

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**İŞLETME ORTAKLIKLARININ
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİ:
TRABZON ÖRNEĞİ**

**EMEL İŞTAR
2502090230**

**DANIŞMAN
PROF. DR. SEDAT MURAT**

İSTANBUL 2014



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı

:EMEL İŞTAR

Numarası : 2502090230

Anabilim/Bilim Dalı

:ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE END.İLİŞK. Danışman : PROF. DR. SEDAT MURAT

Tez Savunma Tarihi

:22.07.2014

Saati : 11.00

Tez Başlığı

:İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN
ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SEDAT MURAT		KABUL
2- PROF. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR		KABUL
3- DOÇ. DR. Umut Omay		KABUL
4- DOÇ. DR. LEVENT ŞAHİN		KABUL
5- DOÇ. DR. HALİM ZAİM		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN		
2- DOÇ. DR. ABDÜLKADİR ŞENKAL		

İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE

İŞ ETİĞİNİN ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ

EMEL İŞTAR

ÖZ

İşletme ortaklıklarının sürdürülmesinde maddi unsurlar kadar manevi unsurlara da ihtiyaç bulunmaktadır. Manevi unsurların başında işletmenin tüm paydaşları ile iş etiğine uygun davranışlar geliştirmesi gelmektedir. Etik değerler, işletme ortaklıklarında bireylerin birbirleri ile uyumlu, kardeşçe bir ilişki ve etkileşim süreci yaşamalarını sağlamaktadır. İş etiğine uygun ortaklıkların, bu anlayışlarıyla pazardaki yerini sağlamlaştırdıkları ve varlığını uzun yıllar devam ettirdikleri görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, ortaklıkların sürdürülebilirliğinde iş etiğinin etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca, çalışmadan elde edilecek sonuçların iş etiği bilincini geliştirerek sürdürülebilir ortaklıkların inşa edilmesinde yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Çalışmada iş etiği ve sürdürülebilir ortaklık düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek için anket kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini 290 şirket ortağı ve 191 çalışan oluşturmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş, ortaya çıkan faktörlerin birbiri ile ilişkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, 5 şirket ortağı ile derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma ile ortakların ortaklık fikrine bakışları, iş etiğinin kendilerine ne anlam ifade ettiği, şirketlerinin sürdürülebilirliklerini nasıl sağladıkları ve ne tür sorunlar yaşadıklarına dair bilgiler alınmıştır. Sonuçta, ilişkisel sürdürülebilirliği en fazla etkileyen iş etiği boyutunun, ortaklara karşı olan etik tutumlar olduğu ortaya çıkmıştır. Ekonomik sürdürülebilirliği en fazla etkileyen iş etiği boyutunun ise, çevreye karşı olan etik tutumlar olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş etiğine yönelik tutumların, işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliği üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortaklık, etik, iş etiği, aile şirketleri, sürdürülebilir ortaklık.

INFLUENCE OF BUSINESS ETHICS ON THE SUSTAINABILITY OF BUSINESS PARTNERSHIPS: THE EXAMPLE OF TRABZON

EMEL İŞTAR

ABSTRACT

Moral as well as material elements are needed for the continuation of business partnerships. The principal moral element for a business in this respect is that it should develop behaviors which are compatible with business ethics towards all its stakeholders. In business partnerships, ethical values enable individuals to experience a harmonious and brotherly relationship and interaction. It is observed that those partnerships which comply with business ethics secure their position by this understanding and continue their existences for a long time. This study aims to reveal the influence of business ethics on the sustainability of partnerships. The findings to be obtained from the study are also expected to be guiding in the construction of sustainable partnerships by developing the awareness of business ethics.

A questionnaire form was utilized in the study to measure the relationship between business ethics and the level of sustainable partnership. The study sample consisted of 290 company partners and 191 employees. Data obtained from questionnaires were subjected to factor analysis, and the interrelationship among the emerging factors was examined through regression analysis. A qualitative research was also carried out in the study by performing in-depth interviews with 5 company partners. The qualitative research provided information regarding partners' viewpoints of partnership, what business ethics meant to them, how their companies ensured their sustainability and what kinds of problems they experienced. It was concluded that, among various aspects of business ethics, it was the ethical attitude towards partners which made the greatest influence on the relational sustainability. The aspect of business ethics which influenced economic sustainability the most was found to be the ethical attitude towards environment. These findings show that the attitude towards business ethics play a significant part in the sustainability of business partnerships.

Keywords: Partnership, ethics, business ethics, family companies, sustainable partnership

ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomik ve teknolojik yapıdaki değişmeler, küçük işletmeleri çok uluslu büyük şirketler ile rekabet edemez hale getirmektedir. Küçük işletmelerin hayatta kalabilmesi, yeni ürünler üretmesi, teknolojilerini geliştirmesi ve bunları yapabilmesi için finansman kaynağı bulması gerekmektedir. İşletmelerin harcamalarını karşılamak amacıyla finansman sağlayabileceği yollardan biri ortaklık kurmaktır. Günümüz ortaklıklarına bakıldığında, ortaklığın genellikle aile bireyleri arasında yapılmasının tercih edildiği görülmektedir. Oysa, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ortaklıkların büyümesine ihtiyaç vardır. Bunu başarabilmek için ise, işletmelerde iş etiğine uygun tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, işletme ortaklıklarının sürdürülebilmesinde iş etiğinin etkisini incelemektir. Çalışma, ortaklıkların sürdürülmesini etik çerçevede incelemesi açısından literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Dört ana bölümden meydana getirilen bu çalışmanın ilk kısmında; ortaklık kavramı ve çeşitleri ele alınmış, tarihte ve günümüzde görülen ortaklık yapıları incelenmiştir. Bu kısım hazırlanırken, Türkiye ve Dünya’da kurulan ve kapanan şirket sayıları, satın alım ve birleşmeler çeşitli tablo ve grafiklerle değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında işletme ortaklıklarını etkileyen faktörler ele alınmış, üçüncü kısımda ise sürdürülebilirliği olumsuz etkileyen etik sorunlara değinilmiştir. Son bölümde ise ortaklıkların sürdürülebilirliği üzerinde iş etiğinin etkisi nitel ve nicel araştırmalarla incelenmiştir.

Bu çalışma sadece kendi çabalarımla değil, birçok değerli kişinin katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Öncelikle, yoğun çalışma temposuna rağmen, tez çalışmam süresince yardımını ve ilgisini hiçbir zaman benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Sedat Murat’a,

Çalışmamın her aşamasında bana büyük yardımları olan, kendisinden çok şey öğrendiğim kıymetli hocam Doç. Dr. Halil Zaim’e,

Öneri ve katkılarıyla bana yol gösteren, bilgi ve tecrübeleriyle bana yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Süleyman Özdemir’e,

Görüş ve önerileriyle çalışmama olan katkılarından dolayı değerli hocalarım Doç. Dr. Ali Cengiz Köseoğlu, Yrd. Doç. Dr. Faruk Taşçı, Yrd. Doç. Dr. Başak Işıl Çetin ve Yrd. Doç. Dr. Elif Nuroğlu'na,

Çalışmanın analiz kısmında bilgi ve yardımlarını benden esirgemeyen, tavsiyeleri ile bana destek olan değerli bölüm başkanım Yrd. Doç. Dr. Salih Dursun'a,

Çalışma sürecimde bana gayret veren ve moral kaynağım olan kıymetli arkadaşlarım İlknur Karaaslan Hanımefendiye ve Ayhan Metin Beyefendiye,

Çalışmalarım sırasında bana her konuda destek ve yardımcı olan, benim bugünlere ulaşmamda en önemli role sahip değerli hocam Hüseyin Tamgüney'e sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, tezimin uygulama kısmında kullanılacak anketleri doldurtmak için bir ay boyunca, her sabah çantasını eline alıp benimle beraber kapı kapı şirketleri dolaşmaya çıkan, maddi ve manevi her türlü desteği benden esirgemeyen, beni bugünlere getiren sevgili babama ve bu süreçte her zaman yanımda olan sevgili anneme en derin sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Mayıs 2014

Emel İŞTAR

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLO LİSTESİ	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xxi
KISALTMALAR LİSTESİ	xxii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARINA GENEL BAKIŞ

1.1.ORTAKLIK KAVRAMI	4
1.1.1. Ortaklığın Tanımı	5
1.1.2. Ortaklık Kavramına Tarihsel Bakış.....	6
1.1.3. Ahi Birlikleri	11
1.2.ORTAKLIK KURMANIN FAYDALARI	15
1.3. ORTAKLIK ÇEŞİTLERİ	17
1.3.1. Doğal Ortaklıklar (Aile Şirketleri)	17
1.3.2. Gönüllü Oluşan Ortaklıklar (Ticaret Şirketleri)	25
1.3.2.1. Anonim Ortaklıklar.....	26
1.3.2.2. Limited Ortaklıklar	28
1.3.2.3. Kollektif Ortaklıklar	30
1.3.2.4. Komandit Ortaklıklar	32
1.3.2.5. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Ortaklıklar	33
1.3.2.6. Kooperatif Ortaklıklar.....	34
1.4. KURULAN KAPANAN ORTAKLIKLAR	38

1.4.1. Türkiye’de Kurulan ve Kapanan Şirketler	39
1.4.2. Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İşletmelerin Durumu	42
1.4.3. Dünya’da Açılan Şirketler ve İş Kurabilme Süreçleri.....	44
1.5. TEK KİŞİLİK ŞİRKETLER	49
1.6. ORTAKLIKLARDA BİRLEŞME, BÖLÜNME VE TÜR DEĞİŞTİRME	51
1.6.1. Şirket Birleşme ve Satın Alımları.....	51
1.6.2. Şirket Bölünmeleri	55
1.6.3. Şirketlerin Tür Değiştirmesi	57

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

2.1. İŞLETME ORTAKLIKLARINDA BAŞARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	60
2.1.1. Marka İtibar ve Güven.....	70
2.1.2. İnovasyonun Gerekliliği	74
2.1.3. Kurumsallaşma	78
2.1.4. Denetim Eksikliği	83
2.1.5. Kültür ve Ortaklık Kültürü	86
2.1.6. Kurum Kültürü Eksikliği.....	89
2.1.7. Finansal Sorunlar.....	92
2.1.8. Yazılı Sözleşme Şartı	94
2.2. AİLE ORTAKLIKLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	95
2.2.1. Aile Konseyi ve Aile Anayasasının Oluşturulması	102
2.2.2. Aile Ortaklıklarında Yaşanan Çatışmalar.....	105
2.2.3. Kayırmacılık (Nepotizm)	111
2.2.4. Patron Merkezli İdare	113
2.2.5. Devir Sorunu	115

2.3. ORTAKLIKLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ SAĞLAYAN ETKENLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	120
2.3.1. Konu İle İlgili Yabancı Çalışmalar	120
2.3.2. Konu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARI VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

3.1.ETİK, İŞ ETİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI.....	130
3.1.1. Kavramsal Açıdan Etik ve Türleri.....	131
3.1.1.1. Etik Türleri.....	132
3.1.2. İş Etiği Kavramı ve İş Etiğine Kuramsal Yaklaşım	133
3.1.2.1. Sonuç Yaklaşımı (Teleolojik Yaklaşım).....	135
3.1.2.2. Kural veya Neden Temelli Yaklaşımlar (Deontolojik Yaklaşım)	137
3.1.2.3. Görecelilik ve Değer Yaklaşımı	139
3.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	139
3.1.4. Kurumsal Ahlaki Gelişim Modeli	147
3.1.5. Sürdürülebilir İşletme Ortaklıklarının Temeli: Ahlaklı İnsan	148
3.2. İŞLETME ORTAKLIKLARINDA İŞ ETİĞİNİN DURUMU	150
3.2.1. İşletme İçi Gruplarda Görülen Etik Sorunlar	151
3.2.1.1. Ortaklar/Yöneticiler Arası İlişkiler	151
3.2.1.2. Yönetici – Çalışan Arası Problemler	156
3.2.1.3. Çalışanlar Arasındaki Etik Değer İhlalleri.....	166
3.2.2. İşletme Dışı Gruplarla Olan İlişkilerde Etik Sorunlar	171
3.2.2.1. İşletmeler Arası İlişkilerde Etik Davranış	172
3.2.2.2. İşletme – Müşteri Arası İlişkilerde Etik Durum	175

3.2.2.3. İşletmenin Kamu Kurumları ve Diğer Kuruluşlar Arasındaki İlişkilerinde Etik Durum	181
3.2.2.4. İşletme – Çevre Etkileşimi.....	187
3.3. İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİNİ GÖSTEREN ÇALIŞMALAR.....	190
3.3.1. Konu İle İlgili Yabancı Çalışmalar	190
3.3.2. Konu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	194

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ

4.1. SAHA ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ	195
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	195
4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	195
4.2.2. Araştırmanın Kısıtları.....	196
4.2.3. Veri Toplama Araçları.....	197
4.2.3.1. Kişisel ve Kurumsal Bilgi Formu	197
4.2.3.2. İş Etiği Ölçeği Geçerliliği ve Güvenirliği.....	197
4.2.3.3. Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Geçerliliği ve Güvenirliği.....	200
4.2.4. Anketin Uygulanması.....	202
4.2.5. Analiz Yöntemi	202
4.3. NİTEL ARAŞTIRMA.....	202
4.3.1. Araştırma Bulguları ve Yorumu.....	204
4.3.1.1. Ortaklık Fikrine Bakış	204
4.3.1.2. İş Etiğinin Ortaklara Çağrıştırdıkları	207
4.3.1.3. Sürdürülebilir Başarının Sırları.....	208

4.3.1.4. Şirketlerde Yaşanan Sorunlar	211
4.3.1.4.1. Aile Bireyleri Arasındaki İletişim Sorunları	211
4.3.1.4.2. İş Kazaları.....	212
4.3.1.4.3. Küçük Ölçekli İşletme Olmanın Zorlukları.....	213
4.3.1.4.4. Ayrımcılık.....	214
4.3.1.4.5. Dolandırıcılık.....	215
4.3.1.4.6. Çalışanların Özensiz Davranışları	215
4.4. BULGULAR VE YORUM.....	216
4.4.1. Ortaklar ve Çalışanlarla İlgili Demografik Bulgular.....	216
4.4.1.1. Ortaklar ve Çalışanların Cinsiyet Yapısı	217
4.4.1.2. Ortaklar ve Çalışanların Eğitim Yapısı.....	217
4.4.1.3. Ortaklar ve Çalışanların Yaş Yapısı	218
4.4.1.4. Ortaklar ve Çalışanların Kıdem Yapısı.....	218
4.4.2. Ortaklara Yönelik Bulgular	219
4.4.2.1. İşletmelerin Hukuki Yapısı	219
4.4.2.2. İşletmelerin Sektörel Yapısı.....	220
4.4.2.3. İşletmelerin İstihdam Yapısı.....	220
4.4.2.4. İşletmelerin Ortaklık Yapısı.....	221
4.4.2.5. Aile Dışından Ortak Almaya Yönelik Görüşler	223
4.4.2.6. İşletmelerde Aile Anayasasının Varlığı.....	223
4.4.2.7. Görev ve Yetkilerin Yazılı Olma Durumu	223
4.4.2.8. İşletmeyi Devralacak Kişinin Belirlenmesi	224
4.4.2.6. Ortakların Ortaklığa Dair Görüşleri.....	224
4.4.3. Ortaklara Yönelik İş Etiği Ölçeği Bulguları.....	227
4.4.3.1. Ortakların Yaşı ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	227

4.4.3.2. Ortakların Eğitim Durumları ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	230
4.4.3.3. Ortakların Meslekteki Kıdemleri ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler.....	233
4.4.3.4. Ortaklığın Hukuki Şekli ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	235
4.4.3.5. Ortaklığın Faaliyette Bulunduğu Sektör ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	237
4.4.3.6. Ortakların Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	240
4.4.4. Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Bulguları	241
4.4.4.1. Ortakların Yaşı ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler	241
4.4.4.2. Ortakların Eğitim Durumu ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler ..	242
4.4.4.3. Ortakların Meslekteki Kıdemleri ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler	244
4.4.4.4. Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekli ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler	246
4.4.4.5. Ortakların İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Sektör ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler	248
4.4.4.6. Ortakların Cinsiyeti ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler	249
4.4.5. Çalışanlara Yönelik Bulgular	250
4.4.5.1. Çalışılan İşletmenin Hukuki Yapısı	250
4.4.5.2. Çalışılan İşletmenin Sektörel Yapısı.....	251
4.4.5.3. Çalışan Yetkilerinin Yazılı Olma Durumu	251
4.4.5.4. Şirket Ortakları ile Akrabalık Durumu	252
4.4.5.5. Çalışanların Ortaklığa Dair Görüşleri.....	252
4.4.6. Çalışanlara Yönelik İş Etiği Ölçeği Bulguları.....	255
4.4.6.1. Çalışanların Yaşı ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	255
4.4.6.2. Çalışanların Eğitim Durumu ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	257
4.4.6.3. Çalışanların Meslekteki Kıdemleri ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler.....	259

4.4.6.4. Çalışanların Faaliyette Bulunduğu Sektör ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	261
4.4.6.5. Çalışanların Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler	263
4.4.7. Çalışan ve Ortakların İş Etiğine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması	264
4.4.8. İş Etiği Alt Boyutlarının İlişkisel Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi	264
4.4.9. İş Etiği Alt Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi ..	266
4.4.10. İş Etiği ve Ortaklığın Sürdürülebilirliği Arasındaki İlişki.....	268
SONUÇ	271
KAYNAKÇA	281
EK - I – ANKET FORMU (ORTAKLAR)	333
EK - II – ANKET FORMU (ÇALIŞANLAR)	338
ÖZGEÇMİŞ	342

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Dünya'nın En eski Aile İşletmeleri.....	22
Tablo 2. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri	24
Tablo 3: Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'ne Bildirilen Kooperatif Ortak Sayıları (01.01.2013 – 30.06.2013 Tarihleri Arasında Bildirilen)	36
Tablo 4: Global 300 Listesindeki İlk Beş Kooperatif Ortaklığı	37
Tablo 5: 2006-2011 Yılları Arası Fortune Global-500 Listesindeki İlk Beş Kooperatif	38
Tablo 6: Türkiye'de 2005 -2012 Arasında Kurulan ve Kapanan Şirket Türleri	41
Tablo 7: Dünya'da Açılan Şirketlerin Sayısı	45
Tablo 8: Şirket Kurabilme Süreç ve Maliyetlerinin Karşılaştırılması	46
Tablo 9: Tek Ortaklı Kurulan Anonim ve Limited Şirketlerin Durumu (Temmuz-Aralık 2012)	50
Tablo 10: Şirket Dönüşüm Tablosu	57
Tablo 11: Güvenin İşletmelerdeki Etkisi	74
Tablo 12: Kurumsallaşma Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutları	81
Tablo 13: Ortaklıklarda Yazılı Olarak Belirlenmesi Gerekenler	94
Tablo 14: Çatışmaya Neden Olan Faktörler.....	106
Tablo 15: Devir Sürecinde Başarıyı Belirleyen Faktörler.....	118
Tablo 16: Uzun Ömürlülük İçin Şirketlerin Önem Verdiği Değerler (Ülke Karşılaştırması)	125
Tablo 17: İş Etiği Tanımında En Sık Kullanılan Kavramlar.....	134
Tablo 18: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin İlkeleri.....	143
Tablo 19: SA 8000 Maddeleri.....	144
Tablo 20: Tüm Anket İçin Tutumları Derecelendirme	198
Tablo 21: İş Etiği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	199

Tablo 22: İş Etiği Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	200
Tablo 23: Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	201
Tablo 24: Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	202
Tablo 25: Görüşme Yapılan Katılımcıların Özellikleri.....	204
Tablo 26: Örneklemenin Cinsiyete Göre Dağılımı	217
Tablo 27: Örneklemenin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	217
Tablo 28: Örneklemenin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	218
Tablo 29: Örneklemenin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	218
Tablo 30: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Şekline Göre Dağılımları	219
Tablo 31: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımları.....	220
Tablo 32: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayısına Göre Dağılımları	220
Tablo 33: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortak Sayılarına Göre Dağılımları	221
Tablo 34: Ortakların İşletmelerine Aile Dışından Ortak Almaya Yönelik Görüşleri	223
Tablo 35: Aile Anayasası Bulunan İşletmelerin Dağılımı	223
Tablo 36: Ortakların Görevlerin ve Yetkilerin Yazılı Olarak Belirlenmesi.....	223
Tablo 37: Yönetimi Devralacak Kişinin Belli Olmasına Göre İşletmelerin Dağılımı	224
Tablo 38: Ortaklara Göre İşletme Ortaklığını Bitirme Nedenleri	224
Tablo 39: Ortakların Başarısızlıkla Sonuçlanan Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	225
Tablo 40: Ortakların Yaş Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları	229
Tablo 41: Ortakların, Yaş Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri.....	230

Tablo 42: Ortakların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	231
Tablo 43: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri.....	232
Tablo 44: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi).....	232
Tablo 45: Ortakların Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	234
Tablo 46: Ortakların, Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine ilişkin görüşleri.....	235
Tablo 47: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	236
Tablo 48: Ortakların, İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri	236
Tablo 49: Ortakların, İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)	237
Tablo 50: Ortakların İşletmelerinin Faaliyet Sektörlerine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	238
Tablo 51: Ortakların, Faaliyet Sektörüne Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine ilişkin görüşleri.....	239
Tablo 52: Ortakların Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)	239
Tablo 53: Ortakların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi)	240
Tablo 54: Ortakların Yaşlarına Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	241
Tablo 55: Ortakların Yaşlarına Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri	242

Tablo 56: Ortakların eğitimlerine göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına ilişkin algılarının ortalamaları	243
Tablo 57: Ortakların, Eğitimlerine Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik Ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	243
Tablo 58: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)	244
Tablo 59: Ortakların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	245
Tablo 60: Ortakların, Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri	245
Tablo 61: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları	246
Tablo 62: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri....	247
Tablo 63: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)	247
Tablo 64: Ortakların İşletmelerinin Faaliyet Sektörüne Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları	248
Tablo 65: Ortakların Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri	249
Tablo 66: Ortakların Faaliyet Gösterilen Sektör Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)	249
Tablo 67: Ortakların Cinsiyetine Göre Sürdürülebilirlik Durumuna İlişkin Algıları (T Testi).....	250
Tablo 68: Çalışanların Bulunduğu İşletmelerin Hukuki Şekillerine Göre Dağılımları	250
Tablo 69: Çalışanların Bulunduğu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımları	251

Tablo 70: Çalışanların “Yetkileriniz Yazılı Olarak Belirli mi?” Sorusuna Yönelik Görüşleri.....	251
Tablo 71: Çalışanların Şirket Ortakları ile Akrabalık Durumu.....	252
Tablo 72: Çalışanlara Göre Ortaklığı Bitirmek İçin Öncelikli Nedenlerin Dağılımı	252
Tablo 73: Çalışanların Başarısızlıkla Sonuçlanan Ortaklık Deneyimlerinin Dağılımı	253
Tablo 74: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	256
Tablo 75: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri..	257
Tablo 76: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları	258
Tablo 77: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri.....	259
Tablo 78: Çalışanların Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	260
Tablo 79: Çalışanların Kıdemlerine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri	261
Tablo 80: Çalışanların Kıdemlerine Göre Müşteri Etiği Alt Boyutuna İlişkin Algıları (Tukey Testi).....	261
Tablo 81: Çalışanların Sektörlerine Göre İş Etiğine İlişkin Algılarının Ortalamaları	262
Tablo 82: Çalışanların, Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri	263
Tablo 83: Çalışanların Cinsiyetine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi).....	263
Tablo 84: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi)	264

Tablo 85: Anova F- Testi Sonuçları.....	265
Tablo 86: Model Özeti	265
Tablo 87: Katsayılar İçin T-testi Sonuçları.....	266
Tablo 88: Anova F- Testi Sonuçları.....	267
Tablo 89: Model Özeti	267
Tablo 90: Katsayılar İçin T-testi Sonuçları.....	268
Tablo 91: İş Etiği ve Sürdürülebilirlik İlişkisini Belirlemek için Korelasyon Sonuçları	269

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: 1985-2012 Arasında Kurulan ve Kapanan Şirket Sayıları.....	40
Şekil 2: AB Üyesi Ülkelerdeki İşletmelerin Doğum Oranları.....	42
Şekil 3: AB Üyesi Ülkelerdeki İşletmelerin Ölüm Oranları.....	43
Şekil 4: Ülkelerin Lisans Karmaşıklık Düzeyleri.....	48
Şekil 5. Dünya’da Birleşme ve Satın Alımlar (1985-2013).....	53
Şekil 6. Türkiye’de Birleşme ve Satın Alımlar (1991-2013).....	54
Şekil 7: Başlıca Ortaklık Sorunları.....	60
Şekil 8: Örgütsel Başarı Unsurları.....	63
Şekil 9: Ortaklığın Başarısı İçin Önemli Faktörler.....	65
Şekil 10: İnovasyon Hunisi.....	76
Şekil 11: İş Sistemi Elması.....	77
Şekil 12: Kurumsallaşma Sürecinin Bileşenleri	80
Şekil 13: Kültürün Katmanları	87
Şekil 14: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli.....	101
Şekil 15: Çatışmayı Ele Almada Farklı Yaklaşımlar.....	109
Şekil 16: Aile İşletmelerinde Bilginin Transferi ve Halefin Gelişim Süreci.....	117
Şekil 18: Kurumsal Ahlaki Gelişim Modeli	147
Şekil 17: Etik Çerçeve Sürdürülebilir İşletme Modeli.....	191
Şekil 19: İşletmelerdeki Ortakların Sayısı.....	221
Şekil 20: İşletme Ortaklarının Yakınlık Düzeyi	222
Şekil 21: Ortaklığı Bitirme Nedenlerinin Dağılımı	226
Şekil 22: Ortaklıkların Sürdürülmesinde Etkili Olan Değerler	227
Şekil 23: Çalışanların Geçmiş Ortaklıklarını Bitirme Nedenlerinin Dağılımı	253
Şekil 24: Çalışanlara Göre Ortaklıkların Sürdürülmesinde Etkili Olan Değerler ...	254

KISALTMALAR LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
BM:	Birleşmiş Milletler
BRIC:	Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin
BSCI:	Business Social Compliance Initiative (Ticari Sosyal Uyumluluk Girişimi)
ÇASGEM:	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi
EMAS:	Eco-Management and Audit Scheme (Çevre Yönetim ve Denetim Programı)
GRI:	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
GTB:	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
GV:	Gelir Vergisi
IATA:	International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICA:	International Co-operative Alliance (Uluslararası Kooperatifler Birliği)
ILO:	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISO:	International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı)
İĞİAD:	İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
İTO:	İstanbul Ticaret Odası
KOBİ:	Küçük ve Orta Boy İşletme
MÜSİAD:	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
NFBS:	National Family Business Survey (Ulusal Aile İşletmesi Anketi)
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

SAI:	Social Accountability International (Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü)
TMKB:	Türkiye Milli Kooperatifler Birliği
TOBB:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK:	Türk Ticaret Kanunu
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
US:	United States (Amerika Birleşik Devletleri)
UTESAV:	Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmelerin, teknolojilerini geliştirip yeni ürünler üretebilmeleri ve dev şirketler ile rekabet edebilmeleri, çok ortaklı işletmelerin kurulmasıyla mümkün hale gelmektedir. Ortaklıkların büyümesi işletmelerde iş etiğine uygunluğun tartışılmasına sebep olmaktadır. Ortaklık büyüdükçe, hissedarlar, çalışanlar ve beraberinde getirdikleri problemler çoğalmakta, özellikle ortakların birbirleriyle olan ilişkilerinde yaşanan etik sorunlar, ortaklığın sonlandırılmasına neden olmaktadır. Uzun ömürlü işletme ortaklıklarının temini için, kurulan ortaklığın sürdürülebilirliğini sağlayan etik uygulamaları ele alan çalışmaların yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Yaşanan mali krizler, yolsuzluk ve rüşvet skandalları dikkatleri iş etiği üzerine çekmiş, bu konuda yurt içi ve yurt dışında pek çok akademik çalışma yapılmıştır. Türkiye’de işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda genellikle iş etiğinin işletmeler arası, yönetici-çalışan arası veya çalışanlar arası boyutu incelenmiş; işletme ortaklarının kendi aralarındaki ilişkilerini iş etiği çerçevesinde inceleyen çalışmalar ise oldukça sığ kalmıştır. Bu çalışmada hem çalışanların hem de ortakların iş etiğine yönelik tutumlarını incelemek ve iş etiğinin ortaklıkların sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışmadan elde edilecek sonuçların, iş etiği bilincini geliştirerek sürdürülebilir ortaklıkların inşa edilmesinde yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde ortaklık kavramıyla ilgili genel bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Bunun için birinci bölüm içinde öncelikle ortaklık kavramı incelenmiştir. Ayrıca, tarihimizde uygulanan ortaklık şekilleri hakkında kısaca bilgi verilmiş ve iş etiği temelinde ortaklıkların nasıl sürdürüldüğünün en güzel örneklerinden biri olan ahi birlikleri ele alınmıştır. Bölümde ortaklık kurmanın faydaları incelenmiş ve günümüzde Türk Ticaret Kanunu kapsamında kurulabilecek işletme ortaklıkları hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda açılan kapanan şirket istatistikleri, Dünya ve Türkiye karşılaştırmaları yapılarak incelenmiş, günümüz ortaklıklarının mevcut durumu göz önüne serilmiştir. Ayrıca şirketlerde birleşme, bölünme ve tür değiştirme kavramları ele alınmış, Türkiye ve Dünya’daki birleşme ve satın alımlar hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğini sağlayan etkenler incelenmiştir. Bunun için önce işletme ortaklıklarının başarıyla sürdürülebilmesi için gereken başarı faktörleri ele alınmış, bu kapsamda marka, itibar ve güven kavramları incelenmiştir. Daha sonra ortaklıkların sürdürülmesinde oluşan sorunlar ele alınmıştır. Bu kapsamda işletmelerin kurumsallaşamaması, yazılı sözleşmelerin yapılmayışı, yenilikçi çalışmaların yetersizliği, kurum kültürünün olmayışı ve finansal sıkıntılarının varlığı gibi sorunlara dikkat çekilmiştir. İşletme ortaklıklarının sürdürülebilirliği incelenirken, aile şirketlerinin kendine has sıkıntıları ayrıca ele alınmıştır. Bu bağlamda aile konseyi ve aile anayasasının gerekliliği, kişi ve rol çatışmaları, akraba kayırmacılığı, patron merkezli idare ve devir problemleri gibi sürdürülebilirliği etkileyen unsurlar incelenmiştir. Bölümün sonunda ise ortaklıkların sürdürülebilirliklerini sağlayan etkenleri inceleyen çalışmalardan elde edilen sonuçlarla ilgili bir literatür özeti verilmiştir. Burada, Türkiye’de ve Dünya’da konu ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde işletme ortaklıklarına iş etiği perspektifinden bakılmıştır. Bu bağlamda önce, etik, iş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları incelenmiştir. Kavramsal çerçeve çizildikten sonra kurumsal ve bireysel anlamda ahlaklı olabilmenin yolları aranmış, sürdürülebilir ortaklıkların inşası için “ahlaklı insan”a olan ihtiyaca dikkat çekilmiştir. Bölümde ayrıca, işletme içi ve dışı gruplarla olan ilişkilerde etik sorunlar ele alınmıştır. İşletme içi gruplar kapsamında ortaklar, yöneticiler ve çalışanlarla olan ilişkiler incelenirken; işletme dışı gruplar kapsamında işletmenin, diğer şirketler, müşteriler, doğal çevre, kamu kurumları ve diğer kuruluşlar ile ilişkilerindeki etik duruma bakılmıştır. Bölümün sonunda, işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğinde iş etiğinin etkisini gösteren çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, iş etiğinin ortaklık sürdürülebilirliği üzerine etkisi nitel ve nicel araştırmalarla test edilmiştir. Nicel araştırmanın örneklemini, Trabzon’da bulunan şirketlerdeki tesadüfi yöntemle seçilen 290 ortak ve 191 çalışan oluşturmaktadır. Nitel çalışma ise, farklı sektörlerde faaliyet sürdüren 5 şirket ortağı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölüm içinde, şirketlerden elde edilen veriler, frekans analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi ve doğrusal regresyon

analizi, korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Bölümün sonunda ise elde edilen veriler ışığında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARINA GENEL BAKIŞ

Son yıllarda rekabet karşısında direnme oldukça zorlaşmış, ekonominin kuralları değişmeye başlamıştır. Başarılı işletmeler ortaklıklar kurarak sağlamış olduğu büyüklüklerini yenilikçi yanlarıyla tamamlayarak piyasada kendilerini üstün konumda tutmayı bilmişlerdir. Ortaklık kurup büyüyen ve kendini sürekli çağın gereklerine göre yenileyen işletmeler günümüzde adeta dünyayı yönetir hale gelmişlerdir. İşletmelerin farklı teknolojilere ve uluslararası pazarlara açılma ihtiyacını gidermelerinin en iyi yolu ortaklık kurmaktır.¹

Çok ortaklı şirketler ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Bunların başında yurt dışından maliyetsiz sermaye temin etmek, yurt içindeki serveti yatırım sermayesine dönüştürmek ve gençlerdeki girişimci ruhu kamçılıyarak başkalarına el açmasını engellemek gelmektedir. Bunun yanında çok ortaklı şirketler, ülkede girişim karşıtı anlayışın ortadan kaldırılmasında ve böylece ekonomide rekabet hızlandırılmasında rol oynamaktadır. Bu şirketlerden doğan kazancın ortaklara dağıtılması ile iktisadi demokrasinin temelleri inşa edilmekte ve “eşitlik içinde büyüme” ilkesinin hayata geçmesi sağlanmaktadır.²

1.1. ORTAKLIK KAVRAMI

Kişiler ve kurumlar genellikle ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışmayı tercih etmektedir. Burada, tarafların birbirine güvenmesi ve müzakere için istekli olması gerekmektedir. Beraber yapılan çalışmalarda, kaynaklar ve zaman paylaşılmaktadır. Birlikteliğin başarısı, ortakların paylaşımı mükemmel şekilde gerçekleştirmesi, iş için çaba sarf edilirken dayanışma içinde olunması, tüm bilgilerin ve yatırımların paylaşılması ve dürüstlük temelinde hareket edilmesine bağlıdır. Ortak hedefler belirlemek ve takım çalışması yapmak işbirliği sağlamanın önemli bir parçasıdır.³

¹ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**, (Çev. Fikret Üçcan), y.y., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s.298.

² Mustafa Özel, “Din, Ticaret ve Çok Ortaklı Şirketler”, **Anlayış Dergisi**, Aralık 2006, S. 43, s. 21.

³ Joan Giesecke, “The Value of Partnerships: Building New Partnerships For Success”, **Journal of Library Administration**, 52, 2012, p. 37.

1.1.1. Ortaklığın Tanımı

Arapça şirket, Fransızca société, İngilizce partnership veya company olarak ifade edilen ortaklık kavramı, iki veya daha fazla kişinin bir teşebbüs oluşturmak ve bir kazanç elde etme amacıyla bir araya gelmesini ifade etmektedir.⁴ Ortaklıklar, sermaye ve fikirlerin birliği ile kurulan, büyük işlemlerin yapılmasına, üretimde verimin ve karlılığın artırılmasına neden olan ekonomik birlikteliklerdir.⁵ Hukuki bir terim olan ortaklığın, Borçlar Kanunu m. 520’de tanımı şöyle yapılmıştır: “Şirket bir akiddir ki, onunla iki veya daha ziyade kimseler saylerini ve mallarını müşterek bir gayeye erişmek için birleştirmeyi iltizam eder”. Tanımdan ortaklığın şu unsurları ön plana çıkmaktadır:⁶

- Şahıs (kişi) unsuru,
- Akit (sözleşme) unsuru,
- Sermaye unsuru,
- Müşterek amaç unsuru,
- Amaç uğrunda eşit temel üzerinde birleşerek çalışma unsuru.

Ortak kavramı; iki veya daha fazla kişinin, resmi yahut özel kıstaslara bağlı olarak, çeşitli şartları kabul ederek, aralarında fikir birliği ile oluşturdukları ekonomik, siyasi ve sosyal beraberlikleri olarak tanımlanabilmektedir. Bireyler tek başına elde edemeyeceğini ve güç yetiremeyeceğini düşündükleri hedeflerine, başkalarıyla işbirliği yaparak ulaşmayı düşünmektedir. Kar elde etme amaçlı hedefler söz konusu olduğunda ise ortaklıklar ortaya çıkmaktadır. Bireyleri ortaklık kurmaya iten asıl unsur, mevcut durumlarını bir üst düzeye çıkarma istekleridir.⁷ Ortaklıklar, başarıyı elde etmeye yönelik takım çalışmalarıdır. Bu takım çalışmaları güven temeline dayanır. Ortaklıklar, ortakların hedeflerine ve beklentilerine adanmış yapılardır.⁸ Ortaklıktan söz edebilmek için;

⁴ Muhsin Halis & Abdulkadir Şenkal, **Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven**, İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s. 29.

⁵ Saffet Köse, **İslam İş ve Ticaret Ahlakı**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2012, s.43.

⁶ Reha Poroy, Ünal Tekinalp & Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 10. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005, s. 26-27.

⁷ Nurullah Genç, **Ortaklık Kültürü**, İstanbul, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı, 2007, s. 27.

⁸ Herbert F. Harback, Donald L. Basham & Robert E. Buhts, “Partnering Paradigm”, **Journal of Management in Engineering**, 10 (1), January 1994, p. 23.

- Karşılıklı olarak kazanma çözümlerinin olması,
- Değer temeline oturmuş uzun dönemli ilişkilerin olması,
- Güven ve dürüstlük normlarının bulunması,
- Kar elde eden bir ortamın olması,
- Tüm problemlerin çözüme ulaştırılabilmesi,
- Tarafların elde edecekleri faydanın bilinmesi,
- Yeniliğin teşvik edilmesi,
- Her bir ortaklığın ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım etmesi gerekmektedir.⁹

Ortaklıkları evliliklere benzetmek mümkündür. Evlilikte eşlerin uyumlu, birbirini tamamlayıcı olması gerektiği gibi ortakların da birbirlerinin eksikliklerini giderici olmaları ve aynı oranda gelişmeleri gerekir. Biri diğerinden saygınlık, kültür, bilgi, para sarf etme gibi hususlarda daha üstünse yapılan ortaklık uzun sürmez. Ortaklığın devamlılığı, rekabet ederlerken birbirini kollayıp, birbirlerine yön ve iki taraflı ödün vermelerine bağlıdır.¹⁰ Ortaklıklarda başarı, ortakların iyi niyetli ve dürüst olmasında yatmaktadır. Ortaklıklarda kar da zarar da niyetlere göredir. Dürüst ortaklar birleştiğinde tek başlarına ürettiklerinden çok daha fazlasını elde ederler. Böyle ortaklıklarda iki kere iki dört değil, yedi olmaktadır.¹¹ Tez çalışmasında ortaklık ve şirket kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır.

1.1.2. Ortaklık Kavramına Tarihsel Bakış

Bireyler tarih boyunca tek başına yapamadığı işler için ortaklıklar kurma yolunu seçmişlerdir. Ortaklıklar sayesinde sermayelerin karlı alanlarda değerlendirilmesi ait oldukları toplumlara da güç kazandırmıştır. Tarihte ticari ortaklıklar arası ilişkileri düzenleyen ilk bilgilere, M.Ö. 20. yüzyılda Babilonya'daki Hammurabi kodlarından ulaşılmıştır. M.Ö. 18. yüzyıldan kalma çivi yazılı belgeler, Orta Anadolu'da ticaret kolonilerinde ortaklık yapıldığını ve bu kavramın kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Roma İmparatorluğu döneminde ise çocukların babalarının ölümünden sonra

⁹ E. Lynn Cook & Donn E. Hancher, "Partnering: Contracting For The Future", **Journal of Management in Engineering**, 6(4), October 1990, p. 433.

¹⁰ Üzeyir Garip, **Yönetim İlkeleri**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2001, s.67.

¹¹ Nazif Gürdoğan, **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, 3.bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2011, s. 24-25

aralarında “consortium” denilen bir ortaklık kurdukları tespit edilmiştir. Roma hukuk sisteminde consortium, ortaklık kavramının menşei olarak kabul edilmektedir.¹² Ortaklıkların ilk uygulamaları, Eski Yunan medeniyetinde Demostenes zamanında yapılan ticari ilişkilerde de kendi göstermektedir. Burada deniz aşırı ticaret yapılabilmesi için gemi sahibi ile mal sahibi arasında ödünç esasına dayalı olarak kurulan ortaklıklar, daha sonra iktisadi ve ticari hayatın gelişmesiyle yerini societas ve colonna gibi farklı ortaklık biçimlerine bırakmıştır.¹³

Avrupa’da oluşan gelişmiş medeniyetlerin, ticaretten sağlanan yüksek karlar üzerinde inşa edildiği görülmektedir. Özellikle Ortaçağ Avrupa’sında commenda ortaklık yönteminin kullanılmasıyla, tasarruflar toplanarak verimli alanlara yönlendirilmiştir. X. yüzyılda doğup yaygınlaşan commenda yöntemi şöyle uygulanmaktadır: Sermaye sahibi A kişisi, B’ye genellikle dış ticarete kullanmak üzere borç vermekte; B kişisi işini tamamladıktan sonra zarar ederse bu zarar sermayedar (A) tarafından karşılanmakta, şayet kar elde edilirse dörtte üçü A’ya, dörtte biri de B’ye olmak üzere kar paylaştırılmaktadır. Eğer B kişisi, bu iş için bir miktar da sermaye eklerse bu sermaye oranında kardan pay alabilmektedir. Commendanın üretimi arttırması ve böylelikle Avrupa’da yaygınlaşması, yerini daha gelişmiş bir ortaklık şekli olan “kumpanya”ya bırakmasına sebep olmuştur. Önceleri kan bağına sahip kişilerden oluşan kumpanyalar zamanla, yabancıların da içine alındığı ortaklıklar halini almıştır.¹⁴ Commenda ortaklık türünün, aslında İslam coğrafyasında uygulanan mudaraba yönteminden doğduğu iddia edilmektedir. Mudaraba ortaklık türü, 10. yüzyıldan itibaren commenda adı ile Avrupa’ya, 20. yüzyıldan itibaren ise risk sermayesi (venture capital) olarak Amerika, Japonya ve Kanada gibi ülkelere geçmiş ve bu ülkelerde teknolojik gelişmeyi destekleyen bir finansman yöntemi haline gelmiştir.¹⁵ Avrupa’nın, İslam coğrafyasında uygulanan ortaklık yöntemlerini daha sonra öğrenip uygulaması tesadüf olmasa gerekir. Çoğu batı yönetim felsefesi bireyselliği savunmuş, fakat ortaklıkların geliştirilmesi

¹²Poroy, Tekinalp & Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 5.

¹³ Murtaza Köse, “Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarabe ve Commenda Ortaklıklarının Etkileşimi Hakkında Bir Deneme”, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 17, 2002, s. 149-150.

¹⁴ Tefvik Güran, **İktisat Tarihi**, İstanbul, Acar Yayıncılık, 1997, s.58.

¹⁵ Hamdi Döndüren, **Delilleriyle Ticaret ve İktisat İlmihali**, İstanbul, Erkam Yayınları, 2010, s. 640.

hususunu ele almamıştır. Platon ve Aristo işbirliğinin gerekliliğine işaret etmemiştir. Adam Smith, emeğin bölüşümünden bahsetmiş, ancak birleştirilmesini ele almamıştır. Karl Marx dahi bireyselliği vurgulamıştır.¹⁶

Commenda ortaklık yönteminin İslam Hukuku'nda uygulanan şekli olan mudaraba, bir tarafın emek ve tecrübe, diğer tarafın ise sermayesini ortaya koyarak yürüttükleri bir faaliyet türüdür. Mudaraba kelimesi, darbun fi'l-ard sözünden gelen bir kelime olup, yola çıkmak anlamına gelmektedir.¹⁷ Mudarabada sermayesini ortaya koyan kişiye rabbu'l-mal ya da sahibu'l mal, emek ve tecrübesini ortaya koyan kişiye ise mudarib denilmektedir.¹⁸ Mudarib, rabbu'l mal'den mudaraba akdi ile aldığı parayı belli esaslar dahilinde ekonomiye kazandırmaktadır. Bu ortaklık yönteminde sermaye bir kişiye ait olabileceği gibi daha fazla kişiye de ait olabilmektedir.¹⁹ Mudaraba ortaklığının yapılabilmesi için; tarafların hukuki ehliyetinin bulunması, icap ve kabul açık bir şekilde yapılması, ortaklığın kuruluşu sırasında rabbu'l- mal'in işe tahsis edeceği sermaye miktarının belli olması gerekmekte ve ortaya çıkacak kar hususunda taraflar net bilgi sahibi olmaktadır. Zarar etme durumunda ise, zarar sermaye sahibi tarafından karşılanmaktadır.²⁰

Tarihte, özellikle İslam coğrafyasında, mudaraba ortaklığı yöntemi yanında başka ortaklık yöntemleri de görülmektedir. Bu ortaklık türleri müşareke, mufavada, vücu, murabaha, müzara ve müsakat ortaklıklarıdır.

Müşareke ortaklık türüne İslam hukukunda şirket'ul-inan da denilmektedir.²¹ Müşareke, işletmenin herhangi bir kişi ya da firma ile birlikte bir miktar sermaye koyarak gerçekleştirdiği ortaklık türüdür. Kar önceden belirlenen nispette bölüşülür, zarar ise hisse oranında paylaşılır. Bu ortaklıkta her iki tarafta sermaye koymakta kar ya da zarar genellikle sermaye miktarına göre paylaşılmaktadır.²² Ortaçağ İslam

¹⁶ Michael Schrage, **Shared Minds: The New Technologies of Collaboration**, New York, Random House, 1990, p. 44.

¹⁷ Osman Şekerci, **İslam Şirketler Hukuku: Emek-Sermaye Şirketi**, İstanbul, Marifet Yayınları, 1981, s.248.

¹⁸ Servet Bayındır, **İslam Hukuku Penceresinden Faizsiz Bankacılık**, İstanbul, Rağbet Yayınları, 2005, s. 105.

¹⁹ Abdulaziz Bayındır, **Ticaret ve Faiz**, İstanbul, Süleymaniye Vakfı Yayınları, 2007, s. 230.

²⁰ Mustafa Uçar, **Türkiye'de-Dünyada Faizsiz Bankacılık ve Hesap Sistemleri**, İstanbul: Faisal Eğitim ve Yardımlaşma Vakfı Yayınları, 1993, s. 112-113.

²¹ İsmail Özsoy, **Özel Finans Kurumları**, İstanbul, Asya Finans Kültür Yayınları, 1997, s.84.

²² Hayreddin Karaman, **İslam'da Banka ve Sigorta**, İstanbul, Nesil, Yayınları, 1992, s.55.

coğrafyasında müşareke ve mudaraba ortaklık sözleşmeleri genellikle; anlaşmanın türü, yatırım miktarı, kar dağılımına ilişkin şartlar ve aracının ortaya konulan sermayeyi işletirken sahip olduğu serbestlik gibi hususları içermektedir.²³

Mufavada ortaklığında iki veya daha fazla kişi, tam eşitlik üzere şirket sözleşmesi yapmaktadır. Ortakların sermaye miktarları ve kar zarara katılma oranları eşit bir şekilde belirlenmiştir. Burada ortaklar tüm mal varlığı ile sorumlu durumdadırlar. Bu nedenle mufavadanın, birbirine çok güvenen kişiler arasında yapılması gerekir.²⁴ Mufavada ortaklığının üç temel özelliği; ortakların her koşulda tamamen eşit olması, tüm ticari faaliyetlerin ortaklık kapsamında yapılması ve ortakların birbirine kefil olmasıdır.²⁵

Vücut ortaklığı (kredi ortaklığı veya züğürt ortaklığı), sermayesi olmayan ancak toplumda itibarı olan kişiler arasında yapılan ortaklık türüdür. Burada ortaklar veresiye mal alıp, peşin satmakta ve ardından ortaya çıkan karı aralarında paylaşmaktadır. Vücut ortaklığında ortaklar zarar riskini üstlenmektedir. Ayrıca, ortakların vücut ortaklığında bulunup kardan pay alabilmesi için şirkette fiilen çalışmasına gerek bulunmamaktadır.²⁶

Murabaha ortaklığı yönteminde satıcı malını peşin satma, alıcı da mal bedelini veresiye ödeme imkanı elde etmektedir. Satım konu olan mal belli olmakta, fiyat konusunda taraflar anlaşır, taksit miktarları ve ödeme süreleri belirlendiğinde satış gerçekleşmektedir. Murabaha sözlükte “artma, çoğalma” manasında “r-b-h” kökünden gelmektedir. Terim olarak “satın alınan malı maliyetine yahut alış fiyatına belli bir kar ekleyip satmak” olarak tanımlanmaktadır.²⁷ Günümüzde özellikle katılım bankaları murabaha ortaklığını sıkça kullanmaktadır. Katılım bankası murabaha işleminde ilk başta alım satım konu olacak malı kendi edinmekte ve müşteriye teslim edilmeden önce belli riskleri üstlenmektedir. Katılım bankaları bu ortaklık türünü kullanarak, kredinin ne amaçla kullanılacağı ile ilgilenmekte ve

²³ Murat Çizakça, **İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi**, Çev. Şehnaz Layikel, İstanbul, Türk Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1999, s. 4.

²⁴ Döndüren, **a.g.e.**, s.635.

²⁵ Çizakça, **a.g.e.**, s.6.

²⁶ Döndüren, **a.g.e.**, s. 636.

²⁷ Bayındır, **İslam Hukuku Penceresinden Faizsiz Bankacılık**, s.76-77.

böylece sadece kredinin dönüşünü garanti altına almayan çalışan geleneksel bankalardan ayrılmaktadır.²⁸

Muzaraa ve Müsakat ortaklıkları ise, ziraat işletmesi ortaklıklarıdır. Muzaraa yönteminde, bir taraf sermaye olarak arazisini, diğer tarafta iş gücünü; müsakatta ise bir taraf meyve ağaçlarını diğer taraf bunların bakımını üstlenmektedir. Muzaraa ve müsakat akitleri, toprak sahibi veya işleyenin ölümü ile son bulmaktadır.²⁹

Tarihte, İslam coğrafyalarında ve Osmanlı Devleti'nde uygulanmış olan ortak türlerinin temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:³⁰

- Ortaklıklar icap-kabul temelinde kurulmakta ve sözlü ifadeler yazıya dökülmektedir.
- Ortaklar arasında vekalet ilişkisi vardır. Mufavada ortaklığında buna ek olarak kefalet ilişkisi bulunmaktadır.
- Sözleşme esnasında, ortakların karı nasıl paylaşacağı belirlenmektedir.
- Kardan pay alabilmesi için ortağın ya o işte çalışması, ya sermaye katkısının olması ya da doğabilecek zararı karşılama sorumluluğu taşıması gerekmektedir.
- Şirketin sermayesi, ortakların elinde emanet olarak bulunmaktadır.
- Ortağın vefatı veya ortaklardan birinin feshi ile şirket sözleşmesi sona ermektedir.

Türkiye'de 1850 Kanunname-i Ticaret'ine kadar İslam Hukuku uygulanmış³¹ ve ticari ilişkilerde mudaraba, müşareke, mufavada, vücu, murabaha, müzara, müsakat gibi ortaklık şekilleri tercih edilmiştir. 1850'den 1926 yılına kadar yürürlükte olan Kanunname-i Ticaret, 1807 tarihli Fransız Ticaret Kanunu'nun bir tercümesidir. Kanunname-i Ticaret yürürlükte olduğu sürece toplum üç sorunla karşı karşıya kalmıştır. Bunlardan birincisi, yeni kanunun İslam Hukuku ile bağdaşmaması ve ticari ortaklık şekillerinin birbirinden tamamen farklı olmasıdır. İkinci sorun faiz

²⁸ İsmail Özsoy & Emel İftar, "Küresel Krizin Gölgesinde Çağdaş Faizsiz Finans ve Katılım Bankacılığı", **Halil Seyidoğlu'na Armağan Finansal Kriz Yazıları**, Der: İrfan Kalaycı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.477.

²⁹ Döndüren, **a.g.e.**, s. 95.

³⁰ Ahmet Yaşar, **Ortaklıklar: Küçük Birikimlerin Kar Getiren Çok Ortaklı Müesseselere Dönüştürülmesi**, İstanbul, İGİAD Yayınları: 2, 2004, s. 13-14.

³¹ Poroy, Tekinalp & Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 11.

mesalesidir. Ancak, eski hukuki işlemlerde faiz yasaklanırken, yeni kanun bunu normal karşılamıştır. Üçüncü sorun ise, yargılamanın halen şeri mahkemelerce yapılmasıdır. Gayrimüslimler ticari ihtilaflarında şeri mahkemelere taraf olmak istememiş, bu nedenle Müslümanlarla ticari ortaklıklara girmemişlerdir.³² 1860 yılında, mahkemelerin yeni kanunla uyumunun sağlanması için Fransız örneğine uygun bir şekilde ticaret mahkemeleri düzenlenmiştir. Bu mahkemeler Müslüman olsun olmasın tüm tüccarları ve ticari davaları kapsamıştır. Burada davacı isterse uyuşmazlığı yine şeri mahkemede çözebilmektedir. Ancak, ticaret mahkemesinde sonuçlanan bir davayı, şeri mahkemenin yargılama yetkisi mevcut değildir.³³

Osmanlıda ortaklık ilişkilerini düzenleyen kanun olan Kanunname-i Ticaret iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısmında ticaret hukuku mevzuları yer alırken, ikinci kısmı tamamen iflastan bahsetmektedir.³⁴ Ticaret hukuku mevzularının yer aldığı bölümde ticaret ortaklıklarından kollektif, komandit ve anonim ortaklıklar olarak üç tür sayılmıştır. Kanunun 10. maddesinin 1924 yılında yeniden düzenlenmesiyle daha sonra ortaklıklara kooperatifler de dahil edilmiştir.³⁵ Günümüzde yürürlükte olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda ortaklıklar, "Ticaret Şirketleri" başlığı altında; limited şirket, anonim şirket, kollektif şirket, komandit şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve kooperatif şirket olarak altı ayrı türde bulunmaktadır.

Geçmişten günümüze dek, toplumların iktisadi hayatında oluşturdukları birçok ortaklık çeşidi bulunmuştur. Türk toplumunda ortaklık kültürünün gelişiminde "Ahi Birliklerinin" önemli etkileri olmuştur. Bu nedenle ortaklıkların tarihi incelenirken, ahi birliklerinin yapısı, çalışma şekli ve ilkelerinin ayrıca ele alınması gerekmektedir.

1.1.3. Ahi Birlikleri

Türklerde iş etiğine uygun biçimde örgütlenen en güzel ortaklık biçimlerinden en bilineni "Ahi Birlikleri" dir. Ahi birlikleri, Türklerin yerleşik hayata geçtikten sonra oluşturdukları bir ortaklık biçimidir. Ahi birliklerinin, XIII. ortalarında veya daha

³² Cihan Özgün, "XIX. Yüzyılın İkinci Yarısında Yabancı Sermayeye Tepki: Aydın Sancağı Üzerine Bazı Tespitler", **Tarih Okulu**, Sayı: 4, İzmir, Yaz 2009, s. 18-19.

³³ İbrahim Durhan, "1838 Tarihli Osmanlı - İngiliz Ticaret Sözleşmesi ve Sonuçları, **Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. VI., S. 1-2, 2002, s. 96-97.

³⁴ Nurkut İnan, "Kanunname-i Ticarete Göre Protestolar", **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. 22-23, S. 1-4, 1965-1966, s. 829-830.

³⁵ Poroy, Tekinalp & Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 12.

sonra Anadolu’da Ahi Evren Şeyh Nasirüddin Ebu’l- Hakayık Mahmut b. Ahmet el-Hoyi (1172-1262) tarafından kurulduğu kabul edilmektedir.³⁶

Ahi sözcüğü Arapça’da “kardeş”, Türkçe’de “cömert” anlamına gelmektedir.³⁷ Terim Anadolu’da “eli açık, cömert, yiğit” manasında kullanılmıştır.³⁸ Ahi teşkilatları, esnafın bir araya gelerek kurdukları ekonomik ve dini özellikleri olan ortaklıklardır. Türk örf ve adetleri ile İslamiyet’i birleştiren bir sistem olan ahiliğin, ideal karakteri “insan-ı kamil” olabilmek ve böylece dünya-ahiret mutluluğunu yakalayabilmektir. Anadolu’nun Türkleşmesini sağlayan Ahiler, Osmanlı Devletinin kuruluş aşamasında önemli görevleri olan komutan, vezir ve paşaları Ahi Evran ve Şeyh Edebali’nin dergahlarında yetiştirmişlerdir.³⁹

Ahi birliklerinde, teşkilat mensuplarının uyması gereken kural ve kaideleri belirten, bir yönetmelik vazifesi gören kitaplara “fütüvvetname” denilmektedir. Amacı toplumda düzeni ve güven ortamını sağlamak ve ahlaklı birey yetiştirmek olan fütüvvetnameler, eski çağlardan beri seçkin ve alim şahsiyetlerce yazılan öğütlerin formüleleştirilmesiyle oluşmuştur.⁴⁰ Farsça, Arapça ve Türkçe fütüvvetnameler bulunmaktadır. Bunlardan en eskisi ise Arapça olarak Ebu Abdi’r Rahman es-Sülemi tarafından yazılan “Kitabu’l-Fütüvve”dir.⁴¹ Fütüvvetnamelerde en çok vurgulanan ilkeler; dayanışma, hizmet, cömertlik, Allah’tan başkasına kul olmama, iyi niyet, kibirli olmama, merhamet, iyi kalplilik, alimleri sevmek ve ilme saygı, alçakgönüllülük ve tevazudur.⁴²

Fütüvvetnamelerde ahi olabilmenin belirli temel özellikleri şöyle belirtilmektedir:

- Kuvvetli ve galip konumdayken affedebilmek,

³⁶ Cemal Anadol, **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 2.bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları: 2684, 2001, s. 47.

³⁷ Orhan Türkdoğan, **Osmanlı’dan Günümüze Türk Toplum Yapısı**, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 2002, s. 544.

³⁸ Ali Seyyar, **Ahlak Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, Ağustos 2003, s. 9.

³⁹ Mustafa Köksal, **Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü**, 4.bs., Ankara, Işık Eğitim ve Kültür Hizmetleri Yayınları, 2007, s. 22-23.

⁴⁰ Anadol, **a.g.e.**, s. 15.

⁴¹ Mehmet Saffet Sarıkaya, **XIII-XVI. Asırlardaki Anadolu’da Fütüvvetnamelere Göre Dini İnanç Motifleri**, 1. bs. Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri, 2002, s.1-2.

⁴² Ahmet Tabakoğlu, “Türkiye’de İş Ahlakı Geleneği”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed: Sabri Orman ve Zeki Parlak, İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s.236-238.

- Hiddetli iken yumuşak davranabilmek,
- Düşmanlığa dostlukla, kötülüğe ise iyilikle karşılık vermek,
- Kendisinin ihtiyacı varken, elindekini başkasına vermek
- Üç yönden açık (eli, kapısı, sofrası), üç yönden de kapalı (beli, gözü, dili) olmak gerekmektedir.⁴³

Ahi teşkilatını, günümüz Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ilk temelinin oluşturulduğu birlik olarak nitelendirmek mümkündür. Öyle ki, toplam kalite yönetiminin temellerini oluşturan müşteri odaklılık, motivasyon, iş ahlakı, insan, sürekli gelişim, eğitim, kalite kontrol, tam katılım ve yönetimin liderliği unsurları ahi birliklerinde üzerinde önemle durulan konulardır. Ahilik sisteminde hilesiz ve kaliteli mal üretmemesi durumunda esnafın cezalandırılıp, suçunun teşhir edilmesi müşteri odaklı yapı olduğunun bir göstergesidir. Çırağın ustasını seçebilmesi ve gelişim kaydettikçe mertebeye yükselip ustalığa kadar çıkabilmesi motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Diğer yandan ahilikte iş ahlakı temel alınmış, sadece kar elde etme amaçlı faaliyette bulunulmaması ve dürüstlük temelinde davranılması hedeflenmiştir. Ahilik sisteminde insan hizmet etmekte bir amaç olarak görülmüş, bir sömürü vesilesi olarak kabul edilmemiştir. Ahi şeyhinin pazara çıkıp esnafla birebir görüşmesi ve zaviyelerde beyin fırtınası yapılması sürekli gelişim yanlısı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, toplam kalite yönetiminin temellerinden olan eğitimi, ahiler çıraklık sistemi uygulayıp mesleki eğitim şeklinde vermişlerdir. Esnafın sunduğu ürün ve hizmetin denetlenmesini, kalite ve standardı yakalama konusunda hassaslığını, kalite kontrol sisteminin ilk denemesi olduğunu söylemek mümkündür. Bunların yanında kaliteye ve işe katılmaya yönelik konuların toplantılarda tartışılması toplam kalite yönetimi felsefesindeki tam katılıma işaret ederken, bireyin üst mertebesindeki kişiden izin almadan bir değişikliğe gidememesi yönetimin liderliği ilkesine uyumunu göstermektedir.⁴⁴

Ahi teşkilatı, işletmelerin ve mesleki birliklerin topluma karşı sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Genellikle aynı zanaat dalında çalışanların ekonomik işlevlerinin yanı sıra çalışma koşullarının tespiti, üyelerin ve toplumun

⁴³ Anadol, **a.g.e.**, s. 62-63.

⁴⁴ Köksal, **a.g.e.**, s. 66-80.

eğitimi, sosyal hizmet ve sosyal güvenlik fonksiyonlarını da üstlenmişlerdir. Ahiliğin işyeri dışındaki merkezleri olan zaviyeler, çok işlevli mekanlar olup eğitim, karşılaşılan mesleki sorunları çözme ve yönetim yeri işlevi ile birlikte sosyal hizmet işlevi de yerine getirmiştir. Fakirler, yolcular buralarda yedirilip içirilmiş ve yoksullara düşkünlere ve kimsesizlere yardımcı olmak fütüvvetin gereği olarak algılanmıştır. Bu hususta İbn Batuta seyahatnamesinde ahiler için “ Bunların yabancılara yardım etmek, onları konuklayıp yedirip içirmek, bütün ihtiyaçlarını görmek... hususunda bir benzeri yoktur” ifadesini kullanmaktadır.⁴⁵

Ahilik sisteminin genel hatları şöyledir:

- Çalışma barışını sağlayan bir sistemdir.
- Zengin, fakir ayrımcılığı yapmamıştır
- Ahlak eğitime, özellikle iş ve meslek ahlakına önem vermiştir.
- Teşkilat üyelerinin iş yaşamını düzenlemiş, kural ve kaideler getirmiştir.
- Mesleki eğitim sorununa, çıraklık müessesesi ile çözüme kavuşturmuştur.
- Dünya’da kooperatifçiliğin, Almanya’da ise sendikacılığın oluşumu Ahi sisteminden kaynaklanmıştır.⁴⁶

Ahi birliklerinin XVII. yüzyıldan itibaren yavaş yavaş yok olmaya başladıkları görülmektedir. Tanzimattan sonra 1879’da esnafın yeniden teşkilatlanması için İstanbul Ticaret Odası (İTO) açılmış, ikinci meşrutiyet zamanında “Esnaf Cemiyetleri Talimatnamesi” çıkarılmış ve esnafın kendi aralarında dernekler kurabilmesinin önü açılmıştır.⁴⁷ Diğer yandan, yerli sanayiye koruma, geliştirme ve esnafın şirketleştirilmesi amacıyla “İslah-ı Sanayi Komisyonu” kurulmuştur. İlk olarak simkeşhane ve debbağ esnafı şirket halinde birleştirilmiştir. Daha sonra bunlara, kumaşçı, yastıkçı gibi yirmi farklı dalda faaliyet gösteren esnafın şirketleştirilmesi öngörülmüştür.⁴⁸ Küçük atölyeleri rekabet edebilir hale getirme

⁴⁵ Mehmet Şeker, **İbn Batuta’ya Göre Anadolu’nun Sosyal – Kültürel ve İktisadi Hayatı ile Ahilik**, 2. Bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001, s. 75.

⁴⁶ Köksal, **a.g.e.**, s.26-27.

⁴⁷ Anadol, **a.g.e.**, s. 118-119.

⁴⁸ İhsan Satış, “İslah-ı Sanayi Komisyonu ve Şirketlerin Teşekkülü: Debbağ Şirketi Örneği”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 9, S. 18, 2012, s. 419-422.

yolunda başlatılan ıslah-ı sanayi çalışmaları, İTO'nun kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Ancak yapılan bu çalışmaların başarılı olduğunu söylemek mümkün değildir.⁴⁹

Türkiye’de ahi birlikleri dağıldıktan sonra, 1800’lü yıllar süresince sanayileşme hareketinin başarısız olmasının, hatta durma noktasına gelmesinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler:

- Yerli sanayiciyi koruyucu gümrük sisteminin olmayışı,
- 1838-1848 ticaret anlaşmalarıyla yabancılara tanınan imtiyazların artması,
- Türkiye içerisinde iller arasındaki ticaretten dahi gümrük resmi alınması. İthal malların ise vergiden muaf tutulması,
- Ülke içinde yabancı ürünlerin ucuza satılarak sürümünü arttırması,
- Yabancı ürün reklamları nedeniyle halkın yabancı kültürü benimsemesi, zevk ve tercihlerinde değişimin başlaması,
- Avrupa kıyafetlerinin taklit edilip, bunları dikmek için gereken kumaşın ancak yurt dışından tedarik edilebilmesi,
- Yerli sanayi kuruluşlarında gösterilen bilgisizlik,
- Mevcut dönemde ekonomik istikrarın bulunmayışı,
- Sanayiye kredi temin edecek kurumların bulunmayışı,
- Sermayenin çoğunun gayrimüslim tüccarlar elinde bulunmasıdır.⁵⁰

1.2.ORTAKLIK KURMANIN FAYDALARI

İşletmeler kar elde etmek, sürdürülebilirlik sağlamak ve büyümek gibi temel amaçlar taşırlar. İşletmeler için büyüme iki yolla gerçekleşmektedir. Bu büyüme yöntemleri, içsel büyüme ve dışsal büyümedir. İçsel büyüme, işletmelerin kendi imkanlarını kullanarak pazar payını arttırmaya çalışmasıdır.⁵¹ İçsel büyümeyi tercih eden işletmeler, dışardan sağladığı kaynakları, yeni yatırımlar haline dönüştürerek de

⁴⁹ Süleyman Özdemir, Halis Yunus Ersöz & İbrahim Sarioğlu, **İşsizlik Sorunun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2006-45, 2006, s. 160.

⁵⁰ Sabahaddin Zaim, **İstanbul Sanayi Bölgeleri**, İstanbul, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1781, 1971, s. 10-11.

⁵¹ Osman Okka, **Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler**, 4.bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s. 584.

gerçekleştirebilirler.⁵² Dışsal büyüme, iki veya daha fazla işletmenin bağımsızlıklarını tamamen veya kısmen kaybetmek suretiyle bir araya geldikleri büyüme şeklini ifade eder.⁵³ İşletmeler için, satın alma ve birleşmeler, ortak girişimler, stratejik ittifaklar gibi ortaklık yöntemleri büyüme kaynağı oluşturmaktadır.⁵⁴

Ortaklık yolu ile büyüme sağlayarak işletmeler, bünyesinde uzman personellerin çalışacağı farklı departmanlar oluşturabilirler. Bu durum, alanında bilgili ve yetenekli çalışanları örgüt bünyesine çekmektedir. Büyüyen işletmeler, olanaklarının artması, yeterli sermaye ve kalifiye eleman bulabilmesi nedeniyle bilimsel gelişmeleri daha yakından takip edebilmektedirler. Küçük işletmelerin teknolojiye yararlanmaları, dışardan teknik destek ile sağlanabileceğinden daha maliyetlidir. İşletmelerin artık yeni teknolojiler elde edebilmeleri için işbirliği yaparak, dünya ölçeğinde araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir.⁵⁵

İşletmeler, şirket işbirlikleri sağlayarak tamamen kendi alanında uzman bir işletme ile ortak hareket edebilirler. Müşterek uzmanlaşma da denilen bu olgu ile ayrı yetenek, imkan ve bilgi kaynaklarının birlikteliğinden sinerjik bir değer yaratımı ortaya çıkmaktadır.⁵⁶ Birlikte hareket edip yeni buluşlar yapan, pazara hakim olan ve daha fazla üreten işletmeler, döviz kurlarının dalgalanma gösterdiği dönemlerde rakipleri karşısında üstün konumda yer almaktadırlar.⁵⁷

Bazı ürünlerin dünya markası haline gelmesi, gelemeyenler üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. Bu nedenle, işletmeler markalarıyla ortaklık yapma yolunu seçebilirler. Ortak markalaşma denilen bu uygulama, farklı iki markanın değer oluşturma ve büyüme fırsatlarından yararlanmak için ortaklaşa hareket etmesini ifade eder. Ortak markalaşma uygulamasının, daha güçlü bir kimlik oluşturmak, farklı

⁵² Nurhan Aydın, Mehmet Başar ve Metin Coşkun, **Finansal Yönetim**, 2.bs., Eskişehir, Genç Copy Center, 2007, s. 466.

⁵³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, 3. bs., Ed. Necdet Timur, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1491, 2006, s.150.

⁵⁴ Nihat Alayoğlu, “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, **Büyük Dönüşüm (Ekonomi-Şirketler-Girişimci)**, Ed. İbrahim Öztürk, İstanbul, İTO Yayınları, 2012, s.212.

⁵⁵ Walter Kuemmerle, “Building Effective R&D Capabilities Abroad”, **Harvard Business Review**, 3-4 (March-April), 1997, s. 61.

⁵⁶ Yves L. Doz & Gary Hamel, **Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**, Çev. Atilla Bostancıoğlu, İstanbul, Sabah Kitapları, 1999, s. 18.

⁵⁷ Drucker, **a.g.e.**, s.40.

pazarlara girip yeni ürünler üretebilmek, saygı duyulan bir marka ile ortaklık kurmanın getirdiği itibardan faydalanmak, mevcut kaynakları paylaşmak ve piyasaya giriş riskini azaltmak gibi faydaları bulunmaktadır.⁵⁸

Ortaklaşma yolu ile birbirine rakip şirketler, güçlerini birleştirebilir ve uluslararası piyasalarda rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Rakiplerin yaptıkları işbirliği sayesinde, birbirlerine karşı tehdit oluşturması engellenmiş olmaktadır. Bu durum, savaşçıların kendisine rakip gördükleri potansiyel düşmanları etkisiz hale getirmek için kendi ordugahlarına almalarına benzetilebilmektedir.⁵⁹

İşletmeler ortaklık kurarak, üretim maliyetlerinde önemli miktarda düşüş sağlayabilir. Özellikle üretimlerini işgücü ve hammaddenin ucuz olduğu yerlere kaydırabilen işletmeler, işçilik ve hammadde maliyetlerinde avantajlı konuma ulaşır. İşletme ile alt/yan üreticilerin aralarında ortaklık yapması, nihai ürün üreten işletmelere daha güvenilir üretici ekibi kazandırmakta ve alt/yan üreticilere uzun dönemli güvenilir alım satım sözleşmeleri yapma imkanı sağlamaktadır.⁶⁰ Ortaklıkların müşterilere, tedarikçilere ve çalışanlara karşılıklı faydaları bulunmaktadır. Ortaklıklar aynı zamanda, müşteri memnuniyetini yükseltmenin ve iş yükünü sabit tutmanın bir yoludur.⁶¹

1.3. ORTAKLIK ÇEŞİTLERİ

İşletme ortaklıklarını doğal ortaklıklar ve gönüllü ortaklıklar şeklinde iki bölümde incelemek mümkündür.

1.3.1. Doğal Ortaklıklar (Aile Şirketleri)

Son yıllarda ülke ekonomilerinde girişimciliğin öneminin kavranmış olması, doğal ortaklıklar olan aile şirketlerine verilen önemi arttırmıştır. Aile şirketleri, özellikle Türkiye gibi aileyi önemseyen, aile bağlarına değer verilen ve iş-aile ilişkilerinin birbirine yakın tutulduğu ülkelerde daha fazla önemsenmektedir. Ülkemizdeki çoğu

⁵⁸ John A. Davis, **Rekabetçi Başarı – Markalaşma Nasıl Değer Katar?**, Çev. Taner Karagüzel, Onur Basat, Alev Kuruoğlu, Lütfi Aydeniz, Hande A. Altay, Müge Kahya, İstanbul, İTO Yayınları, 2011, s.120-121.

⁵⁹ Doz & Hamel, **a.g.e.**, s. 18.

⁶⁰ Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri**, İstanbul, IMKB Yayınları, 1997, s.26-27.

⁶¹ Albert P. C. Chan, Daniel W. M. Chan & Kathy S.K. Ho, “Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation”, **Journal of Management in Engineering**, July 2003, p. 127.

küçük ve orta boy işletmenin (KOBİ) aynı zamanda aile işletmesi olması, çoğu yerde birbirine yakın bir biçimde kullanılmasına neden olmaktadır.⁶²

Aile şirketi kavramının çeşitli tanımları mevcuttur. London Business School tanımına göre, aile şirketleri, yönetimi kurulunun çoğunluğun aile bireylerinden oluştuğu, şirket denetim ve idaresinin aile fertlerince yapıldığı ve hisselerinin yarıdan fazlasının aile üyelerine ait olduğu şirketleri ifade etmektedir.⁶³ Potobsky de benzer tanımlı yapmakta olup, hisselerinin en az %51'inin birbirine yakın bağlantılı ailelerin elinde olduğu şirketleri de aile şirketi tanımına dahil etmiştir.⁶⁴ Donckels ve Frohlich şirket hisselerinin en %60'ının aile üyelerinde olduğu işletmeleri aile şirketi olarak tanımlamaktadır.⁶⁵

Chaua ve arkadaşları, aile reisinin aynı zamanda şirket yönetiminin de başında bulunduğu, en az iki kuşağın şirket idaresi ile uğraştıkları ortaklıkları, aile şirketi olarak ifade etmişlerdir.⁶⁶ Zaim ve arkadaşları aile şirketini, mülkiyetin tamamının bir kişi veya aileye ait olduğu, aile bireyleri tarafınca yönetilen ve en az iki neslin içerisinde istihdam edildiği şirketler olarak tanımlamışlardır.⁶⁷ Carsrud'a göre, yönetim ve sahipliğinin bir "duygusal akrabalık grubu" elinde olduğu şirketler, aile şirketleridir.⁶⁸

Yapılan tanımlardan, aile şirketlerinin üç ölçütü ortaya çıkmaktadır. Bu ölçütler:

- Şirket üzerinde önemli oranda aile mülkiyetinin söz konusu olması,
- Şirket yönetiminde aile bireylerinin söz sahibi olması,

⁶² Selim Zaim vd., **Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması**, İstanbul, İTO Yayınları, 2012, s.17.

⁶³ Henriette Hulshoff, **Strategic Study Family Business in The Dutch SME Sector Definitions and Characteristic**, Zootermeer, 2001, p. 30 (çevrimiçi), <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/B200004.pdf>, 12.12.2013.

⁶⁴ Geraldo Von Potobsky, "Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law", **International Labour Review**, 131 (6), 1992, p. 601-628.

⁶⁵ Rik Donckels & Erwin Frohlich, "Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS", **Family Business Review**, 4(2), p.152.

⁶⁶ Jess H. Chaua, James J. Chrisman & Pramodita Sharma, "Defining The Family Business by Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 1999, p.19.

⁶⁷ Zaim vd., **a.g.e.**, 19.

⁶⁸ Alan Carsrud, "Meanderings of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Program", **Entrepreneurship Theory & Practice**, 1994, 19(1), p. 40.

- Şirket sahipliğini ve liderlinin babadan çocuğa geçmesidir.⁶⁹

Aile şirketlerinde çalışan bireyler işletmeyi, ailenin bir parçası olarak görüp sahiplenmektedirler. Bu nedenle, işletmenin durumu kötüye gitse dahi aile bireyleri şirketin hisselerini ellerinden çıkarmak istememektedirler. Bu işletmeler aile ile iş rollerinin çoğu zaman birbirine karıştığı yerler olmaktadır. Aile içerisinde kariyer planı yapılırken dahi, bireyler işletme ile ilişkin alanlara yönelmektedir. Genellikle aile içindeki pozisyona göre işletme içindeki konumu belirlenmektedir. Aile bireylerinin davranışları ile elde ettiği itibar ile şirketin itibarı eşdeğer tutulmaktadır.⁷⁰

Dünya ve Türkiye’de işletme ortaklıklarının çoğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünya genelinde işletmeler arasında aile şirketlerinin payı %75-%90 arasında değişmektedir. ABD’de aile işletmelerinin oranı %96 iken, Avrupa genelinde bu oran %70’dir.⁷¹

Türkiye’de ortaklıkların yapısı incelendiğinde çoğunun kurumsallaşmamış aile işletmeleri halinde varlıklarını sürdürmekte olduğu görülmektedir. KOBİ’lerin yaklaşık %98’i aile işletmelerinden oluşmaktadır.⁷² Günümüzde çok hissedarlı kurumsallaşmış şirketlerin çoğu küçük aile şirketleri olarak kurulmuş ve zamanla büyümüş işletmelerdir. Örneğin, Türkiye’de Koç, Sabancı Eczacıbaşı; Dünya’da Ford, Hilton, Schweppes gibi şirketler aile şirketleridir.⁷³ Fortune Dergisi’ne göre Amerika’daki 500 büyük işletmenin %35’i aileler tarafınca yönetilen şirketlerdir ve buralarda özel sektördeki işgücünün %35’i istihdam edilmektedir.⁷⁴

⁶⁹ Oya Erdil, Erşan Cigirim & M. Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s.65.

⁷⁰ Günver Akıngüç, **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, 2002, s.21.

⁷¹ Elif Karabulut Temel & Zeki Atıl Bulut, “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, **III. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 78, 2008, s.152.

⁷² Genç, **a.g.e.**, s.48.

⁷³ Sadi Özdemir, **Aile Şirketlerini Büyüten Yeni Nesiller: Oğlum Sağolsun**, İstanbul, İTO Yayınları, 201, s. 10.

⁷⁴ Zaim vd., **a.g.e.**, s.18.

Aile şirketlerini, diğer şirketlerden ayıran özellikler söz konusudur. Bu özellikler şunlardır:⁷⁵

- Aile şirketinin kurucusu risk almayı seven, lider ve girişimci ruha sahip kişilerdir. Başlangıçta kurucunun beklentileri, geçimli bir kazançta sahip olmak, kendini ispat etmek ve şirketini ayakta tutabilmekten ibarettir.
- Aile şirketlerinde şirket itibarı ile ailenin itibarı beraber değerlendirilir ve şirket içerisinde bu itibarın korunması için özveride sınır tanınmaz.
- Aile şirketlerinde şirket politikaları aile menfaatlerine göre oluşturulmaktadır.
- Aile şirketlerinde, gerekli analiz ve istişareler yapılmadan, kararlar günlük olarak alınmaktadır.
- Aileden en az iki nesil şirket ile ilgilenmekte ve buradaki sorumluluklar ailedeki “yakınlık derecesine” bağlı olmaktadır.
- Aile şirketleri halka açılmaktan ve borçlanmaktan çekinen “kapalı” yapılardır.
- Şirket sahibi ve tepe yönetici genellikle aynı kişidir.
- Aile yapısındaki değişimler (evlenmeler, kavgalar vb.) şirketin organizasyon yapısını değiştirmektedir.
- Profesyonel personel istihdamı, aile şirketi ancak belli bir büyüklük ve iş hacmine ulaştığında gerçekleştirilmektedir.
- Şirket kültürü ile aile kültürü iç içe geçmiş durumdadır. Şirketin vizyon ve misyonu önemli ölçüde ailenin etkisi altındadır.
- Türk aile şirketlerinde aile bireylerinin istihdam ve terfilerinde yaş ve cinsiyet ayrımı yapılmaktadır. Kadınlar ve küçük yaştaki kardeşler ikinci planda tutulmaktadır.

Aile şirketlerinin, aile ve şirket olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Ailede, doğumla katılımın sağlanması ve üyelik durumunun sürekliliği söz konusudur. Ancak şirketlerde katılım, deneyim ve uzmanlık ile gerçekleşir, üyelik durumu ise

⁷⁵ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul, MÜSİAD Yayınları Yönetim Kitaplığı: 2, 2003, s. 17-23.

performansa bağlıdır. Aile sevgi ile şirket ise sözleşme ile ilintili bir kurumdur.⁷⁶ Aile şirketleri bu iki yönü nedeniyle sorunlar yaşayabilmektedir. Bu şirketler, aile bireylerinden oluşması nedeniyle duygusal, kar elde etme amaçlı kurulması nedeniyle mantık ve kuralların hakim olduğu yapılardır. Bu duygu ve mantık birlikteliği kimi zaman şirketlere avantaj sağlarken, kimi zaman da zarar verici bir nitelik taşıyabilir.⁷⁷

Aile şirketlerinin diğer işletmelerden çeşitli üstün yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönlerden ilki aile şirketlerinde yönetimin tamamının veya bir kısmının birbirini uzun yıllardır tanıyan akraba ve aile bireylerince sağlanmış olmasıdır. Bu durum işletme içerisinde, ekip ruhunun oluşturulması ve stratejik kararların vakit kaybetmeden hızlıca verilmesi avantajlarını getirmektedir. Tanınmış ve köklü ailelerin kurduğu şirketlerin, rakipleri, tedarikçileri ve müşteri gözünde daha üstün bir imaja sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren şirket içerisinde büyümesi, işletmeye uyum sorunu ortadan kaldırmakta ve alanlarında uzmanlaşmalarına neden olmaktadır. Finansal yönden de, sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde aile işletmeleri, sermaye gereksinimleri kendi aile bireyleri içerisinde temin etmesi bakımından avantaj taşırlar. Buralarda geçmişten gelen birliktelik ve ortak değerler paylaşımı, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına neden olmuş; bu durum bireylerin şirket devamlılığı için kendi kazanımlarını göz ardı etmelerini sağlamıştır.⁷⁸ Aile şirketlerinin yönetim bağlamındaki avantajları, tepe yönetimin birbirine olan saygısının daha çabuk yerleşmesi ve gelecek yönetici adaylarının önceden belli olmasıdır. Böylece gelecekteki yönetici adayları, kendilerini yapacakları iş hususunda gereken biçimde hazırlayabileceklerdir.⁷⁹ Aile şirketlerinin belki de en önemli avantajı, sürdürülebilirlik sağlayabilmeleridir. Buralarda kurumsallaşmış şirketlerdeki gibi kısa dönem karı veya yıllık performans ölçümü gibi baskı oluşturacak unsurlar olmamakta, işletmeler uzun vadeli planlar yapabilmektedir. En uzun ömürlü firmalara bakıldığında, genelinin aile şirketlerinden oluşması bunu doğrular niteliktedir.

⁷⁶ A.e., s.16.

⁷⁷ İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketleri**, 4.bs., İstanbul, Alfa Yayınları, Ekim 2011 ,s. 2.

⁷⁸ Canan Çetin, vd., **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul, İTO Yayınları, 2010, s. 24-25.

⁷⁹ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.80.

Dünyada bilinen en eski aile işletmesi Kongo Gumi 578 yılında Japonya’da kurulmuştur. İşletme tapınak inşa ve restorasyonu yapmaktadır ve günümüzde 40. kuşak tarafından yönetilmektedir. İşletme değişimlere çabuk uyum sağlaması ve asıl işine kadar yüzyıllar boyunca ayakta kalmış ancak yanlış alanlara yatırımların yapılmaya başlanması ile iflasa sürüklenmiştir. Kongo Gumi’nin dışında 718 yılında yine bir Japon aile işletmesi olarak kurulan Hoshi Ryokan, 47. kuşağa kadar gelebilmiştir. Uzun ömürlü aile işletmesine bir örnek de Avrupa’da bulunmaktadır. İtalyan işletmesi Barone Ricasoli 1141’den itibaren zeytinyağı ve şarap üretimi yaparak yıllardır faaliyetini sürdürmektedir.⁸⁰

Tablo 1’de Dünya’nın en eski aile işletmelerini ve faaliyet alanlarını görmek mümkündür.

Tablo 1. Dünya’nın En eski Aile İşletmeleri

Sıra	İşletme Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi (2006’da kapandı)	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi Ryokan	Japonya	718	Otelcilik
3	Chateau de Goulaine	Fransa	1000	Müze, Bağcılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarap & Zeytinyağı
5	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Otelcilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Kuyumculuk
9	Antinori (Chianti Classico)	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	FabbricaD’ArmiPietroBerettaS.P.A.	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	Hacienda Los Lingues	Şili	1575	Çiftlik Üretimi
20	Wachsendustrie Falda Adam Gies	Almanya	1589	Mum İmalatı

Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu & Meral Erdirençelebi: **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013, s. 445.

⁸⁰ Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu & Meral Erdirençelebi: **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013, s.15.

Aile işletmelerinin uzun süre hayatta kalabilmesi kuşaktan kuşağa bazı değerlerin, uygulama ve stratejilerin aktarılmasına bağlıdır. En uzun ömürlü şirketlerden 1385 yılında kurulan Chianti Classico şirketini uzun ömürlü kılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:⁸¹

- Şirkette bir sonraki kuşağa işin devredilmesi, aile reisi hayattayken yapılmaktadır.
- Şirket yönetim kurulunun 4'ü aile bireylerinden oluşurken, 2'si aile dışındandır. Aile dışındakiler, şirkette yıllarca çalışmış, aile gelenek ve kültürünü benimsemiş insanlardır. Nihai kararlar aile meclisi tarafından alınmaktadır.
- Yapılan işin dışına çıkılmamasına (şarapçılık ile başlayıp, şarapçılık ile devam etmişler) dikkat edilmektedir. Farklı ürün üretme değil, kendi ürünlerini yeni tat ve teknolojilerle geliştirme önemsenmektedir.
- Şirket, borç tuzağına düşebilme veya kaliteyi düşürebilme riskinden uzak durmak için hızlı büyüme konusunda çekimser davranmaktadır. Şirket, ürün kalitesini korumak uğruna, gerektiğinde zarar etmeyi ve birikimlerinden harcamayı göze almaktadır.
- Aile bireylerinin başka işlere yönelmesi özendirilmekte, böylece şirkette çalışmak isteyenlerin sayısı asgari düzeyde tutulmaktadır.
- Yeni kuşağın eğitime, iş dışında deneyim kazanmalarına özen gösterilmektedir. Böylece yöneticilerin kendi yaptıkları hataların, çocukları tarafından yapılmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.
- Büyük şirketlerle işbirliği yaparak onların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmaktadır.
- Aile ve iş değerlerinin sürdürülmesine önem verilmektedir. Bu değerlerle şirketin temeli oluşmaktadır. Daha sonra gelen kuşak ise bu temel üzerine şirketi inşa etmekte, büyütmektedir.
- Şirketin ilk hedefinde karlılık değil, torunlara sağlam temellere oturtulmuş bir şirket bırakmak bulunmaktadır.

⁸¹ M. Rauf Ateş, **Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri**, İstanbul, Doğan Kitap, 2013, s. 40-43.

- Yeni kuşağa sorunlarla uğraşabilme ve işletmede oluşan problemleri çözme konusunda fırsat verilmektedir.

Dünya genelinde aile işletmelerinin yaşayan şirketler içindeki oranına bakıldığında; yaşam süresi 90 yılın üzerindeki şirketlerin oranı %16, yaşam süresi 60-89 yıl arası olanların oranı %16, yaşam süresi 35-89 yıl olanların oranı %35 ve yaşam süresi 0-34 yıl arasında olanların oranının ise %35 seviyesinde olduğu görülmektedir.⁸²

Türkiye’de büyük kabul edilebilecek aile işletmelerin geçmişi ancak 70-80 yıl kadar eskiye dayanabilmektedir. (bkz.tablo 2) Geçmişi yüzyılı aşan işletmelerin ise küçük kaldığı, değişime ayak uydurmakta zorlandığı “azıcık aşım kaygısız başım” mantığı ile kendi kabuğuna çekildikleri görülmektedir.⁸³ Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar ve neden sürdürülebilirliğin sağlanamadığı konusu ikinci bölümde “Aile Ortaklıklarında Sürdürülebilirlik” başlığı altında detayları ile incelenmektedir.

Tablo 2. Türkiye’nin En Eski Aile İşletmeleri

Sıra	İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
1	Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	1777	
2	Vefa Bozacısı	1870	4
3	Çöğenler Helvacılık	1883	4
4	Hacı Abdullah	1888	
5	Teksima Tekstil	1893	4
6	Konyalı Lokantası	1897	3
7	Koska Helva	1907	4
8	Abdi İbrahim	1912	
9	Kamil Koç Otobüsleri	1923	3
10	Mustafa Nevzat	1923	
11	Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	1923	3
12	Doluca Şarapları	1926	3
13	Tatko	1926	3
14	Koç Holding	1926	3
15	Kent Gıda A.Ş.	1927	3
16	Nurus	1927	3
17	Kafkas Kestane Şekerleri	1930	2
18	Uzel Makina	1940	2
19	Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	1942	3
20	Eczacıbaşı	1942	2

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.44.

⁸² A.e., s. 57.

⁸³ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, a.g.e., s. 20.

Aile şirketleri, avantajları kadar birçok dezavantajı içerisinde barındırmaktadır. Profesyonel yöneticiler şirket sahiplerini; liderlik yönlerinin zayıflığı, her şeyi ben bilirim düşüncesinde oldukları, ani kararlar almaları, yöneticilerine güvenmemeleri ve kişisel gelişimi önemsememeleri nedeniyle eleştirmektedirler.⁸⁴ Diğer bir eleştiri, bu şirketlerde liyakate göre değerlendirmenin yapılmayıp, işe giriş veya atamalarda çoğu zaman aile bireylerinden biri olmak yeterli görülür. Aile ve şirket ayrıştırılamaz ve ilgili bölümlerde işe uygun bireylerin çalışması gerekirken, aile şirketlerinde “adama göre iş” yaratılmaktadır.⁸⁵ Bu durum şirkette çalışan yetenekli profesyonel yöneticileri, orada yükselme imkanlarının sınırlı olduğuna inandırıp, başka bir şirkete geçmek için fırsat kollamalarına neden olur. Aile şirketlerinin finansal açıdan dezavantajı, sermayelerinin sınırlı olması ve borçlanma konusuna sıcak bakılmaması nedeniyle, büyüme hızının yavaş olmasıdır. Öte yandan, aile çıkarları ile çok fazla alakadar olmak nedeniyle bu işletmelerde yeni pazar bulmak ve yeni pazarları geliştirme imkanlarını değerlendirme hususlarında dezavantajlı durumda kalınmaktadır.⁸⁶ Gelecekteki yönetici adaylarının belli olması, sistemin önünü tıkayabilmekte⁸⁷ ve kimi personel üzerinde motivasyon azaltıcı özellik taşıyabilmektedir.

1.3.2. Gönüllü Oluşan Ortaklıklar (Ticaret Şirketleri)

Gönüllü olarak oluşan ortaklıkların %90’ından fazlası aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ancak, sayılarını tespit edebilmek ve daha yakından analiz edebilmek için ortaklıkları, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’ndaki (TTK) “Ticaret Şirketleri” başlığı altındaki gibi; limited şirket, anonim şirket, kollektif şirket, komandit şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve kooperatif şirket olarak altı ayrı türde incelenmesi uygun görülmüştür. Limited ve anonim şirketlerin her ikisi için “sermaye şirketi” ifadesi kullanılmaktadır. Sermaye şirketleri, değişik hukuk sistemlerinde farklı alt türlere ayrıldığı görülmektedir.⁸⁸ TTK md.124/2’de sermayesi

⁸⁴ Ufuk Alpşahin Aksoy & Adem Çabuk, “Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.16, Aralık 2006, s.46-47.

⁸⁵ Özdemir, **a.g.e.**, s.11.

⁸⁶ Çetin vd., **a.g.e.**, s.27-29.

⁸⁷ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 80.

⁸⁸ Ahmet Battal, “Hukuki Yolun Yolsuzluğa Alet Edilmesine Örnek: Sorumluluktan Kaçmak İçin Sermaye Şirketi Kurmayı Tercih Etmek”, **İş Ahlakı Dergisi**, C.1, S.7, Mayıs 2011, s. 9.

paylara bölünmüş komandit şirketler de sermaye şirketi olarak sayılmıştır. Kollektif ve komandit şirketler ise “şahıs şirketleri” olarak ifade edilmektedir. Kooperatifler bu iki kategorinin dışında tutulmuşlardır.

1.3.2.1. Anonim Ortaklıklar

Anonim şirket, TTK md. 329’ a göre sermayesi paylara bölünmüş ve borçlarından yalnız malvarlığı ile sorumlu bulunan ortaklıkları ifade etmektedir. Burada pay sahipleri, taahhüt ettikleri sermaye payları ile şirkete sorumlu konumda olmaktadır. Anonim şirketlerinin kuruluş sermayesi en az 50 bin TL’dir. Bu tutar, sermayenin arttırılmasında yönetim kuruluna tanınan yetki tavanını gösteren kayıtlı sermaye sistemini seçmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde en az 100 bin TL’dir (TTK md. 332). Şirket sermayesinin en az %25’i kuruluştan önce ödenmelidir. Geriye kalan %75’lik payın da 24 ay içerisinde ödenmesi istenmektedir (TTK md. 344).

Şirketin kuruluşu için dört temel belge gerekmektedir. Bunlar; esas sözleşme, kurucuların beyanı, aynı sermaye koyuluyorsa bilirkişilerce düzenlenen değerleme raporları ve sermayenin en az %25’in yatırıldığına dair banka dekontudur (TTK md.336). Şirket kuruluşunda izlenmesi gereken adımlar bulunmaktadır. Kuruluş aşamalarını yedi madde ile sıralamak mümkündür.⁸⁹

- Aynı sermaye konuluyorsa bilirkişiden değerleme raporu alınmalı,
- Şirket sözleşmesi noterden tasdik edilmeli,
- Esas sermayeyi oluşturacak paylarının tamamının nakden ödeneceği sözleşmede taahhüt edilmişse, bu payın %25’inin yatırıldığına dair banka dekontu alınmalı,
- Aynı sermaye söz konusu ise, tapu, trafik vs.sicile şerhinin belgelenmesi,
- Kurucular beyanı oluşturulmalı,
- Sözleşmenin noterce tasdikinden itibaren 30 gün içinde, Ticaret Sicili Müdürlüğü’ne başvuruda bulunulmalı,

⁸⁹ İstanbul Ticaret Odası (İTO), **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu “ Ticari İşletme” ve “Ticaret Şirketleri”ne Getirilen Yenilikler**, 2.bs., İstanbul, İTO Yayınları, 2012, s.14.

- Esas sözleşmedeki imzaların onaylanması ile şirketin kuruluş işlemi tamamlanmaktadır.

Anonim şirketlerde bir veya birden fazla kişiden oluşan yönetim kurulları olması gerekmektedir (TTK md. 359). Anonim şirketlerin pay sahiplerine şirkete borçlanma yasağı getirilmiştir. Bu hususta TTK md.358 (Değişik: 26/6/2012 – 6335/15 md.) pay sahiplerinin, sermaye taahhüdünden doğan vadesi geçmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirket karı (serbest yedek akçeler dahil) geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamayacakları hükmü bildirilmiştir.

Anonim ortaklıkların ekonomik ve sosyal açıdan çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu ortaklıklarda, ortakların sınırlı sorumluluk taşımaları ve sadece katılma payını riske atmaları, büyük meblağların toplanarak, dev yatırımların yapılmasına imkan oluşturmaktadır. Bu şirketler vesilesi ile oluşan tasarrufların hisse senetleri ve tahvillere dönüşmesi, toplumun da yatırımlardan kazanç sağlamalarına neden olmaktadır. Sermaye piyasasında bu tahvillerin hemen paraya çevrilebilmesi de tasarruf sahibi açısından bir avantaj oluşturmaktadır. Anonim ortaklıklar devletin de katılmasıyla karma ekonomi teşebbüsleri için en uygun ortaklık şekli olmaktadır. Diğer yandan bu ortaklıklarda, tüzel kişiliğin ve ortaklığın devamının bireylere bağlı olmaması anonim şirketlerde istikrarın sağlanmasına neden olmaktadır. Ancak, yatırımcıların iş hakkında bilgisi olmadan bir araya gelmeleri onları “ortak” niteliğinden çıkararak birer “yatırımcı” haline getirmektedir. Şirketi benimsemeyen, genel kurul toplantılarına dahi katılmak istemeyen ortakların artması, küçük bir azınlığın idareye hakim olmasına neden olabilmektedir.⁹⁰ Anonim ortaklıklarda, işlerin sermaye çoğunluğu esasına göre yürütülmesi bazı durumlarda sorun oluşturabilmektedir. Örneğin, binlerce ortağı olan bir anonim şirkette, sermayenin %51’ine sahip olan ortak, genel kurulda kararları tek başına alabilmektedir. Bazı zamanlar da sermayenin dağınık halde olması durumunda, çok az bir sermaye payına sahip olan ortak şirketi yönetebilmekte, diğerlerinin hakları ve etkinlikleri ise son derece sınırlı kalabilmektedir. Ortakların paylarının birbirine denk olması durumunda ise kararların alınmasında zorluklar ve gecikmeler yaşanabilmektedir.⁹¹

⁹⁰ Poroy, Tekinalp & Çamoğlu, **a.g.e.**, s. 239-240.

⁹¹ Servet Taşdelen, **Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları**, Ankara, ÜPV Yayıncılık, 2005, s.17.

Yeni TTK anonim şirketlerde yönetim ve karar alma konusunda kolaylaştırıcı bir düzenleme getirmiştir. Buna göre, anonim şirketlerin yönetim kurulu toplantılarının, tamamen sanal ortamda yapılmasına yahut üyelerin bir kısmının fiziken mevcut olduğu, diğerlerinin ise elektronik ortamda online olarak katılmasına imkan verecek şekilde yapılmasına imkan sağlamıştır. Bu yeni düzenleme ile yönetim kurulu üyelerinin elektronik olarak oy kullanabilmesi sağlanmış ve oluşacak masraf/zaman kaybının önüne geçilmiştir.⁹²

1.3.2.2. Limited Ortaklıklar

Limited Şirket, TTK md.573'a göre bir veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi ile bir ticaret unvanı ile kurulan ortaklıkları ifade etmektedir. Burada ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve yapılan sözleşmede belirtilen ödeme ve yükümlülükler ile sorumlu olmaktadır. Limited şirketlerin kuruluş sermayesi en az 10 bin TL olmalı (TTK md. 580) ve ortak sayısı 50'yi aşmamalıdır (TTK md.574). Limited şirketin kuruluş aşamalarını sekiz adım ile sıralamak mümkündür.⁹³

- Aynı sermaye konuluyorsa bilirkişiden değerlendirme raporu alınmalı,
- Şirket sözleşmesi noterden tasdik edilmeli,
- Esas sermayeyi oluşturacak paylarının tamamının ödeneceği sözleşmede taahhüt edilmeli,
- Aynı sermaye söz konusu ise, tapu, trafik vs.sicile şerhinin belgelenmesi,
- Kurucu beyanı oluşturulmalı,
- Ortakların ikamet yerini, uyruklarını, sermaye paylarını ve ödedikleri tutarı ile müdürlerin kimlik bilgileri ve yetkilerini içeren tüm müdürlerce imzalanmış başvuru dilekçesi hazırlanmalı,
- Sözleşmenin noterce tasdikinden itibaren 30 gün içinde, Ticaret Sicili Müdürlüğü'ne başvuruda bulunulmalı,
- Sözleşmedeki imzaların noterce onayı ve sermayeyi oluşturan payların ödeneğinin taahhüt edilmesi gerekir.

⁹² Kübra Ercoşkun Şenol, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantıları", **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, C. 19, S. 2 (Özel Sayı), 2013, s. 1723.

⁹³ İTO, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu -"Ticari İşletme" ve "Ticaret Şirketleri"ne Getirilen Yenilikler, s.36.

Limited şirketler, Dünya genelinde ve Türkiye’de en yaygın görülen şirket türü olmaktadır. Bu yaygınlığın nedeni ortakların sorumluluklarının sınırlı olması, kuruluşu ve işleyişinin kolay olmasıdır. Limited şirketler ile anonim şirketler arasındaki çeşitli benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır.⁹⁴

- Limited şirketler, anonim şirketler gibi sermaye şirketleridir.
- Anonim şirketlere atıf yapılan birçok konudaki hükümler limited şirketlere de uygulanabilmektedir.
- Her iki şirkette ortakların sorumlulukları aynıdır. Yalnız, anonim şirketlerden farklı olarak limited şirket ortağı şirketin vergi ve sigorta primi borçlarından sorumludur.
- Hem anonim hem de limited şirketin kurulabilmesi için öngörölmüş asgari bir tutar söz konusudur. (Limited için 10 bin TL, anonim için 50 bin TL).
- Her iki şirkette de ortakların oy hakları şirkete getirdikleri sermaye ile orantılıdır. Ancak limited şirketlerde ortakların şahsına veto hakkı gibi bazı haklar tanınabilmesi, anonim şirketlerden ayıran önemli bir farktır.
- Her iki şirket de tek kişi ile kurulabilir ve ortakları gerçek yahut tüzel kişi olabilir.
- Limited şirket, anonim şirkete göre daha fazla kişisel özellik taşımaktadır. Anonim şirkette tek borç ilkesi geçerli iken, limited şirkette yan edim ve ek ödeme yükümlölükleri ortaklara yükletilebilir.
- Limited şirketler anonim şirketler gibi halka açıl原因amaktadır.

Limited şirketler ortakları için anonim şirketlerdeki gibi şirkete borçlanma yasağı söz konusudur. Burada da sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlar ödenmedikçe ve şirket karı (serbest yedek akçeler dahil) geçmiş yıl zararını giderecek seviyede olmadıkça şirkete borçlanması yasaklanmıştır (TTK, 644, 358).

Eski Türk ticaret kanunu yürürlükte olduğunda (Temmuz 2012’den önce), girişimciler genellikle limited şirket kurmayı tercih etmişlerdir. Bunun ana nedeni, eski kanunda anonim şirketin kurulması için en az 5 ortağa ihtiyaç bulurken, limited

⁹⁴ Murat Alışkan, **Limited Şirket Tarihçe Niteliği**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2013, s. 213-219.

şirkette 2 ortağın yeterli olmasıydı. Yeni kanun, anonim şirkete geçmeyi daha avantajlı kılmıştır. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Gelir Vergisi kanuna göre (GV md. 80/4), limited şirket hissesi satıldığında, satış her ne zaman olursa olsun, satıştan doğan kazanç “değer artış kazancı” olarak nitelendirilmekte ve şirket vergilendirilmektedir.⁹⁵ Anonim şirketlerde ise, şirket hissesinin 2 sene geçtikten sonra satılması değer artış kazancı olarak vergiye tabi değildir.⁹⁶
- Anonim şirketlerde ortağın vergi ve sigorta borcu gibi kamu borçlarından dolayı sorumluluğu yoktur. Yalnız yönetim kurulu üyeleri kamu alacağından şahsi mal varlığı ile sorumludur (6183 sayılı kanun, mükerrer md.35). Oysa limited şirketlerde ortakların payı oranında sorumluluğu bulunmaktadır. (6183 sayılı kanun, md.35).
- Halka açılım, anonim şirketlerde mümkün iken limited şirketlerde mümkün değildir.
- Anonim şirketler nama ve hamiline olmak üzere iki tür hisse senedi (pay senedi) çıkarabilirler. Oysa limited şirketler sadece nama yazılı hisse senedi çıkarabilirler (TTK md.593/2). Özellikle hamiline yazılı ciro, beyaz ciro hükmünde olduğundan (TTK md. 789/3), anonim şirketler için hamiline yazılı hisse senetleri çıkarmak, elde değiştirmesi daha kolay olduğundan önemli bir avantaj olmaktadır.
- Anonim şirketlerde şirket hisse satışlarını noterden yapma mecburiyeti bulunmamaktadır. Oysa limited şirketlerde satışların noterden yapılması gerektiği gibi, satış işlemi için genel kurul onayı istenmektedir.⁹⁷

1.3.2.3. Kollektif Ortaklıklar

Kollektif şirket, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklardan hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklarına karşı sınırlanmamış şirketi ifade etmektedir (TTK, 211/1). Bu şirketlerde ortakların şirket borçlarından, bireysel tüm varlığı ile sorumlu

⁹⁵ Bülent Sezgin, “Limited Şirket Hisse Devirlerinden Elde Edilen Kazançların Vergilendirilmesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, S.97, 2010, s. 227.

⁹⁶ Şükrü Kızılot, “Anonim Şirket Satışına Vergi”, **Hürriyet Gazetesi**, 21.01.2013.

⁹⁷ Şükrü Kızılot, “Tek Kişilik Anonim ve Limited Şirket Nasıl Olacak?”, **Hürriyet Gazetesi**, 20.06.2012.

olmasından dolayı, sadece gerçek kişiler ortak olabilmektedir.⁹⁸ Bu şirketlerin kurulabilmesi için en az iki ortağa ihtiyaç bulunmaktadır. Bu şirketlerde, ortaklardan her biri şirketi yönetme hak ve görevini gerçekleştirebilirler (TTK, 218/1). Kollektif şirket kurulurken şirket sözleşmesine şu hususların yazılması zorunludur (TTK, 213/1):

- Ortakların ad, soyadları, yerleşim yerleri ve vatandaşlıkları,
- Şirketin ticaret unvanı, merkezi ve kollektif olduğu,
- İşletmenin konusu ve ortakların sermaye olarak ortaya koydukları para, emek vb. sermayenin niteliği,
- Şirketi temsil edecek kişilerin adları ve tek başına yetkili olup olmadıklarının belirtilmesi gerekmektedir.

Kollektif şirketlerin dikkat çeken en önemli özelliği, emeğin de sermaye olarak ortaya koyulabilmesidir. Bu durum islam iktisadındaki mudaraba ortaklığına benzetilebilir. Mudaraba da bir tarafın emek ve tecrübe, diğer tarafın ise sermayesini ortaya koyarak yürüttükleri bir faaliyet türüdür.

Kollektif şirketlerin bazı yönlerden üstünlüğü, bazı yönlerden ise sakıncaları mevcuttur. Bu üstünlük ve sakıncalı taraflar şunlardır.⁹⁹

Üstünlükler:

- Parası olmayan bireyler emeği ve yeteneği ile bu şirketlere ortak olabilmektedir.
- Kollektif şirketlerde ortakların sınırsız sorumlu olduğunun bilinmesi, pazarda firmaya olan saygınlığı arttırıcı faktör olmaktadır.
- Bu şirketlerde ortaklar arası güven unsuru oldukça önemli olduğundan, ortak sayısı 3-4 kişiyi geçmez ve ortaklık genellikle yakın akrabalar arasında kurulur.
- İş genişletmesine giden ortak, aynı zaman da sorumluluğu da üstlenen başka bir ortağı, yardımcı olarak seçebilecektir.

⁹⁸ Halil Can & Semra Güney, **Genel İşletme İlkeler, Kavramlar, Kurumlar**, 1.bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007, s.144.

⁹⁹ **A.e.**, s.144.

Sakıncalar:

- Şirketin devamlılığı bireyler ile doğrudan ilgili olduğundan; bireyler arasında oluşan bir husumet veya ortaklardan birinin vefatı şirketin gidişatını tehlikeye sokabilmektedir.
- Bir ortağın yapmış olduğu hatalı karar veya davranış, şirketin diğer ortaklarını doğrudan etkilemektedir.
- Güvenilecek ve sınırsız sorumlu kabul edebilecek ortakların bulunmasındaki zorluk, şirket ortaklarının sayısını sınırlı tutmakta ve bu hal sermaye birikimi önünde engel teşkil etmektedir.

Garih, kollektif şirketleri, ortaklarının tüm varlıkları ile sorumlu oldukları ve bu nedenle aralarında çok iyi anlaşmak durumunda oldukları için “ortaklığın bir adım ilerisi” olarak tanımlamaktadır. Kollektif ortaklık olarak sıfırdan pazara giren şirketler büyüdüklerinde, ortaklarının tüm varlıkları ile sorumlu olmasının içerdiği risklerden dolayı, sermayelerine göre limited, anonim veya komandit şirkete dönüşebilmektedirler.¹⁰⁰

1.3.2.4. Komandit Ortaklıklar

Komandit şirket, bir ticaret unvanı altında kurulan, ortaklarından bir veya birkaçının sınırsız sorumlu olduğu (komandite ortak), diğer ortakların ise sınırlı sorumlu olduğu (komanditer ortak) ortaklık türünü ifade etmektedir (TTK, 304/1). Burada komanditer ortağın sorumluluğu, koyduğu ve taahhüt ettiği sermaye tutarını aşamamaktadır (TTK, 319/1). Bu şirketlerde komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekmektedir. Şirkette tüzel kişilerin ancak komanditer ortak olması mümkündür (TTK, 304/3).

Komandit şirketlerde, kuruluş aşamasında şirket sözleşmesine komanditer ortakların ortaya koymuş oldukları sermayenin cins ve miktarı belirtilmelidir (TTK, 307/1). Bu şirketlerde kollektif şirketlerdeki gibi emek veya itibarın sermaye olarak ortaya koyulması söz konusu olmamaktadır (TTK, 307/2). Şirketin yönetimi, sınırsız sorumlu olan (komandite) ortak tarafından sağlanmalıdır (TTK, 309/2).

¹⁰⁰ Garih, **a.g.e.**, s. 65.

Komandit ortaklıklar ile kollektif ortaklıklar arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklar şunlardır:¹⁰¹

- Kollektif şirketlerde tüm ortakların gerçek kişi olması gerekirken, komandit şirketlerde tüzel kişiler (komanditer ortak olarak) ortak olabilir.
- Komanditer ortağın şirket adında ismi belirtilmez, belirtilirse üçüncü kişilere komandite ortak gibi sorumlu olur.
- Komandit şirketlerde yönetim hakkı komandite ortakadır. Komanditer ortağın sınırlı bir denetim hakkı bulunmaktadır.
- Kollektif ortaklıkta tüm ortakların şirkette sınırsız sorumlu bulunduğu ve birbirinin hatalarından doğrudan etkilendikleri için rekabet etmeleri söz konusu olmaz. Ancak komandit şirketlerdeki komanditer ortaklar için bu söylenemez.
- Kollektif şirkette ortaklardan birinin vefatı durumunda ortaklığın dağıtılması istenebilir. Ancak komandit şirketlerin komanditer ortakları için aynı şey geçerli değildir.

1.3.2.5. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Ortaklıklar

Sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu olan ortaklık türünü ifade etmektedir (TTK, 564/1). Bu ortaklıkların kuruluşunda anonim şirketlerin kuruluşuna dair hükümler uygulanmaktadır (TTK, 569/1). Sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklığın kurulabilmesi için, kurucu ortak sayısının en az beş kişi olması ve bunlardan en az birinin komandite ortak olması gerekmektedir (TTK, 568/2). Bu ortaklıkların esas sözleşmesine, kurucu sıfatındaki komanditerlerin her birinin sahip olduğu tutarın yazılması, sözleşmeye kurucularla tüm komandite ortakların imza atması ve bu imzaların noter tarafından onaylanması gerekmektedir.¹⁰²

¹⁰¹ Can & Güney, **a.g.e.**, s.145.

¹⁰² Zekai Özcan, **Hangi Şirket Kurulmalı**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 38.

1.3.2.6. Kooperatif Ortaklıklar

Kooperatif şirketler, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda ticaret şirketleri arasında sayılmış, doğrudan bu kanun içinde düzenlenmemiştir. 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İlgili kanunun 1. maddesine göre, ortaklarının belirli çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını sağlamak ve korumak amacıyla, karşılıklı yardım, dayanışma amaçlı kurdukları, değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküller “kooperatif” olarak tanımlanmıştır. Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2016)’da ise kooperatif tanımı; “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlar ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilat” olarak yapılmıştır.¹⁰³

1163 sayılı Kooperatifler Kanunun 9. maddesi kamu ve özel hukuk tüzel kişilerinin de kooperatif kurucusu olabileceğini ifade etmiştir. Kooperatif ortaklığının kurulabilmesi için en az 7 ortak tarafından imzalanmış bir ana sözleşmenin yapılması ve sözleşmedeki imzaların noterce onaylanması gerekmektedir. (1163 md.2/1). Sermaye miktarı sınırlandırılarak kooperatif ortaklığı kurulamamaktadır. Kooperatif ve üst kuruluşların unvanlarında kamu kurum ve kuruluşlarının yer verilmemelidir (1163 md. 2/2).

Kooperatif ortaklığına girmek isteyen gerçek ve tüzel kişilerin, kooperatif ana sözleşme hükümlerini kabul ettiklerine dair bir yazı ile yönetim kuruluna başvurmaları gerekmektedir. Kooperatifin faaliyetlerini yöneten ve onu temsil eden icra organı olan yönetim kurulu, müracaat edenlerin ortaklık şartlarını taşıyıp taşımadıkları hakkında inceleme yapmak zorundadır. Bu kurul en az üç üyeden oluşmaktadır ve üyeler en fazla 4 yıl için seçilebilirler. Bir yönetim kurulu üyesinin tekrar seçilebilmesine, sözleşmede aksi hüküm yoksa bir engel bulunmamaktadır.¹⁰⁴

1163 sayılı kanunun yürürlüğe girmesinden 22 yıl sonra, kooperatiflerin üst örgütlenmesini tamamlamak ve Türkiye’deki kooperatiflerin güçlenmelerini

¹⁰³Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB), **Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2016)**, Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2012, s.7, (çevrimiçi) http://www.tmbk.org.tr/uploads/menu/Strateji_Belgesi1.pdf, 17.12.2013.

¹⁰⁴ Özcan, **a.g.e.**, s. 35-37.

sağlamak amacıyla 1991’de Türkiye Milli Kooperatifler Birliği kurulmuştur. Birlik, çeşitli seminerler vermekte, uluslararası alanda çeşitli toplantılara iştirak etmekte, kooperatifçilik hakkında eylem planı oluşturmakta ve her sene faaliyet raporunu yayınlarak, üye sayısı ve kooperatifçiliğin durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu raporlardan, en son yayınlanan Türkiye Milli Kooperatifler Birliği 2012 Yılı Çalışma Raporuna göre, kuruma 01.01.2013 – 30.06.2013 tarihleri arasında yaklaşık 1 buçuk milyon kooperatif ortağı olduğu bildirilmiştir.

Ortakların birliklere göre dağılımı tablo 3’tedir. Tabloda sadece birliğe bağlı olan kooperatiflere yer verilmiştir. Oysa ülke genelinde Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’na bağlı 12 bin 990, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na bağlı 57 bin 858 ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’na bağlı 13 bin 384 adet kooperatif bulunmaktadır. Bu kooperatiflerin ortak olanların sayısı ise yaklaşık 8,1milyon kişidir. Ülkede ortak sayısı en çok olan kooperatif ortaklığı türü ise, %67,31’lik payla konut yapı kooperatifleridir.¹⁰⁵

¹⁰⁵ GTB, a.g.e., s. 24-26.

Tablo 3: Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'ne Bildirilen Kooperatif Ortak Sayıları
(01.01.2013 – 30.06.2013 Tarihleri Arasında Bildirilen)

BİRLİĞİN ADI	ORTAK SAYILARI
Türkiye Esnaf Ve Sanatkarlar Kredi Ve Kefalet Koop. Birlikleri Merkez Birliği	155.360
Türkiye Kent Koop. Merkez Birliği	1.860
Türkiye Ormancılık Koop. Merkez Birliği	187.949
Tüm Tüketim Koop. Merkez Birliği	2.650
Türkiye S.S Yapı Koop. Merkez Birliği	20.041
S.S Köy Kalkınma Ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatif Birlikleri Merkez Birliği	116.080
Tüm Motorlu Taşıyıcılar Koop. Merkez Birliği	5.000
Su Ürünleri Kooperatifi Merkez Birliği	9.225
Türkiye Sulama Kooperatifleri Merkez Birliği (Tüs-Koopbir)	19.346
Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği	466.196
Tarım Kooperatifleri Merkez Birliği	43.000
Pancar Ekicileri Koop. Birliği	411.517
Tüm Eczacılar Üretim, Temin, Dağıtım Koop. Birliği	12.137
Marmara Bölgesi Küçük Sanayi Siteleri Yapı Koop. Birliği	5.288
Malatya Kayısı Tarım Satış Koop. Birliği	(Bilgi yok)
Genel Toplam	1.455.649

Kaynak: Türkiye Milli Kooperatifler Birliği (TMKB), **Türkiye Milli Kooperatifler Birliği 2012 Yılı Çalışma Raporu**, Ankara, 2013, (çevrimiçi), <http://www.tmkb.org.tr/menu/2012-Faaliyet-Raporu/2017.12.2013>, s.8.

Kooperatiflerin, kendi kendine yardım eden ve sorumluklarını yüklenen dayanışma örgütleri olması, dünyada öneminin her geçen gün artmasına neden olmuştur. Birleşmiş Milletler (BM), kooperatifler hakkında farkındalık yapmak ve bu birliklerin hükümetlerce desteklenmesini sağlamak amacıyla 2012 yılını “Uluslararası Kooperatifler Yılı” ilan etmiştir. Avrupa Birliği (AB) bünyesinde kooperatiflerin sosyoekonomik önemine ve desteklenmesine dair çalışmalar yapılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 2002 yılında, kooperatifçiliğin gelişmesinde devletin rolü ve teşviki için “Kooperatiflerin Teşviki” başlıklı 193 sayılı Tavsiye Kararını kabul etmiştir. Kooperatiflere anayasada da yer verilmiş,

anayasamızın “Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır.” ifadesi bulunan 171. maddesi, bu ortaklıkların geliştirilmesini amaçlamıştır.¹⁰⁶

Kooperatiflerin dünya pazarındaki rolü yadsınamaz niteliktedir. Bu konuda Uluslararası Kooperatifler Birliği’nin (ICA) büyük çabaları söz konusudur. Bu birliğin 85 ülkeden, değişik sektörlerden 221 üye örgütü bulunmaktadır. Bu örgütlere kayıtlı 800 milyondan fazla ortak olduğu bilinmektedir. Birlik kooperatiflerin ekonomiye olan katkılarını göstermek için Global-300 isimli bir proje başlatmıştır. Projede dünyanın en büyük 300 kooperatifi raporla duyurulmaktadır.¹⁰⁷ Global 300 Raporu 2010’da en fazla geliri olan kooperatiflerin sıralamasına bakıldığında, başta 472 milyar USD ile tarım/ormancılık sektörünün bulunduğu görülmektedir. Bunu, 430 milyar USD ile bankacılık, 354 milyar USD ile perakende ve 282 milyar USD ile sigortacılık sektörü takip etmektedir.¹⁰⁸ Raporda dünya sıralamasına giren ilk 5 kooperatif aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Bkz. Tablo 4):

Tablo 4: Global 300 Listesindeki İlk Beş Kooperatif Ortaklığı

Sıra	İsim	Ülke	Sektör	Gelir (Milyar \$)
1	Credit Agricole Group	France	Bankacılık / Finans	103.58
2	Groupe Caisse D’Epargne	France	Bankacılık / Finans	58.54
3	Zen-Noh	Japan	Tarım / Ormancılık	56.99
4	Confederation Nationale du Credit Mutuel	France	Bankacılık / Finans	56.69
5	Zenkyoren	Japan	Tarım / Ormancılık	53.33

Kaynak: Global 300 Report 2010, s.22, (Çevrimiçi)

<http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>, 17.12.2013.

Fortune dergisi tarafından her yıl açıklanan Global-500 listelerinde kooperatifler sıkça görülmektedir. Global-500 listesinde 2006-2011 yılları arasında sıralamaya girmiş olan ilk beş kooperatifi tablo 5’de görmek mümkündür. Burada da ilk sıralar bankacılık sektöründeki kooperatiflere aittir.

¹⁰⁶ GTB, **a.g.e.**, s. 1-2.

¹⁰⁷ **A.e.**, s.7.

¹⁰⁸ Global 300 Report 2010, p.3, (Çevrimiçi)

<http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>, 17.12.2013.

Tablo 5: 2006-2011 Yılları Arası Fortune Global-500 Listesindeki İlk Beş Kooperatif

Kooperatif Unvanı	Kooperatifin Yıllara Göre Listedeki Yeri ve Ciroları (Milyar \$)						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Credit Agricole	19.	18.	23.	46.	36.	43.	Sıra
	110,7	128,4	138,1	103,5	106,5	105	Ciro
DZ Bank	167.	165.	229.	245.	212.	278.	Sıra
	34,5	37,7	33,3	33,4	34,6	33,6	Ciro
Rabobank	183.	175.	147.	165.	225.	286.	Sıra
	31,6	36,4	47,3	45,2	33,3	32,6	Ciro
Edeka Zentrale	424.	338.	365.	391.	261.	234.	Sıra
	15,9	20,7	22,9	23,3	29,9	29,3	Ciro
CHS	-	-	490.	257.	317.	384.	Sıra
	-	-	17,2	32,1	25,7	25,2	Ciro

Kaynak: GTB (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı), **Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2016)**, Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2012 (Çevrimiçi) http://www.tmkb.org.tr/uploads/menu/Strateji_Belgesi1.pdf, 17.12.2013.

Kooperatif ortaklıklar ekonomik ve toplumsal kalkınmaya çeşitli yönleri ile katkı sağlayan oluşumlardır. Bu ortaklıklar, kırsal alanda girişimciliğin gelişmesi, istihdam alanları oluşturmaları, ortakların ve ailelerinin gelir düzeyini artırması, toplumsal dayanışma ve işbirliği ruhunun geliştirilmesinde büyük önem taşırlar. Kooperatiflerde girdiler ucuz elde edilmekte ve ürünlerin pazarlama-işleme süreçleri ortakların denetiminde olduğundan maliyetler düşmektedir. Bu ortaklıklar, sermayeyi tabana yaymakta, yoksulluğu azaltmakta ve böylece kırdan kente göçü engelleyen araçlar olmaktadır.¹⁰⁹

1.4. KURULAN KAPANAN ORTAKLIKLAR

Dünya ve Türkiye’de kurulan ve kapanan ortaklık sayıları birçok mikro ve makro etken tarafından değişmektedir. Bunların arasında ülkenin iktisadi gelişmişliği, siyasi istikrarı, teknolojik gelişmeler ve sosyal yaşantı sayılabilir. Özellikle kurulan şirket sayılarına bakarak ülkenin ekonomik gidişatı hakkında bilgi almak mümkündür.

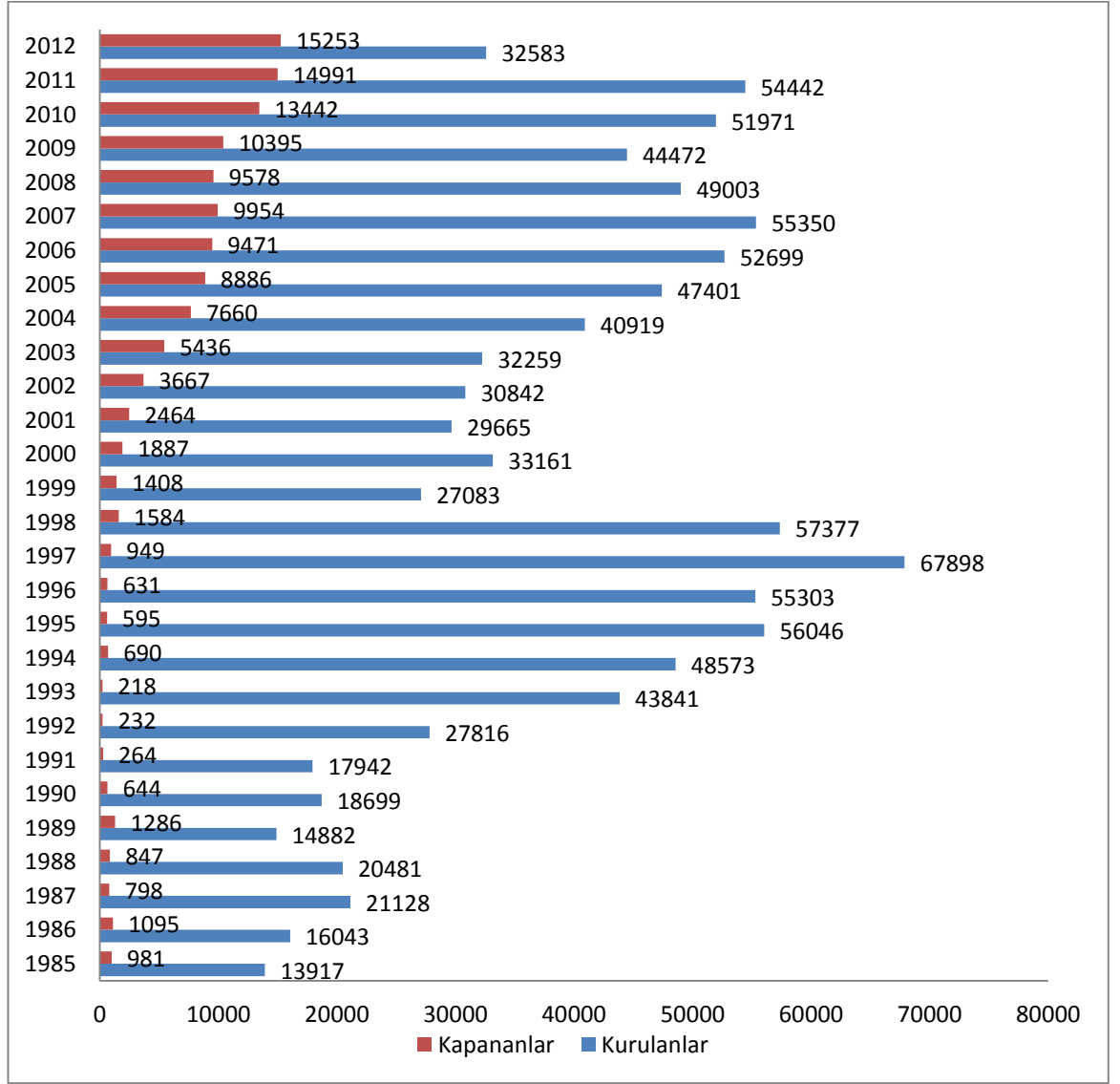
¹⁰⁹ Nurcan Turan, “Kooperatif İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmayı Gerçekleştirmede Başarı Sağlamalarında Etkili Olan Faktörler ve Bu Faktörlerin Türk Kooperatif İşletmeciliği Açısından Ele Alınması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(2), 2002, s. 85.

1.4.1. Türkiye’de Kurulan ve Kapanan Şirketler

Türkiye’de 1985 yılı sonrasında kurulan ve kapanan ortaklık sayıları incelendiğinde, özellikle 1992’den sonra kurulan şirket sayısında hızlı bir yükseliş görülmektedir. Bu yükselişin o zamanın ekonomi politikalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür. 90’lı yıllar başında sermaye hareketleri serbest bırakıldığı, özelleştirmeye ağırlık verildiği liberal uygulamaların başladığı yıllardır. Yükseliş öyle hızlıdır ki, 1990 ve 1997 yılları karşılaştırıldığında kurulan şirket sayısı yaklaşık 3,6 kat artmıştır. Ancak 1997’den sonra bu artış eğilimi siyasi ve ekonomik yapıdaki istikrarsızlıklar nedeniyle tersine dönmüştür. 2004 yılından sonra kurulan şirket sayısı tekrar artmaya başlamış, ancak 2008 dünya krizi nedeniyle bu sayıda düşüş meydana gelmiştir. Kapanan şirket sayıları ise kurulan şirket sayısına paralel bir seyir izlemiştir.

Şekil 1 de kurulan şirket olarak, ticaret siciline tescil olunan ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde kurulduğu ilan edilen şirket ve kooperatifler ifade edilmektedir. Kapanan şirket sayılarında ise, Borçlar Kanunu ve Türk Ticaret ve Kooperatifler Kanununda kapanma için belirtilen durumlardan birisinin Ticaret Gazetesinde ilanı yapılan şirket ve kooperatifler belirtilmektedir.

Şekil 1: 1985-2012 Arasında Kurulan ve Kapanan Şirket Sayıları



Kaynak: TÜİK, Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri, (Çevrimiçi), http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1080 , 02.03.2014.

Eski Türk Ticaret Kanununda gönüllü oluşan ortaklıklarda, tüzel kişiliğin oluşabilmesi için en az iki kişinin aralarında ortaklık kurmasını gerektirmiştir. Ancak 14.02.2011 tarihinde 27846 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yasalaşmış 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununun yürürlüğe girmesi ile anonim ve limited şirketlerin tek kişi ile kurulmasına izin verilmiştir. Başlayan ve biten işletme ortaklıklarının sayısının tespiti için, Temmuz 2012'den itibaren tek kişilik kurulan anonim şirket ve limited şirketlerin sayısı tespit edilmiş ve bunlar kurulan kapanan şirket sayısı içerisinde dahil edilmemişlerdir. (Bkz. Tablo 6) Tabloda kurulan şirketler

kısımında, tüzel kişilere ait işletmelerin Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde kuruluş ilanları yayımlanan şirketler ele alınmıştır. Kapananlarda ise, faaliyetine son veren ve kaydı ticaret sicilinden silinen şirketler ifade edilmiştir.

Tablo 6: Türkiye’de 2005 -2012 Arasında Kurulan ve Kapanan Şirket Türleri

		Anonim Şirket	Kollektif Şirket	Komandit Şirket	Kooperatif	Limited Şirket	Toplam
2005	Kurulan	3.041	22	2	1.665	42.671	47.401
	Kapanan	1.065	152	13	398	7.258	8.886
2006	Kurulan	2.918	22	1	1.746	48.012	52.699
	Kapanan	1.008	178	9	378	7.898	9.471
2007	Kurulan	3.381	9	1	1.301	50.659	55.351
	Kapanan	1.126	118	7	318	8.385	9.954
2008	Kurulan	2.413	16	1	1.004	45.569	49.003
	Kapanan	836	88	6	232	8.416	9.578
2009	Kurulan	1.881	10	-	1.031	41.550	44.472
	Kapanan	888	102	11	243	9.151	10.395
2010	Kurulan	2.810	12	1	1.547	47.601	51.971
	Kapanan	1.268	147	8	2.042	9.977	13.442
2011	Kurulan	2.934	25	1	1.033	50.449	54.442
	Kapanan	1.395	146	10	1.896	11.544	14.991
2012	Kurulan	3.081	56	8	877	28.561	32.583
	Kapanan	1.609	132	6	1.895	11.611	15.253

Kaynak: www.tobb.org.tr verilerinden oluşturulmuştur.

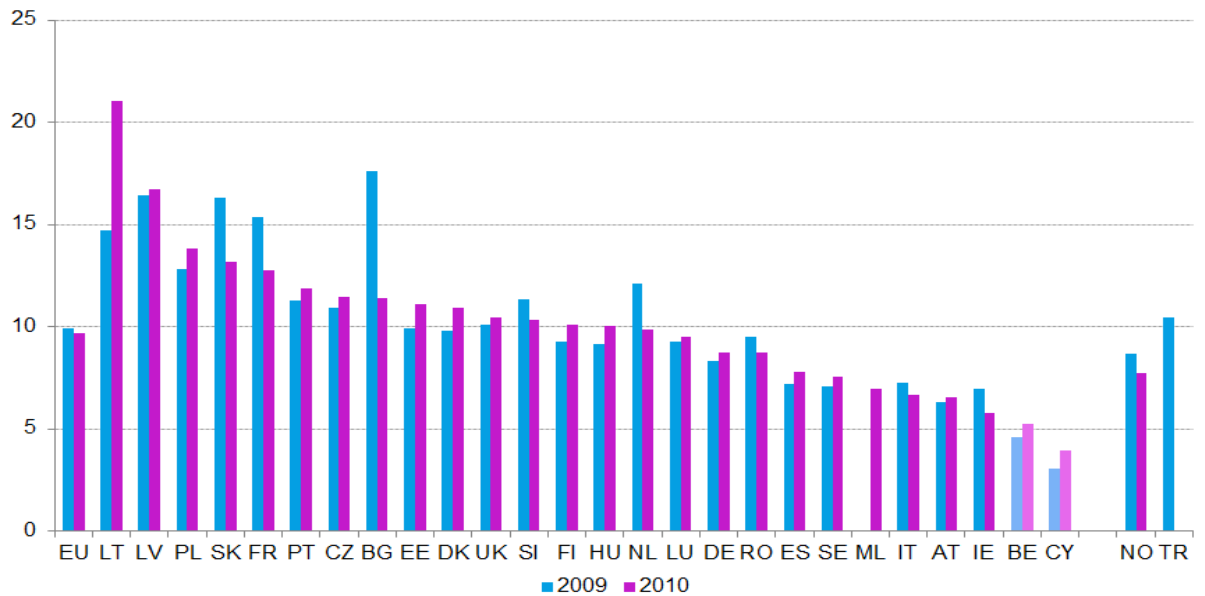
Gönüllü oluşan ortaklıklarda sayıca en fazla limited şirketler, ardından anonim şirketler bulunmaktadır. Tablo 6 incelendiğinde 2009 yılında kurulan şirketlerin sayısında düşme olduğu görülmektedir. Bu düşüş, 2008 krizinin işletmeleri etkilemesi ve girişimcilerin krizin etkileri geçinceye kadar yeni şirket kurmaya uzak

bakması ile açıklanabilir. Diğer dikkat çekici nokta, 2012 yılında limited şirketlerin sayısında yaklaşık %43 oranındaki düşüştür.

1.4.2. Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İşletmelerin Durumu

Yeni işletmelerin kurulması genellikle iş imkanı sağlama ve ekonomik büyümenin önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. İşletmelerin ölmesi ise, ülkenin kurumsal rekabet gücünün düşmesini ifade eder. Bir ülke için istenen durum, faaliyetine devam edemeyip kapanan işletme sayısının minimum düzeyde olmasıdır.

Şekil 2: AB Üyesi Ülkelerdeki İşletmelerin Doğum Oranları



Kaynak: Eurostat, File:Enterprise Birth Rates, Business Economy, 2009 - 2010 (%).png

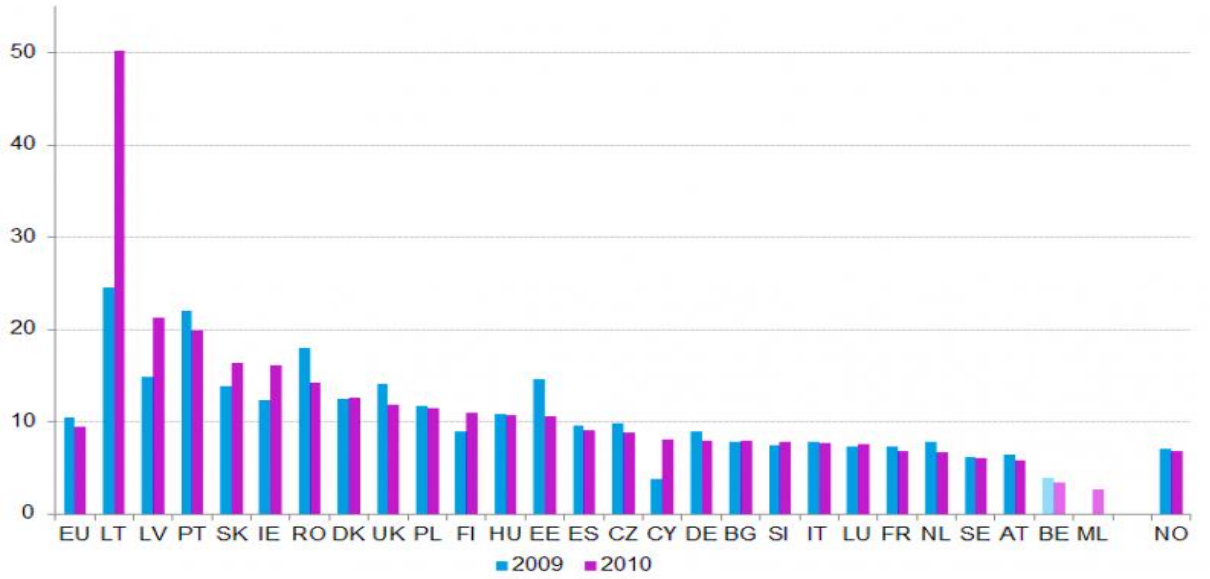
“http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/b/bf/Enterprise_birth_rates%2C_business_economy%2C_2009_-_2010_%28%25%29.png, 01.03.2014.

Belçika (BE), Yunanistan (EL), Litvanya (LT), Portekiz (PT), Bulgaristan (BG), İspanya (ES), Lüksemburg (LU), Romanya (RO), Çek Cumhuriyeti (CZ), France (FR), Macaristan (HU), Slovenya (SI), Danimarka (DK), Hırvatistan (HR), Malta (MT), Slovakya (SK), Almanya (DE), İtalya (IT), Hollanda (NL), Finlandiya (FI), Estonya (EE), G.Kıbrıs (CY), Avusturya (AT), İsveç (SE), İrlanda (IE), Letonya (LV), Polonya (PL), İngiltere (UK), Norveç (NO), Türkiye (TR), Avrupa Birliği Ortalama (EU).

Şekil 2 ve 3'te başlıca AB üyesi ülkelerdeki işletme doğum ve ölüm oranları karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Burada doğum oranı ile ülkedeki tüm şirketler içinde, tüm üretim faktörlerini birleştirip, sıfırdan başlayan işletmelerin yüzde oranı ifade edilmek istenmiştir. Bu işletmeler arasına, atıl halde bulunup iki yıl içinde tekrar faaliyete başlayanlar, işletme birleşmeleri, yeniden yapılandırılmaları dahil

edilmemiştir.¹¹⁰ Şekil 3'teki ölüm oranı ise, işletmenin üretim faktörlerinin dağılması ve feshini ifade eder. Bu sayıya, işletme birleşme ve devralımları, işletmelerin yeniden yapılanmaları veya faaliyet değişiklikleri dahil edilmemiştir. Ölüm ve doğum oranlarında referans dönemi bir takvim yılıdır. Oranlar, kurumsal ölümlerin veya doğumların aktif işletmeler içerisindeki yüzdesini göstermektedir.¹¹¹

Şekil 3: AB Üyesi Ülkelerdeki İşletmelerin Ölüm Oranları



Kaynak: Eurostat, “File:Trend of Enterprise Death Rates, Business Economy, 2009 - 2010 (%).png” (Çevrimiçi), [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Trend of enterprise death rates, business economy, 2009 - 2010 \(%25\).png&filetimestamp=20130603081814](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Trend_of_enterprise_death_rates,_business_economy,_2009_-_2010_(%25).png&filetimestamp=20130603081814), 01.03.2014.

Şekil 2 ve 3 incelendiğinde, ölüm ve doğum oranlarının aktif işletme sayısının yaklaşık %10'u civarında olma eğiliminde olduğu görülmektedir. AB üye ülkelerinin çoğunda, 2009 yılında kurumsal ölümler, doğumlardan daha fazla olmuştur. 2009 yılı ile karşılaştırıldığında 2010 yılında doğum oranları %2,4 azalmıştır. Doğum oranları Güney Kıbrıs'ta %3,9 Litvanya'da %21,1 arasında değişmektedir. 2009 yılında en yüksek doğum oranları Bulgaristan ve Letonya'da, 2010 yılında ise Letonya ve Litvanya'da kaydedilmiştir. Kurumsal ölümler ise 2009 yılından itibaren

¹¹⁰ Eurostat, “Glossary: Enterprise Birth”, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Enterprise_birth, 28.02.2014.

¹¹¹ Eurostat, “Glossary: Enterprise death”, (Çevrimiçi), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Enterprise_death, 01.03.2014.

azalmaktadır. İşletme ölümlerinde en önemli düşüş, İngiltere, Estonya ve Romanya’da gözlenmiştir.¹¹²

Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki işletmelerin, doğum ve ölüm olanları açısından daha başarılı olduklarını söylemek mümkündür. İşletme doğumları ve ölümleri AB ülkeleri ortalamasına göre hemen hemen aynı seviyelerdedir (%10 civarı). Oysa Türkiye’de kurulan ve kapanan şirket sayıları arasındaki fark oldukça belirgindir. 2009 yılı verilerinde Türkiye’de kurulan şirket sayısı yaklaşık 44 bin iken kapananlar yaklaşık 10 bin kadardır. 2010 verilerinde de yaklaşık 51 bin adet kurulan şirket bulunurken, kapananların sayısı 13 binde kalmıştır. Bu durumun 2008 küresel krizinin bir yansıması olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü krizden AB ülkeleri daha fazla etkilenirken, Türkiye’de bu krizin etkisi Avrupa’daki kadar derin olmamıştır

1.4.3. Dünya’da Açılan Şirketler ve İş Kurabilme Süreçleri

Dünya genelinde açılan şirket istatistikleri incelendiğinde yüksek gelir düzeyine sahip ülkelerde açılan şirket sayısının, düşük gelir düzeyine sahip ülkelere oldukça yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Listede OECD yüksek gelir düzeyindeki ülkeler, son yıllarda yıldızı parlayan Brezilya, Rusya, Hindistan namı diğer BRIC ülkeleri (Çin verileri World Bank datalarında tespit edilemediğinden listeye eklenememiştir), Asya Pasifik ülkelerinden Endonezya ve Malezya, iflasın eşiğindeki AB ülkesi Yunanistan ve farklı coğrafyalardan kişi başına düşen gelir sıralamasında son sıralarda olan ülkelere Afganistan ve Senegal bulunmaktadır. Türkiye’nin 2009, 2010 ve 2011 yıllarına ait şirket sayıları TOBB datalarından oluşturulmuş olan tablo 6’dan görülebilmektedir.

¹¹² Eurostat, “Business Demography Statistics”, (Çevrimiçi), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Business_demography_statistics, 01.03.2014.

Tablo 7: Dünya’da Açılan Şirketlerin Sayısı

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rusya	483.970	419.318	371.109	391.341	235.449	235.339	84.396
İngiltere	355.520	346.968	381.189	326.013	340.170	379.628	429.363
Fransa	117.284	125.429	146.686	147.049	128.906	132.696	132.293
Brezilya	246.722	236.172	271.996	315.066	315.645	-	-
Japonya	-	79.962	101.439	91.635	85.673	87.688	89.374
Avustralya	88.337	82.184	89.960	89.113	86.133	97.005	94.050
İtalya	73.644	74.785	77.587	72.884	68.508	71.003	64.591
Almanya	66.668	65.195	64.932	64.840	73.260	73.234	-
Türkiye	42.671	48.012	50.658	45.569	-	-	-
Hindistan	38.129	20.000	51.700	84.800	46.000	64.900	70.450
Malezya	37.672	38.293	43.337	41.623	41.638	44.202	45.455
Endonezya	23.848	23.599	24.938	37.106	28.998	38.122	43.775
Yunanistan	5.159	7.585	8.403	6.416	-	-	-
Afganistan	2.160	1.611	1.827	1.738	2.691	2.361	2.241
Senegal	738	785	2390	1.343	1.728	1.285	1.306

Kaynak: databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx¹¹³

Ülkelerde şirket sayısının fazla olmasında, iş kurabilme maliyetinin düşük olmasının etkisi yadsınamaz. Aşağıda, tablo 8’de açılan şirket sayıları verilen ülkelerde iş kurabilmenin süreci, zamanı ve maliyeti hakkında veriler gösterilmektedir. (Bkz tablo.8)

Ülkelerde şirket kurma işlemlerinin süreç ve maliyetleri hakkında karşılaştırmanın olduğu tablo 8’de ilk üç ülkede yeni bir şirket kurabilme maliyetinin kişi başına gelirin yaklaşık %1’i kadar olduğunu ve bu durumun ülkedeki şirket sayısının artmasında etken olduğunu söylemek mümkündür. Şirket kurabilmek için gereken

¹¹³ A.B.D. ve Çin’in, Dünya Bankası istatistiklerinde açılan şirket sayısı verileri bulunmadığından, listeye dahil edilememiştir.

prosedürlerin çokluğu ve süresinin, şirket sayısında etkisi görülememektedir. Listedeki prosedür ifadesi, şirket kurucularının dış taraflarla olan işlemlerini ifade etmektedir. Örneğin, devlet kurumları, avukatlar, denetçiler ve noterle olan işlemler bu kapsamdadır. Aynı binada farklı ofislerde yapılan işlemler ve aynı ofise birden fazla ziyaret yapılarak gerçekleştirilen her bir işlem ayrı bir prosedür oluşturmaktadır. Listedeki iş kurma maliyeti ise, tüm resmi işlem ücretlerini ve yasal olarak gerekli profesyonel hizmetlerin servis bedellerini içermektedir.

Tablo 8: Şirket Kurabilme Süreci ve Maliyetlerinin Karşılaştırılması

Ülkeler	Şirket Kaydı İçin Gereken Prosedür Sayısı	Şirket Kaydı İçin Gereken Gün Sayısı	İş Kurma Maliyeti (Kişi başına gelirin %)
Rusya	7	15	1.3
İngiltere	6	12	0.3
Fransa	5	6.5	0.9
Brezilya	13	107.5	4.6
Japonya	8	22	7.5
Avustralya	3	2.5	0.7
İtalya	6	6	14.2
Almanya	9	14.5	4.7
Türkiye	6	6	12.7
Hindistan	12	27	47.3
Malezya	3	6	7.6
Endonezya	10	48	20.5
Yunanistan	5	14	4.6
Afganistan	3	5	24.4
Senegal	4	6	64.3

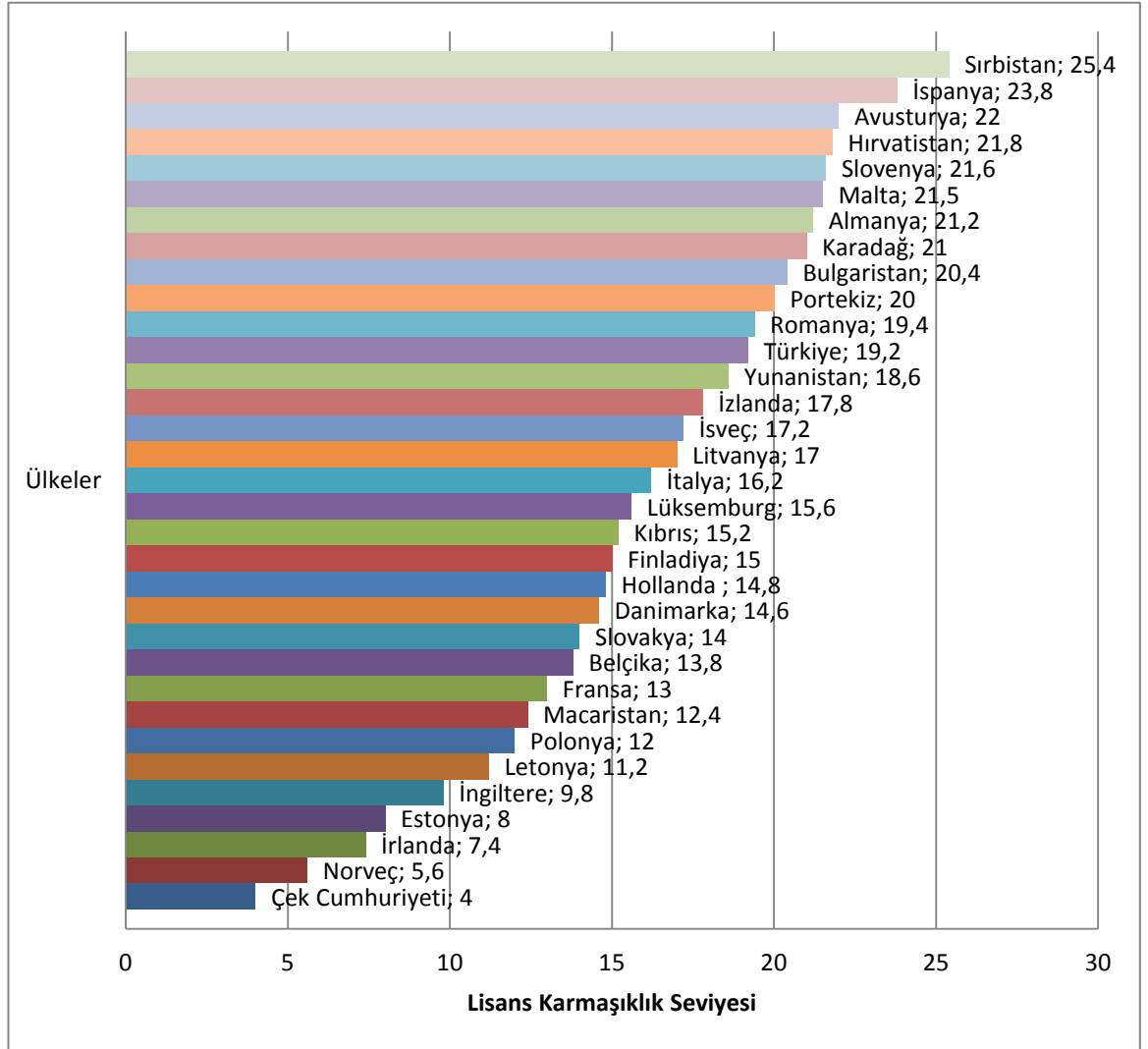
Kaynak: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business> 24.02.2014.

Bir ülkede şirket kurmaya karar vermek için orada ruhsat alabilme işlemlerinin kolaylığının dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda Avrupa Komisyonu, girişimcilere fikir verebilmek için İş Dinamikleri 2011 yılı raporunda,¹¹⁴ Lisans Karmaşıklık Bileşik Endeksine yer vermiştir. Raporda Avrupa Birliği'ne üye 27 ülke ile beraber, Hırvatistan, Türkiye, İzlanda, Norveç, Sırbistan ve Karadağ'daki durum incelenmiştir.

¹¹⁴ European Commission, **Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy – Final Report January 2011**, Bruxelles 2011, (çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, 25.02.2014

Endeksin değerlendirmesinde, parasal maliyet, şirket içi çabalar ve piyasadaki gelişmeler dikkate alınmıştır. Lisans karmaşıklığı endeksinde ülkeler, ruhsat alabilme işlemlerinin zorluğuna göre 1 ile 26 arasında derecelendirilmiştir. Burada 1-12 arası seviye, en düşük karmaşıklık düzeyini göstermektedir. Bu seviyede lisans alabilmek için toplam maliyet en fazla 100 (kamuya ve nc kişilere ödenen ücretler toplamı) işlemlerin en fazla gerektirdiği gün sayısı (vergi ödemek ve şirket içi işlemler için gereken sürenin toplamı) 17 gündür. Seviyenin 12-16 arasında olması, toplam maliyetin 102-600 ve sürenin 19-70 gün arasında olduğunu göstermektedir. 16-20 arasındaki seviye, toplam işlem maliyetlerinin 602-1000 arasında olduğunu ve işlem süresinin 71-140 gün sürdüğünü göstermektedir. 20-26 arası derecelendirme ise içerdiği ülkelerin yüksek karmaşıklık düzeyinde olduğunu göstermektedir. Burada toplam maliyet 1002’nun üzerinde toplam süre 141 günü aşmaktadır.

Şekil 4: Ülkelerin Lisans Karmaşıklık Düzeyleri



Kaynak: European Commission, Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy – Final Report January 2011, Bruxelles 2011, (çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, 25.02.2014.

İşletmelerin kurulması, sonra kapanıp yenilerinin açılması doğal bir süreçtir. Ancak arzu edilen durum işletmelerin açılıp yıllarca devamlılığını sağlayabilmesidir. Avrupa Komisyonunca hazırlanan İş Dinamikleri Raporunda, AB ülkelerinde iflas eden şirketler hakkında bilgi verilmektedir. Rapora göre, işletmelerin %50'si kurulduktan ilk 5 yıl içerisinde kapatılmaktadır. İflas eden şirketlerin oranı ortalama olarak %15 civarındadır. Ancak, bu iflasların %4-6 arasının hileli olması durumu söz konusudur. Toplumdaki genel kanı, işteki başarısızlık ile dolandırıcılık arasında güçlü bir bağ olduğudur. Çoğu işyeri sahibi altından kalkamadığı borçlardan

kurtulabilmek için kendini iflas etmiş olarak gösterebilmektedir. İflasların ikinci önemli etkisi, iflas eden bireyin tekrar iflas edebilme korkusuyla yeniden bir şirket kurma riskine girmek istememesidir. Avrupa Komisyonu, farklı ülkelerden rastgele seçtiği 26500 girişimci ile gerçekleştirmiş olduğu ankette, katılımcılara yeni bir şirket kurduklarında en fazla neden korktuklarını sormuştur. Cevaplar oldukça dikkat çekicidir. İlk iş kurma deneyiminde bireyler en fazla (yaklaşık %49) iflas etme ihtimalinden korktuklarını belirtmişlerdir. Anket sonucunda, girişimcilerin diğer korkuları; elde edeceği gelirin belirsiz olması (%40), mülkiyetinin tamamını kaybetme korkusu (%37), iş güvencesizliği (%20), kişisel başarısızlık olasılığı ve işletme kurmanın çok fazla enerji istemesi (%15) olarak sıralanmıştır.¹¹⁵

Birleşik Devletler Nüfus İdaresi (US Census Bureau) tarafından yayınlanan 2007 yılı iş kapatma istatistiğine göre, işyerlerinin kapatılmasının nedenleri, şirket sahibinin emekli olması veya vefat etmesi, nakit akışının veya satışların durması, kredi temininde yaşanan zorluklar, şirket sahibinin başka bir işe başlaması, işyerini satması ve diğer sebepler olarak ifade edilmiştir.¹¹⁶

1.5. TEK KİŞİLİK ŞİRKETLER

Yeni Türk Ticaret Kanunundan önce, şirketleşmek için en az iki ortak olması gerektiğinden zaman zaman yanıltıcı ortaklık yapıları görülmüştür. Bunlardan en sık görüleni şirket sahibinin, kanunda belirtilen koşulları taşımak için eş, kardeş, hemşeri gibi güvendiği bir yakınına kağıt üzerinde ortak olarak göstermesidir. Yeni kanun, bu hileli işlemleri ortadan kaldırmak amacı ile tek ortaklı sermaye şirketi kurulmasına imkan tanımıştır.

Limited şirketlerin azalması, 1 Temmuz 2012 tarihinde tek kişilik şirket açma imkanı tanıyan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunun (Yeni TTK) yürürlüğe girmesi nedeniyle olmuştur. Tek kişilik şirketin kurulabilmesi için, ticaret siciline kaydı sırasında işletme sahibinin şahsen başvuruda bulunması gerekmektedir.

Tek kişilik şirketlerin kuruluş aşamalarını şöyle sıralamak mümkündür:¹¹⁷

¹¹⁵ European Commission, **Entrepreneurship in the EU and Beyond – Analytical Report**, May 2010, p. 70. (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf, 27.02.2014.

¹¹⁶ <http://www.statisticbrain.com/business-closure-statistics/>, 25.02.2014.

¹¹⁷ Özcan, a.g.e., s.47.

- İşletme için bir unvan seçilmesi,
- Unvan için noterde ticari unvan tasdiknamesi ve ardından imza beyannamesi düzenlenmesi,
- Tescil için gereken belgelerle birlikte ticaret sicil müdürlüğüne başvurulması,
- Vergi dairesine başvurulması,
- Eğer personel çalıştırılacak ise, sigorta müdürlüğüne başvuruda bulunulması gerekmektedir.

Yeni TTK şirket kavramından ortak sayısı unsurunu kaldırmış, böylelikle tek ortaklı şirketlerin sayısı artmış yahut mevcut şirketler tek ortaklı hale gelmeye başlamıştır. (bkz. tablo 9)

Tablo 9: Tek Ortaklı Kurulan Anonim ve Limited Şirketlerin Durumu (Temmuz-Aralık 2012)

	A	B	A/B	C	D	C/D
Aylar	Tek Ortaklı A.Ş. Sayısı	Toplam Kurulan A.Ş. Sayısı	Oran (%)	Tek Ortaklı Ltd. Şti. Sayısı	Toplam Kurulan Ltd. Şti Sayısı	Oran (%)
Temmuz	40	274	14,6	241	2.210	10,9
Ağustos	131	393	33,33	797	1.942	41,04
Eylül	146	356	41,01	1.095	2.274	48,15
Ekim	206	477	43,19	1.268	2.526	50,2
Kasım	214	524	40,84	1.459	2.832	51,52
Aralık	241	556	43,35	1.343	2.513	53,44
Toplam	978	2.580	37,91	6.203	14.297	43,39

Kaynak: www.tobb.org.tr verilerinden oluşturulmuştur.

Temmuz-Aralık 2012 altı aylık dönemi incelendiğinde, yeni TTK yürürlüğe girişiyle tek ortaklı şirket sayısında sürekli bir artış olduğu görülmektedir. Dönem içerisinde toplam kurulan anonim şirketler içerisinde tek ortaklı olanların oranı %37,91'dir. Aynı dönemde kurulan limited şirketler arasında ise tek ortaklı olan şirket oranı %

43,39 düzeyindedir. Tek ortaklı şirketlerin kurulmasına izin verilmesi, 6102 sayılı kanundan önce, sırf kanunda belirtilen koşulları taşımak için eşini, kardeşini veya bir yakınına ortak gösterip bir şirket oluşturma yolunu seçenlere kendi başına şirketleşme yolunu açmıştır. Diğer yandan bireyler şirketleşerek, şahıs işletmelerinde bütün mal varlığı ile sorumlu olmanın verdiği yükten kurtulmuş olmaktadır. Bu yeni düzenleme ile gerçek anlamda ortaklıkların sayısının ve durumun tespitinin daha doğru bir şekilde yapılabilmesi sağlanacaktır. Tek ortaklı şirketlere izin verilmesi, yabancı yatırımcılar için de kolaylıklar getirmiştir. Yabancı yatırımcı yeni TTK'dan önce ortak bulmakta ve bu yolla şirket kurmakta güçlük yaşamaktaydı. Bu sorun giderilmiş, böylece yabancıların kendi şirketlerini kurarak yatırım yapması sağlanmış ve ülkeye olan sermaye girişinin artırılması amaçlanmıştır.¹¹⁸

1.6. ORTAKLIKLARDA BİRLEŞME, BÖLÜNME VE TÜR DEĞİŞTİRME

Son yıllarda artan yabancı sermaye girişleri, ulusal ve uluslararası düzeyde şirket birleşmeleri ve satın alımlarının önemini arttırmıştır. Şirketlerin artan rekabet karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için, bölünme ve tür değiştirme gibi alternatif uygulamaları da tercih ettikleri görülmektedir. Yeni TTK'da şirketlerin birleşme, bölünme ve tür değiştirmesi ile ilgili hususlar 134 - 194. maddelerde (toplam 61 madde) ile düzenlenmiştir.

1.6.1. Şirket Birleşme ve Satın Alımları

Birleşme kavramı, iki veya daha fazla sayıda işletmenin daha etkin bir ekonomik teşebbüs oluşturmaları için bir araya gelerek tek bir örgüt çatısı altında toplanması anlamına gelmektedir.¹¹⁹ Ortaklıklarda birleşme iki şekilde olmaktadır. Şirketin birinin diğerini devralması “devralma şeklinde birleşme”yi ifade ederken, yeni bir şirket çatısı altında toplanmaya “yeni kuruluş şeklinde birleşme” denilmektedir (TTK, md.136/1).

Birleşen şirketlerin aynı türde şirketler olması gerekmemektedir. TTK, sermaye şirketleri, şahıs şirketleri ve kooperatiflerin hangi tür şirketlerle birleşeceğini

¹¹⁸ Salim Şengel, “Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi”, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, Vol.3, No. 2, 2011, s. 28.

¹¹⁹ Öztin Akgüç, *Finansal Yönetim*, 7. bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1998, s.89.

düzenlemiştir. Buna göre; sermaye şirketleri, diğer sermaye şirketleriyle, kooperatiflerle ve devralan iseler kollektif ve komandit şirketlerle; şahıs şirketleri, diğer şahıs şirketleriyle, devrolunan iseler sermaye şirketleriyle ve kooperatiflerle; kooperatifler ise diğer kooperatiflerle, sermaye şirketleriyle ve devralan konumunda iseler şahıs şirketleriyle birleşebilmektedir (TTK, md.137).

Tasfiye halindeki şirketlerin, devrolunan şirket olmaları kaydı ile birleşmelerine izin verilmiştir. Ancak birleşme için şirket malvarlığının dağıtımı henüz başlamamış olmalıdır (TTK, md.138). Sermaye kaybı olan veya borca batık şirketlerin birleşmeleri, ancak diğer şirketin, batık şirketin kaybını karşılayacak oranda serbestçe tasarruf edebilen özvarlığa sahip olması halinde mümkündür (TTK, md.139/1).

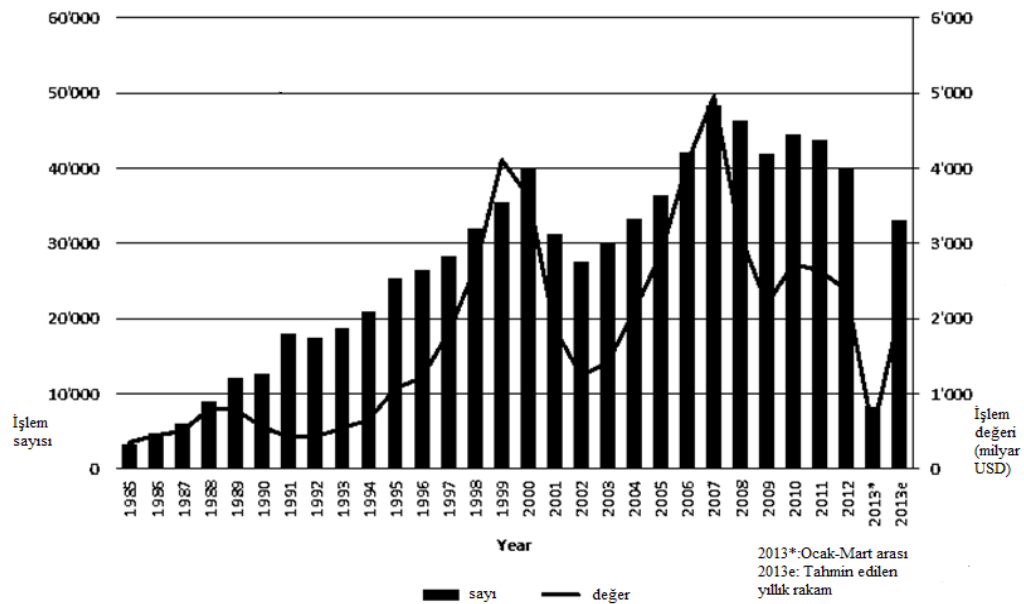
Anonim ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde birleşme kararının alınabilmesi için, sermayenin çoğunluğunun temsil edilmesi kaydıyla, genel kurulda dörtte üç oranında olumlu oy gerekmektedir. Kooperatif tarafından sermaye şirketlerinin birleşme kararı için de aynı şartlar geçerlidir. Limited şirketlerde sermayenin en az dörtte üçünü temsil eden, dörtte üç ortağın olumlu oyu gerekir (TTK, md.151). Şirket borçları birleşme kararından önce doğmuşsa, devrolunan şirketin borçlarından birleşmeden önce sorumlu olan ortakların sorumlulukları birleşmeden sonra da devam etmektedir (TTK, md.158).

Birleşme işlemleri küçük ve orta ölçekli işletmelerde uluslararası piyasaya çıkma yolu haline gelmiştir. Büyük ölçekli işletmeler ise birleşerek daha fazla araştırma geliştirme çalışması yapmayı ve böylelikle çok yönlü teknoloji sahibi olmayı hedeflemektedirler. Birleşme yöntemi yeni bir marka oluşturmak için kullanılabilir. Ancak çoğu zaman bilinen iki şirketin birleşmesi, tüketiciler üzerinde kafa karışıklığına neden olabilir. Birleşme sonrası marka adının değişmesi -ExxonMobil ve DaimlerChrysler gibi- müşterilere bu durumun nasıl açıklanacağı sorununu ortaya çıkartmaktadır.¹²⁰ Bunun bir örneği ülkemizde Vodafone'un Telsim'i satın alması sırasında görülmüştür. Telsim satıldıktan sonra, satın alan şirket markanın bilinirliğini sağlamak ve tüketicilerdeki algı karmaşasını gidermek amacıyla uzun

¹²⁰ Paul Temporal, **İleri Düzey Marka Yönetimi- Değişen Dünyada Markaları Yönetmek**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:5, 2011, s.115.

yıllar Telsim-Vodafone logosunu bir arada kullanmıştır. Ülkede marka bilinirliğini sağladıktan sonra logosundan Telsim adını çıkarmış ve logolarında sadece kendi markasını kullanmaya başlamıştır. Birleşmeler, kötü giden yönetimleri düzeltmek ve yönetim iyileştirmesi yapmak için tercih edilebilmektedir. Şirket başarısını sürdürmeyeceğini anlayan şirket sahipleri bu yöntemle, risklerini dağıtmak isteyebilmektedir. Birleşme yönteminin tercih edilmesinin diğer nedenleri ise, tamamlayıcı ürün üreten firmaların aralarındaki işbirliğini artırıp üretim maliyetlerini düşürmek, yeni pazarlara açılmak, diğer şirketler karşısında rekabetçi gücünü korumak ve şirketi devam ettirecek aile bireyi olmaması durumunda işletme sürdürülebilirliğini sağlamak olarak sayılabilmektedir.¹²¹

Şekil 5. Dünya’da Birleşme ve Satın Alımlar (1985-2013)



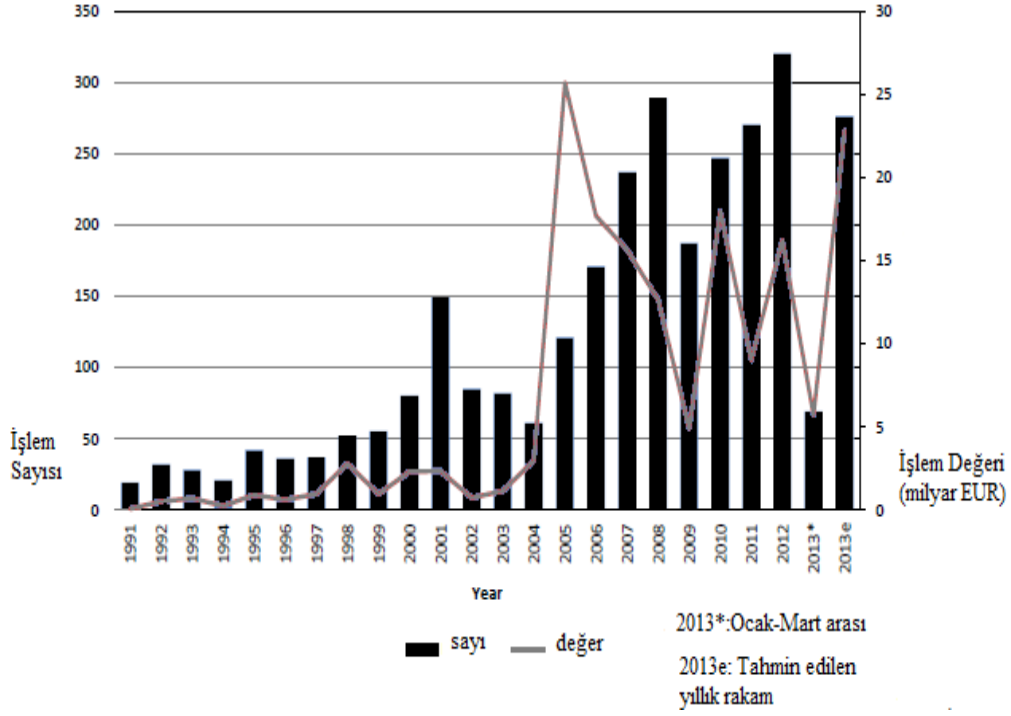
Kaynak: Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) Analysis'den aktaran imaa (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances), (çevrimiçi), <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitionsWorldwide>, 18.12.2013.

Dünya’da özellikle son 30 yıldır birleşme ve satın alımların sayısında yükseliş eğilimi göze çarpmaktadır (bkz. Şekil 5). 80’li yılların sonunda birleşme ve satın alımlarda işlem sayısı binin altında seyrederken, 2006’dan sonra bu rakam 4 bini geçmiştir. Dünya’da yaşanan krizler işlem sayısında azalmalara neden olmuştur.

¹²¹ Alayoğlu, “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, s. 213-214.

İşlem değerinde ise, işlem sayısı ile paralel bir yükseliş seyri izlense de, bazı zaman aralıklarında yüksek değerli, hacimli işlemler söz konusu olduğundan, ciddi dalgalanmalar oluşabilmiştir.

Şekil 6. Türkiye’de Birleşme ve Satın Alımlar (1991-2013)



Kaynak: Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) Analysis'den aktaran imaa (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances), (çevrimiçi), http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide, 18.12.2013.

Türkiye’de birleşme ve satın alımlar incelendiğinde 2004 yılından sonra işlem değeri ve işlem sayısında hızlı bir yükseliş olduğu görülmektedir. Bu yükselişte, ülkedeki istikrarlı politik yapı, Avrupa Birliği ile müzakerelerin başlaması ve şirketlerimizin yabancı yatırımcılar gözünde değerlendirilmesinin payı oldukça büyüktür. Özellikle 2005-2008 arasındaki hızlı yükselişin %68’i yabancı ortaklar tarafından ve en fazla bankacılık, hammadde ve enerji sektörlerindeki yoğun birleşmeler sonucu oluştuğu tespit edilmiştir.¹²² Ülke içindeki şirketlerin birleşmelerinde ise etkili olan

¹²² Evrim Akdoğu, “Türkiye’de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim 2011, s. 137-152.

faktörlerin, zor durumdaki şirketlerin birleşme yolu ile risklerini dağıtmak istemeleri ve vergi indirimlerinden faydalanmak olduğu söylemek mümkündür.¹²³

Deloitte'nin hazırladığı yıllık rapora göre, Türkiye'de 2008 yılında yapılan 169 birleşme ve satın alım işleminin değeri 16,2 milyar USD iken; 2012 yılı sonunda, 259 adet işlemin değeri 28 milyar USD'ye çıkmıştır. Birleşme ve satın alımların sayıca en çok görüldüğü yıl olan 2012' de birleşmelerin yarıya yakını yabancı şirketlerle gerçekleştirilmiştir. 2012 yılında birleşme ve satın alım işlemi yapan yerli şirket sayısı 140 iken, yabancı şirket sayısı 119 olmuştur. Bu yatırımlar işlem değerine göre en fazla, enerji, altyapı ve finans sektöründe; işlem sayısına göre en fazla tekstil, enerji ve finans hizmetleri sektöründe yapılmıştır.¹²⁴

Şirketler büyürken bazı hususlara dikkat etmelidir.¹²⁵

- Şirketlerin bir araya gelmeden önce, bütün tarafların hem kendi hem de ortaya çıkaracakları yeni şirketin hedeflerini belirleyip, üzerinde etraflıca düşünmeleri gerekir.
- Müşterek ortaklığın nasıl yönetileceği hususunda taraflar aralarında anlaşmış olmalıdır,
- Yeni oluşum içerisinde, diğer ortakla işlerin düzgün yürütülebilmesi için, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Ortaklıklarda anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği hususu önceden belirlenmelidir. Burada, herkesin saygı duyduğu ve kararlarına güvenebileceği birinin hakem olarak atanıp, anlaşmazlıkları çözüme kavuşturması beklenebilir.

1.6.2. Şirket Bölünmeleri

Şirketler bazen birleşme ve satın alım işlemi yerine, farklı alandaki faaliyetlerinden bir kısmını devretme yolunu seçebilmektedir. 6102 sayılı TTK, bu şirketlerin ihtiyaçların düzenleyici işlevini "bölünme" başlığı altında gerçekleştirmektedir.

¹²³ Pınar Evrim Mandacı, "Şirketlerin Birleşme ve Satın Alma Duyurularının Hisse Senedi Fiyatları Üzerine Etkileri", **İktisat İşletme ve Finans**, S. 225, Aralık 2004, s.119.

¹²⁴ Deloitte, Annual Turkish M&A Review 2012, 2013 (çevrimiçi), http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/Deloitte_Turkiye_2012%20_M&A_Raporu.pdf, 18.12.2013.

¹²⁵ Drucker, **a.g.e.**, s.331-334.

Bölünme, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, faaliyet konularını ayırmayı ve bunları ayrı işletmeler haline dönüştürmeyi ifade eden bir kavramdır.¹²⁶ Kanunda sadece sermaye şirketleri ve kooperatiflerin, yine sermaye şirketi ve kooperatiflere bölünmesine izin verilmiştir. Şahıs şirketleri olan kollektif ve komandit şirketlerin bölünmesine ise izin verilmemiştir. Ancak, bir şahıs şirketi bölünmek istiyorsa, önce tür değişikliği yapıp sermaye şirketine dönüşebilir ve daha sonra bölünmeye gidebilir (TTK, md.160/1). Bölünme tam ve kısmi bölünme olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tam bölünme, şirketin tamamının bölümlere ayrılıp diğer şirketlere devrolunması ile gerçekleşir. Böylece bölünen ve devrolan şirket sona erer, unvanı ticaret sicilinden silinir. Kısmi bölünme ise, bir şirketin malvarlığının bir veya birden fazla bölümünün diğer şirketlere devredilmesi suretiyle gerçekleşir (TTK, md.159). Tam ve kısmi bölünme türlerinin temel özellikleri şunlardır:¹²⁷

- Tam bölünmede devrolunan şirket dağıtılmakta ve faaliyetine son verilmektedir.
- Kısmi bölünen şirket ortadan kalkmamakta, elindekilerle faaliyetini sürdürmeye devam etmektedir.
- Kısmi bölünmede, yalnızca malvarlığının başka bir şirkete devri veya aynı sermaye olarak konulması söz konusudur.
- Kısmi bölünme ya hisselerin mevcut ortaklara verilmesi ya da yavru şirket kurulması yolu ile gerçekleştirilebilir. Hisselerin ortaklara verilmesi ile bölünen şirketin ortakları devralan şirketlerde ortak olurlar. Yavru şirket kurma yönteminde ise, bölünen şirketin devrettiği kısmi malvarlığı karşılığında, devralan şirkette pay ve hak elde ederek yavru şirketini kurmaktadır.

Bölünmede, borç tahsil edilen şirket, alacaklılara karşı birinci derecede sorumlu, bölünmeye katılan şirketler ikinci derece sorumlu olmaktadır. Birinci derece

¹²⁶ Ahmet Kavak, **Sermaye Şirketlerinin Tasfiye, Birleşme, Devir ve Bölünme İşlemleri**, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, 2005, s.63.

¹²⁷ Hikmet Uluşan ve Murat Koçsoy, “6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre Kısmi Bölünme İşlemi: Kurumlar Vergisi Kanunu ile Karşılaştırılması ve Muhasebeleştirilmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9(18), 2013, s.258-259.

sorumlu şirketin borçlarını ödeyemez hale geldiği durumlarda, alacaklıların ikinci derecede sorumlu olan şirketlere gidebilmesi mümkündür (TTK, md.176).

1.6.3. Şirketlerin Tür Değişirmesi

Ortaklar, teşviklerden faydalanmak, vergi indiriminden yararlanmak gibi nedenlerle şirket türlerinde değişiklik yapma yolunu seçebilmektedirler. Yeni TTK ile tüm şirket tipleri için, tür değişikliği yapabilme imkanı getirilmiştir.

Tür değiştirme işlemlerinde şahıs şirketleri, sermaye şirketlerine ve kooperatife dönüşebilmekte, ancak sermaye şirketlerinin şahıs şirketi haline dönüşümü söz konusu olamamaktadır. Şirket dönüşüm tablosunda (tablo 10) kolektif ve komandit şirketlerin dönüşmesinde iki şartlı durum söz konusudur. Kolektif şirketlerin kooperatife veya diğer sermaye şirketlerine dönüşmesinde herhangi bir önkoşul belirtilmemiştir. Ancak kolektif şirketin komandit şirkete dönüşmesi, kolektif şirkete bir komanditerin girmesi ve bir ortağın komanditer olması ile mümkündür. Aynı şekilde komandit şirketin de kolektif şirkete dönüşmeleri bazı şartlara bağlanmıştır. Bu şartlar; tüm komanditerlerin şirketten çıkması ve tüm komanditerlerin komandite olmasıdır (TTK, md.182).

Tablo 10: Şirket Dönüşüm Tablosu

Şirketler		Limited	Anonim	Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit	Kollektif	Komandit	Kooperatif
Dönüşeceği Türleri	Limited		√	√	√	√	√
	Anonim	√		√	√	√	√
	Sermayesi						
	Paylara	√	√		√	√	√
	Bölünmüş						
	Komandit						
	Kollektif				Şartlı √	Şartlı √	
	Komandit						
	Kooperatif	√	√	√	√	√	

Kaynak: TTK md. 181 ve 182'den oluşturulmuştur.

Anonim şirketlerin limited şirketlere dönüştürülmesinde özel hükümler söz konusudur. Bunlar:¹²⁸

- Limited şirketin sermayesinin anonim şirket sermayesinden az olmaması
- Anonim şirket ortaklarına, sahip oldukları payların nominal değerine kadar limited şirket sermayesine katılma imkanının sağlanması
- Bu şekilde ortaklığa katılacakların koyacakları sermayenin, anonim şirketin esas sermayesinin en az üçte ikisine denk gelmesi gerekmektedir.

İşletmeler birleşme, bölünme ve dönüşme yöntemleri ile yeni ortaklıklar içerisine girmektedir. Yeni ortaklar, yeni çalışanlar ve farklı fikirlerin bir araya geldiği ortaklıklarda, işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen olumsuz faktörlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

¹²⁸ Sabiha Buket Bilgel, **Limited Şirketler Rehberi**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2011/9, 2011, s.25.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

İşletme ortaklıklarının kurulması ve uzun ömürlü kılınması oldukça güç ve zaman isteyen bir süreçtir. Ortaklıklar, yaşam süreleri boyunca kendilerini olumsuz etkileyen birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler ortakların kendisinden veya çeşitli çevresel koşullardan kaynaklanabilmektedir. Ortaklıkların devamlılığında bireylerin ahlakı, kültürü, bilgi-becerisi, sabrı, problem çözme becerisi ve çalışkanlığı gibi faktörler oldukça önemlidir. Bireylerin özellikleri ortaklık için oldukça uygun olsa da çeşitli çevresel faktörler ortaklıkları bitirebilir. Bunların başında mali krizler, tedarikçi veya müşterilerden kaynaklanan sorunlar, ülkedeki hukuk kuralları, siyasi istikrarsızlık gibi pek çok etken sayılabilmektedir.

Tipik bir ortaklık ilişkisi için, tarafların karşılıklı söz ve bağlılığının, birbirlerine olan güveninin ve ortak avantajlarının olması gerekmektedir. Bu unsurların eksikliği durumunda gerçek manada bir ortaklıktan söz etmek mümkün değildir.¹²⁹ Ortaklığın önemli unsurlarını; bağlılık, doğruluk, güven, ortak hedeflerin bulunması, hedeflere ulaşmak için uygulamaya geçme, birbirini sürekli bir şekilde takdir etme, ihtiyaçlara zamanında karşılık verme ve sonuçları kutlamak olarak ifade etmek mümkündür.¹³⁰

Ng ve arkadaşları, ortaklıklarda ortaklardan dolayı oluşan altı sorunlu konu olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sorunlar; ortakların açık ve dürüst iletişimdeki eksiklikleri, ortakların kazan-kazan tutumu geliştirmemeleri, ortakların ortaklığı düzenlemeye bağlı olmaması, ortaklardaki samimiyet eksikliği, ortaya çıkan sorunların büyütülmesi ve bazı ortakların uzlaşma yanlısı olmamalarıdır.¹³¹

Chan ve arkadaşları, inşaat sektöründeki ortaklıkları inceleyen çalışmalarında, konuyla ilgili araştırmaları incelemiş ve ortaklıklarda oluşan dokuz temel problem tespit etmişlerdir. Bunlar, ortaklık kavramının anlaşılabilmesi, ilişkilerde yaşanan sorunlar, kültürel engeller, yerine getirilmeyen taahhütler, iletişim sorunları, sürekli iyileştirme yapılamayışı, sorun çözme becerisinin yetersizliği, ortaklığın devamı için

¹²⁹ Cook & Hancher, **a.g.e.**, s. 433.

¹³⁰ Harback, Basham & Buhts, **a.g.e.**, s. 24.

¹³¹ S. Thomas Ng, Timothy M. Rose, Michael Mak, Swee Eng Chen: "Problematic Issues Associated with Project Partnering – The Contractor Perspective", **International Journal of Project Management**, 20, 2002, p. 439-441.

yeterli çabanın olmayışı ve yüz kıyartıcı ilişkiler olarak belirlenmiştir¹³² (bkz. şekil 7).

Şekil 7: Başlıca Ortaklık Sorunları



Kaynak: Albert P. C. Chan, Daniel W. M. Chan & Kathy S.K. Ho, Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation, **Journal of Management in Engineering**, July 2003, p.129.

Chan, Chan ve Ho ortaklık sorunlarını inceleyen kapsamlı çalışmalarında, ortaklık problemlerinin sırasıyla en fazla, ilişki problemleri, ortaklığın devamı için gereken çabanın gösterilmeyişi, ortaklık kavramının bulunmayışı ve iletişim problemleri alanlarında yoğunlaştığını tespit etmişlerdir.¹³³

2.1. İŞLETME ORTAKLIKLARINDA BAŞARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik kavramı işletmenin çevresel, ekonomik ve sosyal faktörleri bir arada düşünerek daimi olma yeteneğini ifade etmektedir.¹³⁴ Holmberg ve Sandbrook sürdürülebilirliğin bu üç boyutunu incelemişlerdir. Onlara göre ekonomik boyut, mal ve hizmetlerin süregelen esaslara göre üretilmesi, sektörel dengesizlikten kaçınılması, dış borçların ve hükümetin devamlılığının sağlanmasını içermektedir. Çevresel boyut, yenilenen kaynakların kullanılmasını, bunların korunmasını öngörür

¹³² Chan, Chan &Ho, **a.g.e.**, s. 127.

¹³³ **A.e.**, s.128.

¹³⁴ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, **a.g.e.**, s. 473.

ve ekosistemin dengesinin sürekliliğini esas almaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ise, sağlık, eğitim gibi sosyal hizmetlerin yeterli düzeyde ve eşit olarak dağıtılmasını içermektedir.¹³⁵ Bir işletmenin istihdam ettiği kişi sayısı, satışlarının miktarı ve karının fazlalığı, o işletmenin ekonomik olarak sürdürülebilir olduğunun göstergesidir. İşletmenin, sosyal sürdürülebilirliği, onun sosyal ihtiyaçları giderebilmesi, eğitim, adalet, eşitlik, yaşam kalitesi artırımı ve özgürlükleri koruma gibi hususlardaki gücünü göstermektedir. İşletmenin çevresel sürdürülebilirliği ise, atık toplama, enerji kaynaklarını verimli kullanma, geri dönüşüm yapma gibi doğal çevreyi koruma yolundaki hassasiyetini ifade etmektedir.¹³⁶

Literatürde sürdürülebilirlik ifadesi ile ele alınan hususlar, genelde işletmelerin doğal çevre ile uyumuna işaret etmektedir. Nitekim “sürdürülebilirlik ilkesi” ilk olarak, Birleşmiş Milletler’in Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun çevre sorunlarını ele alan 1987 tarihli “Ortak Geleceğimiz” adlı raporunda geliştirilmiştir.¹³⁷ İşletme sürdürülebilirliğinin sağlanması işletmenin çevresine karşı bazı sorumluluklar yüklenmesine sebep olmaktadır. Bu hususta gelecek nesli düşünerek işletmelerin kaynakları akılcı olarak kullanması, ekolojik kirliliğe neden olmaması gerekmektedir. Kirlilik artışı ve kaynakların verimsiz kullanımı sürdürülebilir gelişmenin önünde engel olabilmektedir.¹³⁸ Bu çalışmamızda, işletme ortaklıklarına “sürdürülebilirlik” misyonu verirken, işletmenin geleceğini riske atmadan faaliyetlerine başarıyla devam edebilmesi yaklaşımı benimsenmektedir.

İşletme ortaklıklarını canlı bir varlığa benzetmek mümkündür. David Hutchins şirketlerin üç ana evreden geçtiklerini dile getirmiştir. Bu evreler; şirkette girişimcilik ruhunun egemen olduğu girişimcilik veya ileri görüş evresi, emir kumanda usullerinin, raporlama sisteminin yeniden organize edildiği sistematik veya

¹³⁵ Jonathan M. Harris, “Sürdürülebilir Kalkınmanın Temel Prensipleri”, Çev. Emine Özmete, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi (Çevrimiçi) <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/EmineOzmet2eviri.pdf>, 14.03.2014.

¹³⁶ Ejaz Ahmed Khan, Mohammed Naim A. Dewan & Md. Maruf Hossan Chowdhury, “Development and Validation of a Scale for Measuring Sustainability Construct of Informal Microenterprises”, p. 2-3, (Çevrimiçi) http://www.wbiworldconpro.com/uploads/malaysia-conference-2014/management/1392270826_459-Naim.pdf, (01.05.2014).

¹³⁷ Karabulut, A. Tuğba: **Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2009, s. 60.

¹³⁸ Sinan Nardalı, **Organik Ürünlerin Pazarlanması ve Etik Sorunlar**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-96, 2011, s. 32.

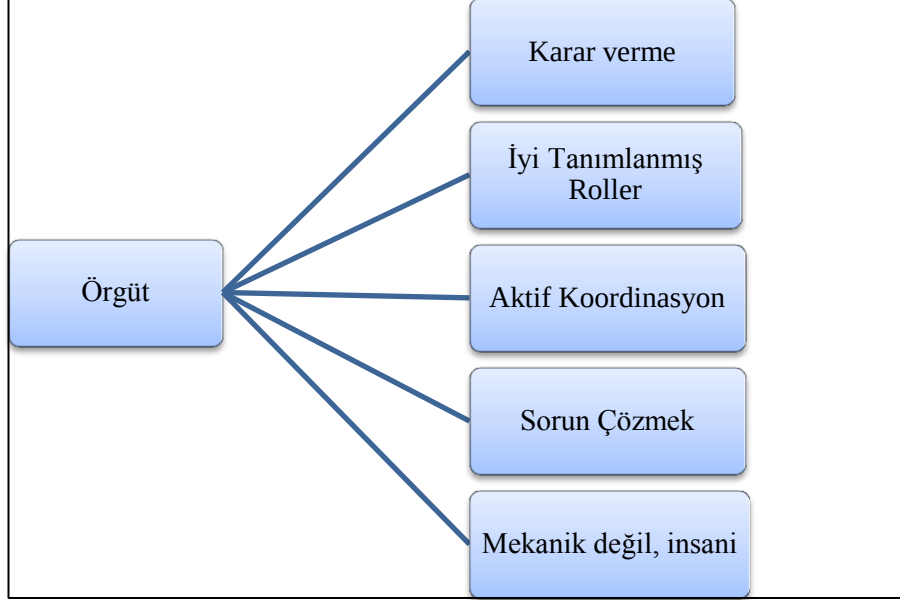
mekanistik evre ve şirketin yönetimine ileri görüşlü bireylerin geçerek şirketi tekrar güçlendirdikleri dinamik evredir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları dinamik evrede gösterdikleri performansa bağlıdır. Dinamik evrede önemli olan hususlar, şirket bilincinin sağlanması, personel arasında dayanışma ruhunun güçlendirilmesi, kazanma şevk ve arzusu ve çalışanların motivasyonunun sağlanmasıdır. Bu evrede, şikayet etmek, savunma, suçlama alışkanlıkları yerine iş bitirici kültürün oluşturulması oldukça önemlidir.¹³⁹

Başarılı şirketler, kendilerine uygun bir karar verme süreci oluştururlar. Karar vermede koordinasyonun sağlanması, şirket içinde kafa karışıklarını ve oluşacak gecikmeleri önemli ölçüde engellemektedir. Bu şirketlerde, şirket içi sorumluluklar ve roller açık bir biçimde belirlenmiştir. Kimin ne yapması gerektiği, hangi davranışlar karşısında ne gibi ödüller alacağı, yönetimin çalışanlardan beklentilerinin neler olduğu açık bir şekilde ifade edilmektedir. Başarılı şirketlerde takım elemanları arasında aktif bir koordinasyon mekanizması bulunmaktadır. Takımı oluşturan bireylerin ne zaman ve ne şekilde birlikte hareket edecekleri, olağan dışı durumlarda ne yapacakları işin başında belirlenmektedir. Takımın başında bir sorun olduğunda, herkes bu sorunları çözmeye odaklanmakta ve başkasını suçlamaya kalkışmamaktadır. En önemlisi de, başarılı şirketlerde çalışanlar mekanik bir aletin parçası gibi görülmemektedir. Çalışanların görüşlerine ve yaptıkları işlere değer verilmektedir.¹⁴⁰ İşletmelerin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunları, karar verme, iyi tanımlanmış roller, aktif koordinasyon, sorun çözmek ve çalışanı makine değil insan olarak görmek şeklinde sıralamak mümkündür.

¹³⁹ Garih, **a.g.e.**, s. 24-33.

¹⁴⁰ Davis, **a.g.e.**, s. 253-256.

Şekil 8: Örgütsel Başarı Unsurları



Kaynak: John A. Davis, **Rekabetçi Başarı Markalaşma Nasıl Değer Katar?**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:7, 2011, s.252.

Bir şirketin başarılı olduğunu gösteren dört faktör bulunmaktadır. Bunlar, uzmanlaşma, iyi yönetim, risklerin dağıtılması ve konularda konsantrasyonun sağlanmasıdır.¹⁴¹ Çok ortaklı yönetimlerde ise başarı, gruplara tayin edilen başkanların ekip tarafından ve şirket içindeki diğer gruplarca kabul görmesine, başkanlığın periyodik olarak (en az 3 yılda bir) kişiden kişiye geçmesine ve üst düzey yöneticiler arasında dengenin bulunmasına bağlıdır.¹⁴²

Kanter'in, 1994'te Harvard Business Review'de yayımlanan makalesinde, ortaklıkların başarısı için sekiz temel unsurun bulunması gerektiğinden bahsedilmektedir. Kanter'e göre ortaklık başarısının ilk unsuru bireysel mükemmelliktir. Yani ortaklık yapan tarafların her biri ortaklığa değer ve güç kazandırmalıdır. İkinci unsur, tarafların uzun dönem hedeflerinin olmasıdır. Böylece, tarafların hedeflerini gerçekleştirmek için uzun süre birlikte çalışması sağlanacaktır. Üçüncü unsur, ortakların birbirinden bağımsız davranışlarda bulunmaması ve aralarında tam bir dayanışmanın sağlanmasıdır. Dördüncü unsur, ortaklık kurulurken

¹⁴¹ Garih, a.g.e., s. 44.

¹⁴² A.e., s. 74-76.

taraflar muhakkak ortaya emeğini, uzmanlığını, servetini vb. koyarak yatırımda bulunmasıdır. Beşinci unsur, tarafların bilgi paylaşımı hususunda istekli davranmasıdır. Altıncı unsur, tarafların birlikte çalışmayı sorunsuz bir şekilde sürdürebilmesi için aralarındaki bağlantılarını geliştirmeleridir. Yedinci unsur, ortaklığın bireylerin ötesine geçmesi ve bütün bir yapı olarak düşünülmesidir. Kanter'e göre ortaklığın başarısının son unsuru, tarafların birbirine güven duyması ve işlerini onurlu bir şekilde yürütmesidir.¹⁴³

Cheng ve Li, ortaklıkların başarısını sağlayan dört ortak faktörün, dört de fonksiyonel faktörün olduğunu belirtmişlerdir. Ortak faktörler, üst yönetim desteği, açık iletişim, karşılıklı güven ve etkin koordinasyondur. Ortaklığın fonksiyonel faktörleri ise, uzun süreli bağlılık, sürekli kendini yenileme, işletmedeki öğrenme ikliminin bulunması ve ortaklık deneyimi olarak ifade edilmiştir.¹⁴⁴

Murphy ve Arenas şirketler arasındaki ortaklıkları konu alan çalışmalarında, ortaklıkların başarısı için gerekli dört faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; günden güne güçlenen ilişkilerin varlığı, şirketlerin misyonları, stratejileri ve değerleri arasında uyumun sağlanması, ortaklar arası ilişkileri yönetme becerisi, ortaklarına ve içinde bulunulan topluma değer katabilmek olarak sıralanmıştır. Çalışmaya göre, işbirlikçi özelliği fazla olan ortaklıklarda kolektif eylemler motivasyon unsuru olmakta ve sosyal problemlere çözümler üretilmesi amaçlanmaktadır. Ortaklıklarda yüksek işbirliği ise yenilikçiliği ve sürdürülebilir karşılıklı faydayı beraberinde getirmektedir.¹⁴⁵

Chan ve arkadaşları, ortaklığın başarısından söz edebilmek için yedi faktörün olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Bu başarı faktörlerini, üst yönetim tarafından desteklenme, karşılıklı güven, uzun süreli taahhüt, etkin iletişim, etkin koordinasyon,

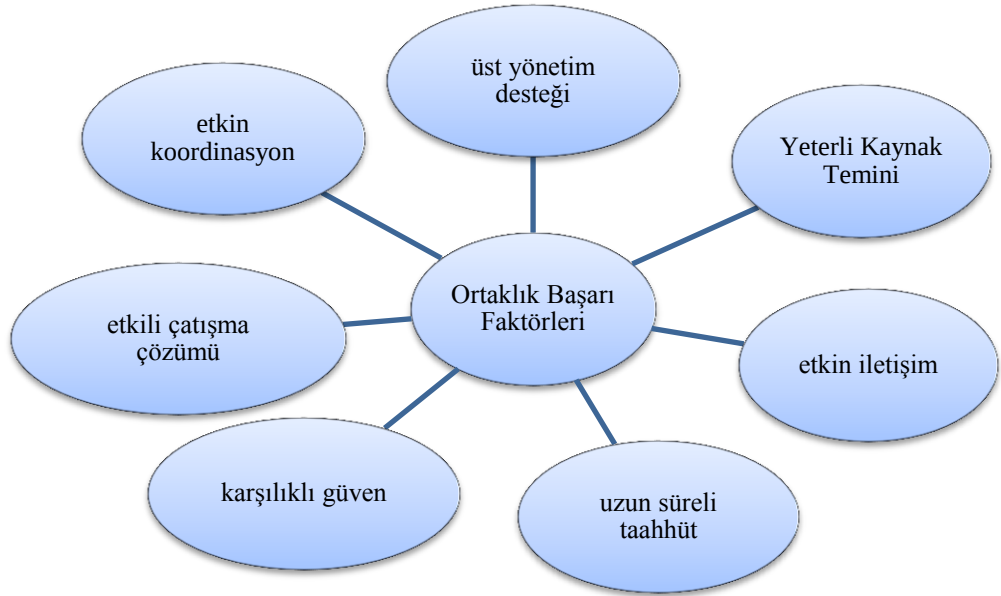
¹⁴³ Giesecke, **a.g.e.**, s. 40.

¹⁴⁴ Eddie W. L. Cheng & Heng Li, "Development of a Practical Model of Partnering for Construction Projects", **Journal of Construction Engineering and Management**, November/December 2004, p. 792.

¹⁴⁵ Matthew Murphy & Daniel Arenas, "Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders", **Journal of Business Ethics**, 94, 2010, p. 107-108.

etkili çatışma çözümü ve yeterli kaynakların olması olarak sıralamışlardır.¹⁴⁶ (bkz şekil 9)

Şekil 9: Ortaklığın Başarısı İçin Önemli Faktörler



Kaynak: Albert P. C. Chan, Daniel W. M. Chan, Y. H. Chiang, B. S. Tang, Edwin H. W. Chan, “Exploring Critical Success Factors For Partnering In Construction Projects”, **Journal of Construction Engineering And Management**, March/April 2004, s. 190.

Uzun Süreli Taahhüt: Bir işletmede ortaklık ilişkisini kuran en önemli unsur taahhüttür. Ortaklığın başarısı için uzun süreli ilişkinin mevcudiyeti gereklidir. Böylece her ortak diğerinin hedeflerini anlar, ortağına yardım etmek için farklı yollar bulmaya çalışır ve o hedefine ulaşmasına yardımcı olur. Ortaklıklarda uzun süreli taahhütler, ortaklar arası sorunları çözer ve ortaklığın diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı kazanmasına neden olurlar.¹⁴⁷

Karşılıklı Güven: Bir ortaklık ilişkisi güven unsuru içermelidir. İşletme ortaklıklarında bilgi paylaşımında bulunulması, kontrolün bir parçası olmaktadır. Karşılıklı olarak hoşgörü ve güven temelinde kurulan ilişkilerde, bireyler kendi başına elde edebileceği faydanın çok üzerinde kazançlar sağlayabilmektedir.

¹⁴⁶ Albert P. C. Chan, Daniel W. M. Chan, Y. H. Chiang, B. S. Tang, Edwin H. W. Chan, “Exploring Critical Success Factors For Partnering In Construction Projects”, **Journal of Construction Engineering And Management**, March/April 2004, s. 190.

¹⁴⁷ Cook & Hancher, **a.g.e.**, s. 433.

Karşılıklı güven, ortaklara kaynaklarını birleştirmeleri için fırsat verir ve ortaklığın başarısına katkı sağlar.¹⁴⁸

Etkin Çatışma Çözümü: Ortakların hedeflerinin ve beklentilerinin tutarsız olması, ortaklıklarda sık sık çatışma nedeni olmaktadır. Çatışan tarafların her birinin tatminini sağlayan bir çözüm yolu bulmak ve sorunlu konulara alternatif çözümler aramak gerekir. Etkin çatışma çözümü ile varılan sonuçların, tarafların karşılıklı bağlılıklarını arttırıcı fonksiyonu bulunmaktadır.¹⁴⁹

Etkin Koordinasyon: İyi bir koordinasyonda, ortaklar yanlış anlamalarla, yanıltıcı kavramlarla ve yanlış yorumlamaktan dolayı oluşan problemlerle ya hiç karşılaşmaz ya da çok az karşılaşır.¹⁵⁰

Üst Yönetim Desteği: Üst yönetiminin taahhüt ve desteği başarılı bir ortaklık için ön şarttır. Üst yönetim stratejiler oluşturur ve işle ilgili faaliyetleri idare eder. Onların desteği ortaklık ruhunun başlatılmasına öncülük etmektedir.¹⁵¹

Yeterli Kaynak Temini: Ortaklıklarda ne kadar kaynağa ihtiyaç olduğunu tespit etmek oldukça önemlidir. Bu kaynaklara, bilgi, teknoloji, sermaye ve özel beceriler dahildir. Temin edilen kaynaklar sadece ortaklığın rekabet gücünü arttırmak için değil, aynı zamanda işbirliğinin başarısını ölçmek için önemli bir kriter olarak kullanılabilir.¹⁵²

Etkin İletişim: İyi bir iletişim, büyük sorunları olmayıp sadece birkaç önemsiz şikayetin olması, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi ve iletişim kanallarının en iyi şekilde kullanılmasını ifade etmektedir.¹⁵³

İşletmelerin ortaklık kurma yolu ile büyümesi ve başarılı olması öncelikli gibi görünse de, tek başına yeterli değildir. Önemli olan, şirketin büyüklük ve başarısının sürdürülebilir nitelik taşımasıdır. Büyüme ve sürdürülebilirliğin temelinde şirketin gelecekteki başarısında rol oynama potansiyeline sahip yeteneklerin değerlendirilmesi ve piyasadaki değişimi anlayan, etkin biçimde yönetilmesini,

¹⁴⁸ A.e., s. 434.

¹⁴⁹ Chan vd., "Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Project", p. 191.

¹⁵⁰ Cheng & Li, a.g.e., s. 796.

¹⁵¹ Chan vd., "Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Project", p. 190.

¹⁵² A.y.

¹⁵³ Cheng & Li, a.g.e., s. 796.

sağlayan bir iş modeli oluşturulması bulunmaktadır.¹⁵⁴ Sürdürülebilirlik kavramı etik, sosyal ve çevresel unsurları içermektedir.

Aile şirketlerinde ortaklığın sürdürülebilmesi konusu en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Yeni ortaya çıkan pazarlar, teknolojinin sürekli yenilenmesi, rakiplerin güçlü duruma gelmesi, yasal düzenlemeler ve ortakların tutumları, kurulan ortaklıkların istikrarsız hale gelmelerine neden olmaktadır.¹⁵⁵ Uzun ömürlü aile şirketlerinin taşıması gereken temel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başında, sürdürülebilirliğini sağlamış şirketlerin başındaki liderlerin, karizmatik, ileri görüşlü, işini seven ve gelişime açık bireyler olmaları gelmektedir. Sürdürülebilir şirketlerde her zaman lideri izleyen ve destekleyen bir takım bulunmaktadır. Böyle şirketlerde aile ve işletme birbirini desteklemektedir. Sürekli yeni bir şeyler yapma düşüncesi hakimdir. Bu şirketlerde kurumsallaşma tamamlanırken, amatör ruh (işin verdiği heyecan ve şevk) kaybedilmemiştir. Paranın idaresi, yatırımların nerelerde değerlendirilip, harcamaların nerelere yapılacağı hususunda dikkatli davranılmaktadır. Gelenek ve değerlere saygı duyulmaktadır. Buralarda işten işe sık geçişler olmamakta, yapılan işi en iyi şekilde yerine getirmek için sabır ve inatla çalışılmakta, açgözlü hareket edilmemektedir. Kurumun özelliklerine uygun kişilerin istihdamına öncelik verilmekte ve eleman seçimindeki özen, şirket başarısını arttırmaktadır.¹⁵⁶

Kuruluşu 1700'li yıllara dayanan ve günümüzde sekizinci kuşak temsilcisi Kont Anton Wolfgang Von Faber-Castell tarafından yönetilen bir aile işletmesi olan Faber-Castell şirketinin asırlarca hayatta kalabilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Kont Faber-Castell uzun süre yaşamanın sırlarını şöyle sıralamaktadır:¹⁵⁷

- Ailede şirketi yönetme kabiliyeti olan gençlerin en iyi şekilde yetiştirilmesine önem verilmesi,
- Şirketin sürdürülebilir olması için muhakkak halefin belirlenmesi,

¹⁵⁴ Alayoğlu, “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, s. 184.

¹⁵⁵ Doz & Hamel, **a.g.e.**, s.29-31.

¹⁵⁶ Fındıkcı, **a.g.e.**, s. 64-68.

¹⁵⁷ Ateş, **a.g.e.**, s. 46-48.

- Eş seçerken güzellikten ziyade zekiliğe önem verilmesi ve böylece gelecek neslin akıllı çocuklardan oluşmasının sağlanması,
- Şirketin kaliteli üretim yapmak, çevresine ve sosyal konulara odaklı olmak gibi belirli değerlerle çalışması,
- Kurumsal yönetime önem verilmesine rağmen, yönetimde tek bir kişinin belirleyici olması,
- Aile anayasasının olmayıp sadece bağımsız üyelerden oluşan bir danışma kurulunun bulunması,
- Aileden işe girecek kişinin yeterli donanıma sahip olması,
- Özellikle ileride yönetimi devralacak halefin, başka şirketlerde 4-7 yıl bağımsız olarak çalışıp, tecrübe kazanmasının sağlanması,
- Gelin ve damatların işe karışmalarının önlenmesi,
- Şirketteki profesyonel yöneticilerle uzun süre birlikte çalışmaktır.

1927’de kurulan dünyanın en büyük online şeker satıcısı olan McKeesport Candy Co. şirketinin günümüzdeki üçüncü kuşak temsilcisi Jon H. Prince, şirketlerinin ömrünün uzunluğunun ve rekabetçi gücünü korumasının, beş önemli faktöre bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler; tek bir alana odaklanma (sadece şekerçilik yapma), müşteriye azami önem verme, sürekli kendisini yenileme arayışında olma, büyük düşünmek ve basitliktir.¹⁵⁸

Uzun süre hayatta kalan şirketlerin sayılan özelliklere sahip olmalarının yanı sıra, başarısını devam ettirebilmeleri için bir “süreklilik planı” bulunması gerekmektedir. Süreklilik planı, herhangi bir olağanüstü hal durumunda şirketin hazırlıklı olabilmesi için alınan önlemleri geliştirmesi sürecini ifade etmektedir.¹⁵⁹ Elliott ve arkadaşlarına göre süreklilik planı, işletmenin maruz kalabileceği tehditlere karşı, değer sisteminin bütünlüğünü ve rekabet avantajını korumaya yönelik önlemler alıp planlama yapmasını ifade etmektedir. Shaw ve Harrald’a göre ise süreklilik planı, kararlar için

¹⁵⁸ A.e., s. 55-56.

¹⁵⁹ Lejla Turulja & Nijaz Bajgoric, “Being Prepared For Disaster? Implementation of Business Continuity Planning Concept in B&H Organizations”, **Conference Proceedings: International Conference of The Faculty of Economics Sarajevo (ICES)**, 1 January 2012, p. 449.

rehberlik edici, tedbir alıcı, hazırlayıcı, yanıt verici, yeniden düzenleyici ve krizlerden çıkışı sağlayıcı bir takım iş uygulamalarından oluşmaktadır.¹⁶⁰

Süreklilik planının değişen çevre koşullarına göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler şu sorulara cevap aramalıdır:¹⁶¹

- Kriz yönetim planımız var mı?
- Teknolojik gelişme karşısında işletmenin yaptığı değişiklikler nelerdir?
- Mevcut, tehdit, tehlike ve riskler nelerdir?
- Sürekliliği sağlayacak olan kadrom yetkin midir?
- Süreklilik planımızı en son ne zaman güncelledik?

İşletmeler süreklilik planlarını, temel müşteri hizmetlerini, gelecek neslin gelirini, gerekli destek hizmetlerini, müşterinin, çalışanın, hissedarın güvenini ve şirketin topluma karşı görünümünü korumak amacıyla yapmaktadır.¹⁶² Bu planlar Morton’a göre dokuz aktiviteden oluşmalıdır. Bu aktiviteler şunlardır:¹⁶³

- Üst yönetime yönergeler sağlamak,
- Ciddi riskleri belirlemek,
- Sürdürülmesi gereken operasyonlara öncelik vermek,
- Olağan dışı durumlarda etkin olacak afet takımını oluşturmak,
- Tam bir envanter almak,
- Nerelerin yardıma ihtiyacı olduğunu belirlemek, planı tasarlamak
- Planı bazı çalışanlarla test edip sonrasında tüm personeli eğitmek
- Planı uygun bir şekilde sürdürmektir.

Ortaklıkların sürdürülebilirliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Genel itibari ile tüm ortaklıkların sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler olan, marka, itibar ve güven kavramlarına değinilecek, daha sonra yenilik ve kurumsallaşma ihtiyacı, denetim sorunları, ortaklık ve kurum kültürü noksanlığını incelenecektir. Sadece aile

¹⁶⁰ G. A. Zsidisin, S. A. Melnyk & G. L. Ragatz, “An Institutional Theory Perspective of Business Continuity Planning for Purchasing and Supply Management”, **Internal Journal of Production Research**, Vol. 43, No:16, 15 August 2005, p. 3404.

¹⁶¹ Alaeddin Tileylioglu, “Aile Şirketleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 17.

¹⁶² Martin Smith & John Sherwood, “Business Continuity Planning”, **Computers & Security**, 14 (1995), p. 15.

¹⁶³ Zsidisin, Melnyk & Ragatz, **a.g.e.**, s. 3405.

ortaklıklarının sürdürülebilirliği etkileyen unsurlar ise ayrı bir bölümde ele alınacaktır.

2.1.1. Marka İtibar ve Güven

Toplumsal ve ekonomik dönüşümün iyice hızlandığı günümüzde, marka kavramı giderek yaygınlaşan bir değer haline gelmiştir. Bireyler, aldıkları ürün veya hizmetleri, kalitesine bakmadan sadece “marka” oldukları için tercih etmeye başlamış ve bu marka ile kendi statülerini eşdeğer tutar olmuşlardır. Bu nedenle, marka kavramı işletmenin sürdürülebilirliği noktasında, hayati bir öneme kavuşmuştur. Bir işletmenin ürettiği mal veya hizmet markalaşmaz ise, işletme kar elde edemeyecek ve nihayetinde faaliyetine son vermek durumunda kalacaktır.

Markalaştırma ile ifade edilen “güvenin yayılması sistemi”, uzun yıllar önce uygulanmaya konulmuş bir sistemdir. Markalaştırma hususu, Şam’lı Abu al-Fadl Ja’far İbn Ali tarafından 9.-12. yüzyıllar civarında kaleme alınmıştır. Onun yazdığı “Ticaretin Güzellikleri ve İyi ile Kötü Malları ve Taklitleri Ayırt Edebilme Üzerine Kitap” adlı eserde, zengin olabilmek için iyi bir isme sahip olmanın gerekliliğinden bahsedilmiştir.¹⁶⁴

Modern anlamda, markalaşmanın ilk somut örneğini ise 14. yüzyıl başında, İtalya’da görmek mümkündür. O dönemde, Sienalı Buonsignori ailesi, Floransalı Frescobaldi ailesi, Luccalı Ricciardi gibi ailelerin isimleri varlık, güven ve tutarlılık sembolleri olarak bilinmiştir. Bu ailelerin bazılarına ait şirketler, Orta Doğu, Avrupa ve Kuzey Afrika’ya yayılmış ve buralarda yüzlerce kişi istihdam edilmiştir. Şirketler markalarının bilinirliğini sağlamak adına, sosyal hayatın içinde çokça bulunmuş, bağışlar yapmış ve kültürel faaliyetlere sponsor olmuştur. Böylelikle, içinde bulundukları topluma, isimlerinin iyi ve güvenilir olduğunu ispat etmişlerdir. Dönemin ticari yazışmalarında da, ünlü bir isim yaratmanın önemine dair ifadeleri görebilmek mümkündür.¹⁶⁵

Günümüzde dünyanın en güçlü markalarının çeşitli ortak özellikleri bulunduğu görülmektedir. Bu özellikler, bir vizyonlarının olmaları, duygusal sermaye

¹⁶⁴ Simon Anholt, **Yerlerin Markalaşması- Kimlik, İmaj ve İtibar**, Çev. G. Müge Uçar, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2011, s. 33.

¹⁶⁵ A.e., s. 32.

geliştirmeleri, kendilerini çok iyi konumlandırmaları, değerlerine bağlı kalmaları, her zaman sözlerinde durmaları, kaliteli mal ve hizmet üretmeleri ve günden güne sermayelerini arttırmaları gibi unsurlar bulunmaktadır.¹⁶⁶

İşletmeler güçlü bir marka oluşturabilmek için davranışlarını, insanların olumlu tepkilerini alacak şekilde düzenlemelidir. Çünkü bir markanın değeri, kurumların çevresindeki itibarına göre şekillenmektedir. Kurumsal itibar denilen bu olgu, işletmenin bağlantılı olduğu kişi ve kurumların, işletmeye yönelik inanç ve düşüncelerini içerir. İyi bir kurumsal itibar, müşterilerin memnuniyetini ve dolayısı ile karlılığı arttırmaktadır. Müşteri gözünde itibar, kalite demektir.¹⁶⁷

MacMillan ve arkadaşları çalışmalarında, kurumsal itibarın sağlanması için üç sorunun cevaplanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sorular şunlardır:¹⁶⁸

- Ne için itibar?
- Kimin için itibar?
- Hangi amaç için itibar?

“Ne için itibar?” sorusu sorulduğunda, işletmeler farklı cevaplar verebilirler. Çünkü şirketlerin birbirinden farklı karakteristikleri, davranışları ve gelirleri bulunmaktadır. Şirketlerin bazıları, finansal başarı elde etmeyi itibar olarak görürken, bazıları için itibar büyük ve güçlü olmayı veya kaliteli mal-hizmet üretmeyi ifade edebilmektedir. Aynı şekilde, “Kimin için itibar?” sorusu sorulduğunda da verilen cevaplar farklıdır. Kural olarak, şirketler kararlarını alırken tüm insanların işle ilgili algılarını dikkate alırlar. Ancak burada, kimin algısının en kritik olduğu önem taşımaktadır. Kimine göre, müşteri ve çalışanların görüşleri önem taşırken, kimisi finansal analistlerin yahut diğer şirketlerin yöneticilerinin görüşlerine önem vermektedir. Kurumlara, “Hangi amaç için itibar?” sorusu yöneltildiğinde de durum aynıdır. İtibarın ne amaçla istendiği kritik önem taşımaktadır. Bazıları, iyi bir itibarla pazarlama

¹⁶⁶ Temporal, **a.g.e.**, s. 300.

¹⁶⁷ Rosa Chun, “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, **International Journal of Management Reviews**, 7(2), p. 104-105.

¹⁶⁸ MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing and Carola Hillenbrand, “Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 3, p. 217.

maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Bazısı için ise, iyi itibar, müşteri sadakati, çalışanı elde tutma, uzun vadeli finansal performans gibi anlamlar taşımaktadır.¹⁶⁹

Kurumsal itibarın sağlanması yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte kurumsal itibar, topluma karşı hizmet ve çevreye duyarlılık, yatırımcı için karlılık, müşteri için inanırılık ve personel için güvenilirlik sağlanması ile gerçekleşmektedir.¹⁷⁰ Kurumsal itibar yönetiminin temel kriterleri, kaliteli ürün ve hizmetler, yüksek finansal performans, iyi bir çalışma ortamı, çevreye karşı sorumluluk, vizyon sahibi liderlik, saygınlık ve güvenilirliktir. Bu bağlamda, kurumsal itibarını yükseltmek isteyen yöneticilerin; kurumsal kimliği ile kişiliğinin tutarlı olması, müşteri tatmini ve kalite artışı için çabalaması, çevresine verdiği sözlerde durması, gerektiğinde hataları kabullenip çözüm üretebilmesi ve kurum içi motivasyonu sağlaması gerekmektedir.¹⁷¹

Markanın ve kurumsal itibarın temelinde güven kavramı bulunmaktadır. Güven, “Bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine inanması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşudur.”¹⁷² Güven kavramını, kazanılmış güven ve güvene dayalı güven olarak iki boyutta değerlendirmek mümkündür. Kazanılmış güven, bir ürün veya hizmet alımından sonra doğrudan deneyim yolu ile elde edilen güvendir. Güvene duyulan güven ise, bir başkasının deneyimi sonucu elde ettiği güvene dayanarak oluşmaktadır.¹⁷³ Güven kavramını üç farklı boyutta değerlendirmek mümkündür. Bu boyutlar; bireyin kendisine güven duyması, bireyin başkasına güven duyması ve bireyin güvenilir olmasıdır. Bireyin güvenilirliği için sözlerinde durması, dürüst olması, sorumluluk sahibi olması ve bir görevi yapacak yetkinliğe haiz olması gerekmektedir.¹⁷⁴

¹⁶⁹ A.e., s. 217-218.

¹⁷⁰ Alayoğlu, “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, s. 228.

¹⁷¹ Mehmet Emin Okur & Ali Talip Akpınar, “Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:15, S. 174, Haziran 2012, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2012/06a/01.htm>, 15.03.2014.

¹⁷² Halis & Şenkal, **a.g.e.**, s. 47.

¹⁷³ Anholt, **a.g.e.**, s. 31.

¹⁷⁴ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, Mayıs 2003, s. 58-59.

Şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, özellikle işletme yöneticisine olan güvenin payı oldukça büyüktür. Bu güven de adil ve dürüst olunması yolu ile sağlanabilmektedir. Dediklerini yapmayan, adil olmayan bir şirket yöneticisi ile hiç kimse uzun yıllar çalışmak istemeyecektir. Şirketlerin uzun süreli başarısı için hem şirket içi, hem şirket dışı ilişkilerde güvenin kazanılmış olması gerekmektedir. Bu da şirket yöneticilerinin ihtiyaçlara uygun ürün, servis ve destek sağlaması ile mümkün olmaktadır. Diğer yandan yönetimin stratejik planlama, işe alma ve müşteri geliştirme alıştırmaları yaparak güveni sağlaması mümkün olabilmektedir. Şirket yönetimleri ayrıca bireylerin şirkete olan güvenini şekillendirecek temas noktalarını iyi belirleyebilmelidir. Bu temas noktaları, somut ve soyut olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Somut temas noktalarını, şirketin sunduğu ürünler, bunlara ait ambalajlar, reklamlar ve mağaza tasarımları oluşturmaktadır. Soyut temas noktalarını ise, bireylerin şirketle olan ilişkileri sonrasında elde ettikleri öngörülerini oluşturmaktadır.¹⁷⁵

Şirket türüne göre güven ve itibarın boyutunda farklılık görülebilmektedir. Özellikle limited şirketler, “hele bir deneyelim” mantığı ile açılmakta ve kurumsallaşma amacı taşımamaktadır. Bu şekilde oluşan şirketlerde şirkete güven, “şirket sahibine güvenmek ile aynı anlamı ifade etmektedir.”¹⁷⁶ Bireysel ve ailesel itibarın en fazla kolektif şirketlerde önemsendiğini söylemek mümkündür. Bu şirketlerde ortaklar, şirketin ödenmemiş tüm borçlarından sorumlu olmaktadır, onların geri çekilme şansı yoktur. Kolektif şirketlerde ortaklar, şirkete güç, güven ve itibar veren kişiler olmaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Davis, **a.g.e.**, s. 66-67.

¹⁷⁶ Battal, **a.g.e.**, s. 11-12.

¹⁷⁷ **A.e.**, s.13.

Tablo 11: Güvenin İşletmelerdeki Etkisi

Güvensizlik	Düşük Güven	Yüksek Güven
Düşük moral	Stres	Yüksek moral
Devamsızlık artışı	Üretimde azalma	İşe devamlılık
İşgören devrinde artış	Yeniliğin bastırılması	Yenilik artışı
Yararlanılamayan potansiyel	Karar sürecinde bozulma	Etkin değişim yönetimi
Tanımlanamayan maliyetler		

Kaynak: Muhsin Halis, “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısında Lider Davranışları”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 297.

İşletmelerde güven bir motivasyon unsuru olmaktadır. Çalışma ortamında güven, işletmedeki moralde, devamlılıkta, yapılan yeniliklerde artış nedenidir. Güven düşüklüğü ise strese, üretimde azalmaya, karar ve yenilik sürecinde bozulmalara yol açabilmektedir.¹⁷⁸ Güven temeline dayanmayan ilişkilerin hakim olduğu işletmelerde, bireylerin işbirliğinden uzak durduğu ve tamamen kendi çıkarları üzerine odaklandığı görülmektedir. Böyle ortamlarda oluşan sorunlar kurum içinde saldırganlık ve hatta çatışmalara yol açabilmektedir.¹⁷⁹ İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli şartların başında güven gelmektedir. Tarafların takım ruhu içerisinde davranmaları, iş birliği yaparak, yaşanan zorlukların ortak kararlarla atlatılması, ancak birbirlerine güven duymaları ile mümkün olabilmektedir.

2.1.2. İnovasyonun Gerekliliği

İşletmeler toplumun ihtiyacına göre mal ve hizmet üreten kurumlardır. Toplumun istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Bu nedenle, uzun süre yaşamak isteyen bir işletmenin değişime ayak uydurabilmesi, tercihler değiştikçe kendini yenilemesi yani “inovasyon yapması” gerekmektedir. İnovasyon terimi, OECD ve AB literatürüne göre, “bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da

¹⁷⁸ Muhsin Halis, “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısında Lider Davranışları”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 297.

¹⁷⁹ Engin Yıldırım, “Endüstri İlişkileri ve İş Etiği”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed. Sabri Orman ve Zeki Parlak, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2009-23, 2009, s. 124.

geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir.¹⁸⁰

İşletmelerde inovasyon, çeşitli nedenler dolayısı ile ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenleri, beklenmedik gelişmeler, süreç gereksinimleri, işlemlerdeki düzensizlikler, endüstri ve pazardaki değişimler, demografik değişkenler, algısal değişimler, bilgi eksenli değişiklikler, araştırma-geliştirme çalışmaları, işletme içindeki ekibin işbirliği içinde sistematik çabaları olarak sıralamak mümkündür.¹⁸¹

İnovasyon, çeşitli aşamaların ardı sıra gerçekleştirilmesi ile tamamlanan bir süreçtir. İnovasyonun ilk adımı, yeni bir ürünün ortaya çıkarıldığı icat aşamasıdır. İcatın sonra, mevcut ürünün gelişmiş hale getirilip yenilendiği farklılaştırma aşaması gelir. Bu adımın ardından ürünün yeniden uyarlandığı taklit safhasına geçilir. İnovasyonun son adımında ise, ürünün yeni bir formülle birleştirilip tamamen yeni bir ürüne dönüştürüldüğü sentez aşaması bulunmaktadır.¹⁸²

İşletmelerin inovasyon sürecini, “inovasyon hunisi” yoluyla ifade etmek mümkündür. Şekil 10’da görülen huniye çok sayıda fikir girmekte, bu fikirler projelendirilip uygulama safhalarına kadar seçilmekte, en son aşamada topluma sunulmaktadır. Hunide her aşama sonrası bir kapı bulunmaktadır. Fikirler bu kapılara gelindiğinde, ya durdurulmasına karar verilmekte, ya bir müddet bekletilmekte ya da sunulma yolunda ilerlemesine izin verilmektedir. Fikirler 1., 2. ve 3. aşamalarda ürün ve hizmet şeklindedir, 4. aşamadan sonra ise bu ürün ve hizmetlerin arz edilip edilmeyeceğine karar verilmektedir.¹⁸³

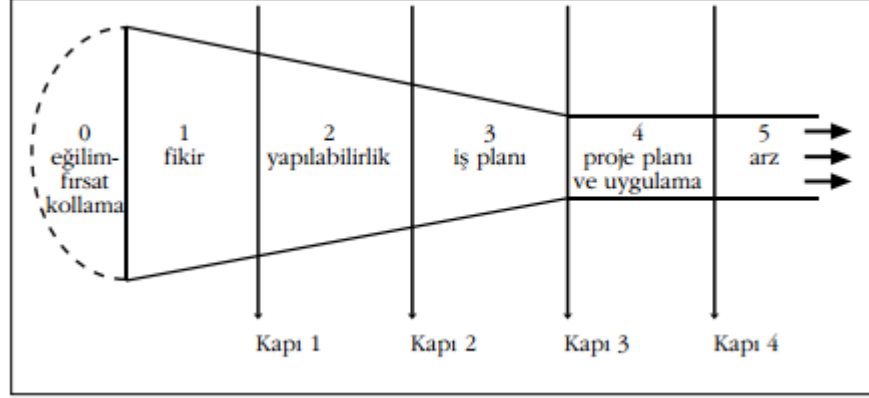
¹⁸⁰ TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362, 2003, s. 23.

¹⁸¹ Karabulut, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁸² **A.e.**, s. 63.

¹⁸³ TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, s. 135-136.

Şekil 10: İnovasyon Hunisi



Kaynak: TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362, 2003, s. 136.

İnovasyon, ürün ve hizmetlerde olduğu kadar, işle ilgili süreçler üzerinde de gerçekleştirilebilir. İş süreçlerinin yeniden yapılandırılıp, işletmelerin performansında önemli gelişmeler kaydedilebildiği, Michael Hammer ve James Champy'nin "Değişim Mühendisliği" kitabında açıkça ortaya konulmaktadır. Değişim mühendisliğine göre, şirketlerin diğerlerine karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri personelin daha fazla çalışmasıyla değil, "daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleri" ile mümkün olmaktadır.¹⁸⁴ Kitapta değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerindeki ortak özellikler şöyledir:¹⁸⁵

- Eskiden birbirinden ayrı olan iş ve görevler birleştirilip, tek bir iş haline getirilmiştir.
- Çalışanlar, karar verme aşamasının bir parçası olmuşlardır.
- Süreçlerin içindeki adımlar çizgisellikten arındırılmış, katı kurallardan uzak ve doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmiştir.
- Süreçlerin birden çok uygulanış şekli bulunmaktadır.
- Süreçler gerekirse organizasyon sınırlarının dışında gerçekleştirilebilmektedir.
- Süreçlerde, denetim ve kontroller asgari seviyeye indirilmiştir.

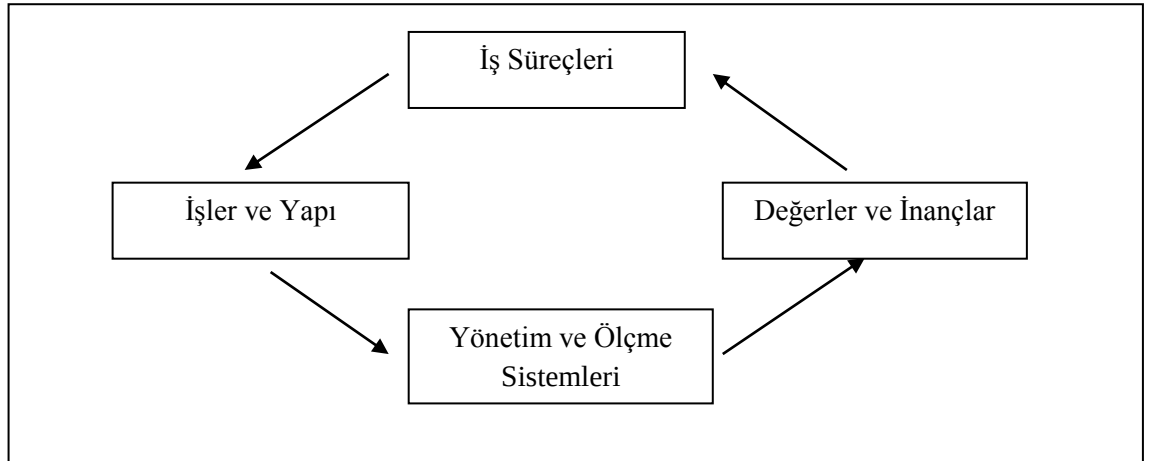
¹⁸⁴ Hammer, Michael & James Champy: **Değişim Mühendisliği – İş İadesinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 5. b.s., Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1998, s. 10.

¹⁸⁵ A.e., s. 46-58.

- Süreçlerin tek temas noktasını, bir vaka yönetici oluşturmaktadır ve işlemler merkeziyetçi yapıda uygulanmaktadır.

Değişim mühendisliğinin başarısı çalışanların değerleri ile şekillenmektedir. Bu sürecin işlenmesi için çalışanlar; “Müşterileri memnun etmek için herşeyi yapmalıyım”, “Benim yaptıklarımın önemi vardır”, “Ben yarattığım değer için maaş alırım”, “Sorunları sahiplenmeli ve çözmeliyim”, “Başarıya da başarısızlığa da beraber ulaşırız” ve “Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır” düşünceleri ile hareket etmelidir.¹⁸⁶ Zira değerler, insanlar işler ve yöneticiler birbirine bağlı öğelerdir. Hammer ve Champy, bu öğeleri “İş Sistemi Elması” ile açıklamaktadır.

Şekil 11: İş Sistemi Elması



Kaynak: Michael Hammer & James Champy: **Değişim Mühendisliği – İş İadesinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 5. B.s., Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1998, s. 74.

İş Sistemi elması, iş süreçlerindeki değişimin niçin ve nasıl meydana geldiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Elmanın üst noktasında işin yapılma şekli olan iş süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçler işleri ve yapıyı belirlemektedir. İşlerin gerçekleştiriliş yöntemleri de çalışanların organizasyon şeklini belirlemektedir. Organizasyonda uygulanan işe alım, ücretlendirme gibi ölçme sistemleri de çalışanın işe olan değer ve inançlarını değiştirebilmektedir. Bu değer ve inançlar, iş süreçlerinin performansını doğrudan etkileyen faktör olmaktadır.¹⁸⁷

¹⁸⁶ A.e., s. 70.

¹⁸⁷ A.e., s. 73-75.

İşletmeler için inovasyon, sürdürülebilirliği sağlamak için olmazsa olmaz koşullardan biridir. Dünya’da yenilikçi fikirleri sayesinde yıllarca hayatta kalan şirketleri görebilmek mümkündür. Örneğin, faaliyetini 200 senenin üzerinde bir süredir devam ettirmekte olan ve naylon, likra, teflon gibi önemli buluşların sahibi DuPont şirketi, sürekli kendini yenilemesi ile önem kazanmıştır. DuPont, günümüzde gıdadan, sağlık, giysi, emniyet, güvenlik, yapı, elektronik ve ulaşım gibi pek çok sahada, 70’in üzerinde ülkede faaliyetini sürdüren dev bir şirkettir. Şirket bu başarısının temelini, değişime ayak uydurmaya, bilimi yakından takip etmeye, insana-çevreye saygılı olmaya ve etik değerlere bağlı kalmaya dayandırmaktadır. “büyümenin olduğu yere gidiyoruz” sloganı ile sürekli farklı pazarlara açılmayı hedeflemektedir. Halen büyümesini sürdüren Dupont web sitesinde, misyonunu "Bilimin Mucizeleri" (The Miracles of Science) olarak ifade etmektedir.¹⁸⁸

Başarılı olmak isteyen şirketlerin, teknolojiden yararlanmayı en önemli işlerinden birisi olarak görmeleri gerektiği aşikardır. Teknolojideki yenilikleri yakından takip eden şirketler, rakiplerinin karşısında daha avantajlı konumda olmakta ve uzun yıllar faaliyetini sürdürebilmektedirler.

2.1.3. Kurumsallaşma

İşletme ortaklıklarının devamlılığı sürecinde yaşadığı sorunlardan biri kurumsallaşmalarını tamamlayamamalarıdır. Günümüzde kurumsallaşamamış çoğu işletmenin faaliyetine son vermek zorunda kaldığını söylemek mümkündür. Kurumsallaşma kavramının ne olduğu konusunda farklı tanımlamalar mevcuttur.

Gürdoğan kurumsallaşmayı, “ilkesizliğe karşı ilkelerle, değersizliğe karşı değerlerle savaşmak” olarak ifade etmektedir. Ona göre ancak değerlerinden ve ilkelerinden taviz vermeden yeniliklere girişebilen şirketler kurumsallaşabilmektedir.¹⁸⁹ Karpuzoğlu’na göre kurumsallaşma, işletmelerin çeşitli kural, kaide ve standartlarının bulunması, kendine özgü iş yapma biçim ve yöntemleri barındırması

¹⁸⁸ Emel İstar, “Küresel Rekabet Ortamında İşletme Ortaklıklarının Kurulması ve Sürdürülmesinin Önemi”, **IV. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, (Sunulan Bildiri), İstanbul, 8-10 Ekim 2012.

¹⁸⁹ Gürdoğan, **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, s. 137.

ve kendisini diğer işletmelerden farklı kılan özel bir kimliğe sahip olmasıdır.¹⁹⁰ Fındıkçı'nın kurumsallaşma tanımı; "Konusu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır" şeklindedir.¹⁹¹ Selznick ise kurumsallaşmayı bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu süreç, işletmenin içindeki insanları, onların oluşturduğu gruplara ait değerleri ve çevresine uyum şeklini yansıtan bir süreçtir. Kısacası kurumsallaşma, kurum içerisinde değerler zinciri oluşturan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.¹⁹²

Kurumsallaşmış şirketlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu şirketlerin sermaye yapısı bakımından temel özelliği, birçoğunun hisselerinin piyasada sürekli el değiştirmesidir. Çalışma şekli bakımından temel özelliği, ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin şeffaf olup, işe alımlarda ve yükselmelerde kayırmacılığın daha az görüldüğü, karar alma süreçlerinin belirgin olduğu şirketler olmalarıdır. Faaliyet süreci bakımından temel özellikleri ise, planlı bir çalışma düzeninin olması ve gelecekte oluşabilecek her türlü duruma karşı yapılacakların bugünden belirlenmiş olmasıdır. Bu bağlamda kurumsal şirketlerin "öngörülü" ve "proaktif" çalışma düzenine sahip şirketler olduğunu söylemek mümkündür.¹⁹³

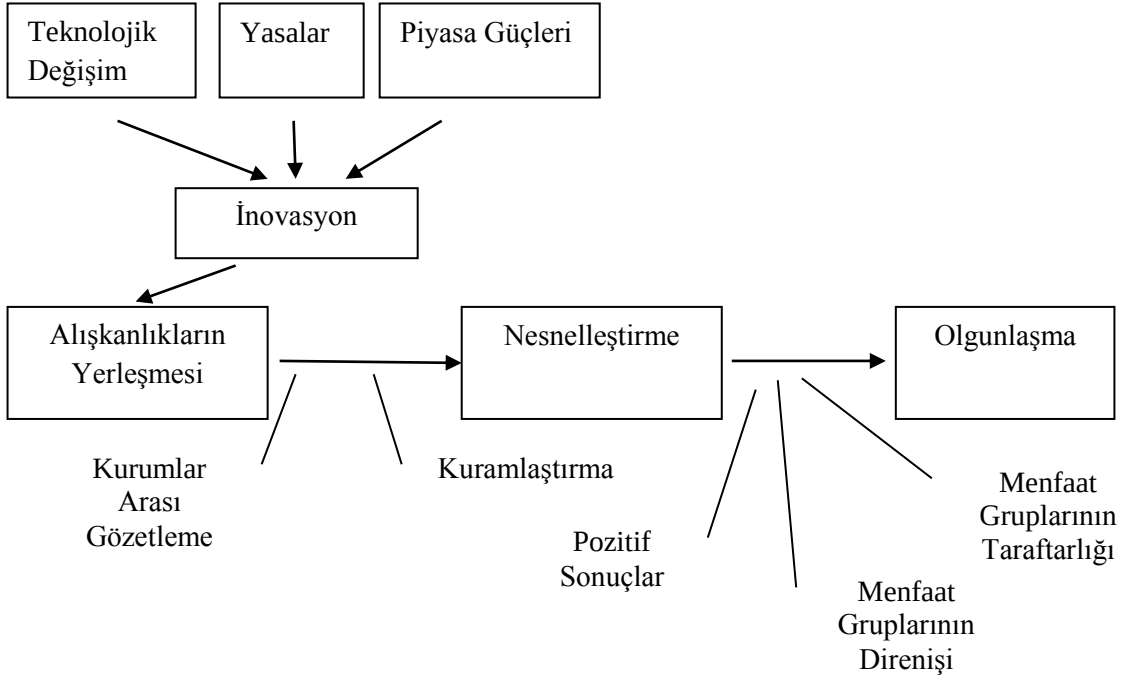
¹⁹⁰ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 4. Bs., İstanbul, Hayat Yayınları, 2004, s. 71.

¹⁹¹ Fındıkçı, **a.g.e.**, 82.

¹⁹² Philip Selznick, **Leadership in Administration a Sociological Interpretation**, New York, Harper and Row, 1957, p. 16-17.

¹⁹³ Ertuğrul Bayer, "Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Programı, Isparta, 2003, s. 27.

Şekil 12: Kurumsallaşma Sürecinin Bileşenleri



Kaynak: Pamela S. Tolbert & Lynee G. Zucker, “The Institutionalization of Institutional Theory”, **Handbook of Organization Studies**, Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord, London, SAGE Publications, 1996, p. 182.

İşletmeler için kurumsallaşma, biz dizi aşamadan oluşan bir süreçtir. “Kurumsallaşma süreci” olarak da ifade edilebilecek bu aşamalar sırasıyla, alışkanlık edindirme (habitualization), nesnelleştirmek (objectification) ve olgunlaşma (sedimentation) adımlarından oluşmaktadır (bkz. Şekil 12). Tolbert ve Zucker’a göre kurumsallaşma aşamalarına geçmeden önce inovasyonun olması gerekmektedir. Çünkü yaşanan teknolojik değişim, kanunlar ve piyasa güçleri işletmeyi öncelikle yenilik yapmaya zorlar. İnovasyon süreci geçildikten sonra kurumsallaşmanın ilk aşaması olan alışkanlık edindirme safhası başlar. Bu aşamada kurumsallaşma öncelikle taklit yoluyla gerçekleşir. Burada benimseyenler türdeş yapıdadır ve başarısızlık oranı yüksektir. Alışkanlık edindirme safhasından, nesnelleştirme aşamasına geçilirken kurumlar arası etkileşimin varlığı söz konusu olmaktadır. Burada diğer kurumların uygulamaları gözetlenir, kuramlar ve kavramlar geliştirilir. Nesnelleştirme aşamasında benimseyenlerin kimi halen taklit yapmayı sürdürürken, kimi kuralları benimsemiş haldedir. Burada başarısızlık oranı orta düzeydedir. Nesnelleştirme aşamasından olgunlaşma evresine geçilinceye kadar kimi menfaat

gruplarının direnişi, kimilerinin ise desteği sağlanır. Nihayetinde pozitif sonuçlar alınır ve işletmenin tamamen kurumsal bir yapı kazandığı olgunlaşma aşamasına geçilir.¹⁹⁴

Tablo 12: Kurumsallaşma Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutları

Boyut	Kurumsallaşma Öncesi Safha	Yarı-Kurumsallaşmış Safha	Kurumsallaşmanın Tamamlandığı Safha
Aşamalar	Alışkanlık Edindirme	Nesnelleştirme	Olgunlaşma
Benimseyenlerin Karakteristikleri	Türdeş	Farklı Yapıda	Farklı Yapıda
Yayılma Güdüsü	Taklit	Taklit/Kuralcı	Kuralcı
Kurumsallaştırma Etkinliği	Yok	Yüksek	Düşük
Uygulamadaki Değişim	Yüksek	Ortalama	Düşük
Başarısızlık Oran Yapısı	Yüksek	Ortalama	Düşük

Kaynak: Pamela S. Tolbert & Lynee G. Zucker, “The Institutionalization of Institutional Theory”, **Handbook of Organization Studies**, Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord, London, SAGE Publications, 1996, p. 185.

Kurumsallaşma işletmeler için birtakım fayda ve sakıncaları beraberinde getirmektedir. Yapılan bir araştırmada, 25 işletme sahip/yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucu bu fayda ve sakıncalar tespit edilmiştir. Çalışmaya göre kurumsallaşmanın işletmelere getirdiği faydalar; kontrolün kolaylaşması, işbölümünün sağlanması, işletmenin büyüme ve devamlılığının sağlanması, kuruma düzenli ve sistemli çalışmayı getirmesi, hata yapma payının düşmesi, işlerin ehline verilmesi, iş planları ve sorumlulukların daha açık olması, verimliliği arttırması, dışa açılmayı kolaylaştırması, farklı bakış açıları ortaya çıkarması ve sahip/yöneticilerin kendi işlerine vakit ayırabilmesi olarak sıralanmıştır. Çalışmaya göre kurumsallaşmanın sakıncaları ise; çalışanların hantallaşıp sadece kendi işlerine odaklanması, işletme sahiplerinin kontrol kaybı, kurumsallaşma sürecinin maliyetli olması, tekrarların artıp sistemin ve karar alma sürecinin yavaşlaması, monoton bir iş

¹⁹⁴ Pamela S. Tolbert & Lynee G. Zucker, “The Institutionalization of Institutional Theory”, **Handbook of Organization Studies**, Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord, London, SAGE Publications, 1996, p. 181-184.

yaşantısının ortaya çıkması ve aşırı fonksiyonel bir yapının oluşması olarak ifade edilmiştir.¹⁹⁵

Kurumsallaşamama sorunu tüm işletme ortaklıklarının olduğu kadar aile ortaklıklarının da önemli sorunlarından biridir. Aile ortaklıklarında genellikle iş ve aile kavramları birbirine karıştırıldığından kurumsallaşma tam olarak gerçekleşmemektedir. Bir işletmede kurumsallaşma idarenin profesyonellerin eline verilmesi demektir. Bu ise hem aile bireyi hem patron olan aile işletmesi yöneticisinin işine gelmemektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, “işletmenin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması”dır. Burada işletmenin kurumsallaşması; örgüt yapısını oluşturma, görev ve sorumlulukları yazılı hale getirme, yönetmelik oluşturma ve profesyonel yönetime geçiş unsurlarını içermektedir. Ailenin kurumsallaşması ile ifade edilmek istenen ise, aile anayasa ve konseyinin, çatışma yönetiminin, devir planının ve hissedar sözleşmelerinin oluşturulması gibi unsurları içermektedir.¹⁹⁶

Kurumsallaşma, aile işletmelerinde, ya kritik büyüme aşamasında ya da kuşaktan kuşağa geçişte uygulanmaktadır. Aile işletmelerinin kritik büyüme aşamasında kurumsallaşma; işletmenin büyüüp, yöneticinin yetersiz kalmaya başlaması nedeniyle zorunluluk haline gelmiştir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya ve yönetim–personel arasındaki ilişkileri düzenleyici kurallara olan gereksinim artmıştır. Bu aşamada “işletmenin sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettiği için” kurumsallaşma tamamlanamadan, işletmelerin iflas noktasına geldiği görülebilmektedir. Kuşaktan kuşağa geçiş aşamasında, eğer işletme sahibi ölmeden önce işletme kurumsallaşamamış ise yine iflas söz konusu olacaktır. Kurumsallaşmadan devrolmuş şirketlerin bir sonraki nesilde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı sıkça görülen bir olgudur.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 2, 2005, s. 34-35.

¹⁹⁶ Yolaç, Sema & Ebru Doğan: “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 61, S. 2, 2011, s. 100.

¹⁹⁷ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, a.g.e., s. 280-281.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın var olduğunu belirten çeşitli göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler şunlardır:¹⁹⁸

- İşletme vizyon ve misyonunun yer aldığı, işleyiş kurallarının ve hedeflerin belirlendiği bir şirket anayasasının bulunması,
- İşletmede profesyonel yöneticilerin varlığı,
- Değer yargılarından ve ilkelerinden taviz vermeyen örgüt yapısının olması,
- Yetkilendirme ve yetki devri işlemlerinin başarıyla yapılması,
- İşletmede hızlı ve doğru kararlar verilebilmesi,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin bulunmasıdır.

Kurumsallaşamama sorunun en sık yaşandığı ortaklık türü olan aile şirketlerine, Drucker'ın tavsiyeleri şöyledir:¹⁹⁹

- İşletmedeki aile bireylerinin en az diğer çalışanlar kadar bilgili ve çalışkan olmaları,
- Kilit görevlerin işini bilen uzmanlarca yerine getirilmesi,
- İşletmenin aileye değil, ailenin ona hizmet etmesi,
- Yönetim kurullarında aile dışından da bireylerin bulunması,
- Yönetim hususunda oluşan sorunların, aile ve işletme dışından olan hakemlerle çözüme kavuşturulmasıdır.

Kurumsallaşma, işletmelerdeki işlemlerin belirli bir düzen içerisinde ve kurallar altında yürütülmesine neden olan yegane unsurdur. Bu kuralların belirgin ve yazılı bir şekilde olması, işleyişin ömrünü uzatmaktadır.²⁰⁰ Bu bağlamda kurumsallaşmanın, işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli unsurlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.4. Denetim Eksikliği

İşletmelerde kurumsallaşmayla beraber denetim konusu gündeme gelmektedir. Denetim, arzu edilen hedeflere ulaşabilmek amacıyla, doğru işlemlerin, doğru şekilde ve zamanda yapılıp yapılmadığını izlemeyi içeren bir süreçtir. Kavram,

¹⁹⁸ Gülşah Karavardar, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1, Ocak 2011, s. 161- 163.

¹⁹⁹ Gürdoğan, **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, s. 157.

²⁰⁰ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 83.

işletmelerdeki çoğu kimse için izlenme, sınırlanma gibi olumsuz anlamlar çağrışırsa da, uzun süreli ve düzenli uygulandığında başarıyı temin etmektedir. Bunun yanında denetim, insan haklarına saygılı işletmelerin oluşmasına katkı sağlamaktadır.²⁰¹

Denetim eksikliği, işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğini engelleyen önemli etkenlerden biridir. Kurulan ortaklıklar incelendiğinde, denetimin bir güvensizlik işareti gibi görüldüğü, ortağı kontrol etmenin ayıp bir şeymiş gibi algılandığı ve bu nedenle ihmal edildiği ortaya çıkmaktadır.²⁰²

İşletme ortaklıklarında kontrolün etkin bir şekilde sağlanması, denetim alanlarının belirlenmesi ile mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda dört denetim alanından söz edilebilir. Birinci denetim alanı, işletmenin geleceğe yönelik destek niteliği taşıyan kontrollerini içermektedir. Böylece, ileride oluşabilecek hataların önlenmesi amaçlanmaktadır. İkinci denetim alanını, süreç ve işlemler sırasında yapılan kontroller oluşturmaktadır. Üçüncü denetim alanı ise, girdilerin çıktıya dönüştüğü zaman yapılan kontrolleri kapsamaktadır.²⁰³

Denetim alanlarında kontroller sağlandıktan sonra sırada, yapılan işlemlerin çeşitli uzman, müfettiş veya denetim kurumlarınca denetlenmesi bulunmaktadır. İşletme ortaklıklarının devamlılığı için bilhassa şirket muhasebesi ve finansal sisteminin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili hukuki düzenleme Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun denetim ile ilgili maddelerinde yapılmıştır. Yeni TTK vasıtası ile Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek bağımsız denetime tabi anonim şirketler dışında, tüm anonim şirketlerin denetim kapsamı altına alınması sağlanmıştır. Denetleme fonksiyonu, şirketin içindeki denetleme kuruluna değil, şirket dışından bir dış denetçiye verilmiştir. Böylece bu şirketlerin, uluslararası denetim standartlarına göre denetlenmesi amaçlanmıştır.²⁰⁴

²⁰¹ İnan Özalp, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu, Ramazan Geylan, **Yönetim Organizasyon**, 2. Bs., Ed. Celil Koparal, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, 2004, s. 159.

²⁰² Lütfi Sunar, **Türkiye’de İş Ortaklıkları – Durum\Çözüm\Öneriler**, İstanbul, İTO & İGİAD Yayınları, İGİAD Yayınları: 11, İTO Yayın No: 2010/105, 2011, s. 167.

²⁰³ Tahir Akgemci, & İsmail Sevinç: “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s. 518.

²⁰⁴ Erdoğan Arslan, “Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre “Denetçinin Niteliği”, **Mali Çözüm Dergisi**, Mart-Nisan 2011, s. 73.

Yeni TTK sadece anonim şirketlerin değil, tüm sermaye şirketlerinin denetimini sağlamaya azami önem vermiş ve bu şirketlerin mali tablolarının denetimini zorunlu tutmuştur. Ayrıca tüm şirketlerin mali tablolarını kendi web sitesinde yayınlama zorunluluğu getirmiştir. Yeni TTK ile sadece şirketler değil, şirketleri denetleyen denetçilerin de kontrol edilmesi öngörülmüştür. Buna göre şirketleri denetleme görevini üstlenen bağımsız denetleme kuruluşları, kendilerini bir denetleyici kurum faaliyete geçinceye kadar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu tarafından denetlenecektir.²⁰⁵

Şirketlerin denetlenmesi konusu Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetişim İlkeleri'nde de ele alınmıştır. Özellikle halka açık şirketler olmak üzere, tüm anonim şirketler tarafından uygulanacak kurallar burada; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillenmiştir. Bu ilkelere göre, ortaklar arasında bilgi alma ve inceleme hakkı kullanımında ayırım yapılmamalı ve şirketle ilgili her türlü bilgi elektronik ortamda ortakların bilgisine sunulmalıdır. Bağımsız denetim kuruluşları en çok beş hesap dönemi için seçilmeli ve ardından rotasyona tabi tutulmalıdır. Aynı bağımsız denetim kuruluşu ile yeniden çalışabilmek için aradan en az iki hesap döneminin geçmesi beklenmelidir.²⁰⁶

İşletme ortaklıklarında denetim sorunu özellikle küçük aile şirketlerinde belirgin boyutlardadır. Buralarda denetimin, her şeyi gören, bilen, değerlendiren ve kontrol eden kişi olarak görülen “patron”lar tarafından yapılmakta olduğu görülmektedir. Genellikle şirketi kurup belirli bir noktaya getiren patronun, şirketini bir aile bireyi gibi görmeye başlaması ve denetim yetkisini bir başkasına vermek istememesi söz konusudur. Diğer yandan patron dışında, işletmede çalışan aile bireylerinin dışardan birilerin denetlemesine hoş bakılmamakta, denetimin ailede oluşan değer yargılarına göre aile içerisinde halledilmesi yoluna gidilmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin denetimi oldukça hassas bir konudur. Çeşitli fedakarlıklarla şirketi hayatta tutmuş olan aile üyelerinin, dışardan bir kimse

²⁰⁵ A.e., s. 100-104.

²⁰⁶ Ebru Karpuzoğlu, **Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**, İstanbul, İTO & Hayat Yayın Grubu, 2010, s. 323-343.

tarafından kontrol edilmesi, bu aile üyelerinin şirket dışında başka alanlara kaymalarına neden olabilmektedir.²⁰⁷

Patronun yönettiği ancak profesyonel yöneticilerin denetimi sağladığı işletmelerde, beceriksizlikle itham edilmemek için kötüye doğru olan gidişatın, örtbas edildiği görülmektedir. Garih bu hususta, özellikle büyüyen işletmelerde yönetim kurulu ile şirket üst yönetimi arasında bir “işletmeci izleme değerlendirme birimi” kurulmasını ve böylece yönetimin şirket gidişatı hakkında aydınlatılması tavsiye etmektedir.²⁰⁸ Bunların yanında etkin bir denetim mekanizması için yapılabilecekler şöyle sıralanabilir:²⁰⁹

- Finans ve risk yönetimi konusunda uzman kişilerden bir denetim komitesi oluşturulmalı,
- Denetçiler ve denetim komitesi arasında iletişim sürekli olmalı,
- Denetim komitesi finansal tahmin ve erken uyarısı göstergeler üzerine yoğunlaşmalı,
- Krizlere karşı tedbirli olabilmek için, en kötü senaryolara dahi hazırlıklı olmalı,
- Denetim komitesi, sadece yönetimden gelen bilgilerin doğruluğunu yansıtmayı yansıtmadığını irdelememeli, bunun yanında şirketin içindeki diğer kaynaklardan ve şirket dışından bilgi alarak, şirketin şeffaflığı sorgulanmalıdır.

2.1.5. Kültür ve Ortaklık Kültürü

Kültür, çeşitli anlam ve değerlerin paylaşılmasıyla meydana gelir. Sorgulanmayan günlük davranış ve inançlar kültürü oluşturur.²¹⁰ Kroeber ve Kluckhohn’a göre kültür, sadece insan davranışları değildir, somut davranışları soyut hale getirmektir. Linton’a göre kültür, katılanların direkt olarak idrak edemediği, fiziksel olmayan

²⁰⁷ Ataay, Aylin: “Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet Maliyetleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 67.

²⁰⁸ Garih, **a.g.e.**, s. 117-119.

²⁰⁹ Elçin Cirik, “Denetim Ordusu Geliyor!”, (Çevrimiçi) <http://www.capital.com.tr/denetim-ordusu-geliyor-haberler/21065.aspx>, 19.03.2014.

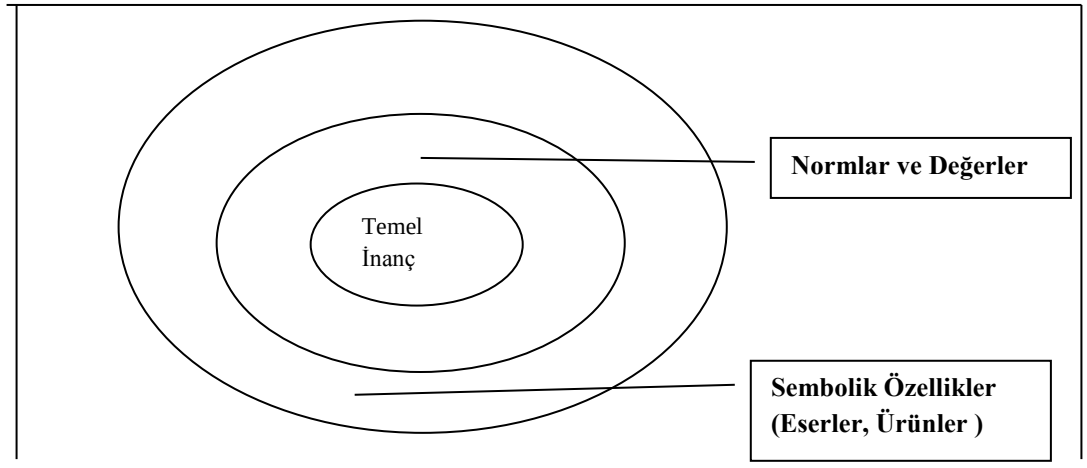
²¹⁰ Engin Yıldırım, “Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Der. Aşkın Keser, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002, s. 38.

şeyleri ifade etmektedir. Kessing'e göre ise kültür, öğrenilenlerin bütünüdür ve sosyal olarak iletilen davranışları ifade eder.²¹¹

Bir kuruluştaki kültürün temel ve yan işlevleri olmak üzere iki tür işlevi söz konusudur. Kültürün iki temel işlevi; kültürün yol gösterici özelliği nedeniyle bir kontrol aracı olması ve bireyler arasındaki bağı kuvvetlendirmesidir. Kültürün yan işlevleri ise; kuruluştaki neyin önemli olduğunu ve bireylerin birbirleri ile nasıl iletişim kurması gerektiğini belirlemesi, kuruma olan aidiyet hissini arttırması, organizasyonel kimliği oluşturmaya, çalışmalara rehberlik etmesi ve davranış biçimlerini belirlemesidir.²¹²

Kültür çeşitli bileşenlerin biraraya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu bileşenler temel inanç ve varsayımlar, norm-değerler ve görünen öğelerdir. (bkz. Şekil 13) Temel inanç ve değerler, kültürün temelidir ve kişilerin tartışılmaz doğrularını oluşturmaktadır. Norm ve değerler, kişinin nelere önem verdiğini ve nasıl davrandığını göstermektedir. Görünen (sembolik) öğeler ise, kültüre ilişkin giyiniş türü, yerleşim düzeni gibi simge ve sembollerini oluşturmaktadır.²¹³

Şekil 13: Kültürün Katmanları



Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak & Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2000-4, Ocak 2000, s. 6.

²¹¹ Leslie A. White, "The Concept of Culture", *American Anthropologist*, 61(2), April 1959, p. 228.

²¹² Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak & Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2000-4, Ocak 2000, s. 5.

²¹³ A.e., s. 6-7.

Türkiye’de işletme ortaklıklarının sürdürülememesi ve aile şirketlerinin 3. ve 4. nesile kalmadan dağılması, ortaklık kültürü konusundaki anlayış hakkında ipucu vermektedir. Özellikle çok ortaklı anonim şirketlerin ortaklık kültürü algılamalarında sorun oluştuğunda dağıldığı ve faaliyetini sona erdirdiği sıkça görülen bir olgudur. Ortaklık kültürü bilincinin düşüklüğü, daha çok, ortak sayısı fazla olan şirketlerde bir sorun olarak ifade edilmektedir.²¹⁴ Ortaklık kültürü, birey yahut işletmenin imkanlarını biraraya getirerek teşebbüs oluşturması ve bu teşebbüsün devamlılığını sağlayacak davranış ve yeteneklerini ifade etmektedir.²¹⁵ Ortaklık kültürü, ortaklık yaparak tecrübe kazanmış ve bunu gelecek nesillere aktarmış bireylerin ortak bakış açılarını yansıtmaktadır.²¹⁶

Ortaklık kültürünün dört ana boyutu bulunmaktadır. Sahiplik boyutuna göre, sadece ekonomik verim sağlamak veya tek başına yapamadığını başarabilmek için ortaklık yapılmamalı, bir ortaklık bilinci olmalıdır. Ortaklık bilinci ve paylaşma duygusunun olmadığı ortaklıklarda, ortak akraba dahi olsa, kötü sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Düşünsel boyuta göre, bireyler sadece hukuki anlamda ortak olmamalı, ortaklık zihinsel olarak da kavranmalıdır. Böylece, bireyler arası ortak bir dilin yakalanması sağlanacak, ortaklar bir problemle karşılaştığında soruna değil, sorunun nasıl çözüleceğine odaklanacaklardır. Davranış boyutu, işletmecilikte elde edilen birikimlerin, uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilenmektedir. Davranış boyutunda ortak davranış alanının olmayışı bireyleri önyargıları ile hareket etmeye sevk etmektedir. Ortaklık kültürünün süreç boyutu ise, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarının ortaklık zihniyeti ile yönetilmesi ve ortaklık kültürünün kurum yönetimi gibi sürekli olmasını ifade etmektedir.²¹⁷

Bir toplumda ortaklık kültürünün yaygınlaşmasında en önemli etkenlerden biri, o toplumdaki bireylerin birbirine duyduğu güven düzeyinin yüksek olmasıdır. Çünkü yüksek güven düzeyi, toplumdaki bireyler arasında işbirliği eğilimini ve dolayısı ile şirketleşmeyi arttırmaktadır. Güven olgusu, ortakların daha önce yaşadığı ortaklık deneyimlerinden veya içinde bulunulan toplumun kültüründen

²¹⁴ Genç, **a.g.e.**, s. 14.

²¹⁵ Türkkan, **a.y.**

²¹⁶ Genç, **a.g.e.**, s. 28.

²¹⁷ **A.e.**, s. 46-85.

kaynaklanabilmektedir. Kültürümüzde ortaklık yapmaya, “Ortaklı inekten buzağı yeğdir”, “Ortak malda hayır yoktur” gibi atasözlerinde ifade olunduğu gibi hoş bakılmamaktadır.²¹⁸ ülkemizdeki şirketlerin ortaklık yapısına bakıldığında da, çoğu ortağın aynı ailenin bireylerinden oluşan aile işletmeleri olduğunun görülmesi, bunu ispatlar niteliktedir.

Ortaklıklarında ancak yardımlaşma ve dayanışmada bir aile gibi olan işletmelerin ayakta kalabildiğini söylemek mümkündür. Ortaklıklarda kar elde edilebildiği gibi zarar da ortaya çıkabilir. Ancak işletmelerdeki esas sorun ortaklar birbirini aldattığında ortaya çıkmaktadır. Ortaklıkta başarının kaynağı hilesiz ve dürüst olmaktır.²¹⁹ Ortaklıklarda “iyi niyet ve güven” işbirliğini desteklemekte ve dengelemektedir. Güven, ortakların birbirine olan sabrını arttırmakta, çatışmaları   zmetkte ve iletişimi kuvvetlendirmektedir. Ortaklıklarda, ortak etik değerlerin olması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, fırsat ılıktan sakınılması ve şeffaf yönetim anlayışının varlığı son derece önemlidir.²²⁰ Toplumda ortaklık kültürünün sağlam temele oturabilmesi için, ortakların kültürünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bencil, yeniliklere açık olmayan, birlikte hareketten rahatsızlık duyan ve başkaları için faydalı olmayı sevmeyen bireylerle kurulan ortaklıkların uzun ömürlü olması mümkün değildir.

2.1.6. Kurum Kültürü Eksikliği

Kurum kültürü, çalışanları örgüte bağlamada önemli bir unsur olup, sosyal düzeni ve kontrolü sağlama amacına yöneliktir. Çalışanları kalite, yenilik, hizmet gibi hedeflere ulaşmada işverenle beraber hareket etmesini sağlar.²²¹ Işletmelerde kurum kültürü, girişim fikrinin başlamasından kurumsal olgunluğa erişinceye kadar geçen bir zaman aralığında şekillenmektedir. Her işletmede kurum kültürünün oluşma aşamaları, aralarında farklılık gösterse de, önemli adımların işlevsel olarak eşdeğer  zellikler

²¹⁸ İbrahim Durak, “KOBİ Girişimcilerinin Tek Başına Işletme Sahibi Olmak ya da Ortaklık Kurmakla İlgili Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (1), 2011, s. 246.

²¹⁹ Nazif Gürdoğan, “Ortaklık Dünyasında Paylaşmayan Paylaşılır”, ** er eve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, Yıl:12, S.34, 2004, s.19.

²²⁰ Durak, **a.g.e.**, s. 254.

²²¹ Yıldırım, **a.g.e.**, s. 40-41.

gösterdiğini söylemek mümkündür. Kültürün oluşması için, grubun kendi tarihini oluşturması gerekir. Kurum kültürünü başlatan bu adımlar şunlardır:²²²

- Kurucunun girişimi için yeni bir fikri vardır.
- Bu yeni fikrin uygulanabilir ve risk almaya değer olduğunu destekleyecek bir kurucu grup oluşturulur.
- Kurucu grup fonları arttırarak, patentler elde ederek ve işbirliği yaparak, organizasyonu oluşturmak için harekete geçer.
- Kurucu veya kurucu grubun gerekli gördüğü durumda, başka bireyler grup içerisine dahil edilir. Böylece yeni oluşan grup faaliyete geçer ve kendi tarihini geliştirmeye başlar.

Kurum kültürü, çalışan davranışlarını etkileyen organizasyon yapılarını ve süreçlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Hofstede, kurumu kültürünün, kurumu temsil eden sembollerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu semboller, kurumu diğer çalışma grupları ve organizasyonlardan ayıran, kelimeler, nesneler, jestler, bina mimarisi, çalışma alanları, üniformalar gibi unsurlar olabilmektedir.²²³ Daft'a göre ise, kurum kültürü, değerleri, normları, anlayışları ve temel varsayımları temsil etmektedir. Bunlar ise işletmelerde sembollerle, hikayelerle, kahramanlarla, sloganlarla ve çeşitli törenlerle kendini göstermektedir.²²⁴

Kurumsal kültürün göstergeleri olan semboller, hikayeler, kahramanlar, sloganlar ve törenlerin neleri ifade ettiğini açıkça tanımlanmıştır. Buna göre semboller, bir nesne, olay veya hareketin diğerlerine karşı bir anlam ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumların sembolleri, bireylere şirketin nelere değer verdiği konusunda ipucu vermektedir. Hikayeler, kurumdaki olaylarla ilgili yaşanmış hadiseleri içermektedir. Bu hikayeler çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmaktadır. Hikayeler, şirkette yeni çalışmaya başlayanlara, kurumun öncelikli olarak nelere değer vermiş olduğunu anlatmaya çalışır. Kahramanlar, kurumsal kültürü güçlü bir şekilde taşıyan örnek bireylerdir. Bu kahramanlar, çalışanların takip edeceği ve örnek alacağı rol modelleri

²²² Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, 12 (1), Summer 1983, p. 17.

²²³ Aimee L. Franklin & Javier F. Pagan, "Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices", **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 26, No.1, March 2006, p. 53.

²²⁴ Richard L. Daft, **Management**, 8. Edition, Mason/USA, Thomson-South Western, 2008, p. 89.

oluşturmaktadırlar. Sloganlar, anahtar kurumsal değerler hakkında bilgi veren ifade ve yargıları içermektedir. Çoğu şirket, kurum kültürünün devamlılığı için özel anlamlar ifade eden sloganlar kullanmaktadır. Törenler ise, özel olaylarda yapılması planlanan, çalışanlara fayda sağladığı düşünülen aktiviteleri içermektedir. Törenler, kahramanları kutlamak için, önemli olay ve hikayeleri paylaşmak için oluşturulan fırsat alanlarıdır.²²⁵

Kurum kültürünün benimsetilmesi ve diğerlerine aktarılması için işletmelerde 10 unsurun bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar:²²⁶

- Görevlendirme, sosyalleşme ve seçim için gerekli kurum felsefesi, inançlar, karakterler ve materyallerin bulunması,
- Fiziksel mekanların, cephelerin, binaların tasarlanması,
- Liderlerin rol model alınması,
- Ödül ve terfi kriterlerinin açıkça belirtilmesi,
- Anahtar kişi ve olaylar hakkında efsaneler, mitler oluşturulması,
- Liderlerin kontrol ve ölçüme ne derece önem verdiği,
- Kazalarda ve kurumsal krizlerde liderlerin davranışları,
- Kurumun organizasyon yapısı (İşin nasıl tasarlandığı, kime rapor verileceği)
- Örgütsel sistem ve prosedürlerin olması,
- İşe alım şartlarının belirli olmasıdır.

Kurumlar, birbirinden farklı kurum kültürlerine sahiptir. Bireylerin kültürlerinde olan çeşitliliği kurum kültürlerinde de görmek mümkündür. Sınıflandırma yapıldığında, kurum kültürleri dört çeşide ayrılmaktadır. Muhafazakar kültüre sahip kurumlar, inançlara, değerlere sahiptir ve değişime ihtiyatla yaklaşırlar. Değişimci kültüre sahip kurumlar, geleneksel değerleri korumaktan çok yenilikçi olmayı, yeni pazarlara ulaşmayı ve risk almayı tercih ederler. Süreklilik kültürüne sahip kurumlar, biraz muhafazakar, biraz da yenilikçi özellikler barındırırlar. Bu yönü ile denge ve

²²⁵ Daft, **a.g.e.**, p. 87-88.

²²⁶ Schein, **a.g.e.**, s. 22.

değişimin bir arada olabileceğine inanmaktadırlar. Direnç kültürüne sahip kurumlar ise, değişime direnç gösteren kurumlardır.²²⁷

Kurum kültürünün kurumsallaşma ile birbiri içine geçmiş kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Paylaşılan değer ve inançları “kurum kültürü” olarak ifade edersek, bu paylaşımın işletme içerisinde sistematik ve kurallı biçimde yürütülmesi de kurumsallaşmayı oluşturur. Bir işletmede kurumsallaşma ne kadar fazla ise, kurum kültürü de o denli gelişmiş olmaktadır.²²⁸ Bir işletmede kurum kültürünü oluşturan ve aynı zamanda kurumsallaşmayı güçlendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleyebilme, ödül-terfi sistemleri, maaş parametreleri, departmanlar arası işbirliği ve iletişimin gerçekleştirilmesidir.²²⁹

İşletmelerde kurum kültürünün çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar; işletmelerde oluşan çatışmaları azaltıcı ve bütünleştirici oluşu, kontrol ve koordinasyon sağlaması, çalışanların motivasyonlarını arttırması, örgütsel verimi sağlaması ve örgütsel değişime aracı olmasıdır.²³⁰ Ayrıca, kurum kültürünün, işletmeyi diğerlerinden ayırt edici, çalışanlara kimlik kazandırıcı ve bireylerin ortak değerlere bağlanmasını sağlayıcı işlevleri mevcuttur.²³¹

Aile ortaklıklarında kurum kültürünün daha çabuk oluştuğunu söylemek mümkündür. Çünkü buralarda geçmişten gelen birliktelik, tutum ve değerler arasındaki benzerlik daha güçlü bir kurum kültürü oluşmasını desteklemekte ve personel için ortak bir amaç yaratmaktadır. Kurum ve aile kültürünün bütünlüğü, işletme içindeki genel kuralların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.²³²

2.1.7. Finansal Sorunlar

İşletme ortaklıklarının hayatta kalabilmeleri, finansal sorunlar ile mücadele edebilme gücüne bağlıdır. İşletmelerin, ekonomik istikrarsızlık, bankacılık sisteminin yapısal

²²⁷ Vedat Dal & Nuray Öz Ceviz: **Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-60, 2010, s. 54.

²²⁸ Meltem Onay-Özkaya, “Koç Holding’in Kurumsallaşma Başarısı”, **İktisat, İşletme ve Finans**, C. 14, S. 162, 1999, s. 90.

²²⁹ Onay-Özkaya, **a.g.e.**, s. 90.

²³⁰ Çetin vd., **a.g.e.**, s. 48-53.

²³¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991, p. 576.

²³² Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, **a.g.e.**, s. 35-36.

sorunları, teşvik elde edememe veya kendi yapısından kaynaklanan bazı nedenlerle finansal sorunlar yaşaması söz konusudur.²³³

İşletmelerin yaşadığı finansal sorunların başında, faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli fonu sağlayamaması bulunmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, bankacılık sistemi finansman kaynaklarından yararlanma konusunda, en fazla zorluk yaşayan grubu oluşturmaktadır. Çünkü bankalardaki fonların önemli bir kısmı daha düşük riske ve aldığı kredilere karşılık daha fazla teminat gösterme kabiliyetine sahip büyük şirketlere aktarılmaktadır.²³⁴

İşletmelerin finansal sorunlarından diğeri, sermaye piyasasından yeterince faydalanamıyor olmalarıdır. Bu durumun nedenleri arasında, bu işletmelerin genelde küçük aile şirketleri olmasından dolayı yönetimdeki hakimiyetin kaybedilmesi endişesi, organizasyon yapılarının uygun olmayışı ve kayıt dışı kalmak istemeleri gibi sebepler bulunmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin halka açılırken karşılamak zorunda olduğu bağımsız denetim ücretleri, reklam giderleri, ilan ve duyuru giderleri, satış komisyonu, gibi ek maliyetler işletmelerin sermaye piyasasından uzak durmalarına neden olmaktadır.²³⁵

İşletme ortaklarının finansal sorunlar yaşamasında, yöneticilerinin finansal araçlar hususunda tam bilgi sahibi olmamalarının önemi yadsınamaz. Yapılan bir araştırma sonucu, işletme sahiplerinin çoğunun, finansal sorunlarına çözüm olacak araçlardan ve bunların nasıl kullanılması gerektiğinden haberdar olmadığı ortaya çıkmıştır.²³⁶

Aile işletmelerindeki finansal sorunlar, diğer işletmelerden kısmen farklılıklar göstermektedir. İşletme ortaklıklarında temettü dağıtımı, özellikle aile işletmelerinde bir finansal sorun haline gelebilmektedir. Çünkü yönetimde bulunan aile bireyleri ile bulunmayanların temettü dağıtımı konusunda görüşleri farklıdır. Yönetimde bulunmayan aile bireyleri yüksek oranda temettü dağıtılmasını isterlerken,

²³³ Hüseyin Ali Kutlu, & N. Savaş Demirci, “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, s. 190.

²³⁴ Alövsat Müslümov, **21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2002, s. 15.

²³⁵ Kutlu & Demirci, **a.g.e.**, s. 192.

²³⁶ Ali Çımat & Atakan Laçinel, **KOBİ’lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesi**, Ankara, Vergi Denetmenleri Derneği Eğitim Yayınları, 2002, s. 71.

yönetimdekiler tam tersini düşünmektedir. Onlara göre, temmettü dağılımı düşük oranda olmalı, dağıtılmayan kar sermayeye aktarılmalıdır.²³⁷

Aile işletmelerinin genel itibariyle finansal sitemden uzak kaldığı görülmektedir. Buralarda, kaynak yetersizliği durumunda işletme sahibinin veya aile bireylerinin tasarruflarından yararlanma veya arkadaş/akraba gibi yakın çevrelerden borç alma durumu söz konusudur.²³⁸

2.1.8. Yazılı Sözleşme Şartı

Türkiye’de ortaklık yapıları incelendiğinde, işletme büyüklükleri ve ömürlerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ortaklıklar sözlü beyana dayalı olarak yapılmakta ve görev paylaşımı, kar paylaşımı gibi hususlar yazılı bir anlaşmaya dökülmemektedir. Oysa, ortaklığın hukuki açıdan geçerliliği olan yazılı bir anlaşmaya bağlanması geleneği işletmenin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Ortaklıkların sürdürülmesinde yazılı olarak belirlenmesi gereken önemli hususlar vardır.(bkz. Tablo 13)

Tablo 13: Ortaklıklarda Yazılı Olarak Belirlenmesi Gerekenler

Ortaklığın Kurulmasında	Ortaklığın Yürütülmesinde	Ortaklığın Sona Ermesinde
Ortaklara dağıtılacak kar miktarı	Çalışanlara verilecek ücret ve primlerin tespiti	Anlaşmayı önceden fesheden ortağa verilecek cezanın tespiti
Ortakların başka işte çalışıp çalışmayacağı	Toplantı zamanları, çalışanların çalışma saatleri ve izinleri	Ortaklıktan ayrılma usul ve esasları
Ortakların başka şirkete ortak olup olmayacağı	Ortaklık faaliyetinin nasıl denetleneceği	Ortaklığın feshi sonrası, şirketi satın alanın devir hakkı
Yeni ortak alma şartları	Şirketten borç alma-verme esasları, varlıkların kullanılışı	Ortaklık sonlandığında, şirket ismini, kimin nasıl kullanacağı
Hisse devir ve satışlarının yapılması	Şirkette oluşabilecek zararların nasıl karşılanacağı	Ayrılan ortağın hisse iadelerinin geri ödeme zamanının tespiti

Kaynak: Ahmet Yaşar, **Ortaklıklar: Küçük Birikimlerin Kar Getiren Çok Ortaklı Müesseselere Dönüştürülmesi**, İstanbul, İGİAD Yayınları: 2, 2004, s. 22-23’ten uyarlanmıştır.

²³⁷ Anıl Z. Göker & Tengiz Üçok, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci: Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 48.

²³⁸ Nurullah Genç, Ahu Güzel & Esra Pamukoğlu, “Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 574.

Gelişmekte olan ülkelere bakıldığında ortaklık için kültürel nedenlerle yazılı sözleşme yapma eğilimi oldukça düşüktür. Bu durum ortakların yasal güvenceleri ve hukuk sisteminin işlerliği açısından önemlidir. Hukukun etkin işlemediği ve davaların yıllarca sürdüğü toplumlarda ortaklık kültürünün gelişmesi mümkün olmayacaktır.²³⁹

2.2. AİLE ORTAKLIKLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Aile ortaklıklarında sürdürülebilirlik, aile ve işletme faktörlerinin bir arada düşünülerek, işletmenin başarı bir şekilde büyümesi ve nesilden nesile geçişinin sağlanmasını ifade etmektedir.²⁴⁰ Aile ortaklıklarında sürdürülebilirliğin anlaşılabilmesi için işletmenin kuruluşundan tasfiyesine kadar tüm aşamalar hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. İşletmeler de canlı varlıklar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler. Aile şirketlerinin yaşam döngüsünde toplam dokuz aşama bulunur. Bu aşamalar şunlardır:²⁴¹

Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi: Bu dönemde birey, babasından ya da çıraklık yoluyla öğrendiği işle ilgili girişimde bulunur. Amaç, işin yerleşmesi ve ayakta kalınmasıdır.

İşte Başarı Dönemi: Girişimcilik döneminde hırsla çalışan birey ya esnaf niteliği kazanıp bu aşamada kalır ya da yanına aile bireylerinden birini alıp ilerlemeye başlar.

Büyüme ve Gelişme Dönemi: Bu aşamada aile işi destekledikçe, iş de aileyi destekler ve böylece işin giderek büyümesi sağlanır. Bu dönem şirketin yeniden şahlanış dönemidir. Gelişme aşamasında aniden yönetilemeyecek kadar bir büyüme elde edilirse şirket batabilir. 100 işletmeden ancak 60'ı bu aşamaya kadar gelebilmektedir.

Mülkiyet Genişlemesi: Bu aşamada şirketin büyümesinden dolayı mülkiyet artışı oluşmuştur. Burada kritik nokta, şirket ortakları arasında mal paylaşım çatışmalarının yaşanabilmesidir.

²³⁹ Erdal Türkkan, “Ortaklık Kültürü ve Rekabet Kültürü”, (çevrimçi), <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=919> , 19.08.2011.

²⁴⁰ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirencelebi, **a.g.e.**, s. 473.

²⁴¹ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 21-28.

Doyum Aşaması: Burada işletme belirli bir mülkiyet elde etmiş ve hedeflerine ulaşmıştır. Doyum aşamasındaki şirketin bundan sonra ne yapacağını ve yeni hedeflerinin neler olacağını belirlemesi gerekir. Aksi durumda bu aşama tasfiye sürecinin başlangıcı olabilmektedir.

Eski Başarıları Bekleme: Bu aşamada işletme ilerlemesini yitirir ve artık gerilemeye başlar. Şirketin başındakiler genelde belirli bir yaşa gelmiştir ve hayattan beklentileri kalmamıştır. Böyle olunca, sürekli eski başarılar konuşulur, gelecek odaklı olunmaz.

Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme: Bu evrede, girişimciler içinde bulunduğu duraklama halinden çıkabilmek için kurumsallaşma ihtiyacı içerisine girerler. Ancak ertelenmiş kurumsallaşma girişiminin faydalı olabilmesi için girişimcilerin yeniliği gerçekten istemesi ve gereken davranış değişikliklerini yapması gerekmektedir.

Yeni Kuşaklara Devir Aşaması: Bu aşamada zorluklar içerisindeki şirketin, gelecek kuşağa devir sürecine girdiği görülmektedir. Aile şirketlerinde işin kurulmasından itibaren çocukların yetiştirilmesine önem verilmesi gerekir. Aksi halde devir aşamasındaki şirket, gereken iş tecrübesi ve bilgiden yoksun yeni nesil eline geçeceğinden, tasfiye sürecine girecektir.

Tasfiye Dönemi: Bu dönem, kurumsallaşmasını gerçekleştirememiş, değerleri ve gelenekleri oturmamış, mal paylaşımı nedeniyle bir çatışma alanına dönen şirket için tasfiye edilmekten başka çarenin kalmadığı dönemdir.

Aile işletmeleri işe başlama döneminden itibaren, sürdürülebilirliğini engelleyen çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Alacaklıoğlu'nun çalışmasına göre aile işletmelerinde çıkan sorunların farklı sebepleri bulunmaktadır. Bunlar arasında kardeşler arası anlaşmazlıklar (%43) en sık görülenidir. Daha sonraki nedenler arasında, miras ile ilgili anlaşmazlıklar (%19), aile içi anlaşmazlıklar (%19), kardeş ve kuzenler arası anlaşmazlıklar (%14) ve aileler arası anlaşmazlıklar (%5) gelmektedir.²⁴²

Ward'ın çalışmasına göre aile ortaklıklarının uzun dönemde büyümesini engelleyen altı önemli sorun bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin gelişme safhasında olması ve

²⁴² Haluk Alacaklıoğlu, **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, İstanbul, Kaizen Yayınları, 2009, s. 16.

artan rekabet, aile ihtiyaçları ve ticari büyümeyi sağlayacak sınırlı sermayenin olması, yeni neslin liderlik becerisinin zayıf olması, kurucunun mevcut değişmelere karşı direnç göstermesi, halefler arasında yaşanan çatışmalar ve hedefler, değerler ve ihtiyaçların birbirleri ile uyum sağlamamasıdır.²⁴³

İstanbul Kültür Üniversitesi 2004 yılından bu yana aile ortaklıklarında yaşanan sorunların tartışılabilmesi için Aile İşletmeleri Kongreleri düzenlemektedir. 2004 ve 2010 yılları arasında düzenlenen dört kongre sonunda aile işletmelerinde en çok ele alınan sorunların şunlar olduğu tespit edilmiştir:²⁴⁴

- İşletmenin büyümesiyle ortaya çıkan teknik, psikolojik ve örgütsel sorunlar (Aile dışından kimin işe alınacağı, profesyonel yönetimin nasıl sağlanacağı, finansman ve organizasyon sorunları).
- İşletme içerisinde aile üyesi olan ve olmayan bireyler arası ilişkiler, kayırmacılık, ayrımcılık endişesi ve güven sorunu.
- Ortaklarla birlikte çalışma sorunları, yönetim kurulunda dışardan üye bulundurulması, liderlik ve CEO uygulamaları.
- Aile içi gruplaşmaların, kuşak çatışmalarının ve güç mücadelelerinin işletmeyi etkilemesi.
- Kurumsallaşma, kurumsal yönetim uygulamaları.
- Aile meclisi, aile konseyi ve aile anayasası oluşturma.
- Aile kültürü ve kurum kültürü arasında farklılığın oluşması.
- Çocukların eğitimi ve yetiştirilmesi sorunu.
- Büyük işletmelerin tedarik zinciri içerisinde yer almak.
- Markalaşma ve sürdürülebilirlik konusu
- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin iş-aile üzerindeki etkisi
- Şirket hisselerinin paylaşılması, karın dağıtılması, halka açılma ve yatırım yapma gibi servet yönetimi sorunları.
- Şirketin satılması durumunda yaşanan sorunlar.

²⁴³ John L. Ward, "Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices", **Family Business Review**, Vol. 10, No. 4, December 1997, p. 325.

²⁴⁴ Tamer Koçel, "Önsöz ve Sunuş", **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, 13-14 Nisan 2012, s. xiii-xiv.

Alayoğlu, aile işletmelerinin sürekliliğini bozan sorunları, yönetim, planlama, örgütlenme, işleyiş ve yürütme sorunları olarak beş kategoride incelemiştir. Aile şirketlerindeki yönetim sorunlarını; örgüt fonksiyonları arasındaki koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının net bir şekilde tanımlanmayışı, çıkar dengelerinin sağlanamayışı, iş-aile sorunlarının birbirini etkilemesi, şirketteki aile bireylerinin kimlik çatışması yaşaması ve yönetim felsefelerindeki varsayımlar oluşturmaktadır. Planlama sorunları; plandan çok fırsatların araştırılması ve akılcı yapılmaması, planlamanın sezgilere dayanması ve başarı analizi yapılamayıştır. Örgütlenme sorunlarını; hiyerarşik düzenin ve formal bir kadro planının olmayışı, aile bireyleri arasındaki iletişimin kurallarının olmaması, işbölümü ve uzmanlaşma yoksunluğu, tüm yetkilerin şirket sahibinde toplanması, şirkette danışman kullanılmayıışı ve aile bireylerinin birbiri ile yarışma içerisine girip işi öğrenmeyi ertelemeleri oluşturmaktadır. Aile işletmesindeki işleyiş sorunları; talimat ve isteğin birbirine karıştırılması, yönetici yerine aile büyüğünün olması, aşırı bireyci kültürel yapının varlığı, sorumluluktan kaçabilme imkanının bolluğu ve profesyonelleşmenin olmayışıdır. Aile işletmelerindeki yürütme sorunlarını ise, patronun koordinasyonu sağlayan tek kişi olması, üçüncü kişilerle olan ilişkilerde dengenin sağlanamayışı, iş bölümünün tam yapılmayıışı ve personel değerlendirmesinin şirket sahibiyle olan ilişkisi ve onun değer yargılarına göre yapılıyor olması oluşturmaktadır.²⁴⁵

Can ve Güney, bir aile işletmesinin sürekliliğini engelleyen dört sorun olduğunu belirtmektedir. Bu sorunlar; kurumsallaşmayı gerçekleştirememek, aile içindeki güç savaşlarını engelleyememek, yönetici seçiminde aile bireylerini kayırmak ve özensiz davranmaktır.²⁴⁶

Şensoy, aile işletmelerinde sürekliliği etkileyen başarı faktörleri beş bölümde incelemiştir. Bunlar; kurucu (selef) ile ilgili, halef ile ilgili, aile ile ilgili, işletme ile ilgili ve devir süreci ile ilgili faktörlerdir. Kurucu ile ilgili faktörler; kurucunun işten ayrılma isteği, karakteristik özellikleri, iş dışında olan etkinliklere ilgisi, halefi ile arasındaki ilişkiden duyduğu memnuniyet ve ona olan güveni olarak ifade edilmektedir. Sürekliliği etkileyen halef kaynaklı faktörleri; halefin işi devralmadaki

²⁴⁵ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s. 49-54.

²⁴⁶ Can & Güney, **a.g.e.**, s. 50.

istekliliği, karakteri, yöneticiliğe hazırlanması ve diğer aile bireyleri olan ilişkileri oluşturmaktadır. Aile ile ilgili süreklilik faktörleri, aile bireyleri arasındaki bağlılık, birbirlerine olan güven, aile içi olası çatışmaları çözebilme yeteneği ve aile bireyleri arasındaki uyumdur. İşletme ile ilgili faktörler, süreklilik planının yapılmış olması ve kurumsallaşmanın sağlanması oluşturur. İşletmenin devir sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması, sürekliliği etkileyen son faktör olarak sayılabilmektedir.²⁴⁷

Tileylioglu, bir aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak için, aile konseyi, aile anayasası ve yönetim kurulunun oluşturulmasının; şirketin vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenip yazılı hale getirilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir.²⁴⁸

Fındıkçı, aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmeleri için çeşitli özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanmaktadır.²⁴⁹

- Uzun ömürlü şirketlerin yöneticileri, öngörü yeteneği güçlü, insan ilişkilerinde başarılı ve kendilerini geliştirmiş, lider (karizmatik lider) kişilik özelliği taşımaktadırlar,
- Lideri destekleyen ve onunla işbirliği yapan aile üyeleri bulunmaktadır,
- Aile işi, iş de aileyi desteklemektedir,
- Sürekli kendini geliştirme ve yeni bir şeyler üretme düşüncesi hakimdir,
- Kurucular şirketin gidişatını engelleyecek kadar yönetimde olmamakta, belirli bir süre sonra koltuğunu devredip denetime geçmektedir,
- Kurumsallaşma yolunda çaba sarf edilmektedir,
- İşletme içinde çalışma şevki (amatör ruh) kaybedilmemekte, şirketin ilk kurulduğu günlerdeki azim canlı tutulmaktadır,
- Para idaresi ve tasarruf yapma konusunda oldukça başarılıdırlar,
- İşletme içerisinde ortak değer yargıları benimsenmekte ve bireyler birbirlerine saygı duymaktadır,
- İşin çekirdeğinden geldiği için, yönetici işler hakkındaki bütün ayrıntılar hakkında bilgi sahibidir,

²⁴⁷ Yahya Zahid Şensoy, “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s. 319-321.

²⁴⁸ Tileylioglu, **a.g.e.**, s. 19.

²⁴⁹ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 64-68.

- Buradaki bireyler mevcut işi geliştirmek ve daha iyiyi yapmak için gayret sarf etmektedirler,
- Çalışan ve yöneticilerle uzun yıllar çalışılmakta, böylece işletme ile birey arasında bir aidiyet bağı oluşmaktadır,
- Bu işletmeler, işe uygun personel istihdam etme konusunda uzmandırlar.

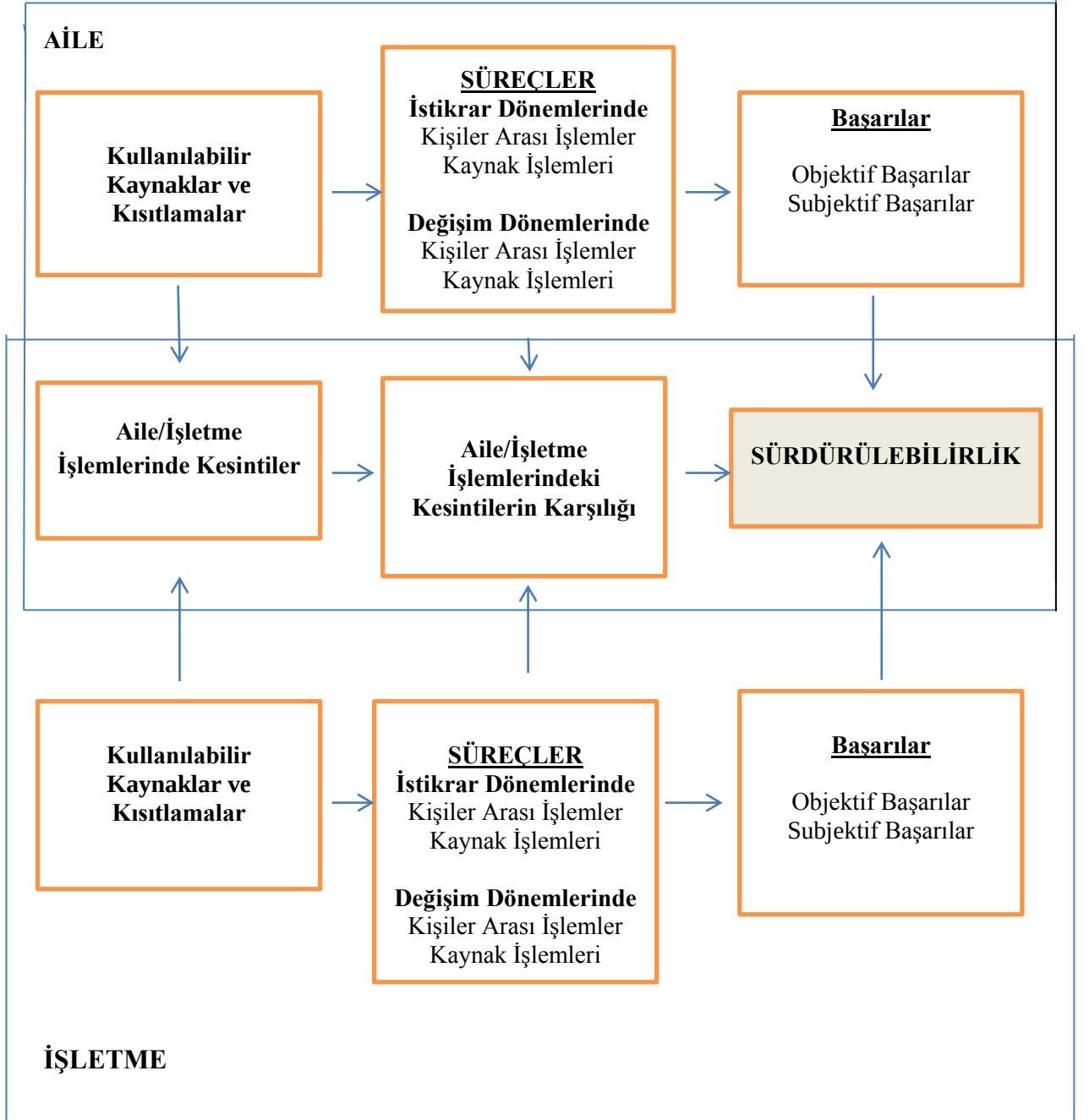
Stafford ve arkadaşları, aile işletmelerinin karmaşık yapılarının anlaşılabilmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması amacıyla “Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli”ni geliştirmişlerdir (bkz. şekil 14). Modele göre, aile ve işletmenin mevcut kaynakları, kısıtları, süreçleri ve başarıları vardır. Modelde, işletmelerinin sürdürülebilirliği hem ailenin hem de işletmenin başarıları ve işlemlerindeki kesintilere karşı gösterdiği tepkilerin etkisi ile sağlanmaktadır. Modelde süreçler kaynakların dönüşümü ve kişiler arası işlemleri içermektedir. Bu işlemler yaygın olarak mal ve hizmet üretimi olarak adlandırılmaktadır. İşlemlerdeki kesintiler ise aileden, işletmeden veya her ikisinden kaynaklanabilmektedir. Sürdürülebilirlik, aile ve işletmenin başarılarını engellemeyecek şekilde, olası kesinti ve aksaklıklarla başa çıkabilme konusunda yetenekli olmasını gerektirmektedir.²⁵⁰

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, aile işletmelerinin çalışmasındaki uygun değişkenleri göstermektedir. Buna göre, kaynaklar ve kısıtlar genel bir şekilde incelenmeli ve ölçülmelidir. Kaynak ve kısıtların ölçümü sadece işletme için değil, aynı zamanda aile için de olmalıdır. Modelde aile ve işletme alanlarının örtüşme derecesini bulmak için, aile içinde harcanan zaman ve işletme faaliyetleri içinde geçen zaman ölçülmelidir. Ayrıca, ailenin gelirinin ne kadarının işletmeyi finanse etmek için kullanılacağı tespit edilmeli ve işletme faaliyetlerinden elde edilecek karın ailenin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı bulunmalıdır. Modelde süreçler; yönetsel faaliyetleri, planlama ve kontrol stratejilerini, teknoloji kullanımını, hem işletme hem de ailedeki kişiler arası işlemleri içermektedir.²⁵¹

²⁵⁰ Kathryn Stafford, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter, “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, **Family Business Review**, Vol. XII, No. 3, September 1999, p. 205.

²⁵¹ A.e., s. 206.

Şekil 14: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli



Kaynak: Kathryn Stafford, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter, “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, **Family Business Review**, Vol. XII, No. 3, September 1999, p. 209.

Sürdürülebilir aile işletmesi modeline göre sürdürülebilirlik, işletme kadar ailenin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ailenin başarısı, işletmenin başarısı ve faaliyetlerdeki aksaklıklara gösterilen uygun tepkiler sonucunda şirketin devamlılığı sağlanmaktadır. Aile işletmesinin sürdürülebilirliği için hem aile hem de işletme yönünden objektif ve sübjektif başarıların elde edilmesi gerekmektedir. Objektif

başarılar, kar elde etmek ve hedeflere ulaşmış olmaktır. Subjektif başarılar ise, memnuniyet artışı sağlamak ve hem iş hem de aile içerisinde yaşam kalitesini elde edebilmektir.²⁵²

Aile ortaklıklarının sürdürülebilirliğini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Sürdürülebilirliği etkileyen başlıca unsurlar; aile konseyi ve aile anayasasının gerekliliği, kişi ve rol çatışmaları, akraba kayırmacılığı, patron merkezli idare ve devir sorunu alt başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.1. Aile Konseyi ve Aile Anayasasının Oluşturulması

Aile anayasası, ailenin işletme ile olan ilişkilerini içeren kurallardır. İşletme içerisinde aile anayasasının bir “aile konseyi” tarafından oluşturulması gerekmektedir. Şirket kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer aile bireylerinin oluşturduğu kurum olan aile konseyinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:²⁵³

- Aile anayasasının hazırlanması,
- Aile ile ilgili tüm hususların konuşulması ve aile menfaatlerinin korunmasına yönelik kararlar alınması,
- Ailenin işletmeden beklentilerinin belirlenip, bunların uygulamaya geçirilmesinin sağlanması,
- Aile ve iş arasındaki sorunların çözüme kavuşturulması,
- İş ilişkilerinin, ailenin şöhret ve değerine olan etkisinin gözden geçirilmesi,
- Ailenin benimsediği değerlerin ve etik kuralların, şirket çalışanlarınca kabullenilmesinin sağlanmasıdır.

Aile konseyi tarafından oluşturulan aile anayasası kurallarına, evlilik veya kan bağı ile sonradan aileye dahil olan, aile içinden ve aile dışı iş ilişkileri içerisinde bulunan diğer kişilerin birebir uyması gerekmektedir. Bu anayasa işletme içindeki yazılı

²⁵² A.e., s. 205-206.

²⁵³ Tileylioğlu, a.g.e., s. 19.

kuralları içerdği gibi, yazılı olmayan bir takım ilke ve normları da kapsamaktadır.²⁵⁴

Aile anayasalarında şu konu başlıklarının bulunması gerekmektedir.²⁵⁵

- Ailenin misyon ve değerleri,
- Yönetim ilkeleri,
- Yönetim kurulu ve icra kurulu,
- İdare ve istihdam ilkeleri,
- Aile üyelerinin istihdamı ve ücret politikası,
- Devir şartları,
- Gelişme planları,
- Sahiplik ilke ve hakları,
- Satın alma ve satış anlaşmaları,
- Servet yönetim ilkeleri,
- Bağış ve yardım ilkeleri.

Aile anayasasında konu başlıklarının içeriğinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları:²⁵⁶

- Şirketin büyüme ve durgunluk dönemlerinde izlenecek politikaların tayini,
- Şirkette çalışacak ve çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- Şirket büyüme hızının belirlenmesi,
- Aile ihtiyaçları için şirket gelirlerinin nasıl kullanılacağı,
- Ailenin ortak geçmişinin yeni nesile aktarımı ile ilgili politikaların tespiti,
- Ailenin şirketten beklentilerinin analizinin yapılması,
- Devir planlaması için kıstasların belirlenmesi,
- Hissedarlara yapılacak kar dağıtım kurallarının tespiti,
- Aile şirketine girmek ve şirkette kalabilmek için gereken alt şartların tespitidir.

²⁵⁴ Gültekin Yıldız & Özlem Balaban, “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, 18-19 Nisan 2008, s. 183.

²⁵⁵ Necdet Sağlam, “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 507.

²⁵⁶ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s. 87-88.

Türkiye’de büyük aile şirketlerinin de aile konseyleri ve konseylerce oluşturulan aile anayasaları bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak Koç Holding, Sabancı Holding ve Eczacıbaşı Holding ele alınabilir.²⁵⁷

Koç Holding’in önemli kararları yedisi profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınmaktadır. Aile komitesinde, ailenin yatırım kararları görüşülmekte, bunun dışındaki kararlar ise yönetim kuruluna tavsiye olarak sunulmaktadır. Aile anayasasına göre gelecek nesillerin kariyer planları yapılmaktadır. Bu nedenle devir sorunu yaşanmamaktadır.

Sabancı Holding, McKinsey danışmanlık firması aracılığı ile aile konseyi ve aile anayasası kavramlarını uygulamaya başlamıştır. Aile konseyine üyelik için kişinin şirkette belirli bir hissesinin olması istenmektedir. Eşler, çocuklar, damatlar ve kardeşlerden oluşan konsey, üç ayda bir toplanmaktadır. Aile anayasalarında, aile bireylerinin işe alınabilmesi ve terfi edebilmesi için belirli şartlar getirilmiştir.

Eczacıbaşı Holding’in kurucu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmış aile anayasasında, aile bireylerinin hangi şartlarda görev alabileceğine ve sorumlulukların nasıl devredileceğine dair hükümler bulunmaktadır. Holding’in aile meclisinin görevleri arasında hedeflerin belirlenmesi, kaynakların verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve üst yönetimin atanması vardır. Bu kararların dışındaki hususlar, profesyonellerin yetkisine bırakılmaktadır.

Dünya’da en eski şirketlerden biri olan Japon Mitsui şirketi de işleyişlerini aile anayasalarına göre yönlendirmektedir. Şirketin aile anayasasında ele alınan bazı konular aşağıdaki gibidir.²⁵⁸

- Aile üyelerinin birbirine nezaket kuralları çerçevesinde davranması,
- Her türlü işte, aile konseyinin kararlarına göre hareket edilmesi,
- Gelirin nasıl paylaşılacağı,
- Tüm işlemlerin mali raporlarının genel merkezde toplanması gerektiği,

²⁵⁷ Ebru Adsan & Gülten Eren Gümüştakin, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 184-185.

²⁵⁸ Ebru Karpuzoğlu, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 162.

- Yaşı ilerleyen neslin yerine genç neslin gelmesi,
- Başka işlerle uğraşılması,
- İş başına gelecek aile bireylerinin çıraklık yaparak iş hayatına başlaması ve daha sonra şubelere geçmesi,
- Aile bireylerinin birbiri ile istişare etmesidir.

Aile anayasasının olmasının; aile bireylerine bir rehber olması, bireyler arası ilişkileri ve iletişimi kuvvetlendirmesi, işbirliği ve yardımlaşmayı desteklemesi, adalet ve güven duygusu oluşturmaları, çalışan tatmini ile işletme performansını arttırması gibi faydaların yanısıra; esnek olmayışı, aile bireyleri arasında fikir birliği sağlamanın zorluğu ve bu nedenle zaman alıcı bir işlem oluşu gibi bazı sakıncaları da bulunmaktadır.²⁵⁹

2.2.2. Aile Ortaklıklarında Yaşanan Çatışmalar

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerle oluşan anlaşmazlığı ifade etmektedir.²⁶⁰ Eren'e göre bir kurumdaki çatışma, "bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" olarak tanımlanmaktadır.²⁶¹ Kavramın daha geniş tanımı "iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık" olarak ifade olunmaktadır.²⁶² Aile ortaklıklarında çatışmalar farklı nedenlerle çıkabilmektedir. Bu nedenler, iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel davranışa ilişkin nedenler olarak üç bölümde incelenebilir. (bkz. Tablo 14)

²⁵⁹ A.e., s.160.

²⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, Nisan 2010, s. 646.

²⁶¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001, s. 540.

²⁶² Mustafa Kılıç, "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayınevi, 2001, s. 87.

Tablo 14: Çatışmaya Neden Olan Faktörler

İletişime Nedenler	İlişkin	Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler	Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler
Anlama güçlükleri		Statü ve güç	Kişilik uyumsuzluğu
Algılamada seçicilik		Bürokratik nedenler	Fikir ayrılığı
Dinleme sorunları		Yönetime katılım	Kişisel İlgilerin farklılığı
Yetersiz iletişim		Adil olmayan ödüllendirmeler	Kişisel hedeflerin farklılığı
		Yöneticinin kabul görmemesi	Engellenme
		Hiyerarşik yapı ve örgütsel iklim	Stres
		Fonksiyonel bağımlılık	
		Rol belirsizliği ve düşük performans	
		Örgütsel değişim ve politikalar	

Kaynak: Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu & Meral Erdirençelebi, **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013, s. 165-166'dan uyarlanmıştır.

Aile ortaklığı içerisindeki bireylerde çatışma, iki şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı “rol çatışması”dır. Diğer ise bireyin diğer bireyler ile yaşadığı “ilişki çatışması”dır. İlişki çatışmaları, genel olarak duygular ve kişiler arası ilişkilerden doğan bir çatışma türüdür. Kişiler arası çekişmeler, değerlendirme farklılıkları ve bireylerden hoşlanmama gibi sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar ilişki çatışmaları olarak nitelendirilmektedir.²⁶³ Rol çatışması ise, bir bireyin birbiri ile uyumsuz rolleri, bir arada yerine getirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin hangi rolü yapacağı hususunda kararsızlığı, onun daha fazla zorlanmasına ve gerginlik hali yaşamasına neden olmaktadır.²⁶⁴

Aile ortaklıklarında şirket sahibi ile aile reisi genellikle aynı kişidir. Bireyin bir taraftan yönetici, diğer yandan baba rolünü üstlenmesi özellikle işletme ile ilgili kararlar almasında ikilem yaşamasına sebep olabilmektedir. Aile işletmelerinde rollerin anlaşılabilmesi, çatışmaların çözülüp sürdürülebilirliğin sağlanmasında temel

²⁶³ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, **a.g.e.**, s. 171.

²⁶⁴ Abdullah Yılmaz & Süleyman EKİCİ, “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.11, S. 1, 2006, s. 37.

teşkil etmektedir. Rol çatışması aile işletmelerinde daha çok patron ve yönetici kavramlarının birbirine karıştırılması şeklinde de görülebilmektedir. Burada, bireyin hem ailenin hem de işletmenin yönetim ve denetimiyle sorumlu olması söz konusudur. Rol çatışmasının önlenmesinin başlıca yolu, kişinin hangi ortamda hangi rolünü öne çıkaracağını bilmesidir.²⁶⁵

Aile ortaklıklarında çoğu zaman aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştığı görülür. Eşler yahut çocuklar arasında oluşan kavgalar işletmenin faaliyetine vermesine neden olabilmektedir. Boşanma durumu söz konusu olduğunda eş işletmeye hissedar ise, karşı taraftan hissesine düşen payı isteyebilmekte, bu durumda şirket bölünmesine gidilebilmektedir. Boşanma sonrası eşin şirketteki ortaklığına devam etmesi işyerinde başka çatışmalar doğurabilmektedir. Boşanılan eşin yeniden evlenmesi durumunda ise işletmede sorunlar daha da büyüyebilir. Bu durumda, şirkette eski eş-yeni eş kıskançlıkları, çocukların yeni anne veya babayı kabullenememesi yahut yeni eşin çocuklarının şirkete mirasçı olacağının bilinmesi, işletmenin faaliyetlerinde önemli aksaklıklara neden olabilmektedir.²⁶⁶

Her dönemde, kuşağın kendinden öncekileri yadırgaması ve kınaması söz konusudur. Eski kuşağa göre gençler “isyankar ve eskiye göre dejenere olmuş” kuşaktır. Gençler ise, kendilerinden önceki kuşağın “tutucu” olduğunu iddia etmektedir. Toplumsal değişim, geleneksel yapının çözülmesine, inanç ve değerler sisteminin farklılaşmasına sebep olmaktadır.²⁶⁷ Bu farklılaşma ise aile işletmelerine de yansımış ve şirketlerde kuşak çatışması olarak kendini göstermiştir. Kuşak çatışmaları, mülkiyet sahibi/yöneticisi ile çocukları arasında oluşan ilişki çatışmalarıdır.

Aile işletmelerinde kuşaklar arasında zamanla büyük farklılıklar oluşmakta ve bu durum ortaklığın sonunu getirmektedir. Birinci kuşak işine gönülden bağlanmış grubu oluşturmaktadır. İkinci kuşağın işletmeye miras yoluyla ulaştığından, işine olan ilgi ve sevgisi daha azdır. Üçüncü kuşakta işi sevmeyen, işletmede çalışmayan ancak servete ortak olmak isteyenler bulunabilir. Dördüncü kuşak ise şirket

²⁶⁵ Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 51.

²⁶⁶ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, **a.g.e.**, s. 184-185.

²⁶⁷ Vehbi Bayhan, “Türkiye’de Gençlik: Sorunlar, Değerler ve Değişimler”, **Dünden Bugüne - Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, 3. Bs., Ed. Memet Zenciriran, Bursa, Dora Yayıncılık, 2012, s. 430.

geleceğinden ziyade daha çok kendi menfaatlerine ve kariyerine yönelmiş, şirketteki payları ise bir yatırım aracı olarak kalmış grubu oluşturmaktadır.²⁶⁸

İşletmelerdeki ortaklık yapısı çoğu zaman geçirilen ancak hissedarların ölümü sonrası çatışma konusu olan alanlardan biridir. Örneğin babadan çocuğa geçen yapılarda, babanın aniden vefatı, eğer çocuklar arasında daha önce bir pay bölüşümü yapılmadıysa, şirketin çatışma alanına dönüşmesine sebep olacaktır. İyi hazırlanmış bir “hissedarlar sözleşmesi”, şirket içi iletişimi güçlendirecek ve çatışmaları önleyecektir. Bu sözleşme ile mülkiyet standartları belirlenmekte, hisse devri için kıstaslar getirilmekte ve devir sonrası kısıtlar bir düzene sokulmaktadır. Çatışmayı engelleyen diğer bir unsur, miras planıdır. Miras planını, hissedar sözleşmesinin bir uzantısı olarak kabul etmek mümkündür. Miras planında girişimcinin sahip olduğu mal varlıklarının belirtilmesi ve bunların bölüşümüne dair politikaların belirlenmesi, vasiyetin hazırlanması ve kimlerin yararlanacağı, işletmenin miras içindeki yeri, ortaklık paylarının devri, bağışlar ve vergi muafiyetleri gibi konular ele alınmalıdır.²⁶⁹

Aile ortaklıklarında sürdürülebilirliğin sağlanması için etkin bir çatışma çözüm stratejisi geliştirmelidir. Etkin bir çözüm stratejisi geliştirebilmek için öncelikle çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmanın analizi için şu sorular sorulabilir:²⁷⁰

- Anlaşmazlığın çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlık kapsamına kimler girmektedir ve çatışma nasıl gelişmiştir?
- Anlaşmazlığın görünürde olmayan gizli nedenleri nelerdir?
- Anlaşmazlık çözümünde tarafların takındığı tavırlar nasıldır?
- Anlaşmazlık büyümüşse bunun sebepleri nelerdir?
- Olası çözüm sonucunda hangi tarafın çıkarları ve güç kaybı olacaktır?
- Birden fazla çözüm yolu var mıdır?
- Hatırlı bir kişinin anlaşmazlığı çözmek için araya girmesi mümkün müdür?

²⁶⁸ Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s. 31.

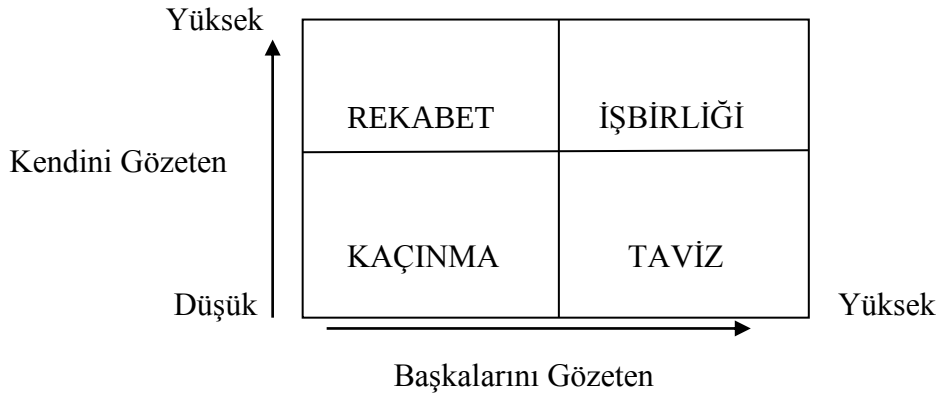
²⁶⁹ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirençelebi, *a.g.e.*, s. 300-303.

²⁷⁰ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 548-549.

- Taraflar daha sonra çatışma çıkarsa, dışardan müdahale edilmeden, kendi başlarına çözüm yolu bulabilirler mi?
- Kurumdaki koşullar hangi çözüm yöntemi için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından denetlenecektir?

Bireyler çatışmalar karşısında beş şekilde tepki vermektedir. Bunlar, bireyin kendi çıkarlarını düşünerek güç kullanmaya başlaması, başkalarının isteklerini kabullenerek uyum sağlaması, çatışmaktan kaçınma, her iki taraf için ortak bir paydada uzlaşma veya çatışmanın çözümü için işbirliği yapma şeklinde olabilmektedir.²⁷¹

Şekil 15: Çatışmayı Ele Almada Farklı Yaklaşımlar



Kaynak: Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, Mayıs 2003, s. 92.

Bir çatışmayı ele almada farklı yaklaşımlar söz konusudur. Çatışmada taviz verici davranışta bulunmak, bireyin kendi çıkarları aleyhine olacaktır. Çatışmaktan kaçınmak ise bireyin ne kendisine ne de karşı tarafa bir şey kazandırmayacaktır. Öte yandan, çatışmada birey kendini gözetip rekabetçi bir tavır içerisinde olursa ilişkiyi de rekabetçi hale getirir ve çatışmayı daha da derinleştirir. Çatışmanın çözümünde en makul yol, işbirlikçi tavır izlenmesidir. Bireyler, işbirliği yaparak hem kendinin hem de başkalarının çıkarlarını gözetken bir sonuç elde edebilmektedirler.²⁷²

²⁷¹ Azmi Yalçın & A. Esmeray Yoğun Erçen, "Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13, S. 2, 2004, s. 210-212.

²⁷² Baltaş, **a.g.e.**, s. 93.

Çatışmaların çözümünde uygulanacak çeşitli çözüm yaklaşımları bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan kimi karışmama tekniğini seçerken, ikna etme, kura çekme gibi yollar da izlenebilmektedir. Çatışma çözümünde kullanılabilecek teknikler, karışmama yönetiminden müdahaleci tekniğe doğru şöyle sıralanmaktadır:²⁷³

- Çatışmanın varlığını bilmezden gelme ve önem vermeme,
- Çatışmayı çözmeyle erteleme,
- Bireyleri kendi özel amaçlarını savunmaktan vazgeçirme,
- Durumu olduğundan daha iyi gösterip çatışma ortamını yumuşatma,
- Çatışan taraflar arasında kura çekme,
- Tarafları karşı karşıya getirip anlaşmaya varıncaya kadar çözümü bekleme,
- Nesnelliğine güvenilen bir kişinin hakemliğine başvurmak,
- Tüm tarafların destek sağladığını düşündüren politik bir yaklaşım izlemek,
- Tarafların kendi görüşleri konusunda birbiri ile pazarlık yapması,
- Tarafların hangisinin görüşünün kabul olacağı konusunu bir topluluğun oyuna sunmak,
- Çatışma oluşturan tarafları cezalandırmak,
- Çatışan tarafların çok fazla iş verilme suretiyle meşgul edilmesi,
- Çatışma kaynak yetersizliğinden kaynaklanıyorsa, yeni olanaklar bulmak,
- Çatışan tarafların birbiri ile karşılıklı ilişkilerini azaltmak, mümkünse farklı yerlerde görevlendirmek, kurum yapısını değiştirmek veya rollerde değişime gitmek.

Bireylerin çatışmaları çözebilmesi bazı kişisel becerilerini geliştirmesi ile de mümkün olabilmektedir. Bu beceriler; çatışma nedeni hakkında bilgi toplayıcı olmak, karşı tarafla güven ve açıklık temelinde bir ilişki kurmak, kişileri değiştirmeye çalışmamak, sorunları iyi tanımlayabilmek ve çözüm odaklı bir karar süreci uygulayabilmektir.²⁷⁴

²⁷³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 551-554.

²⁷⁴ Baltaş, **a.g.e.**, s. 89

2.2.3. Kayırmacılık (Nepotizm)

Ford ve McLaughin'in tespitine göre nepotizm kavramı latince “nepot” kelimesine dayanmakta ve bu kelimenin İngilizce karşılığı da “nephew” (yeğen) anlamına gelmektedir. Nepotizmin yeğen kelimesi ile nasıl bir bağlantısı olduğu araştırıldığında ise, kavramın Rönesans döneminde bazı papaların, niteliklerine bakmaksızın üst düzey işlere kendi yeğenlerini yerleştirmelerinden, kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.²⁷⁵ İşletmelerin büyüklüğünü sınırlayan ve etkili bir şekilde yönetilmesine engel olan kayırmacılık (nepotizm), önemli pozisyonlara yeteneksiz insanları koymak olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁶

Aile ortaklıklarında genellikle ailenin öncelikleri işin önceliklerinin önüne geçmektedir. Bu nedenle buralarda kayırmacılık, en fazla “akraba kayırmacılığı” şeklinde görülmektedir. Akraba kayırmacılığı ile bir kimsenin işe istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakatine bakılmamakta, sadece akrabalık bağı dikkate alınmaktadır. İşletmeler gerekli insan kaynağını seçerken, iş için gerekli deneyiminin, eğitiminin ve yeteneğinin olup olmadığını dikkate almalıdır. Ancak işe alınacak veya yükseltilecek adayın, işletme sahibinin veya yöneticilerden birinin akrabası olması durumunda, personel alımı yapan bölüm seçim yaparken objektif davranmamaktadır.²⁷⁷

Aile işletmelerinde kayırmacılığın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şunlardır:²⁷⁸

- Toplum içinde kural haline gelmiş olan, akrabayı korumak, onları gözetmek gibi sosyal ve kültürel nedenler,
- Aile işletmeleri genellikle akraba, eş, dosttan toplanan paralarla kurulduğu için, işletmenin onlara öncelik vermesine mecbur kalması,

²⁷⁵ Tuncer Asunakutlu & Umut Avcı, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, 2010, s. 96.

²⁷⁶ Yusuf M. Sidani & Jon Thornberry, “Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective”, **Business Ethics Quarterly**, 23:1, January 2013, p. 69.

²⁷⁷ Korhan Karacağözü & Derya Yörük, “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 14, S. 3, Temmuz 2012, ss. 46-47.

²⁷⁸ Bihder Güngör Ak, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Aydın, 2010.

- Aile bireylerinin ve akrabaların, aile işletmesinin sağladığı kaynaklardan faydalanma arzusu,
- Aile dışından bireylere güven duyulmaması,
- Aile işletmelerinde işlemleri düzenleyecek, aile anayasası gibi düzenlemelerin yapılmamış olmasıdır.

Akraba kayırmacılığının aile ortaklıklarında iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar yetki verme kayırmacılığı ve karşılıklı (çift taraflı) kayırmacılıktır. Yetki verme kayırmacılığı, işletmelerde ailenin temel özelliklerinden veya kültürel geleneklerinden dolayı desteklenebilmektedir. Burada, kayırmacılık yaparak liyakate bakılmaksızın bir aile bireyine sorumluluk vermenin zararları, uzun vadede kendini göstermektedir. Yetki kayırmacılığı, işletmenin kendi çıkarları yerine, ait olduğu toplumun yararına yapılmış olan bir eylem gibi sanılabilir. Bu kayırmacılık türünün aile işletmesindeki varlığı, o işletmenin kısa vadeli kazançlara odaklanmış olduğunu ve işletmeye yararsız, hatta zararı olsa bile bir aile üyesinin işe alınabileceğini göstermektedir. Karşılıklı kayırmacılık ise, kayırmacılığın getirileri üzerine kurulmuştur. Buna göre kayırmacılık, kayırılan birey ve aile şirketi arasındaki güveni destekler. Kayırılarak işe alınan bireyin şirkete duyduğu minnet, onun şirketle ortak hedeflere odaklanmalarını sağlar. Karşılıklı kayırmacılık, aile bağlarını, iyi niyeti ve ortak hedefleri desteklediği için aile içinde “yüksek yardımseverlik” olarak açıklanmaktadır.²⁷⁹

Aile dışından olan çalışanların, kurum ile ortak kültür ve değerleri paylaşmadığı ve işyeri kendine ait olmadığı için, çalışırken yeterince özverili ve istekli olmadığını savunanlar için, akraba kayırmacılığı işletme lehine olan bir durum gibi görünse de,²⁸⁰ kayırmacılık aile işletmelerine büyük zararlar vermektedir. Kayırmacılık işletmelerde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, paydaşlar arasında güvensizliğe, örgütsel bağlılığın azalmasına ve insan sermayesinin tükenmesine

²⁷⁹ Peter Jaskiewicz, Klaus Uhlenbruck, David B. Balkin, & Trish Reay, “Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management”, **Family Business Review**, 26(2), 2013, p. 124-125.

²⁸⁰ Karacağözü & Yörük, **a.g.e.**, s. 47-48.

sebebiyet veren bir olgudur.²⁸¹ Kayırmacılığın olduğu aile işletmelerinde yönetici pozisyonlarına, yeteneklerine bakılmaksızın aile bireyleri yerleştirilmekte ve onlara daha yüksek ücret verilmektedir. Kayırmacılık yaparak işe alım ve terfi aşamasında aile bireylerine öncelik verilmesi diğer çalışanlar arasında motivasyon eksikliği oluştururken, yönetim kadrolarında deneyimsiz ve bilgisiz kişilerin sayısının artmasına neden olmaktadır.²⁸² Diğer yandan, yeni kuşağın, gerekli bilgi birikimi sağlamasına gerek kalmadan, şirkette istihdam edileceğini biliyor olması, işletmenin gücünü azaltırken, yeteneksiz yönetici emrinde çalışmak aile üyesi olmayan bireylerin işten kopmasına neden olmaktadır.²⁸³

Kayırmacılık arttıkça, çalışanların iş stresi artmakta, iş tatmini ve işyerindeki adaletle olan inancı azalmaktadır. Aile işletmelerinin devamlılığı için, yöneticilerin, açık ve şeffaf bir yönetim politikası benimsemesi ve kayırmacılık konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili gerekirse profesyonel destek alıp, danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.²⁸⁴

2.2.4. Patron Merkezli İdare

Aile ortaklıklarında genellikle merkezileşmiş bir idare yapısı vardır ve kararlar şirket sahipleri tarafından alınmaktadır. Şirket sahibinin kendini aynı zamanda genel müdür tayin etmesi, şirkette ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Buralarda, karar mercii tek bir kişiden olduğundan, çalışanların fikirlerine önem verilmemekte ve tehditler büyüyüp, fırsatlar kaçırılabilir.²⁸⁵

Aile ortaklıklarında patron merkezli yönetimin varlığı işletme sürdürülebilirliğinin sağlanmasında engel oluşturabilmektedir. Kişi veya küçük grupların söz sahibi olduğu işletmelerin büyümesi yöneticilerinin yönetim bilgi ve becerilerinin

²⁸¹ Hayrettin Özler, Derya Ergun Özler & Gülten Eren Gümüştekin, “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 2007, s. 439.

²⁸² Çetin vd., *a.g.e.*, s. 22.

²⁸³ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirencelebi, *a.g.e.*, s. 37.

²⁸⁴ Mustafa Büte & Erdal Tekarslan: “Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 6, S. 1, Yıl:6, Bahar 2010, s. 17.

²⁸⁵ Gülden Tanta, Gazi Uçkun & Hasan Latif, “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 585.

uzmanlığına bağlıdır. “Bu işi ben kurdum, benden iyi bilen yok” mantığı ile idarenin profesyonel bir yönetici eline verilmek istenmemesi kurumsallaşmayı bir hayal kırıklığına dönüştürebilmektedir.²⁸⁶

Şirketin profesyonel yönetici eline verilmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirir de, aile işletmesi içerisinde sorunlar yaşanmaya devam edebilmektedir. Problemler genelde “bu şirkette patron benim, sadece benim dediğim olur” mantığı ile davranan işletme sahibi ile profesyonel yönetici arasında cereyan etmektedir. Bu sorunlar genellikle şunlardır:

- Profesyonel yöneticinin karar almaktan ziyade, alınan kararları uygulayan kişi durumuna düşmesi,
- Profesyonel yöneticinin yönetsel bilgisi olmayan patron ile beraber çalışmakta zorluk çekmesi,
- Aile işletmelerinde “biz” ve “onlar” ayrımı sıkça yapıldığı için profesyonel yöneticinin motivasyonunun düşük olmasıdır.²⁸⁷

Şirket kurucularının girişimci, yönetici ve patron olmak üzere üç temel özelliği söz konusudur. Girişimci özellik taşıyan bireyler, riski seven ve atak olurken; yönetici bireyler riski sevmeyen, çekingen yapıda olmaktadır. Patron özelliğindeki bireyler ise, temkinli, muhafazakar ve ellerindekileri korumaya çalışır niteliktedir. Bu özelliği baskın olanlar, tüm çabasını elindekileri korumaya yoğunlaştırdığı için şirketi orta vadede olumsuz etkilerler.²⁸⁸

Profesyonel yöneticiler, şirket sahibi patronları çeşitli yönleri ile eleştirmektedirler. Bu eleştirilerden bazıları; patronun çekirdekten gelmenin getirdiği olumsuzları üzerinden atamaması, günü kurtarmaya çalışması, aile dışından olan profesyonel yöneticiye güvenmemesi, ailevi sorunları işe yansıtması, mesleki gelişimi önemsememesi, ani kararlar alması, her şeyi bildiği varsayımına göre hareket etmesi,

²⁸⁶ Garh, **a.g.e.**, s.13.

²⁸⁷ Adnan Kalkan, Özlem Ç. Bozkurt, Ömer Faruk Oktar, Merve Türk, “Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl. 6, S. 11, Yaz 2013, s. 130.

²⁸⁸ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s.18.

yasalara tam olarak uyum sağlamaması ve liderliğin zayıf olması olarak sıralanmaktadır.²⁸⁹

Patronun esas görevi ana sermayedarı olduğu işletmenin mevcut aktiflerini geliştirmeye çalışmak olmalıdır. Bunun dışında patronun, yönetim kurulunda başkan veya üye pozisyonunda görev almasına gerek bulunmamaktadır. Patron, alanında uzman kişilerle işbirliği yapmalı ve aralıklarla yönetim kurulundan işlerin gidişatı hakkında rapor istemelidir. Raporları tek başına incelememeli, yorumlama işini uzman danışmanları vasıtası ile gerçekleştirmelidir. Patron vakti geldiğinde yönetim işlerini devretmesini bilmeli ve varislerini görev başındayken yetiştirmelidir.²⁹⁰

2.2.5. Devir Sorunu

Aile işletmelerinde devir işlemi şirketin sürdürülebilirliğinde hayati önem taşıyan bir konudur. Dünya genelinde aile ortaklıkları içerisinde ikinci nesilde sürdürülebilen işletmelerin oranı %5'i geçememektedir. Gelişmiş ülkelerde sürdürülebilen işletmelerin oranı daha yüksektir. Örneğin, aile ortaklıklarının ABD'de %66'sı, İngiltere'de %24'ü, Kanada'da %33'ü ikinci nesile kadar yaşayabilmektedir. Bu ülkelerde üçüncü nesile kadar sürdürülebilen aile ortaklıklarının oranı ise ABD'de %17, İngiltere'de %14 ve Kanada'da %50 olmaktadır. Dünya genelindeki aile şirketlerinde, işletmenin ikinci kuşağa devri en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Devir işlemi, "Aile işletmesinin, ailenin mülkiyetinde kalması amacıyla liderliğin bir sonraki kuşağı temsil eden aile üyesine geçirilmesi" durumunu ifade etmektedir.²⁹¹

İşletmenin kime devredileceği hususunda çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bu seçenekler:²⁹²

- Ailedeki en büyük çocuğun halef olması,
- Ailedeki en yetenekli çocuğun halef olması,
- Ailede erkek çocuk yoksa kızlardan birinin halef olması,
- Rotasyon yolu ile aile bireylerinin her birinin halefliliğine imkan tanınması,

²⁸⁹ Aksoy & Çabuk, **a.g.e.**, s. 46-47.

²⁹⁰ Garih, **a.g.e.**, s. 244-247.

²⁹¹ Zaim vd., **a.g.e.**, s. 20-21.

²⁹² Tilelyioğlu, **a.g.e.**, s. 15.

- Aile bireyleri tarafından belirlenen bir kurulun şirketi yönetmesi,
- Şirketin başındakine tutum ve davranışça en çok benzeyen adayın halef seçilmesi,
- Aileden olmayan bir profesyonelin şirketin başına geçirilmesidir.

Türkiye’deki halef tercihlerinde, Türk aile göreneklerinden kaynaklanan bazı benzer özellikler göze çarpmaktadır. Bunların başında büyük erkek çocuğun bilgi ve yeteneğine bakılmaksızın halef tayin edilmesi gelmektedir. Halef tayinince erkeğe öncelik verilmesinin nedeni, kız çocuklarının işletme içinde çalışmasındansa evlenip ailesine hizmet etmesinin daha önemli olduğunun düşünülmesidir. Bir başka özellik de ataerkil yapıdan kaynaklanmaktadır. Türk ailelerinde baba her durumda haklıdır ve ona karşı gelinmesi saygısızlıktır. Bireyler aile içerisinde olduğu gibi, şirketleri içerisinde de bu şekilde davranmakta, halef seçimi bile olsa, aksi düşüncelerini dile getirmekte zorlanmaktadırlar.²⁹³

Aile işletmelerinde devir sürecini başlatabilmek için öncelikle şirket kurucusunun (selefin) işte elde ettiği tüm bilgisini halefine transfer etmesi ve halefin işle ilgili eğitim sürecini tamamlamış olması gerekmektedir. Bu süreçte kaynaklar ve yetenekler rekabet avantajı geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Şekil 16’ya bakıldığında bu sürecin çok aşamalı olduğu görülmektedir. Bilgi transfer ve halefin gelişim sürecinde, selefin şirkete katılımı yavaş yavaş azalmaya başlamakta ve gerçek bir güç transferi sağlanmaktadır. Sonuçta, halef ve selef arasında karşılıklı roller uyumlu hale gelmektedir.²⁹⁴

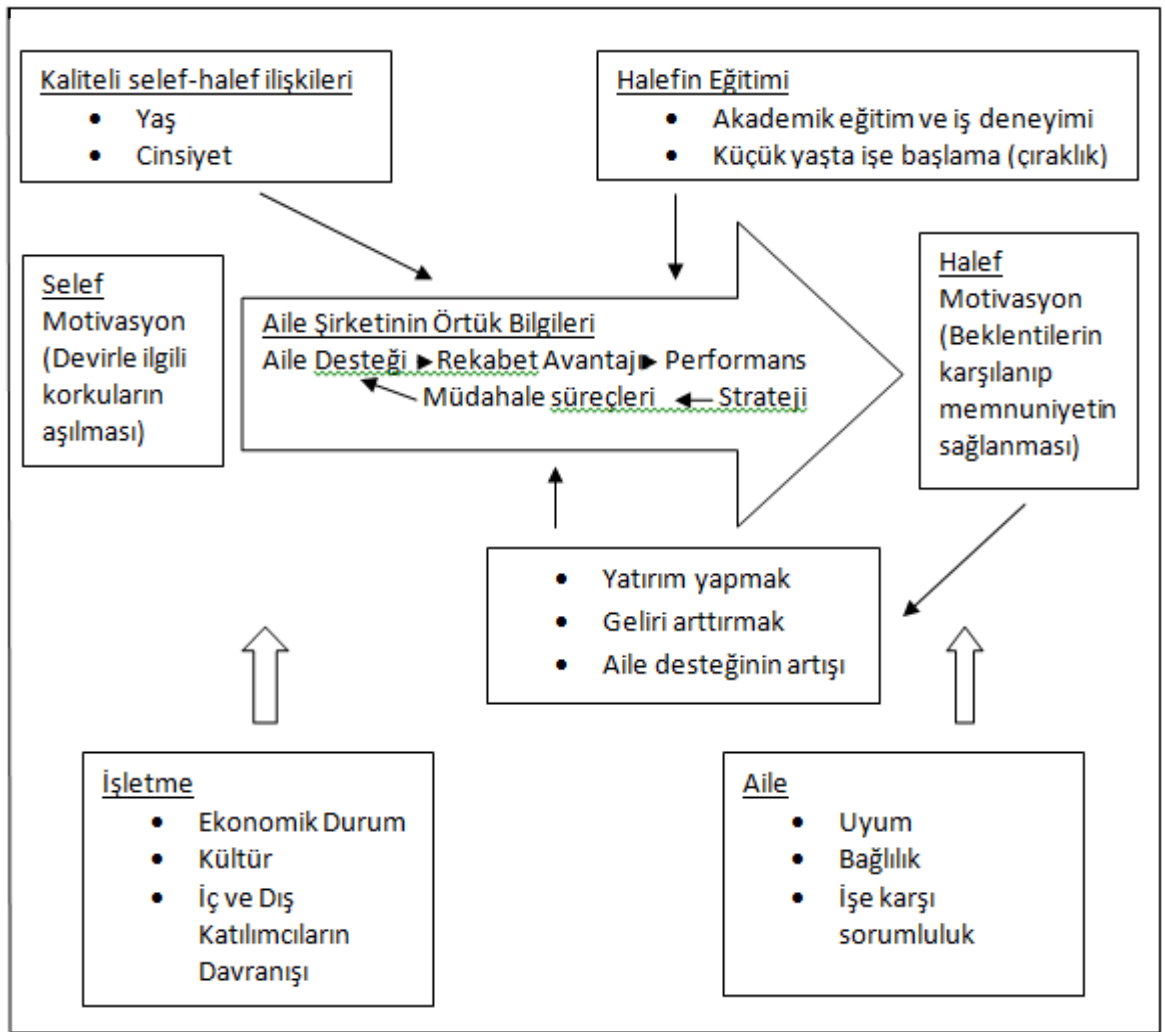
Aile işletmelerinde devir sürecinin başlaması için işletmesini devredecek olan selefin, kendini psikolojik olarak devir işlemine hazırlaması ve selefi ile ilişkilerinin uyumlu olması gerekmektedir. Diğer yandan selefin gerek akademik gerekse iş deneyimi olarak, yönetimi devralabilecek olgunluğa erişmiş olması lazımdır. Sürece işletmenin ve ailenin gerek maddi, gerekse manevi olarak destek vermesi, devir için tarafların hazır hale gelmesine yardımcı olacaktır.

²⁹³ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s. 93.

²⁹⁴ Katiuska Cabrera-Suarez, Petra De Saa-Perez, Desiderio Garcia-Almeida: “The Succession Process From a Resource – and Knowledge – Based View of The Family Firm”, **Family Business Review**, Vol. 14, No. 1, March 2001, p. 40.

Aile işletmelerinde bilginin transferi sırasında halef ve selefin motivasyonu oldukça önemlidir. Selefin motivasyonu, devirle ilgili korkuları aşması ile sağlanmaktadır. Selefin, aile ve işletmenin desteği ile şirket için gerekli bilgileri temin etmesi sonrası, beklentilerin karşılanıp memnuniyetin sağlanması ile de halefin motivasyonu sağlanmaktadır. Halefin motivasyonundaki yükseliş, aile desteğinin, gelirlerin ve yatırımların artışı şeklinde kendini göstermektedir.

Şekil 16: Aile İşletmelerinde Bilginin Transferi ve Halefin Gelişim Süreci



Kaynak: Katiuska Cabrera-Suarez, Petra De Saa-Perez, Desiderio Garcia-Almeida: "The Succession Process From a Resource – and Knowledge – Based View of The Family Firm", **Family Business Review**, Vol. 14, No. 1, March 2001, p. 41.

Aile işletmelerinde başarılı bir devir işlemi üç farklı bileşen içermektedir. Bu bileşenler, bireydeki bir işi başarma arzusu, bu arzuyu gerçekleştirebilecek yetenek

ve mirasçılarının (haleflerin) kendisine yüklenecek sorumluluğu kabullenme konusunda istekliliğidir.²⁹⁵ Devir işlemindeki bu başarıyı belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; mirasçılarının hazırlık düzeyi, aile ve işletme üyeleri arasındaki ilişkiler ve planlama-kontrol faaliyetleridir (bkz. tablo 15).

Tablo 15: Devir Sürecinde Başarıyı Belirleyen Faktörler

A. Planlama ve Kontrol Faaliyetleri	B. Aile ve işletme Üyeleri Arasındaki İlişkiler	C. Mirasçıların Hazırlık Düzeyi
Devir planlaması	İletişim	Örgün Eğitim
Vergi Planlaması	Güven	İş Eğitimi
Aile dışından yönetim kurulu üyesi kullanımı	Bağlılık	İşletme dışında edinilen iş deneyimi
Aile işletmesi danışmanı kullanımı	Sadakat	İşe ilk girişteki pozisyon
Aile konseyi oluşturma	Aile çatışması	İşletmedeki çalışma yılı
	Kardeş rekabeti	Firmaya katılmadaki motivasyon
	Kıskançlık	Kendini işe hazır olarak algılaması
	Anlaşmazlık	
	Paylaşılan değerler ve gelenekler	

Kaynak: Michael H. Morris, Roy W. Williams & Deon Nel, “Factors Influencing Family Business Succession”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2(3), 1996, p. 70-71.

Başarı faktörlerinden en dikkat edilmesi gereken, planlama ve kontrol faaliyetleridir. Bu kategoride ayrıca, vergi borcundan kaçınmak, yönetim kurullarının teşkili, aile işletmesi danışmanlarının potansiyel rolleri ve aile konseyinin kurulması gibi tablo 15’te belirtilmeyen unsurlar bulunmaktadır. Başarılı devir süreci için ikinci faktör, işletmedeki aile üyesi olan ve olmayan bireyler arasındaki kişisel ilişkilerle ilgilidir.

²⁹⁵ Paul E. Dascher & William G. Jens, Jr., “Family Business Succession Planning”, **Business Horizons**, Vol. 42, Issue 5, September-October 1999, p. 2.

Burada asıl sorun, aile üyeleri arasındaki güven ve iletişimidir. Son faktör, mirasçıların hazırlık düzeyi ile ilgilidir. Bu faktör içinde varislerin iş için gerekli becerilere sahip olması, yönetsel yetenekleri, şirket işlemleri hakkında bilgi ve davranışsal yatkınlığını içeren hususlar bulunmaktadır. Bu üç faktörün dışında, işletme devrinin başarının etkileyen dış değişkenler de bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak, piyasanın talep koşulları, ekonomik yapı, kredi verenlerin baskıları ve tedarikçilerle olan ilişkiler sayılabilir.²⁹⁶

Aile ortaklıklarında devir işlemi, işletme içerisinde ciddi değişikliklerin yapılmasına neden olabilen zorlu bir süreçtir. Bu nedenle bu süre zarfında çok fazla hata ve sorunla karşılaşmak mümkündür. Bu sorunlar karşısında başarı elde etmek pek çok faktöre bağlıdır. Bunlar arasında, halefin gelişimin etkisi, işletmenin canlılığı (faaliyetini sürdürebilmesi), ailenin birlik ve bütünlüğü, katılımcıların çıkarları ve ihtiyaçlarının karşılanmasından duyduğu memnuniyet bulunmaktadır.²⁹⁷

Türkiye’deki aile ortaklıklarının geneli incelendiğinde, işletmenin bir sonraki kuşağa devri hususunun genellikle ertelendiği görülmektedir. Bunun sebepleri arasında ölüm korkusu, kimliğin kaybedilmesi endişesi, miras bırakma sorunu, evlatlar arasında seçim yapmanın zorluğu, kıskançlık, aile işletmesi üzerindeki otoritenin kaybedilmesi ve kardeşler arasında düşmanlık oluşturmaktan çekinme gibi nedenler bulunmaktadır.²⁹⁸ İşletmelerde devir sorunlarına mahal vermemek için yöneticinin kendisini ölümsüz gibi görmemesi, hayattayken şirketin başına geçecek kişiyi belirlemesi ve görev dağılımını baştan planlaması gerekmektedir.

²⁹⁶ Michael H. Morris, Roy W. Williams & Deon Nel, “Factors Influencing Family Business Succession”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2(3), 1996, p. 71-72.

²⁹⁷ Cabrera-Suarez, Saa-Perez & Garcia-Almeida, **a.g.e.**, s. 41.

²⁹⁸ Nihat Erdoğan, **Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, 2. Bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 130.

2.3. ORTAKLIKLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ SAĞLAYAN ETKENLERİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Ortaklıkların sürdürülebilirliklerini nasıl sağladıkları, gerek yurt içi, gerekse yurt dışı birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalarda uzun ömürlü şirketlerin ortak özellikleri, temel değerleri, sürdürülebilirliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyen unsurlar farklı açılardan ele alınmıştır.

2.3.1. Konu İle İlgili Yabancı Çalışmalar

Ortaklıklarda sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili çalışmalar uluslararası literatürde genellikle aile şirketleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan biri, Arie De Geus tarafından, kuruluş tarihi 1890'lardan önce olan 27 firma üzerinde yapılmıştır. De Geus, şirketlerin yaşam süreleri üzerine yaptığı araştırmasında, firmaları örnek olay ve akademik raporlarla inceleyebilmiş ve bu şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlayan ortak yönleri bulmaya çalışmıştır. Çalışma sonucu De Geus şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlayan dört ortak etken tespit etmiştir. Bu etmenler şöyle sıralanmıştır.²⁹⁹

- Çevreye karşı duyarlı olmak: Şirketin içinde bulunduğu koşullara uyumlu olması, ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesi,
- Şirket çalışanları arasında güçlü bir bağlılığın ve kimlik anlayışının var olması: Şirket çalışanları hatta tedarikçilerin kendisini bütünün bir parçası gibi hissetmesi,
- Hoşgörülü davranmak: Merkezden en uzaktaki birimlerine kadar farklı uygulamalar ve etkinliklere karşı anlayışlı olmaları,
- Fonlamada tutucu olmak: Uzun ömürlü şirketlerin tutumlu olması, ellerinin altında güvenlik akçası bulundurması ve sermayelerini tehlikeye atmamalarıdır.

De Geus'un araştırması, hisse sahiplerine yüksek kar sağlamanın, şirketin sürdürülebilirliği ile ilişkisinin yok denecek kadar az olduğu sonucunu vermiştir. Ona göre karlılık, kurum sağlığının belirtisiydi ancak belirleyicisi değildi. Araştırmaya

²⁹⁹ Arie De Geus, **Yaşayan Şirket**, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları, 1999, s. 22-24.

göre, sürdürülebilirliği ile şirketin maddi varlıklarının, hangi sektörde olduğunun veya hangi ülkede bulunduğunun ilgisi neredeyse bulunmamaktadır.³⁰⁰

Uzun ömürlü şirketlerin nasıl yüzlerce yıl hayatta kalabildiklerini inceleyen diğer bir çalışma O'hara tarafından yapılmıştır. O'hara'nın "Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Business" adlı kitabında 200 seneden fazla faaliyet sürdüren aile şirketlerinin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır:³⁰¹

- Çalışanlarına aile bireyine davranır gibi davranmaları,
- Aile içindeki anlaşmazlıkları hızlı bir biçimde çözüme ulaştırmaları,
- Ayrımcılık yapmayıp, kadınların da işin başına geçmelerine imkan tanımaları,
- İşle ilgili tüm bilgileri gelecek nesile aktarmaları,
- Yaptıkları işe odaklanıp değerlerine bağlı kalmalarıdır.

Morris ve arkadaşları, 209 ikinci ve üçüncü kuşak aile işletmesi yöneticisine anket uygulayarak, aile ortaklığının sürdürülmesini sağlayan başarı faktörlerine ulaşmaya çalışmışlardır. Çalışmaya göre başarıyı etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; ortaklığın devir işlemindeki geçişin kolay ve yumuşak olması, satışlarının ve yatırımlarının karlı olması, samimi ve cana yakın aile ilişkilerinin olması ve aile bireyleri arasında güvenin varlığı olarak sıralanmaktadır.³⁰²

Sharma, Chrisman ve Chua çalışmalarında sürekliliği sağlayan başarı faktörlerini tespit etmişler ve bu faktörleri dört boyutta toplamışlardır. Bu boyutlar, halef ile ilgili faktörler, selef ile ilgili faktörler, işletme ile ilgili faktörler ve aile ilişkilerinin durumu olarak sıralanmıştır.³⁰³ Chittor ve Das, çalışmalarında bu başarı faktörlerine süreklilik sürecinin kendisi ile ilgili faktörleri de eklemişlerdir.³⁰⁴

Goto, Japon aile şirketlerinin uzun süre nasıl hayatta kalabildiklerini incelemiştir. Çalışmasında Japon şirketlerin asırlarca hayatta kalmasının nedenini, 262 aile

³⁰⁰ A.e., s. 24-35.

³⁰¹ Güleş, Arıcıoğlu & Erdirencelebi, a.g.e., s. 122-123.

³⁰² Michael H. Morris, Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen, Ramon A. Avila, "Correlates of Success in Family Business Transitions", **Journal of Business Venturing**, 12, 1997, p. 394.

³⁰³ Pramodita Sharma, Chrisman, J. & Chua, J., "Strategic Management Of The Family Business: Past Research And Future Challenges", **Family Business Review**, Vol 10, No 1, Spring 1997.

³⁰⁴ R. Chittor & Das, R., "Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage", **Family Business Review**, 20, 1, 2007, p. 65.

şirketine ait, aile anayasalarını inceleyerek bulmuştur. Goto, bu anayasalarda en fazla ele alınan konuları sırasıyla; uzun ömürlü bir aile isminin gerekliliği, aileye bağlılık, basiretli, istekli ve çalışkan olmak, dürüst olmak, aile kurallarına uyum sağlayabilmek, ibadetlere düşkünlük ve atalara hürmet etmek, sır tutabilmek, sabırlı olmak, işini memnuniyetle yerine getirebilmek ve ileri görüşlü olmak olarak tespit etmiştir. Aile anayasalarında şirket ömrünü uzatan üç temel faktör bulunmuştur. Bu faktörler; sürekli büyüme, iş etiğine uyum, kural ve kaidelere bağlı şirket olabilmektir. Goto'ya göre Japonya'daki tüm şirketler, aile şirketi olsun veya olmasın, sorumlulukları olan sosyal birer kamu organıdır.³⁰⁵

Winter ve arkadaşları, çalışmalarında 1997 ve 2000 yıllarında National Family Business Survey (NFBS) anketine katılmış olan şirket sahip veya yöneticisi olan bireyleri analiz etmişlerdir. Çalışma sonucuna göre işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler eğitim, yaş ve cinsiyettir. İşletme sahip veya yöneticisinin genç ve evlenmemiş olması, onun bilgi ve becerilerinin tamamını işletmeye yönlendirmesine neden olmaktadır. Çalışmaya göre, kadınların iş kurma nedenleri ve işe yaklaşımları farklıdır. Kadınların işle ilgilendikleri zamanın daha az olmasına rağmen samimi ilişkiler geliştirdikleri görülmektedir. Diğer yandan işletmenin sürdürülebilirliği sadece yönetici veya ortağa bağlanmamalı, analizler yapılırken eğitimciler, finans memurları ve diğer çalışanlar da dahil edilmelidir. Yöneticinin eğitim seviyesi sürdürülebilirlik üzerinde etkili olurken, bu etki yaş ve cinsiyet kadar önemli boyutlarda olmamaktadır.³⁰⁶

Olson ve arkadaşları, aile ortaklıklarının sürdürülebilirliğini sağlayan etkenleri, NFBS anketi 1997 yılı verilerini analiz ederek tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre, aile sisteminin kendisi, aile ortaklıklarının brüt gelirini ve şirket sahibinin algılanan başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Şirketin gelirinin arttırılmasında aile bireyleri arasındaki gerginliklerin azaltılması, iki veya üç kuşağın bir arada yaşaması,

³⁰⁵ Toshio Goto, "Secrets of The Family Business Longevity in Japan from The Social Capital Perspectives", **Handbook of Research on Family Business**, Second Edition, Ed. Kosmas X. Smyrniotis, Panikkos Z. Poutziouris and Sanjay Goel, Cheltenham, U.K., Edward Elgar Publishing Ltd., 2013, p. 554-587.

³⁰⁶ Mary Winter, Sharon M. Danes, Sun-Kang Koh, Kelly Fredericks, Jennifer J. Paul, "Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition Manager Departure and Business Demise", **Journal of Business Venturing**, 19, 2004, p. 554-555.

işe alım esnasında ailenin yardımlaşması gibi hususlar etkili olmaktadır. Diğer yandan, şirkete ait olan varlıkların fazlalığı, şirket yaşının büyüklüğü, etkin personel yönetimi, şirket sahibinin işletmesi için ayırdığı sürenin çokluğu, şirket içinde aile bireylerinin çalışması ve gerekli zamanlarda şirkete dışardan yardım (danışmanlık, eğitim vb.) alınması, şirket sürdürülebilirliği pozitif yönde etkileyen unsurlar olmaktadır.³⁰⁷

Lee, Masuo ve Malroux'un 1997 ve 2000 yılı NFBS anketlerinden aldıkları verilerle oluşturdukları çalışmalarında, şirket yöneticisi/sahibinin sağlıklı olması, şirketin aile tabanlı olması ve işyerindeki yüksek iş tatmininin şirket ömrünü uzattığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, şirket yöneticisinin genç yaşta olmasının yahut cinsiyetinin kadın olmasının şirketin sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir.³⁰⁸

Antheaume, Robic ve Barbelivien, aile şirketlerinde çalışan 17 aile üyesi ile mülakat yapmışlardır. Çalışma sonucuna göre, yeni jenerasyon uzun vadeli kar yerine kısa vadeli kar elde etmeye odaklanmaktadır. Aile ortaklıklarında başarının sürdürülebilmesi için uzmanlık alanlarının iyi belirlenmesi, güçlerin paylaşılması yoluyla bireyler arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber, şirketin kendi sosyo-ekonomik çevresiyle iyi ilişkiler geliştirerek, ekonomik büyümesini sağlayabilmek için bir kaynak havuzu oluşturması şirketin yararına olmaktadır. Çalışmada ayrıca, şirketin yerleşikliğinin, hizmetkar tutumunun ve yöneticilerin zihinsel sahiplik olgusunun işletmenin uzun ömürlülüğü için gerekli olduğu ifade edilmektedir.³⁰⁹

Williams ve Jones, Jamaika'da faaliyetini sürdüren 260 aile şirketi üzerinde araştırma gerçekleştirmiş ve şirketin uzun ömürlü olmasını sağlayan faktörleri tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre bu faktörler, firmanın süreklilik planının bulunması,

³⁰⁷ Patricia D. Olson, Virginia S. Zuiker, Sharon M. Danes, Kathryn Stafford, Ramona K.Z. Heck, Karen A. Duncan, "The Impact of The Family and The Business on Family Business Sustainability", **Journal of Business Venturing**, 18, 2003, p. 639-640.

³⁰⁸ Yoon G. Lee, Diane Masuo & Lakshmi Malroux, "Business Longevity and Dissolution: A Study of Family-Owned Businesses in the U.S.", Proceedings of The 6th Conference of The Asian Consumer and Family Economics Association Sacramento, November 3-5, 2005, p. 8-9.

³⁰⁹ Nicolas Antheaume, Paulette Robic & Dominique Barbelivien, "French Family Business and Longevity: Have They Been Conducting Sustainable Development Policies Before It Became a Fashion?" **Business History**, 55(6), 2013, p. 958.

firmanın büyüklüğü, yeri ve hukuki şeklidir. Firmanın hukuki şeklinin, uzun ömürlülük üzerinde etkili olması devletin verdiği teşviklerle ilgilidir. Örneğin bir ülkede devlet, limited şirketler için teşvik sağlıyor ve vergi indiriminde bulunuyorsa, orada limited şirketlerin daha uzun ömürlü olacağını söylemek mümkündür. Firmanın süreklilik planının bulunması, devir durumunda şirketin yeni liderinin bilinmesi ve işlerin aksamadan yürütülmesi açısından önem taşımaktadır. Firmanın büyüklüğü uzun ömürlülüğü etkileyen diğer faktördür. Çalışmaya göre, sürdürülebilirlik açısından büyük firmalar, pazarlama- dağıtım ağlarının geniş olması ve ihracatta rekabet üstünlüğüne sahip olması nedeniyle küçük firmalardan daha avantajlıdır. Şirket ömrünü etkileyen son faktör ise, firmanın bulunduğu yerdir. Çalışmaya göre kırsal alanlarda kurulu olan firmalar, kentsel alanlardaki firmalardan daha uzun yaşamaktadır. Bunun nedeni olarak, kentsel alanda rekabet düzeyinin çok yoğun olması nedeniyle, firmaların yaşamlarını sürdürmekte zorlandıkları öne sürülmektedir.³¹⁰

Moore, 408 aile şirketine anket yöntemi uygulayarak gerçekleştirmiş olduğu tez çalışmasında, şirketlerin ömrünü etkileyen üç ana faktör olduğunu tespit etmiştir. Bu faktörler örgütsel değişkenler, kurumsal yönetim ve mülkiyet özellikleridir. Çalışmaya göre uzun ömürlülük şöyle formüle edilmiştir.³¹¹

$$\begin{aligned} \text{UZUN ÖMÜRLÜLÜK} = & \\ & \text{ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER (Büyüklük \& Yapı)} + \\ & \text{KURUMSAL YÖNETİM (Misyon İfadesi \& Süreklilik Planı)} + \\ & \text{MÜLKİYET ÖZELLİKLERİ (Hukuki Yapı)} \end{aligned}$$

Moore'un çalışmasının sonuçlarına göre, uzun ömürlülük ile örgütsel değişkenler boyutu altında bulunan; şirkette piramit yapının bulunması, birimlerin ve sorumlu olduğu müdürlerinin ayrı olması, çapraz fonksiyon sahibi ekiplerin varlığı, proje tabanlı çalışmak ve iş üzerinde aile etkisinin bulunması faktörleri arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan kurumsal yönetim boyutu içerisindeki stratejik plan sahipliği, yönetim kuruluna dışarıdan üye almak kadar uzun ömürlülüğe etkide

³¹⁰ Densil A. Williams & Oniel Jones, "Factors Associated With Longevity of Small, Family-Owned Firms", (Çevrimiçi) <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/2009/paperid7.pdf>, 02.05.2014.

³¹¹ Angela M. Moore, "The Calculation of Business Longevity: A Survey Analysis of Family Firms in The United States", Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, May 2006, p. 5-6.

bulunmaktadır. Ayrıca, şirketin çevresine karşı olan duyarlılığı, yeni işler karşısında gösterdiği hoşgörü ve hukuki yapısı, mülkiyet özellikleri boyutu içinde, şirketin uzun ömürlülüğünü etkileyen önemli faktörleri oluşturmaktadır.³¹²

Tablo 16: Uzun Ömürlülük İçin Şirketlerin Önem Verdiği Değerler (Ülke Karşılaştırması)

	1. Derece Önem	2. Derece Önem	3. Derece Önem
İspanyol Şirketler	Saygı	Girişimci Ruh	İdare Başarısı
İtalyan Şirketler	Kalite	Dürüstlük	Şeffaflık
Fransız Şirketler	Kalite	Sıkı Çalışma	Alçak Gönüllülük
Koreli Şirketler	Dürüstlük	Güvenilirlik	Yasalara Uymak

Kaynak: Josep Tapiez & Maria Fernandez, “Values and Longevity in Family Business: Evidence From a Cross-Cultural Analysis”, IESE Business School, University of Navarra, Family Owned Business Chair Working Paper, WP-866, July 2010.

Tapiez ve Fernandez çalışmalarında, hangi değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde önemli olduğunu incelemişlerdir. Bu kapsamda üç grup şirketle görüşülmüş ve şirket ömründe en etkili değerlerin sırasıyla, kalite, sıkı çalışmak ve dürüstlük olarak tespit edilmiştir. Çalışmalarında ayrıca, ülkeden ülkeye değerlerin şirket ömrüne katkısının değiştiği ifade edilmiş; İspanyol, İtalyan, Fransız ve Koreli şirketlerin değerlere verdikleri önem karşılaştırılmıştır. (bkz. tablo 16)³¹³

Mohr ve Speakman, çalışmalarında bayi ve üreticiler arasındaki ortaklıkları incelemiş ve ortaklıkların sürdürülebilirliğini sağlayan başarı faktörlerini tespit etmişlerdir. Onlara göre ortaklığın başarı faktörleri; ortaklık nitelikleri, iletişim davranışı ve çatışma çözme teknikleri olmak üzere üç ana boyuttan oluşmaktadır. Burada ortaklığın başarısını etkileyen ortaklık nitelikleri; tarafların birbiri ile

³¹² A.e., s. 67-71.

³¹³ Josep Tapiez & Maria Fernandez, “Values and Longevity in Family Business: Evidence From a Cross-Cultural Analysis”, IESE Business School, University of Navarra, Family Owned Business Chair Working Paper, WP-866, July 2010.

çalışmaya devam etmeleri konusundaki bağlılıkları, ortakların çalışmalarında iyi şekilde koordine olmaları, birbirlerinin dışında başkalarıyla kolay ortaklık kuramamaları (karşılıklı bağımlılık) ve tarafların birbirine güvenmeleri olarak sıralanmaktadır. Ortaklığın başarısını belirleyen iletişim davranışları; ortakların iletişimlerinin doğru, zamanında ve yeterli olması (kaliteli iletişim), birbirleri ile işle ilgili tüm bilgileri paylaşmaları ve ortak hareket edebilme becerilerini içermektedir. Ortaklığın başarısını etkileyen çatışma çözüm tekniklerini ise; ortakların birbirini yumuşatmak, ikna etmek ve hakem tayin ederek problemlerin üstesinden gelme konusundaki yeteneklerini ifade etmektedir.³¹⁴

Wong ve Cheung, ortaklıklarda sürekliliği sağlayan başarı faktörlerini incelemek amacıyla 51 profesyonel ve yüksek düzey yöneticiye anket uygulamıştır. Sonuçta, ortaklıklarda işbirliğinin başarısını kolaylaştıran en önemli faktörün “güvenin kurulması” olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, ortakların güven düzeyi ile ortaklık başarısı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Ayrıca çalışmada güven seviyesini arttıran faktörlerin, ortağın birlikte iş yapabilme performansı, geçirgenliği (dürüst olması ve tüm bilgileri ortaklarıyla paylaşması) ve ilişkilerin bağlılığı (uzun dönemli ortaklık ilişkisi kurabilmesi) olduğu sonucuna varılmıştır.³¹⁵

2.3.2. Konu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de ortaklıkların sürdürülebilirliği ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Halis ve Şenkal, ortaklık deneyimi yaşamış ve yaşamakta olan 1400 işletme sahip/yöneticisine anket uygulamış ve onların güven ve ortaklık kavramları etrafındaki tutumlarını ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda kişilerin ortaklarından memnun oldukları ve onları güvenilir olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Sonuçlara göre bireyler, ortaklarıyla işbirliği yapıp ortak hareket edebildiklerini ve ortaklarının yeniliğe açık kişiler olduklarını söylemişlerdir.³¹⁶

³¹⁴ Jakki Mohr & Robert Speakman, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994, p. 135-152.

³¹⁵ Peter Shek Pui Wong & Sai On Cheung, “Structural Equation Model of Trust and Partnering Success”, **Journal Of Management In Engineering**, April 2005, p.70-80.

³¹⁶ Halis & Şenkal, **a.g.e.**, s. 179-192.

Durak, Denizli’de tekstil işletmeleri ile yaptığı çalışmasında ortaklıklardaki güvenin oluşmasında, verilen sözlerin yerine getirilmesi, karşılıklı bilgi akışının açık olması ve satış sonrası ilişkilerin devamlılığını öne çıkan faktörler olarak tespit etmiştir. Çalışmanın sonucu ayrıca, girişimcilerin yurtdışı firmalara, yurt içi firmalardan daha fazla güvendiği sonucuna ulaşılmıştır.³¹⁷ Durak, 2011 yılında Denizli ilinde farklı sektörler üzerinde yaptığı başka bir çalışmasında, girişimcilerin yönetim kademelerinde aileden birilerinin olmasını güven verici buldukları sonucuna ulaşmıştır.³¹⁸

Şensoy, aile ortaklıklarında süreklilik sürecini etkileyen faktörleri inceleyen bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Tezin özeti 4. Aile İşletmeleri Kongre kongresinde bildiri olarak sunulmuştur. Şensoy çalışmasında, 86 aile işletmesi yöneticisine anket uygulamıştır. Anket verilerine göre, süreklilik sürecinin başarısında dört faktör öne çıkmıştır. Bu faktörler, aile uyumu, halefin işi devralma isteği, yönetim kurulunun varlığı ve halefin hazırlanma seviyesidir. Sonuçlar, bu faktörlerin işletmenin süreklilik sürecindeki başarısının %70’ini açıkladığını ortaya koymuştur.³¹⁹

Genç ve Karcıoğlu, Erzurum ilinde faaliyet gösteren üç aile ortaklığında yapmış olduğu mülakatlarda aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen sorunları tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bu ortaklıklarda en fazla; kuşaklar arası çatışma, nüfus problemleri, rollerin çatışması, kurucu kuşağın eski iş alışkanlıklarında ısrarcı olmaları, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, kurumsallaşamama ve yüksek işgücü devri sorunları bulunmaktadır.³²⁰

Başer ve Erdem, çalışmalarında 10 aile işletmesinde yönetim sorumluluğunu üstlenen kuşak temsilcileri ile mülakat yapmışlar ve işletmelerin sürekliliğini sağlayan değerleri tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre, sürekliliği sağlayan iş değerleri; çalışkanlık, yenilikçilik, cesaret, dürüstlük ve hayırseverliktir. Aile

³¹⁷ İbrahim Durak, “Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 27, Temmuz-Ağustos 2006, s. 111-115.

³¹⁸ Durak, “KOBİ Girişimcilerinin Tek Başına İşletme Sahibi Olmak ya da Ortaklık Kurmakla İlgili Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması”, s. 251.

³¹⁹ Şensoy, **a.g.e.**, s. 325.

³²⁰ Nurullah Genç & Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s.20-32.

değerleri olarak mülakatlarda en sık belirtilen ortak değerler ise, iş ve aile yaşamının birbirinden ayrılması, adalet, aile bireyleri arasında güven, paylaşım, bağlılık, geleneksellik ve eğitime verilen önem olarak sıralanmıştır.³²¹

Özler ve Şahin Kütahya ilinde, en az yarım asırdır faaliyetini sürdüren 19 aile şirketinin yöneticileri ile mülakat yapmışlardır. Çalışmaya göre şirketlerin yıllarca ayakta durabilmesindeki başarının nedenleri şöyle sıralanmıştır:³²²

- Öz sermaye ile kurulma,
- Dürüstlük ve çalışkanlık,
- Kaliteli ürün sunma,
- Parayı idareli kullanma ve müşterilerle iyi ilişkiler,
- Ortak iş yapabilme,
- Aynı işe odaklanabilme ve karşılıklı sevgi, saygı, güvenin olması
- Borçlarına sadık kalma, kadınlara önem verme ve sabırlı olma,
- Kurumsallaşma, tecrübe ve diğer çalışanlar gibi maaşla çalışma,
- İşe bağlılık, iyi niyet, farklı ürünler üretebilme, iyi aile düzenini sağlayabilmek ve uygun fiyat/ fiyat rekabetidir.

Yıldız, aile işletmelerinde sürekliliğin ölçülmesi konu alan tez çalışmasında, Konya'daki 100 aile işletmesi üzerinde araştırma yapmış ve sonucu İstanbul'daki aile işletmeleri ile karşılaştırmıştır. Çalışmaya göre, Konya'daki aile şirketlerinin yönetici adayını tanımlarken objektif kriterlere daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu kriterler sırasıyla en fazla selefın kişilik özellikleri, diğer aile üyeleri ile ilişkileri, yeterliliği, işe katılım düzeyi, kurucu ile ilişkileri ve adayın aile içi konumu olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan çalışma, şirketlerin adayda en fazla önem

³²¹ Gözde Gül Başer & Feyza Erdem, "Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 78, 2008, s. 177-179.

³²² Derya E. Özler & Mehmet D. Şahin: "Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmiş Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya'da Bir Araştırma", **4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s. 46-47.

verdiği değerleri; dürüst olunması, kendine güven ve karar verme yeteneği olarak tespit etmiştir.³²³

Başer, aile işletmelerinde süreklilik sorununu incelediği tez çalışmasında, Batı Akdeniz bölgesinde 3. kuşağa ulaşmış 19 aile işletmesinde 21 adet görüşme yapmıştır. Çalışmada süreklilik sorunları, kız çocuklarının varis olarak görülmemesi, selefin halefi ile aynı şekilde yetiştirilmeye çalışılması, aile üyeleri arasındaki bağlar, kurucunun rol çatışması, sosyo-kültürel özelliklerin iş değerlerini etkilemesi, kurucuların merkezci role sahip olmaları gibi nedenler olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, aile şirketlerinde öne çıkan iş değerlerinin, çalışkanlık/iş tutkusu, yenilikçilik, cesaret, iş bağlılık ve iş etiği olduğu tespit edilmiştir.³²⁴

Konu ile ilgili yerli ve yabancı çalışmalarda, ortaklıkların sürdürülebilirliğini sağlayan değerlerin başında; çalışkanlık, dürüstlük ve güvenin geldiği tespit edilmiştir. Mevcut çalışmalar sayılan değerlerin dışında; kaliteli ürün üretmenin, verilen sözlerde durmanın, yenilikçi olmanın ve çevre ile iyi ilişkiler kurmanın önemine işaret etmişlerdir. Aile ortaklıklarında sürekliliği etkileyen sorunları ele alan çalışmalarda ise en fazla değinilen konuların; kuşak ve rol çatışmaları, aile bağlarının zayıflaması, güç kavgaları, kurumsallaşamama ve eski alışkanlıklardan vazgeçememe olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda ortaklıkların sürdürülebilirliği için sıklıkla; ekonomik kaynakların korunmasının, çatışmalarla mücadele edebilme yeteneğinin, aile dayanışmasının, etkin bir koordinasyon sistemi kurmanın, halef-selef uyumunun ve taraflar arasında kaliteli iletişimin gerekliliğine işaret edilmiştir.

³²³ Arif Yıldız, “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

³²⁴ Gözde Gül Başer, “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya, 2010.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARI VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

İşletme ortaklıklarının sürdürülmesinde maddi unsurlar kadar manevi unsurlara da ihtiyaç bulunmaktadır. Manevi unsurların başında işletmenin tüm paydaşları ile iş etiğine uygun davranışlar geliştirmesi gelmektedir. Günümüzde yaşam standartları yükselmiş, haberleşme teknolojilerinde büyük ilerleme sağlanmıştır. Bu durum işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken işletme içi ve dışı gruplarda meydana gelen etik meselelere daha fazla önem vermesini gerekli hale getirmiştir. Bir işletmenin yasalara uygunluğu, kaliteli mal ve hizmet üretmesi, ilişkilerinde dürüst ve adil olması, sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanlarına değer vermesi ve onlara huzurlu bir çalışma ortamı temin etmesi onun çalışma yaşamında itibarını yükseltmektedir. Özellikle çok ortaklı işletmelerin, diğer işletmelerden daha şeffaf, ilkeli ve kurumsal olması gerekmektedir.³²⁵

3.1. ETİK, İŞ ETİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

İşletmeler özellikle 2000’li yıllardan sonra, yaşanan şirket skandalları ve mali krizler nedeniyle iş etiği ile daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. Günümüzde yöneticilerin işletmelerinde, etik değerlerin hayata geçirilmesi için bütçe ayırmaya ve bu hususta gerekeni yapmaya hazır durumda oldukları görülmektedir.³²⁶ İşletmelerin manevi sağlamlığına, yaptığı işbirlikleri, stratejik ortaklıkları, içinde bulunduğu topluma hizmeti ve sosyal sorumluluğuna bakarak karar verilmektedir.³²⁷ Artık, işletmeler elde ettiği karları veya sermayeleri ile değil; itibar, dürüstlük ve çevrelerine olan duyarlılıkları ile değerlendirilmektedir.³²⁸ Bu bağlamda işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için iş etiğine yönelik tutumlarının, paydaşlarına ve çevresine olan sorumluluklarının ayrıca ele alınması gerekmektedir.

³²⁵ Gürdoğan, **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, s. 21.

³²⁶ Süleyman Özdemir, “Günümüz Türkiye’inde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış”, **İşletmelerde İş Etiği**, (Ed. Sabri Orman & Zeki Parlak), İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s. 309.

³²⁷ Baltaş, **a.g.e.**, s. 81.

³²⁸ Sedat Murat, “İş Ahlakı ve İş Uygulamaları”, **İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2008, s.72.

3.1.1. Kavramsal Açıdan Etik ve Türleri

Yunanca “ethos” sözcüğünden gelip karakter anlamına gelen etik kavramı, insan ilişkilerinde temel olan kural ve değerleri, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaksal yönden inceleyen felsefe disiplini ifade etmektedir.³²⁹ Ahlak felsefesi olarak da ifade edilen etik, bireylerin amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri tutum ve davranışları araştıran ve bunları tanımlayan düşünce topluluğudur.³³⁰ Bu düşünce topluluğu, insan davranışlarının ahlaki açıdan uygun olup olmadığını belirleyen etkenleri incelemektedir.³³¹

Etik değerler, toplumları oluşturan en temel değerlerdir. Ancak temelleri sağlam olan toplumlar hayatta kalabilmektedir. Temelsiz veya zayıf binaların nasıl çökme ihtimali yüksekse, etik değerlerden yoksun toplumlar da aynı şekilde yok olma riski ile karşı karşıyadırlar. İşletmelerin durumu tıpkı bu toplumlar gibidir. İşletmeler büyüdükçe ahlaklı davranmanın önemi artmakta, onları yönetenlerin erdemli davranma konusunda sıkıntıları artmaktadır.³³²

Birbirine yakın anlamlar taşıyan ahlak ve etik kavramları birtakım farklılıkları barındırmaktadır. Etik, bireyin belirli bir durumda ifade etmek istediği değerle ilgili olup, doğru ve yanlış davranış teorisini ifade eder. Ancak ahlak, etiğin hayata geçirilişi, onun uygulansıdır.³³³ Torlak’ın ifadeleri ile; “etik, ahlak problemleri, ahlaki yargılar ve ahlaklılık üzerine felsefi bir düşünce iken ahlak, psikolojik ve sosyal açıdan yaşanan zaman ve toplumun davranış kurallarının bir toplamıdır.”³³⁴ Literatür incelendiğinde etik ve ahlak kelimelerinin çoğu yerde birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Özellikle uluslararası literatürde “etik” kavramına, içinde ahlakı barındırması ve evrensel olması nedeniyle daha fazla rastlanmaktadır. Bu

³²⁹ Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 2000, s. 2.

³³⁰ Tamer Bolat & Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Balıkesir, C.6, S.9, 2003, s.69.

³³¹ İGİAD, **İş Ahlakı Raporu 2008**, Haz. Ömer Torlak, Şuayip Özdemir ve Erkan Erdemir, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2008, s. 16.

³³² Halil Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, İstanbul, UTESAV Yayınları, Mart 2012, s. 116.

³³³ Kirel, **a.g.e.**, s. 3-4.

³³⁴ Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, Temmuz 2007, s.88.

nedenle tez çalışmamızda “ahlak” yerine “etik” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

3.1.1.1. Etik Türleri

Etik; betimleyici, normatif ve meta-etik olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmektedir. Betimleyici etik, materyalist yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda kural koymak yerine, insan eylemlerini bilimsel bir yaklaşımla gözlenmekte ve bu eylemlerin sonuçları tasvir edilmektedir.³³⁵ Betimleyici etik, ilişkilerin ahlaki boyutunu ve sonuçlarını inceler. Oluşan tutum ve davranışların nedenlerini analitik bir yaklaşımla incelemeye çalışır.³³⁶ Bunu yaparken herhangi bir yargıda bulunmaz, sadece mevcut durumun bir anlamda fotoğrafını çeker.³³⁷ Betimleyici etik, insanların gerçekte ne tür norm ve değerlere inanıp, yaşamakta olduğu sorularına yanıt arar.³³⁸

Normatif etik, bireylerin nasıl yaşaması gerektiğini belirten ahlaki ilkeleri inceler. Yaşamda en fazla değerli şeylerin neler olduğunu, adil bir toplum için nelerin gerektiğini, bireyi ahlaklı yapan değerlerin neler olduğunu tartışır.³³⁹ Bu değerlerin nasıl olması gerektiği konusunda çalışır.³⁴⁰ Normatif etik; “örgütsel bazda yapılmakta olanın, aslında nasıl yapılması gerektiği üzerinde duran ve etiği “normlar” ve “standartlar” ile ilişkilendiren bir bakış açısı getirir.”³⁴¹ Ahlak Terimleri Sözlüğünde normatif etik, “yapılması arzulanan ve toplumdan beklenen güzel davranış biçimleri” olarak tanımlanmaktadır.³⁴²

Meta-etik, normatif etiğin koyduğu ahlaki yargıları tartışmakta ve bu yargılardaki kavramların anlamlarını incelemektedir. Meta-etik kavramsal analizden oluşmakta ve

³³⁵ Ersin Kavi & Orhan Koçak, **Çalışma Yaşamında Etik**, Bursa, Ekin Yayınevi, Ekim 2011, s. 6.

³³⁶ TÜSIAD, **Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, İstanbul, TÜSIAD Yayınları, Haziran 2009, s. 33.

³³⁷ Oya Aytemiz Seymen & Tamer Bolat, “Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **Öneri – T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, C. 6, S. 23, Ocak 2005, s. 39.

³³⁸ Salih Yeşil, **Uluslararası İş Etiği ve Yönetimi**, Ankara, Adalet Yayınevi, Nisan 2011, s. 61.

³³⁹ Mehmet Ali Köseoğlu & Çetin Bektaş, **İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, Mayıs 2007, s. 13.

³⁴⁰ Yeşil, **a.g.e.**, s. 61.

³⁴¹ Aytemiz-Seymen & Bolat, **a.g.e.**, s. 39.

³⁴² Seyyar, **a.g.e.**, s. 14.

yol göstericilik yapmamaktadır.³⁴³ Etik ilkelerin nereden doğup ne anlamlar içerdiğini inceleyen³⁴⁴ meta-etığe göre filozoflar bireylere ne yapmaları, nasıl yaşamaları gerektiğini söyleyerek nasihatlerde bulunmamalıdır. Filozoflar, ahlaki yargıları analiz edip ahlak kavramlarını açığa kavuşturmalı, belli bir etik ilke geliştirmeye kalkışmamalıdır.³⁴⁵

3.1.2. İş Etiği Kavramı ve İş Etiğine Kuramsal Yaklaşım

İş etiği kavramı literatürde çok fazla dikkat çeken bir konudur. Buna rağmen kavramın net bir tanımı yapılmamıştır. Murat'ın ifadeleri ile iş etiği, “mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğru ve yanlışları” ifade etmektedir.³⁴⁶ Köseoğlu ve Bektaş' a göre iş etiği, çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişkilerde ahlaklı bir şekilde nasıl hareket edileceğini tartışan, çalışma yaşamındaki uygulamaların “ahlaki çerçevesini oluşturan” çalışma alanının adıdır.³⁴⁷ Zaim'e göre ise iş etiği, bireylerin işi nasıl güzel ve doğru şekilde yapacaklarını belirten, kendisinden uyulması beklenen kural, değer ve davranış biçimlerinden oluşmaktadır.³⁴⁸

Lewis çalışmasında, 50 farklı makale üzerinde yapılan iş etiği tanımlarını incelemiştir. İncelenen tanımlarda en fazla; kurallar, standartlar, kodlar gibi bireysel düzenlemeler; yaşam süresi boyunca geliştirilen ahlak ilkeleri ve belirli durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirten ifadelerin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Tablo 17'de iş etiği tanımında en çok kullanılan ifadeler, sırası ile belirtilmektedir.³⁴⁹

³⁴³ Kavi & Koçak, **a.g.e.**, s. 7-8.

³⁴⁴ Aytemiz-Seymen & Bolat, **a.g.e.**, s. 39.

³⁴⁵ Zeynep Kantarcı, “İş Etiği ve Ahilik” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe A.B.D., 2007, s. 17.

³⁴⁶ Murat, **a.g.e.**, s. 70.

³⁴⁷ Köseoğlu & Bektaş, **a.g.e.**, s. 27.

³⁴⁸ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s. 29.

³⁴⁹ Phillip V. Lewis, “Defining ‘Business Ethics’: Like Nailing Jello to a Wall”, **Journal of Business Ethics**, 4, 1985, p. 380.

Tablo 17: İş Etiği Tanımında En Sık Kullanılan Kavramlar

Sıra	Kavram
1.	Kurallar, standartlar, kodlar vb. bireysel düzenlemeler
2.	Ahlaki prensipler
3.	Doğru ve yanlışın ne olduğunu ifade ettiği
4.	Doğruları söylemek
5.	Sosyal sorumluluğa inanmak
6.	Adil olmak
7.	Dürüstlük
8.	Altın kural (Kendine yapılmasını istemediğin şeyleri yapmamak)
9.	Değerler seti
10.	Kişinin dini inançları ile uyum

Kaynak: Phillip V. Lewis, “Defining ‘Business Ethics’: Like Nailing Jello to a Wall”, **Journal of Business Ethics**, 4, 1985, p. 380-381.

Literatürde yapılan tanımlardan yola çıkarak iş etiği kavramı için birden fazla ifadenin sıralanması mümkündür. Buna göre iş etiği:

- Sosyal sorumluluk odaklıdır.
- Doğruluk ve dürüstlüğe vurgu yapmaktadır.
- Altın kurala önem vermektedir. (Bireyin kendisine yapılmasını istemediği şeyleri, başkalarına yapmamasını öğütler.)
- Kişilerin dini inançları ve ortak değerleri ile uyum içindedir.
- Çeşitli yükümlülükleri, sorumlulukları ve başkalarının haklarına saygı göstermeyi içermektedir.
- Neyin doğru, neyin yanlış olduğunun felsefesidir.
- Karar verme ve sorunları açığa kavuşturma yeteneğidir.
- Bireyin vicdanına ve yasal sisteme odaklıdır.
- Bireysel ilişkileri sorgulayan yargılama sistemi ve teorisidir.

- Ne olması gerektiği, mantık, alışkanlık, erdem, liderlik, karakter ve gizlilik gibi konularla ilgilenmektedir.³⁵⁰

İş etiği, işletme ortaklıklarının sürekliliği için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve “yalnızca kişilerin vicdanlarına bırakılacak kadar basit bir mevzu değildir”³⁵¹. İşletmeleri etik davranmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bunların başında işletmelerin etik davranışları ve sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumun beklentilerini karşılamak istemesi gelmektedir. Ayrıca, halkın, çalışanların ve hisse senedi sahiplerinin olası zararlardan korunmasını önlemek için etik davranılması gerekmektedir. Diğer yandan, işletmeler etik davranışları ile kendilerini etik dışı çalışanlara ve rekabetçilere karşı koruma sağlayabilmektedirler.³⁵²

İş etiğine uygun davranışların şirketlerde verimlilik ve kalitenin sağlanmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Etik tutum ve davranışlar, bireysel ve kurumsal performansta artış sağladığı gibi, işyerinde çalışma barışının korunmasını temin eder. Bunların yanı sıra ekip ruhunun, yardımlaşma anlayışının gelişmesini desteklemekte ve kurumun imaj ve itibarını saygınlıştırmaktadır.³⁵³ Ayrıca, iş etiği çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Bu memnuniyetin oluşumunda yöneticilerin ahlaki yaklaşımları en fazla etkili olmakta, bunun ardında çalışanların ahlaki yaklaşımları gelmektedir.³⁵⁴

İş etiği konusunda var olan çeşitli kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımları, teleolojik, deontolojik, görecelilik ve değer yaklaşımı olmak üzere incelemek mümkündür.

3.1.2.1. Sonuç Yaklaşımı (Teleolojik Yaklaşım)

Teleolojik yaklaşım bir birey veya topluluğun, bir eylemin istenen sonuca ulaşması halinde, bu eylemi ahlaki olarak doğru kabul ettikleri bir ahlak felsefesidir. Bu yaklaşım, faydacılık ve bencillik (egoizm) yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır.³⁵⁵

³⁵⁰ A.e., s. 382.

³⁵¹ Halil Zaim vd., “İş Ahlakının Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Uluslar Arası Bir Finans Kuruluşu Uygulaması”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S. 46, Ekim 2010, s. 25.

³⁵² Namık Kemal Öztürk, “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 32, S. 2, Haziran 1999, s. 20.

³⁵³ Halil Zaim vd., a.y.

³⁵⁴ A.e., s. 31-32.

³⁵⁵ Torlak, a.g.e., s. 101.

Faydacılık yaklaşımına göre, bir davranış, ondan etkilenenlere en fazla fayda sağladığı zaman etik açıdan doğru olarak kabul edilmektedir. Burada bireyin yaptığı davranışların tüm bedellerinin ve yararlarının belirlendiği varsayılır.³⁵⁶ Faydacılık yaklaşımına göre, sadece bireye değil, tüm topluma mutluluk veren davranış, ahlaklı olan davranıştır.³⁵⁷ Burada, bir davranışın sonucunda faydası zararından daha fazla ise o davranış diğerlerine göre tercih edilmelidir. Özellikle şirketler için etik olan, paydaşlar için maksimum faydayı ve minimum zararı doğuran alternatif seçmektir.³⁵⁸ Ahlak felsefecileri, bir davranışın bedel ve yararlarının tanımlanmasının zorluğu ve bunların kişilerce ölçülmesinin neredeyse imkansız olması nedeniyle faydacıları eleştirmektedirler. Ancak faydacılar, yarar ve bedellerin parasal değerleri ile ölçülebileceğini öne sürerler. Bu görüşe göre örneğin, otomobillerdeki güvenlik donanımının yararı, kişilerin uğradığı fiziksel zarardan tasarruf edilecek parasal miktar ile belirlenebilmektedir.³⁵⁹ Faydacılara göre yalan söylemek etik değildir. Etik olmama nedeni yalanın doğuracağı sonuçlarda bulunmaktadır. Çünkü bireyin yalan söylediğinin anlaşılması durumunda, toplumun ona olan güveni sarsılacak, bu da kişinin maliyetlerini arttıracaktır.³⁶⁰

Teleolojik yaklaşımların ikincisi bencillik (egoizm) yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, bir davranışın ahlaken uygunluğu, o eylemin birey için meydana getireceği sonuçlarına göre belirlenmelidir. Bir eylem bireyin çıkarını ne kadar fazlalaştırıyorsa, o derece ahlaka uygundur. Bencilik yaklaşımını savunanların faydacılardan farkı, onların toplumun değil sadece kendi bireysel çıkarlarına odaklanmış olmaları ve başkalarının çıkarlarını görmezden gelmeleridir.³⁶¹ Bu yaklaşımda bireyi bir davranışı gerçekleştirmeye yönlendiren, “çıkarın için en fazla iyiyi sağlayan eylemi yap” düşüncesi olmaktadır.³⁶²

³⁵⁶ Kirel, **a.g.e.**, s. 32.

³⁵⁷ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s. 54.

³⁵⁸ Yeşil, **a.g.e.**, s. 151.

³⁵⁹ Kirel, **a.g.e.**, s. 34-35.

³⁶⁰ Berrin Filizöz, “Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 16.

³⁶¹ Kirel, **a.g.e.**, s. 41-42.

³⁶² Filizöz, **a.g.e.**, s. 15

Bencillik yaklaşımı, hazcılık (hedonizm) ve ahlaki egoizm olmak üzere ikiye ayrılır. Hazcılık yaklaşımında bireyin amacı acıdan kurtulup hazzı ulaşmaktır.³⁶³ Nefsani arzuların, eğlencenin, kolay yoldan refaha ulaşmanın öncelik taşıdığı, bencil ve maddeci bir hayat tarzı olan hazcılığın, iki temel görüşü bulunmaktadır. Bu görüşler; kişinin olabildiğince daha fazla zevki yaşamaya çalışması ve mutluluğu için haz miktarını sürekli arttırması gerektiğidir.³⁶⁴ Ahlaki egoizm yaklaşımına göre, birey zevke ulaşmaktan başka nedenler için de hareket edebilir. Bu yaklaşımda birey başkasının çıkarının ne olduğunu bilir ise kendi çıkarının ne olduğunu kavrayabilmektedir.³⁶⁵

3.1.2.2. Kural veya Neden Temelli Yaklaşımlar (Deontolojik Yaklaşım)

Deontolojik yaklaşıma göre, etiklik haline eylem ve davranışların sonuçlarıyla değil, nedenleri ile karar verilmektedir.³⁶⁶ Bu yaklaşımda bir eylemi gerçekleştiren kişinin niyeti, o davranışın ahlaki değerini belirler. Temeli, “başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran” ilkesine dayanan yaklaşım, eylemin kendisi üzerine yoğunlaşmaktadır.³⁶⁷ Yaklaşıma göre, faydası çok olsa dahi tek bir kişiye zararı dokunabilecek davranıştan kaçınmalı ve herkese eşit miktarda saygı göstermelidir. Burada, insanın yaratılışından var olan özelliklerinin insan davranışlarına yön verdiği ve bu mizahtaki özelliklerin toplumdaki değer ve normların oluşmasında etkili olacağı varsayılmaktadır.³⁶⁸ Deontolojik yaklaşımları; ödev etiği, haklar yaklaşımı ve adalet yaklaşımı olarak üç bölümde incelemek mümkündür.

Kural yaklaşımlarının en bilineni Immanuel Kant (1724-1804) tarafından geliştirilen ödev etiği yaklaşımıdır. Ödev etiği yaklaşımı Kant’ın “Öyle bir davranışta bulun ki; bu davranış herkesin uymak zorunda kaldığı evrensel bir hareket olsun” anlayışına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda evrensel bir ahlak yasasının varlığı ve herkesin bu yasaya uymak zorunda olması söz konusudur. Genel ahlak yasalarına göre eylemin

³⁶³ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s. 53.

³⁶⁴ Seyyar, **a.g.e.**, s. 176.

³⁶⁵ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım**, 2. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009, s. 34.

³⁶⁶ Torlak, **a.g.e.**, s. 105.

³⁶⁷ Özgener, **a.g.e.**, s. 42.

³⁶⁸ Torlak, **a.g.e.**, s. 125-126.

ahlaki olup olmadığına karar verilmektedir.³⁶⁹ Kant’a göre insanı insan yapan “akıl”, bireyde vicdan ve ödev duygusu olarak ortaya çıkmaktadır.³⁷⁰ Akıllı ile ahlak kurallarına uyan kişi hür ve şerefli olurken, kaidelere uymayan kişi, nefsanî arzularının esiri olur ve hürriyetini kaybetmektedir.³⁷¹ Kant’ın yaklaşımına göre, bireyler sadece kendi amaçlarını değil, diğerlerinin amaçlarını da göz önünde tutarak davranışlarını belirlemelidir. Bireyler, sonsuz mutluluğa ulaşmak için, ahlaki mükemmelliğe (erdem) ulaşmaya çabalamalı, davranışlarının uygunluğuna başkalarıyla kıyas yaparak karar vermemelidir. Kant’a göre bireylerin temel etik ilkelere göre davranmaları onlar için bir ödevdir.³⁷²

Haklar yaklaşımına göre, ilkelerden daha çok haklar önemlidir. Burada, Kant’ın ödev ahlaki yaklaşımındaki temel soru “ne yapmalıyım?” yerine, haklar yaklaşımında “nelere hakkım var?” sorusu sorulmaktadır. Bu yaklaşım, tüm bireylerin temel hak ve özgürlüklerini korumayı amaçlar. Bireylerin doğuştan devredilemez hakları bulunmaktadır. Herkes hür olmalıdır ve aynı derecede değer görmelidir. Ödev ahlakında ahlaki değerlendirmenin odağında toplum yer alırken, haklar yaklaşımında odak noktası bireydir.³⁷³ Haklar yaklaşımı, kendi haklarının başkasının hakkından daha öncelik taşıdığını iddia eden kişilerce suiistimal edilebilen ve eşitsizliğe neden olan bir yaklaşım olması nedeniyle eleştirilmektedir.³⁷⁴

Adalet yaklaşımına göre, bireysel ve toplumsal ilişkilerde tüm insanlara adil davranılmalı, herkes eşit temel özgürlüklere sahip olmalıdır.³⁷⁵ Bu yaklaşımda eşit temel özgürlükler ve farklılık prensibi olmak üzere iki yol gösterici ilke vardır. Eşit temel özgürlükler ilkesine göre temel özgürlükler, düşünce-vicdan özgürlüğü ve yasalarla belirlenen haklar ve özgürlüklerdir. Farklılık prensibine göre toplumda her birey, kendine ait farklı yetenekleri kullanarak ortak bir işbirliği oluşturur. Dayanışma yoluyla kişilerin bireysel yeteneklerini, toplumun faydası için kullanmaları sağlanmalıdır. Farklılık prensibinde temel; “adil bir toplum, herkesin

³⁶⁹ Filizöz, **a.g.e.**, s. 17.

³⁷⁰ Köseoğlu & Bektaş, **a.g.e.**, s. 17.

³⁷¹ Seyyar, **a.g.e.**, s. 254.

³⁷² Köseoğlu & Bektaş, **a.g.e.**, s. 18-19.

³⁷³ Özgener, **a.g.e.**, s. 45-46.

³⁷⁴ Refik İsa Bikun, **İş Ahlakı**, Çev. Ahmet Yaşar, 2. bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2011, s. 28.

³⁷⁵ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s.55.

eşit olduğu bir toplum değil, farklılıkların veya eşitsizliklerin savunulabildiği bir toplumdur.” yaklaşımıdır. Bunun için, yetenekleri yetersiz olan bireylere daha fazla önem vermek gerekir.³⁷⁶

3.1.2.3. Görecelilik ve Değer Yaklaşımı

Günümüzde farklı kültürlere sahip çalışanların bulunduğu, yabancı yöneticilerinin olduğu, değişik ülke müşterilerine ürün ve hizmet sunan işletmeler hızla artmaktadır. Görecelilik yaklaşımı son yıllarda yaşanan küreselleşme ve uluslararası ticaret nedeniyle üzerinde durulması gereken bir iş etiği yaklaşımıdır.³⁷⁷ Görecelilik (rölativizm) yaklaşımına göre, her yerde geçerli olabilecek mutlak etik normlardan söz etmek mümkün değildir. Etik değerler kişi, grup ve toplumlar arasında farklılık göstermektedir.³⁷⁸ Bu görüştekilere göre etik rasyonel, objektif ve evrensel olamamaktadır. Belirli zaman içinde şartların, bireylerin ve kültürlerin değişmesiyle birlikte, toplumların etik normları da değişmektedir.³⁷⁹ Bu nedenle tek bir doğru yolun olduğunu söylemek mümkün değildir. Teori “Roma’da iken Romalılar gibi davran” görüşünü savunmaktadır. Burada bir davranışın, bulunulan yerdeki toplumun davranışlarına benzer olması halinde etik olduğuna karar verilmektedir. Teori, yolsuzluğun normal sayıldığı bir ortamda, rüşvetin etik dışı bir eylem gibi görülmeşişinden dolayı eleştirilere konu olmaktadır.³⁸⁰

Değer yaklaşımına göre ise, etik davranmayı etkileyen birincil faktör bireyin karakteridir. Bireylerin değerleri, karakterlerinin bir parçası olmaktadır. Kişiler ahlaki yükümlülüklerini yerine getirirken, kurallardan ziyade etik değerler ile hareket etmektedir. Bu yaklaşıma göre kişinin değer verdiği şey, etik açıdan iyidir ve davranışları kendi iyilerine ulaşmayı hedeflemektedir.³⁸¹

3.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için her geçen gün önemi artmasına rağmen, tanımı üzerinde henüz bir fikir birliği bulunmayan bir kavramdır. Kavram, kimi

³⁷⁶ Özgener, **a.g.e.**, s. 47-48.

³⁷⁷ Torlak, **a.g.e.**, s. 130.

³⁷⁸ Seyyar, **a.g.e.**, s. 28.

³⁷⁹ Özgener, **a.g.e.**, s. 49.

³⁸⁰ Yeşil, **a.g.e.**, s. 153.

³⁸¹ Torlak, **a.g.e.**, s. 132-133.

zaman kurumsal ahlak, kurumsal vatandaşlık, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal sorumluluk olarak ifade edilebilmekle beraber kimi zaman kurumsal gönüllülük ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarıyla karıştırılabilmektedir.³⁸²

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, “herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması” şeklinde tanımlanabilmektedir.³⁸³ Hopkins kavramı, “Kurumun karlılığını koruyarak, belli etik değerler çerçevesinde toplum için sürekli olarak daha yüksek yaşan standartları yaratmaya yönelik çabalar” olarak ifade etmiştir.³⁸⁴ Avrupa Komisyonu kurumsal sosyal sorumluluğu, “işletmelerin toplum üzerinde etkili olan sorumluluğu” şeklinde ifade etmektedir.³⁸⁵ Uluslararası Ticaret Odası kavramı “iş dünyasının faaliyetlerini sorumlu biçimde yöneteceğine ilişkin gönüllü taahhütü”, Uluslararası İşveren Örgütü ise “işletmelerin sosyal ve çevresel konuları iş faaliyetlerine ve paydaşlarıyla etkileşimlerine entegre eden gönüllü girişimler” olarak tanımlamışlardır.³⁸⁶

Sosyal sorumluluk ve iş etiği kavramları birbirine bağlı bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu bağlılığın sebeplerinden birincisi, işletmelerin etik bir şekilde iş görmeleri için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışıdır. İkinci neden, iyi ahlakın iyi iş ile özdeş olduğunun bilinmesidir. Üçüncü neden, yöneticiler için etik ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların zayıflık olarak değil, günümüz işletmelerinin yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır. Diğer neden ise bazı çıkar gruplarının menfaatlerini

³⁸² Halis Yunus Ersöz, **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2007-36, 2007, s. 21.

³⁸³ Coşkun Can Aktan & Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Edit: Coşkun Can Aktan, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007, s. 32.

³⁸⁴ Zeynep Lembed, “Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, Mart 2012, s. 2, (Çevrimiçi) <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>, 07.05.2014.

³⁸⁵ European Commission, “Corporate Social Responsibility (CSR)”, (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, 06.05.2014.

³⁸⁶ Ersöz, **a.g.e.**, s. 21.

dengeleme gereksinimidir. Çünkü iş etiği, bireysel özgürlük, çıkar gruplarına karşı sorumluluk gibi değerler üzerine inşa edilmektedir.³⁸⁷

Kurumsal sosyal sorumluluğun yolu, bireysel sorumluluktan geçmektedir. Kendi sorumluluklarının farkında olmayan, toplumsal ahlak, çevreye duyarlılık gibi konularda bireylerin oluşturduğu ortamda, kurumsal sosyal sorumluluktan bahsetmek mümkün olmayacaktır.³⁸⁸ İşletmeler iç ve dış çevrelerine sorumlulukları olan kurumlardır. Sosyal sorumlulukları onların iş ahlakının gereğidir. İşletme sahibinin dürüst olması, çalışanlarına adil davranması, satışta hile yapmaması, doğaya, çevreye, rakiplerine, devlete ve topluma karşı ahlaklı davranması onun kurumsal sosyal sorumluluğunu ifade etmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde işletmelerin sosyal sorumluluğa bakışlarında değişiklik yaşandığı görülmektedir. Kavramın ilk ortaya çıktığı 1950’li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin sadece işçi, hissedar ve müşterilerine yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi olarak algılanırken, günümüzde sorumluluğun kapsamı genişletilmiştir.³⁸⁹ İşletmeler artık sadece paydaşlarına değil, içinde bulunduğu tüm çevreye sorumlu durumdadırlar. Günümüzde bazı faktörler kurumsal sosyal sorumluluğun önemin artmasında etkili olmuştur. Bu faktörler şunlardır:³⁹⁰

- Küreselleşme işletmelere sosyal sorumluluklar yüklemiş, buradaki insan kaynakları uygulamaları çevre, sağlık, güvenlik gibi sosyal sorumluluk konularına olan ilgiyi arttırmıştır.
- Ulusal ve uluslararası örgütlerin sosyal sorumluluk konularıyla ilgili sözleşmeler, davranış kodlar, rehberler geliştirmişlerdir.
- Haberleşme teknolojilerindeki gelişme, işletmelerdeki faaliyetlerin izlenmesini kolaylaştırmıştır.
- Sorumlu ticari faaliyetlere olan destek günden güne artmıştır.
- İşletmelerce yapılan etik dışı işlemlerden dolayı kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartların gerekliliği önem kazanmaya başlamıştır.

³⁸⁷ Özgener, **a.g.e.**, s. 179.

³⁸⁸ Alayoğlu, “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, s. 227.

³⁸⁹ Nardalı, **a.g.e.**, s. 25.

³⁹⁰ Ersöz, **a.g.e.**, s. 34-35.

- İşletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi hususunda toplumların bilinci artmıştır.
- Sosyal sorumluluk ile ilgili hususların yasal düzenlemelere konu olamayacağı anlaşılmıştır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeler için imaj ve itibar kaynağı olacağının farkına varılmıştır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu tartışmalı bir mesele haline gelmiştir. Konu ile ilgili olumlu ve olumsuz iddialar bulunmaktadır. Sosyal sorumluluğun lehine olan iddialar; sosyal sorumluluğun işletmelere olan iyi niyeti arttırdığı ve çevredeki problemlerin çözülmesinde kaynak oluşturması yönündedir. Aleyhte olan iddialar ise, sosyal sorumluluğun işletmelerin pazarlama aracı olduğu, kar sağlama amaçlı yapıldığı ve kişisel problemlere çözüm getirmeyişidir.³⁹¹ İddialar ne türde olursa olsun sosyal sorumluluğun, şirket imajını güçlendirdiği açıktır. Büyük firmaların, kendi tüketici gruplarına odaklı olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları sıkça görülen bir durumdur. Örneğin ünlü kozmetik markası Avon, kadın problemlerine ve mutlulukları için nelerin yapılması gerektiğine odaklanırken, Shell çevre ve doğal kaynakların korunması hususuna önem vermektedir.³⁹²

Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarına olan ihtiyacın artması, uluslararası organizasyonları harekete geçirmiş, işletmelerin çalışanlarına, dış çevresine, insan haklarına kısacası tüm topluma olan sorumluluklarını yerine getirmesi için çeşitli düzenlemeler getirilmesine gerek görülmüştür. Bunların başında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gelmektedir.

³⁹¹ Bikun, **a.g.e.**, s. 75.

³⁹² Temporal, **a.g.e.**, s. 67.

Tablo 18: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin İlkeleri

İnsan Hakları	
İlke 1:	İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarını kabul etmeli ve desteklemelidirler.
İlke 2:	İşletmeler insan hakları ihlallerinde suç ortağı olmadıklarına emin olmalıdırlar
Emek	
İlke 3:	İşletmeler, örgütlenme özgürlüğünü desteklemeli ve toplu sözleşme hakkı tanınmalıdır.
İlke 4:	Zorla ve zorunlu işçi çalıştırmaya son verilmelidir.
İlke 5:	Çocuk işçi çalıştırmaya son verilmelidir.
İlke 6:	İstidam ve meslek konusunda ayrımcılığa son verilmelidir.
Çevre	
İlke 7:	İşletmeler çevresel zorluklara karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.
İlke 8:	Çevresel sorumluluğun artırılmasını teşvik etmek için girişimler üstlenmelidir.
İlke 9:	Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir.
Yolsuzlukla Mücadele	
İlke 10:	İşletmeler rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzluğa karşı çıkmalıdır.

Kaynak: United Nations Global Compact, “The Ten Principles” (Çevrimiçi)
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 06.05.2014.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi insan hakları, çevre, çalışma standartları ve yolsuzlukla mücadele hususlarında belirlenen on ilkeden oluşmaktadır. (bkz. Tablo 18) Birleşmiş Milletler genel sekreteri Kofi Annan’ın girişimiyle hazırlanan ve 2000 yılında düzenlenen toplantı ile uygulamaya konan sözleşme, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Temel Çalışma Hakları Prensipleri Deklarasyonu ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmelerinden yararlanarak oluşturulmuştur. Sözleşmeyi imzalamak tamamen gönüllü olmakla beraber, şirketler üzerinde bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Bu şirketler denetlenmemekte ancak

kendilerinden ilkelerin işleyişi konusunda rapor sunmaları beklenmektedir.³⁹³ Kurumsal sosyal sorumluluğun desteklenmesi için oluşturulan diğer oluşum Ticari Sosyal Uyumluluk Girişimi (Business Social Compliance Initiative - BSCI) ‘dir. BSCI üyesi tüm kuruluşlar aynı standartlar doğrultusunda denetlenmektedirler. 2014 yılı itibariyle 1200’den fazla şirket bu sisteme dahil edilmiştir. Burada tedarik kuralları SA 8000 standartlarını temel almaktadır. BSCI’nın amacı tedarikçilerin performansının sürekli artırılması ve işyerlerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesidir.³⁹⁴

Tablo 19: SA 8000 Maddeleri

1. Çocuk İşçiliği	Çocukların okula devamlılığının sağlanması için mali olarak desteklenmelidir.
2.Zorla ya da Zorunlu Çalıştırma	İşletmeler zorla işgöreni çalıştıramaz.
3.Sağlık ve Güvenlik	İş kazalarının önlendiği, sağlık-güvenlik risklerinin en aza indirildiği çalışma ortamı sağlanmalıdır.
4.Toplu Pazarlık Hakkı ve Örgütlenme Özgürlüğü	Firma ve işgörenin sendikaya girme ve toplu sözleşme hakkı engellenemez.
5.Ayrımcılık	Firma işgörenleri arasında din, cinsiyet, engellilik gibi nedenlerle ayrımcılık yapamaz.
6.Disiplin Uygulamaları	Personele fiziksel ya da psikolojik herhangi bir ceza yahut insanlık dışı muamelede bulunulmamalıdır.
7.Çalışma Saatleri	İşgören haftada en fazla 48 saat çalışabilir, haftalık fazla mesai de 12 saati geçemez, 6 gün sürekli çalıştıktan sonra 1 gün ara verilmelidir.
8. Ücret	Ücret en az ülkenin asgari ücretleri seviyesinde olacaktır.
9.Yönetim Sistemleri	Üst yönetim, firmanın standardın gerekliliklerine uygunluğundan sorumludur.

Kaynak: Social Accountability International, **Social Accountability 8000**, (Çevrimiçi) <http://www.sa-intl.org/index.cfm?&pageid=937>, 06.08.2012.

Kurumsal sosyal sorumluluğun geliştirilmesinde, Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International - SAI)’nın, ilk olarak 1997 yılında yayınladığı SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının önemli katkısı olmuştur (bkz tablo 19). Özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki olumsuz çalışma koşullarının artması, sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme yönündeki çabaları ve tasarruf sahiplerinin elde ettikleri kar kadar, işletmenin sorumluluklarına uygun

³⁹³Sevgi Dönmez Maç & Şuayip Çalış, “Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme”, *İş Ahlakı Dergisi*, C. 5, S. 10, Kasım 2012, s. 35-36.

³⁹⁴ BSCI -The Business Social Compliance: (Çevrimiçi), <http://www.bsci-intl.org/>, 06.05.2014.

faaliyet sürdürölüp sürdüremediklerini dikkate almaya başlamaları, SA 8000 sosyal sorumluluk standardına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.³⁹⁵

SA 8000 standardı işgörenler için olduğu kadar işletmenin kendisi için de faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Bu standarda sahip işletmeler, toplumdaki imajını güçlendirmekte ve bu nedenle nitelikli personeli bünyesine çekebilmektedir. Bu işletmelerde ayrıca, ürün kalitesinde artış, iş tatminsizliği, işe devamsızlıklar ve iş kazalarında azalma olduğu görölmektedir.³⁹⁶ İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyen Sosyal ve Ahlaki Sorumluluk Enstitüsü tarafından geliştirilen AA1000 standardı, Adil Ticaret Etiketı Örgütü (FLO) standardı ve Adil İşgücü Derneğı (FLA) standartları gibi farklı sosyal sorumluluk standartları da bulunmaktadır.³⁹⁷

Kurumsal sosyal sorumluluğun desteklenmesinde Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI)'nin uluslararası düzeyde etkisi bulunmaktadır. GRI, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlama yapmasını teşvik etmektedir. GRI, Birleşmiş Milletler Çevre Programı, Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi ve Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) ve OECD ile işbirliği halinde çalışan bir kuruluştur.³⁹⁸

Avrupa Komisyonunun ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluğun desteklenmesi amacı ile geliştirdiğı Çevre Yönetim ve Denetim Programı (The Eco-Management and Audit Scheme - EMAS) bulunmaktadır. EMAS ile işletmelerin çevresel performansını değerlendirmek, yönetmek ve sürdürülebilir kılmak amaçlanmaktadır. Programa kayıtlı, çok uluslu işletmeler ve küçük şirketlerin yanı sıra kamu kurum ve kuruluşları da bulunmaktadır.³⁹⁹

³⁹⁵ Richy W. Griffen, **Management**, Third Edition, Houghton, Mifflin Company, 1990, p. 814-821.

³⁹⁶ Aydemir, Muzaffer: "İşletmelerin İşgörelere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA 8000 Standardı", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 116.

³⁹⁷ **A.e.**, s. 109-110.

³⁹⁸ Global Reporting Initiative, (Çevrimiçi) <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>, 06.05.2014.

³⁹⁹ European Commission, "Welcome to EMAS!", (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm, 06.05.2014.

Avrupa Komisyonu politikalarıyla kurumsal sosyal sorumluluk alanında önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu gelişmeler şöyledir:⁴⁰⁰

- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan işletme sayısı 2006 yılında 600 iken, bu rakam 2011'de 1900'ün üzerine çıkmıştır.
- Çevre Yönetim ve Denetim Programı (EMAS)'a kayıtlı olan işletmelerin sayısı 2006 yılında 3300 iken bu rakam 2011'de 4600'ün üzerine çıkmıştır.
- Küresel çapta veya Avrupa işçi organizasyonlarıyla çalışma standartları konusunda uluslararası şirket anlaşmaları imzalayan AB şirketlerinin sayısı 2006'da 79 iken, bu rakam 2011'de 140'a ulaşmıştır.
- Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'nin kılavuzlarına göre sürdürülebilirlik raporu hazırlayan Avrupalı işletme sayısı 2006'da 270 iken, bu rakam 2011'de 850'nin üzerine çıkmıştır.
- Çalışma koşullarını iyileştirmek için Ticari Sosyal Uyumluluk Girişimi (BSCI)'ne üye olanların sayısı 2007'de 69 iken bu rakam 2011'de 700'ün üzerine çıkmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin finansal performansında iyileşmeye, operasyon maliyetlerinde azalmaya, marka imaj ve itibarında geliştirmeye, verimlilik, kalite, satış ve müşteri bağlılığında artışa ve vasıflı personeli bünyesine çekebilmesine fayda sağlamaktadır.⁴⁰¹ Diğer yandan, günümüzde yaşam seviyesi yükselen insanların, toplumsal sorunlara ve sağlık problemlerine verdiği önem artmaktadır. Bu durum, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından elde ettiği getiriye, şirketin ticari performansı üzerinde önemli ölçüde etkili kılmaktadır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirme amaçlarının altında yatan sebeplerin, genellikle rekabetçi güçlerini arttırmak ve daha fazla kazanç elde etmek olduğu görülmektedir. Bu durumu Davis, kurumsal sosyal sorumluluğun “kar hırsını gizlemek için toplumla ilgileniyor gibi

⁴⁰⁰ European Commission, **Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions- A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**, Brussels, 25.10.2011, (Çevrimiçi) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>, 06.05.2014.

⁴⁰¹ Ersöz, a.g.e., 60-61.

görünen şirketler tarafından samimiyetsizce kullanılması” olarak ifade etmektedir.⁴⁰² Oysa kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında işletmelerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunların başında toplum merkezli hareket edilmesi, meselelere samimi bir şekilde yaklaşılması ve sosyal sorumluluk faaliyetleri sırasında şirket reklamının yapılmasından sakınılması gelmektedir. İşletmelerin ayrıca bu faaliyetleri yaparken, uygulamaların toplum değerleri ile uyum halinde olmasına dikkat etmelidir. Diğer yandan, sosyal sorumluluk uygulamalarında dürüst ve şeffaf olup, erdemli davranmaya azami önem gösterilmesi gerekmektedir.⁴⁰³

3.1.4. Kurumsal Ahlaki Gelişim Modeli

Etik değerlere uygun davranan ve böylece toplumun güvenini kazanan şirketlerin sadece itibarlarının değil, karlılıklarını da arttırdığı görülmektedir. Karlılık ile şirketin etik durumu arasındaki ilişkiyi Reidenbach ve Robin’in “kurumsal ahlaki gelişim modeli” üzerinde görmek mümkündür. Modelde, şirketler iş etiğine uygun tutum ve davranışları bakımından kademelendirilmiştir. Şekil 18’de gösterilen kurumsal ahlaki gelişim modeline göre şirketlerin ahlak dışılıktan, etik şirket haline gelinceye kadar karlılıkları da artmaktadır.

Şekil 18: Kurumsal Ahlaki Gelişim Modeli



Kaynak: R. Eric Reidenbach & Donald P. Robin, “ A Conceptual Model of Corporate Moral Development”, **Journal of Business Ethics**, 10, 1991, p. 274.

Kurumsal ahlaki gelişim modeline göre, ahlaki gelişimin birinci aşaması işletmenin ahlak dışı olduğu, etik olup olmadığına bakılmadan istenilen her şeyin yapıldığı ve

⁴⁰² Davis, a.g.e., s. 72.

⁴⁰³ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s. 61.

etik kodların önem verilmediği aşamadır. Bu aşamadaki işletmelere, korsan film satışı yapan cd üreticilerini, stok yapan karaborsacı işletmeleri örnek vermek mümkündür. Ahlaki gelişimin ikinci aşaması, şirketin sadece yasal kurallara göre hareket ettiği aşamadır. Burada etik kodlar, işletme için sadece bir belge özelliği taşır. Bu işletmelere Nestle ve Philip Morris şirketleri örnek verilebilir. Üçüncü aşama, işletmelerin sadece yasal olmadığı aynı zamanda çevresindeki olaylara karşı duyarlılık gösterdiği aşamadır. Bu işletmelere örnek; P&G, Abbott Labs ve Borden şirketleridir. Ahlaki gelişimin dördüncü aşaması etik açıdan gelişmekte olma aşamasıdır. Burada, şirket içinde etik sorunlar ele alınmaya ve işler doğru şekilde yapılmaya çalışılmaktadır. Etik kodlar, işletmenin değerlerini göstermektedir. Bu değerler şirket kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Etik açıdan gelişmekte olan şirketlere örnek olarak, Levi Strauss, Johnson & Johnson ve General Mills verilebilir. Ahlaki gelişimin son aşaması şirketin artık tamamen etik bir şirket haline geldiği aşamadır. Burada işletme ile ilgili tüm faaliyetler etik değerler üzerine inşa edilmiştir.⁴⁰⁴

Bir şirketin faaliyetini sürdürebilmesi için, yönetim stratejisinde, organizasyon yapısında ve tüm süreçlerinde etik yaklaşımı tam olarak desteklemesi gerekmektedir. Buna göre, işletmelerdeki mevcut kurum kültürü, etik davranışı teşvik eden nitelikte olmalıdır. Böyle bir kurum kültürü, şirketin iş yaptığı bireyler, firmalar ve toplum hakkında endişelenmesini içermelidir. Etik davranan ve kurumsal sorumluluklarının bilincinde olan bir uluslararası şirket, rekabetçi piyasada uzun süre hayatta kalmayı sağlayabilecektir.⁴⁰⁵

3.1.5. Sürdürülebilir İşletme Ortaklıklarının Temeli: Ahlaklı İnsan

İşletme ortaklıklarının başarısı, bu ortaklıklar içerisinde bulunan bireylerin etik davranma hususundaki hassasiyetlerine bağlıdır. İşletmelerin sürdürülebilir başarı sağlaması için ahlak temelinde şekillenen insan modellerine ihtiyaç vardır.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu ahlaklı insan modeli, Sabahattin Zaim hocamızın “güzel insan”ı ile şekillenmektedir. Burada Zaim, bireyin iktisadi hayatta doyumsuz,

⁴⁰⁴ R. Eric Reidenbach & Donald P. Robin, “ A Conceptual Model of Corporate Moral Development”, **Journal of Business Ethics**, 10, 1991, p. 282-283.

⁴⁰⁵ Arvind Phatak & Mohammed Habib, “How Should Managers Treat Ethics in International Business?” **Thunderbird International Business Review**, Vol. 40(2), March/April 1998, p. 115.

sömürücü, değerlerinden soyutlanmış ve sadece kendi çıkarlarını düşünen homo-economicus (iktisadi adam) gibi davranmaması gerektiğini ifade etmektedir. Zaim'e göre, "Allah'ın ipine sınıksız sarılıp ayrılmayan" homo-islamicus modeli esas alınmalıdır.⁴⁰⁶ Bu modelde önemli olan, sadece çalışma yaşamında değil siyasetten, eğitime hayatın her alanında "kamil insan, güzel insan" olabilmektir. Güzel insan, mesleki yetkinliğe sahip evrensel değerleri iş yaşamında uygulayan, ahlaklı bireyi ifade etmektedir. Kavram, müslüman olsun ya da olmasın tüm insanlığı içerisine almakta ve iş hayatında uyulması gereken kaideleri ortaya koymaktadır.⁴⁰⁷ Halil Zaim güzel insanı; "çalışma hayatında doğru ve yanlış ayırt edebilen, doğruyu seçme beceri ve iradesini ortaya koyabilen, bu arada kendisi ile birlikte çevresinin ve toplumun da menfaatlerini gözetken insan" olarak ifade etmektedir. Güzel insanın iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; işi en iyi şekilde yapmaya çalışması ve güzel ahlaklı olmasıdır.⁴⁰⁸

Zaim'in güzel insan dediği insan tipi için "toplum adamı" kavramı da kullanılmıştır. Toplum adamı, kendisini düşündüğü gibi, çevresini de düşünen insandır. Toplum adamı, başkalarının ihtiyaçlarını karşıladıkça bireysel mutluluk elde eden, "kendi maddi refahıyla birlikte başkalarının maddi refahını yükseltirken kendi manevi huzuruna kavuşan, böylece toplumun maddi ve manevi refah ve mutluluğuna maksimum katkıda bulunan insandır." Toplum adamının faydası sadece iktisadi davranışlarıyla sınırlı değildir, hayatın tüm alanlarını kapsamaktadır. Böylece "engin bir rasyonelliğe" kavuşur. Bu engin rasyonellik Allah ve ahirete iman etmek ile "mutlak rasyonelliğe" dönüşmektedir.⁴⁰⁹

Toplum adamına benzer bir güzel insan modeli de, "Ah-me-t Modeli" ile açıklanmıştır. Ah-me-t modelinde, ahlak, bilgi ve temsiliyet üzerinde bir "insan modeli" oluşturulmaya çalışılmıştır. Burada, bireyin "ahlak temeli" üzerinde "gönüllü" olarak işine bağlı olmasının verimlilikte etkisi olduğu ifade edilmektedir.

⁴⁰⁶ Sabahattin Zaim, *Türkiye'nin Yirminci Yüzyılı Toplum/ İktisat/ Siyaset*, C.I, 3.bs., İstanbul, İşaret Yayınları, 2007, s. 112.

⁴⁰⁷ Zaim, *İş Hayatında Erdemli İnsan*, s. 18.

⁴⁰⁸ Halil Zaim, "İş Ahlakı", *Din ve Hayat Dergisi*, S. 10, 2010, s. 5.

⁴⁰⁹ İsmail Özsoy, "Sabahaddin Zaim'in Güzel İnsanı ve Toplum Adamı Modeli", *Sabahattin Zaim İslam ve Ekonomi Sempozyumu – II / İnsan - Sabahattin Zaim İslam ve Ekonomi Sempozyumu – III /İslam, Ekonomi ve Yönetim, Tebliğler Kitabı*, İstanbul, Kültür Sanat Basımevi, İKDER Yayın No: 4, 2012, s. 64.

Modele göre bireyin ahlaklı olmasının yanında bilgili olması da gerekmektedir. “Bilgi” işin en iyi ve en doğru şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Bilgi eksikliği ise ancak “mesleki eğitim” ile giderilebilmektedir. Mesleki eğitim ancak ahlak ile bir araya geldiğinde verimlilik artışı oluşturabilmektedir. Diğer yandan kişinin kendisini, bağlı bulunduğu kurumun bir temsilcisi olarak görmesi gerekmektedir. Buradaki “temsil” ise kurum kültürü ile bağdaştırılmaktadır.⁴¹⁰

Güzel insanların ve toplum adamlarının kurduğu işletmelerin başarılı ve uzun ömürlü olması muhakkak ki kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işletme ortaklıklarında iş etiğinin durumu ele alınmadan önce, ideal insan resminin çizilmesi uygun görülmüştür.

3.2. İŞLETME ORTAKLIKLARINDA İŞ ETİĞİNİN DURUMU

Etik değerler, işletme ortaklıklarında bireylerin birbirleri ile uyumlu, kardeşçe bir ilişki ve etkileşim süreci yaşamalarını sağlamaktadır. İş etiğine uygun işletmeler bu anlayışlarıyla pazardaki yerini sağlamlaştırmakta, başarılı işbirliklerine imza atmakta ve ortaklıklarını uzun yıllar sürdürebilmektedir.

Etik dışı davranışların şirketlere olduğu kadar, içinde bulunduğu topluma da büyük zararlar verdiği önemli bir gerçektir. Öyle ki, son yıllarda yaşanan Enron, Worldcom ve HealthSouth gibi firmaların verdiği zarar, uzun süre kamuoyunda ciddi tartışmalar oluşturmuştur. Bu zarar özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde daha da belirgindir. Bu şirketlerde sıkıntıların fazla oluşu, etik konuların “sınır ötesi faaliyetlerde daha belirsiz ve karmaşık bir hal” alması ile bağlantılı olabilmektedir. Diğer yandan faaliyette bulunulan ülkelerdeki yasal durumun, kültürel değerlerin ve rekabet unsurlarının birbirinden farklı olması, yöneticileri etik ikilemde bırakmaktadır.⁴¹¹

İşletmelerinin büyük bir çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme (KOBİ) olduğu Türkiye’de, şirketlerin KOBİ olmaktan kaynaklanan zayıf yönlerinin, etik sorunlara davetiye çıkardığını söylemek mümkündür. Bu zayıf yönlerin başında, işçi-işveren ile işletme-müşteri arasında yakın ilişkilerin söz konusu olması gelmektedir. Bu

⁴¹⁰ Faruk Taşçı, “Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-ME-T Modeli”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, S. 61, 2011, s. 195.

⁴¹¹ Yeşil, **a.g.e.**, s. 95-96.

durum işletmelerde çeşitli suiistimallerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan KOBİ'lerde uzmanlaşmanın düşük olduğu görülmektedir. İşinde uzman olmama, çoğu işyerinde iş kazaları şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca, Avrupa Birliği (AB) ülkelerindeki KOBİ'lerle karşılaştırıldığında; işletmelerde yenilikçiliğin, araştırma ve geliştirme kurumlarıyla anlaşmaların ihmal edilebilmesi, %90'ından fazlasının finansal araçlar konusunda bilgi eksikliği olması ve çalışan başına devlet yardımlarının AB ülkelerinde verilenlerin çok altında olması söz konusudur.⁴¹² İşletmelerde yenilikçiliğin azlığı, şirket içerisinde maddi kaynakların israf edilmesine mahal verdiği gibi, yenilenmeyen ürünlerin ambalaj ve etiketlerinde değişiklikler yaparak müşteriler bazında etik sorunlar yaşanmasına da neden olabilmektedir. Diğer yandan finansal araçlar konusundaki bilgisizlik, işletmeleri mali zorluklar yaşadıkları zaman, usulsüz şekilde kazanç elde etme yollarına sevk edebilmektedir.

İşletme ortaklıklarının hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılıklarını sağlayabilmesi, işletme içindeki ve dışındaki tüm gruplarla etik ilişkiler geliştirmesi ile sağlanabilmektedir. İşletme içi gruplara yöneticiler, ortaklar ve çalışanlar dahil edilirken; işletme dışı gruplara diğer şirketler, tedarikçiler, müşteriler, kamu kurumları, kredi verenler, doğal çevre ve hatta tüm toplum dahil olmaktadır.

3.2.1. İşletme İçi Gruplarda Görülen Etik Sorunlar

İşletmelerde etik değerlerin oluşturulması, paydaşlar arasında güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasında ve bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır.⁴¹³ İşletme içi gruplardaki etik durumu; ortaklar/yöneticiler arası ilişkiler, yönetici-çalışan arası ilişkiler ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler olarak üç ayrı kategoride incelemek mümkündür.

3.2.1.1. Ortaklar/Yöneticiler Arası İlişkiler

İşletmelerin sayısındaki artış, girişimciliğe ve ortaklık kültürünün gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak, mevcut duruma baktığımızda, değil birleşme, var olan ortaklıkların dahi sürdürülemediği görülmektedir. Bu durumun sebepleri araştırıldığında, kurumlarda hissedarların birbirleriyle olan ilişkilerinde değerlere

⁴¹² Seyhun Doğan, **Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası – KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-80, 2010, s. 95-96.

⁴¹³ Kavi & Koçak, **a.g.e.**, s. 141.

yeteri kadar önem vermediği, kişilerin birbirlerine yahut şirketlerine güvenmediği görülmektedir. Oysa ortaklıkların temelinde “güven” kavramı bulunmaktadır. Güven, toplumsal ilişkileri başlatmak ve sürdürmek için esastır. Güven, karşılıklı işbirliklerinin başlatılmasını teşvik eder ve tarafların birbirinden duyduğu memnuniyeti ve bağlılığı arttırır. Güvenin kırılması, sosyal ilişkilerin sonlanmasına sebep olur.⁴¹⁴ Güvenin yanı sıra, ortaklık yapacak bireyin kişilik özellikleri de kritik önem taşımaktadır. Ortaklıklarda işi yöneten bireyin, işle ilgili yeterli tecrübe ve bilgisinin olması (ehliyet), çalışkan olması, dürüst olması, yeniliklere açık olması ve organizatör olmaya elverişli girişimci özellikte kişiler olması beklenmektedir.⁴¹⁵

İşletme ortakları arası ilişkiler incelendiğinde, ortakların Türk kültüründen kaynaklı özelliklerinin ağır bastığı görülmektedir. Türk kültürü, ortak çalışma yapmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran yönleri bünyesinde barındırmaktadır. Baltaş’a göre ekip çalışması yapma konusunda Türk kültürünün özellikleri şöyledir:⁴¹⁶

Ekip çalışmasını zorlaştıran özellikleri:

- Kişilerin profesyonel olmakta zorlanması ve zamanının çoğunu kendi oluşturduğu krizleri çözmekle geçirmesi,
- Uzlaşma anlayışının yerleşmemesi ve kişilerin zorlanmadan istediğini elde etme odaklı olmaları,
- Belirsizlikten hoşlanılmaması ve genelde hiyerarşik ilişkilerin tercih edilmesi,
- Kişilerin olayları sadece kendi penceresinden bakarak eleştirmesi, fakat çözümler önermemesidir.

Ekip çalışmasını kolaylaştıran özellikleri:

- Bireylerin karşılıklı bağımlılık duygusunun yoğun olması,
- Türk kültüründe imece geleneğinin izlerinin bulunup, yüksek bir birliktelik duygusuna sahip olması,
- Türklerde beden dilinin daha samimi olması (karşılaşınca kucaklaşma vb.) ve bunun olumlu duyguların aktarılmasında bir araç haline gelmesidir.

⁴¹⁴ Daniel Balliet & Paul A. M. Van Lange, “Trust, Conflict, and Cooperation: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, Vol. 139, No. 5, 2013, p. 1090.

⁴¹⁵ Yaşar, **a.g.e.**, s. 24.

⁴¹⁶ Baltaş, **a.g.e.**, s. 29-30.

Yöneticilerin ekip çalışmasına yatkın olup olmadığını anlamak mümkündür. Baltaş’a göre, ekip çalışmasına yatkın olan bireyler, nasıl faydalı olabileceğini göstermeye çalışmakta, zorlukların nasıl atlatılabileceğini anlatarak sözlerine başlamakta, karşıt fikirlerin faydalı taraflarını bulmaya çalışmakta ve “ama” ile cümlelerine başlamamaktadır.⁴¹⁷

İşletme içerisinde iş etiğine yönelik tutum ve davranışların gelişmesi öncelikle o işyeri sahip veya yöneticisinin etik tutumlar sergilemesi ve insana değer vermesi ile mümkün hale gelebilmektedir. Erol, ideal bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır.⁴¹⁸

- İnsanları sevmeli ve onları anlayabilmelidir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- Duygusal olgunluğa erişmiş olmalıdır.
- Verdiği kararlar açık, anlaşılır nitelikte olmalı ve geniş düşünebilmelidir.
- Kararlarında adil ve objektif olmalı, duygularından etkilenmemelidir.
- Sorunları çözebilmek için planlı, yöntemli ve mantıksal yollar izlemelidir.
- Hoşgörü sahibi olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Cesaret sahibi ve dinamik bir kişi olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yeteneklere sahip olmalıdır.
- İyi bir satıcı olmalı, ikna edebilmelidir.
- Koordinasyon bilgi ve becerisine haiz olmalıdır.

Uzun dönemde şirketlerin, işyeri içerisinde etik tutum ve davranışlar geliştirecek ve çalışanları bu yönde etkileyecek, ahlaklı yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır. Özdaşlı ve Derya’nın ifadeleri ile ahlaklı yöneticinin sahip olması gereken özellikler şöyledir: “Çalışanlarla iletişim kurarak etik standartları belirginleştirip yayarlar, bilinçli olarak etik davranışlar açısından rol modeli oluştururlar ve ödül ve disiplini kullanarak çalışanları etik davranma bağlamında hesap verebilir hale getirirler.”⁴¹⁹

⁴¹⁷ A.e., s. 27.

⁴¹⁸ Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, s. 11-15.

⁴¹⁹ Kürşad Özdaşlı & Seher Derya: “Yönetim ve Etik”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 68.

Bu bağlamda yöneticilerin, işletme faaliyetlerinin yönlendirdikleri ve çalışanlarına yol gösterdiklerinden dolayı şirket içindeki etik sorunları doğrudan etkileyen kişiler olduğunu söylemek mümkündür.

Özgener'in İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan etik sorunlar tespit edilmiştir. Çalışmaya göre yönetici kaynaklı en önemli etik sorunların; yüksek değerli hediye ve davetleri kabul etmek, işletmenin gizli bilgilerini kişisel menfaat elde edebilmek için dışarıya sızdırmak, rüşvet almak, yanıltıcı raporlar düzenlemek, ürün ve hizmetlere ilişkin test sonuçlarında oynamalar yapmak, işletme kayıtlarını değiştirmek ve tahrif etmek olduğu ortaya çıkarılmıştır.⁴²⁰

Yöneticiler işletme ortaklarına etik sorumlulukları olan kişilerdir. Bu sorumlulukların başında ortakların çıkarlarını koruması ve geliştirmesi gelmektedir. Yönetici bunu kısa vadeli değil, uzun vadeli düşünerek gerçekleştirmelidir. Çünkü ortakların beklentisi “maksimum kar elde etmeye uğraşmanın yanı sıra şirketin sürekliliğinin sağlanması, topluma hizmet, kaliteli mal ve hizmet üretilmesi, istihdamın sürekli kılınması, yeni iş olanaklarının yaratılması ve iyi bir ücret politikasının uygulanması” yönündedir.⁴²¹ Bu beklentilerin karşılanması ancak ortağın çıkarlarının korunması ile gerçekleştirilebilmektedir. Diğer yandan yöneticiler şirkete ait gizli bilgileri korumalı, başka kişi veya kurumlarla paylaşmamalıdır. Ayrıca, yöneticilerin toplum, işletme ortakları ve çalışanlar arasında ahlaki bir denge kurarak işlerini yürütmeleri beklenmektedir.⁴²²

Ortaklar ve yöneticiler arasında etik sorunlar çoğunlukla şirket birleşme ve satın alımları sırasında belirgin hale gelmektedir. Tarafların sadece kendi çıkarlarını düşünerek davranması, birleşmelerin ilk basamağında rüşvet, yolsuzluk gibi birçok etik dışı durumun oluşmasına neden olabilmektedir. Birleşme ve satın alım işlemleri sırasında, yöneticilerin kendi kişisel çıkarları için hissedarların haklarını ihlal etmesi söz konusudur. Bu işlemler sırasında hissedarlar yapılan uygulamalardan en fazla

⁴²⁰ Özgener, **a.g.e.**, s. 103.

⁴²¹ Adnan Çelik, “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 69-70.

⁴²² Hüsnü Kapu, “Akademik Bir Disiplin Olarak İş Ahlakı”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed. Sabri Orman ve Zeki Parlak, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2009-23, 2009, s. 100-106.

etkilenen kişiler olmasına rağmen, yöneticiler tarafından, yükümlülükleri, zorunlulukları ve birleşmeden sağlanacak faydalar konusunda kendilerine çok az şey söylenmektedir.⁴²³ Diğer yandan bazı yöneticiler, sırf kontrol ettikleri firma sayısını arttırıp daha fazla gelir elde etmek istediklerinden, kötü yönetilen bir şirketi satın alma konusunda isteklilik gösterebilmekte ve kendi şirket hissedarlarını yanıltmaya çalışabilmektedir.⁴²⁴

Ortaklar, yeterince zamanı veya uzmanlığı olmaması nedeniyle yöneticileri işe almaktadırlar. Ancak yöneticiler kimi zaman, kendisine verilen yetkiyi çıkar amaçlı kullanarak, ortakların haklarını çalabilmektedirler. Örneğin yöneticiler, işyeri kendine ait olmadığı için yeterince çalışmayabilir veya karlı yatırım fırsatlarını kaçırabilmektedirler.⁴²⁵

Yönetici ve ortak arası ilişkilerde etik sorunlar temelde, kişilerin yöneticilerin kendi mallarına gösterdiği özeni, yönetimini gerçekleştirdiği, ortakların aitliğinde olan mallara göstermemesi nedeniyle oluşmaktadır. Bu bağlamda sahiplik ve kontrolün birbirinden ayrılması, çıkar çatışmalarına sebebiyet vermektedir. Ortaklar, şirketini bir yatırım aracı olarak görürler. Ancak yöneticiler için şirket, itibar, maaş ve ikramiye demektir. Bu nedenle yönetici ortaktan daha kısa dönemli düşünür. Yönetici için önemli olan, kendisi orada yöneticilik yaptığı sürece şirketin başarılı olması ve bu başarılarından prim veya ikramiye almasıdır. Yönetici uzun dönemli düşünmemekte, şirketin geleceği ile ilgilenmemektedir. Diğer yandan yöneticiler, ortaklar kadar risk almayı sevmemektedir. Çünkü onların geliri, şirketin varlığı ile bağlantılıdır. Yöneticiler, gelirini riske atmak istememektedir. Ayrıca, yöneticilerin, şirkete ait araçları, özel jetleri, pahalı ofisleri suiistimal etmesi söz konusu olabilmektedir. Bunların önlenmesi için yöneticilere şirket hissesinden belirli bir pay verilebilmekte, böylelikle şirket için çalışma isteklerinin canlı tutulması sağlanabilmektedir.⁴²⁶

⁴²³ Patricia H. Werhane, "Two Ethical Issues in Mergers and Acquisitions", **Journal of Business Ethics**, 7, 1988, p. 41.

⁴²⁴ Turan Öndeş, "Finansal Sinerji – KOBİ'lere Ortaklık Önerisi", **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl: 11, S. 30, Kış 2007, s. 307.

⁴²⁵ Yücel Ayırcay & Göktürk Kalkan, "Sahiplik Yapısı ve Temsilcilik Teorisi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 2, 2013, s. 153-154.

⁴²⁶ A.e., s. 161-162.

Yönetici ve ortaklar arası etik dışı davranışlar, şirket içerisinde ciddi sorunlar oluşturmaya rağmen, kısa dönemde şirket karlarının artmasına neden olabilmektedir. Bu kar, yöneticinin kendi karını maksimize etmek için sarf ettiği çabanın sonucudur. Yönetici şirketten ayrılıp, etik dışı uygulamalar ortaya çıktığı zaman oluşan kar balonu bir anda sönmektedir. Böylelikle uzun dönemde etik dışı davranışlar, şirketi iflasa sürükleyecek finansal, sosyal ve psikolojik ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınmasına sebep olacaktır.⁴²⁷

3.2.1.2. Yönetici – Çalışan Arası Problemler

Kurumsal şirketlerde, çalışanı etik davranışlar hakkında bilinçlendirme ve etik dışı davranışların varlığı durumunda olabilecekler hakkında bilgilendirme görevini insan kaynakları bölümleri üstlenmektedir. Ancak tezimizde, küçük ve orta ölçekli ve genellikle de aile şirketi olan işletmeler ele alındığı için, etik davranışlar hususunda çalışanı yönlendirme misyonu, işletme sahibi ve şirket yöneticilerine verilmiştir.

İşletme içerisinde iş etiğine uygun davranışlar geliştirilmesinde en önemli rol yöneticininindir. Yöneticilerin etik olan ve olmayan davranışları belirleyerek, standartlar oluşturmaları ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek teşkil etmesi gerekmektedir.⁴²⁸ Yöneticilerin etik dışı davranışları cezalandırması, ahlaklı davranışları ise ödüllendirmesi, çalışanların kendisinden ne beklediğini anlamalarına neden olmaktadır.⁴²⁹ Cezalandırma, işletmelerin bir disiplin sistemi geliştirmesi ile mümkün hale gelmektedir. Disiplin sistemi, benzer suçlar için, tutarlı cezaları içermelidir. Örneğin bir hırsızlık vakası söz konusu olduğunda, sekretere de müdür yardımcısına da aynı şekilde muamele olmalıdır. Burada önemli olan, disiplinin yapıcı olması, profesyonelce uygulanması ve uygun bir sertlikte olmasıdır.⁴³⁰

İşletmeler büyüdükçe, tepe yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler zayıflamaya başlamaktadır. Tepe yöneticilerin doğru bir şekilde planlama yapabilmesi için “su yüzünde yatay olarak yüzerken zaman zaman dikine dalışlar yaparak kadrolarına yaklaşması”, astlarını değerlendirebilmesi ve onlardan gelecek fikirlerden haberdar

⁴²⁷ Özdaşlı & Derya, **a.g.e.**, s. 72.

⁴²⁸ Kirel, **a.g.e.**, s. 61.

⁴²⁹ **A.e.**, s. 87.

⁴³⁰ Özgener, **a.g.e.**, s. 105-106.

olması gerekmektedir. Üst yöneticilerin çevresinde onların sözünden çıkmayan, zekiden çok kurnaz, uyanık, menfaatçi bir insan çemberi bulunmaktadır. Çember daraldığında üst yönetim, çevresini, astlarını göremez hale gelmekte ve böylece kendi sonunu hazırlamaya başlamaktadır.⁴³¹ Oysa, yöneticilerin çalışanları ile kimi zaman doğrudan iletişim kurması gerekmektedir. Çalışanlarıyla iletişim kuran ve onlara etik çerçevede davranışı gösteren yöneticiler, bunun karşılığını çalışanlarından alacaklardır. Diğer bir ifade ile; “insan psikolojisi gereği yöneticileri tarafından aldatıldığına ve kandırıldığına inanan bir çalışan, kurumuna sahip çıkmayacak, ya da müşterilerine veya örgütün çıkarlarına yönelik etik olmayan davranışlarda bulunma ihtiyacı hissedecektir.”⁴³²

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarına karşı etik tutumlar sergilememesinin, şirketin özellikle ekonomik sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerin başında maliyetleri arttırıcı bir unsur olan işçi devrinin artışı gelmektedir. Burada işçi devri, aylık veya yıllık olarak belirli bir zaman aralığında işletmeden ayrılan işçilerin, aynı zaman aralığındaki ortalama işçi miktarına olan oranını ifade etmektedir.⁴³³ İşçilere verilen ücretin azlığı, işyeri koşullarının kötü olması, amirlerin kötü davranışları ve işçinin işinden memnun kalmasını engelleyen çeşitli psikolojik nedenler, işçi devrine neden olabilmektedir.⁴³⁴

Yönetici çalışan ilişkilerinde, etik sorunlar işyeri devri sırasında görülebilmektedir. İş kanununa göre, işyerinin tamamı veya bir bölümü devredildiğinde mevcut iş sözleşmeleri, tüm hak ve borçlarıyla devredilmektedir. Devirden önce oluşan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan, devreden ve devralan işveren birlikte sorumludurlar. Ancak devreden işverenin bu sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlı olmaktadır. İş yeri devri fesih niteliğinde olmadığı için, çalışanın feshe bağlı hakları istemesi mümkün olmamaktadır.⁴³⁵ Literatürde işyeri devir ve satın alımlarının çalışanlara olan etkilerini gösterir çalışmalara ulaşmak mümkündür.

⁴³¹ Garih, **a.g.e.**, s. 198-202.

⁴³² Kavi & Koçak, **a.g.e.**, s. 139.

⁴³³ Sabahaddin Zaim, **İstanbul Mensucat Sanayiinin Bünyesi ve Ücretler**, İstanbul, Sermet Matbaası, İstanbul Üniversitesi Neşriyatından No. 655, 1956, s. 309.

⁴³⁴ **A.e.**, s. 312.

⁴³⁵ Cumhur Sinan Özdemir, “İş Kanunu Yönünden İşyeri Devrinin Sonuçları”, **İdari ve Mali Mevzuat Dergisi**, Yıl: 14, S. 158, Kasım 2013, s. 8.

Syrjala ve Takala'nın çalışmasında, birleşme sonrası ortaya yeni oluşumun başarılı olması için örgüt üyelerinin duygularının ve kişisel katkılarının önemli olduğu öne sürülmektedir. Buna göre, birleşme sonrasında yöneticilerin tutumlarında değişiklik olabileceği, işletme modeli ile yeni kurumsal yönetim arasında derin uçurumlar olabileceği ve ortaya çıkacak mutsuz çalışma ortamından dolayı, işçilerin “daha iyi bir hayatı” başka kurumlarda aramak umuduyla, çalıştığı şirketlerden uzaklaşabilecekleri ifade edilmektedir.⁴³⁶ Werhane'nin çalışmasında birleşme ve satın alma sırasında çalışan haklarında ihlaller oluştuğunu, ihlallerin en çok birleşme sonrası işçilerin işlerini kaybetmesi şeklinde görüldüğü ifade edilmiştir.⁴³⁷ Wei ve Lin ise araştırmalarında, birleşme ve satın sürecinde oluşan etik sorunların, çalışanların iş performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.⁴³⁸

Yöneticilerin çalışanlarına hak ettiği ücreti ödememesi yahut ücretlerini vaktinde vermemesi özellikle kurumsallaşmamış şirketlerde görülen etik sorunlardan birini oluşturmaktadır. Düşük ücretler bilhassa işsizliğin fazla olduğu ve çalışma alanlarının kısıtlı olduğu kırsal alanlarda kendini göstermektedir. Burada yöneticiler, çalışanlarının ücretlerini “ne de olsa çalışabileceği başka bir yer yok” düşüncesi ile düşük tutabilmektedir. Diğer yandan buralarda ücreti çalışanın hak ettiği düzeyde verip, sosyal güvenlik kurumuna asgari ücret alıyor gibi gösteren şirketler de bulunmaktadır. Ne yazık ki bu durumu çoğu çalışan, ancak emekli olduğu zaman fark edebilmektedir.

Özellikle çok uluslu işletmelerde görülen etik sorunlar, ücret, çalışma koşulları ve çocuk işçilerin çalıştırılması yönünde olmaktadır.⁴³⁹ Düşük ücretler nedeniyle, büyük dünya markalarının üretimlerini, gelişmemiş ülkelerde gerçekleştirdikleri bilinen bir gerçektir. Tanıdık bazı markaların, fazla kar elde etme amaçlı olarak, Nikaragua, Bangladeş gibi ülkelerde insani çalışma koşullarını yok saydığı, bilhassa Bangladeş'te çocuk işçilerin çok az bir ücrete karşılık haftanın her günü, günde 12

⁴³⁶ Jari Syrjala & Tuomo Takala, “Ethical Aspects in Nordic Business Mergers: The Case of Electro-Business”, **Journal of Business Ethics**, 80, 2007, p.531.

⁴³⁷ Werhane, a.g.e., s. 41.

⁴³⁸ Carol Lin & Yu-Chen Wei, “The Role of Business Ethics in Merger and Acquisition Success: An Empirical Study”, **Journal of Business Ethics**, 69(1), 2006, p. 95.

⁴³⁹ Torlak, a.g.e., s. 149.

saat çalıştırıldıkları medyada ifade edilmiştir.⁴⁴⁰ Özellikle çocuk işçiler sorunu halen çözümlenememiştir. Çocuk kavramı ile, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi, ILO'nun 182 Sayılı Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Önlemler Sözleşmesi ve Türk Ceza Kanunu'na göre, 18 yaşın altındaki bireyler ifade edilmektedir.⁴⁴¹ ILO verilerine göre dünya genelinde 5-14 yaş grubunda 250 milyon çocuk işçi olduğu, 12-17 yaş grubundaki 283 milyon çocuğun ise çalıştığı için eğitimine devam edemediği tahmin edilmektedir. Bununla ilgili ILO, Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Uluslararası Programı'nı başlatmış, Afrika, Arap ülkeleri, Asya, Orta ve Doğu Avrupa'dan bazı ülkelerde çalışmalar yapmıştır ve çalışmalara devam etmektedir.⁴⁴²

Türkiye'de de çocuk işçi çalıştırma sorununun tam olarak çözüme kavuşturulduğunu söylemek mümkün değildir. TÜİK verilerine göre, 2012 yılında 6-17 yaş grubu arasında bulunan yaklaşık 15,2 milyon çocuktan 893 bin çocuğun istihdam edildiği belirtilmiştir. Çalışan çocukların %44,7'si tarım, %24,3'ü sanayi ve %31'i hizmet sektöründe yer almaktadır. Diğer yandan, bu çocukların %50,2'sinin okula devam edemediği tespit edilmiştir.⁴⁴³ Ülkemizde çocukların çalışmasının altında yatan neden, ailelerinin gelirinin az oluşudur. Erken yaşta çalışmak, çocukların yaşam kalitelerini düşürmekte ve sağlık sorunları oluşturmaktadır. Adana ili çevresinde çalışan 360 çocuk ve bu çocukların ebeveynlerinden 75'i üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma, çocukların çalışması ile sağlık sorunlarındaki artış arasında bağlantı olduğunu tespit etmiştir. Tanır'ın bulgularına göre, çalışan çocuklardan %11,3'ü daha önce herhangi bir nedenle iş kazası geçirmiştir. Kazalar en fazla; el-ayak kesilmesi, trafik kazası ve üzerine malzeme düşmesi şeklinde görülmüştür. Çocuklardan %79,9'u işinden memnun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca çocukların %1,4'ünün ara sıra, %0,6'sının devamlı sigara içtiği, yine %0,6'sının alkol aldığı tespit edilmiştir. Bu çocukların beden kitle endekslerine bakıldığında %86'8'inin

⁴⁴⁰ Binnur Zaimler, "Giydiğiniz Bluzun Arkasında Çocuk İşçi mi Var, İş Etiği mi?", **Milliyet Gazetesi**, 08.07.2011.

⁴⁴¹ Salih Dursun, "Çocuklara Yönelik Sosyal Politikalar", **Sosyal Politika**, Ed. Aysen Tokol & Yusuf Alper, Bursa, Dora Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 312.

⁴⁴² International Labour Organization, "Çocuk İşçiliği" (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/child.htm>, 09.05.2014.

⁴⁴³ TÜİK, "Çocuk İşgücü Anketi Sonuçları, 2012", TÜİK Haber Bülteni, Sayı: 13659, 2 Nisan 2013 (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>, 18.05.2014.

normal kilonun altında olduğu, %53,3'ünün herhangi bir sağlık sorunu olduğu ortaya çıkmıştır. Neticede çocukların içinde bulunduğu olumsuz (gürültülü, kirli) işyeri ortamı ve ağır çalışma koşullarının, onların ruhsal ve bedensel bütünlüklerinde ciddi tahribatlar oluşturduğu saptanmıştır.⁴⁴⁴

İşletme ortaklıklarında çalışanlar grubu altında hakları en fazla suiistimal edilen diğer bir grup kadınlardır. Kadınlara özellikle, kendilerine erkek çalışanlardan daha düşük ücret verilmesi yoluyla ayrımcılık yapıldığı görülmektedir. Kadınlar, ev içerisinde halı, kumaş dokuma gibi işler yapmaktayken, daha sonraları evden uzaklaşarak piyasada işgücü arz etmeye başlamıştır. Ancak, kadınların ücretsiz aile işçisi olma sorunu bu sefer de ucuz işçi olma sorununa dönüşmüştür.⁴⁴⁵ Diğer bir sorun da kadının çoğunlukla ücretli işler, ev hizmetleri, taşeron üretimi, kendi hesabına çalışma, geçici işler veya ücretsiz aile çalışması şekillerinde istihdam edilmesi ve bu işlerde enformel istihdamın söz konusu olmasıdır.⁴⁴⁶ Ayrıca, kadınların işgücü piyasasında düşük statülü işlerde yoğunlaştığı ve yönetici pozisyonlarında çok seyrek bulundukları görülmektedir. Konusunda deneyime ve yeterli eğitime sahip kadınlar üst düzey yönetim kademelerine, erkekler kadar rahat ulaşamamakta, ilerlemelerini durduran engeller (cam tavanlar) ile karşılaşmaktadır.⁴⁴⁷ Kadın işçiler ekonomik kriz dönemlerinde ilk önce işten çıkarılan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni kadınların genelde sendikasız ve iş güvencesi olmayan işyerlerinde çalışmalarıdır. Sendikalı işyerlerinde ise kadınlar sendikal faaliyetlere daha az ilgi göstermekte, iş bırakma ve grev gibi eylemlere katılmamakta ve işyerindeki kötü çalışma koşullarına erkeklere nazaran daha az direnç göstermektedirler.⁴⁴⁸ Kadın çalışanların işyerlerinde karşılaştığı sorunlardan en önemlisi ise cinsel taciz olgusudur. Yapılan araştırmalar, kadınların

⁴⁴⁴ Ferdi Tanır, "Adana İlinde Çocuk İşçiliğinin En Kötü Biçimleri İçin Uygulanan Toplumsal İşbirliği Projesinin Sonuçlarına Bakış", **Nobel Medicus**, C. 5, S. 3, 2009, s. 82-85.

⁴⁴⁵ Deniz Kayıkçı, "Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Çalışma Alanında Gözlemlenen Başlıca Sorunlar", **İktisat Dergisi**, S.421- 428, 2002, s. 47.

⁴⁴⁶ Ekrem Ersin Cesur, "İşgücünün Kadınsılaşması ve Çalışan Yoksullar", **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi**, C.1, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Basımevi, 05-07 Mart 2009, s. 66.

⁴⁴⁷ Serpil Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", **Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II**, Ankara, TİSK Yayını, 1999, s. 27.

⁴⁴⁸ Serap Suğur, Emine Demiray, Rana Eşkinat, Esmahan Ağaoğlu, **Toplumsal Yaşamda Kadın**, Ed. Gürsel Yaktıl Oğuz, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2009, s. 12.

onda birinin işyerlerinden cinsel taciz nedeniyle ayrılmış olduğu sonuçlarını vermektedir.⁴⁴⁹

Yönetici çalışan arası ilişkilerde sık görülen etik sorunlardan biri de ayrımcılıktır. ILO'nun İş ve Meslek Sözleşmesi'nin 1. maddesine göre ayırım;“ Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tesbit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı” ifade etmektedir.⁴⁵⁰

Ayrımcılık, işe alınacak personel için henüz ilan verme aşamasında kendini göstermektedir. Hizmet sektöründe ön planda çalışacak personelin genellikle dış görünümüne özen gösteren bayanların seçilmesi, ilanlarda fotoğrafla başvuru şartı getirilmesi, işin kendisi gerektirmese bile 20-35 yaş arası genç bireylerin işe alınması hatta bazı ilanlarda özellikle bekar adayların işe alınacağını belirtilmesi ayrımcılık konusu olabilmektedir. Bu hususla ilgili yapılan akademik çalışmalar mevcuttur. Demir, turizm sektörü ile ilgili 24 iş ilanında 82 iş pozisyonu incelemiş ve cinsiyet ayrımı gerektirmeyen meslek gruplarında dahi ayrımcılık yapıldığı sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak, işin özellikleri gerektirmemesine rağmen ilanlarda işyerine yakın yerde ikamet etme şartı getirilmesi ve yaş sınırlaması koyulmasını ayrımcılık ifadeleri olarak ele almıştır.⁴⁵¹ İştar, Kasım 2009 - Ocak 2010 tarihleri arasında yayınlanan 600 iş ilanı üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, işin nitelikleri gerektirmemesine rağmen, bazı ilanlarda cinsiyet, yaş, üniversite tercihi ve fiziksel görünüş ile ilgili ayrımcılık ifadelerinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışmaya göre ilanlarda yaş sınırı getiren sektörlerin başında makine sektörü olduğu, okul adı

⁴⁴⁹ Mine Gerni, "İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 56, S. 3, 2001, s. 24.

⁴⁵⁰ International Labour Organization, "Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi" (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/soz111.htm>, 18.05.2014.

⁴⁵¹ Mahmut Demir, "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 1, 2011, s. 773-774.

verilen ilanların genellikle makine-mühendislik ve inşaat sektöründe yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca, incelenen 600 ilandan 133'ünde fotoğrafla başvuru şartı getirilmiş veya dış görünüşle ilgili ifadeye yer verilmiş olduğu tespit edilmiştir.⁴⁵²

İşletme ortaklıklarında yöneticilerin çalışanlarına yapmış olduğu ayrımcılık, çalışanlar üzerinde iş tatminsizliği oluşturmakta ve bu tatminsizlik performanslarının düşmesi olarak, işe olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Ayrımcılığın çalışanlar üzerinde etkilerini inceleyen birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Channar, Abbasi ve Ujan'ın çalışmasında, Haydarabad ve Jamshoro bölgelerinde, kamu ve özel sektör işletmelerinde görev yapan 526 kadın ve erkek çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda her iki sektörde de kadınların ayrımcılığa uğradığı, ancak özel sektörde ayrımcılığın daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada diğer yandan ayrımcılığın çalışanlar üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Buna göre, işyerinde uygulanan ayrımcılığın; kişilerin işe olan bağlılığını, memnuniyetini, istekliliğini ve motivasyonunu azaltırken, stres düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.⁴⁵³ Abbas, Hameed ve Waheed, cinsiyet ayrımcılığının çalışanlar üzerinde etkisini incelemiştir. Bunun için, telekomünikasyon sektöründe çalışan 200 Pakistanlı çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuçta kadın ve erkek işçiler üzerinde uygulanan ayrımcılığın çalışan performans ve verimliliğini etkilediği tespit edilmiştir.⁴⁵⁴ Anyim, Ekwoaba ve Olusanya, Nijerya'da 20 hastanede çalışan 1500 doktor üzerinde ayrımcılığın varlığı ve olası etkilerini ölçmek için çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucu doktorlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı ve bu ayrımcılığın doktorların verimliliğini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.⁴⁵⁵

Yönetici çalışan arasındaki ilişkiler etik çerçevede değerlendirildiğinde, çalışanların işten çıkarılmaları sırasında da ciddi ahlaki problemler görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

⁴⁵² Emel İstar, "Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık", **Akademik Bakış Dergisi**, S. 28, Ocak-Şubat 2012, s. 8-11 (Çevrimiçi) <http://www.akademikbakis.org/eskisine/28/21.pdf>, 09.05.2014.

⁴⁵³ Zahid Ali Channar, Zareen Abbasi & Imran Anvar Ujan, "Gender Discrimination in Workforce and its Impact on The Employess", **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, Vol. 5(1), 2011, p. 177.

⁴⁵⁴ Qaisar Abbas, Abdul Hameed & Aamer Waheed, "Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 1, No. 15 (Special Issue), October 2011, p. 170.

⁴⁵⁵ F. C. Anyim, J. O. Ekwoaba & O. A. Olusanya, "Gender Discrimination and Productivity among Medical Doctors in Selected Private Hospitals in Lagos State, Nigeria", **Advanced Journal of Business Management and Entrepreneurship**, Vol. 1 (002), December 2013, p. 20.

Özellikle son yıllarda mobbing, psikolojik yıldırma gibi adlarla isimlendirilen psikolojik taciz uygulamaları nedeniyle sonuçlanan işten çıkarılmalar, sıkça dile getirilen bir konu olmuştur. Psikolojik taciz (mobbing) kavramını Leymann, “bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen) sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır.⁴⁵⁶ İşyerinde psikolojik taciz, mağdurun, akıl ve ruh sağlığını bozmakta, işe ve çalıştığı işyerine olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu durum tacize tanık olan diğer çalışanları da etkilemektedir. Mağdurun yanı sıra psikolojik tacizin görüldüğü işyerlerinde tanıkların da devamsızlık yapma, düşük performansla çalışma ve işten ayrılma durumları söz konusu olmaktadır. Mağdurun ve tanıkların bu durumu, işyerlerini de hastalık izinlerinin artması, çalışanlara ödenen tazminatlar, mahkeme masrafları gibi ekonomik maliyetlerini arttırmakta ve şirketleri gerek psikolojik gerek ekonomik yönden zarara sokmaktadır.⁴⁵⁷

Psikolojik tacizin çalışanlar üzerinde etkilerini tespit eden, birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Filizöz ve Alper-Ay’ın 138 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma, psikolojik taciz ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.⁴⁵⁸ Pelit ve Kılıç’ın, 426 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırma, psikolojik taciz ile örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon saptamıştır. Yani, artan psikolojik tacizin, işyerine olan bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir.⁴⁵⁹ Aksakal-Kaymakçı’nın tekstil sektöründe çalışan 377 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, psikolojik tacizin performans, verimlilik, fiziksel ve psikolojik sağlık ve sosyal yaşam üzerinde olumsuz etkilerini gösteren bulgular tespit edilmiştir. Çalışma ayrıca,

⁴⁵⁶ Pınar Tınaz, “Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 24.

⁴⁵⁷ Işıl Karatuna, “İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 115.

⁴⁵⁸ Berrin Filizöz & Ferda Alper Ay, “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, Vol. 6, No. 2, 2011, p. 229.

⁴⁵⁹ Elbeyi Pelit & İbrahim Kılıç, “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4/2, 2012, s. 122.

psikolojik tacizi uygulayan tarafın, daha çok yönetici ve üstler olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁶⁰

Günümüzde psikolojik taciz, kamu kurumlarının, sendikaların ve sivil toplum örgütlerinin gündeminde geniş yer tutmaktadır. Özellikle Başbakanlığın 19 Mart 2011 tarihli “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu genelgesi, ülkemizde bu hususun ne denli önem kazandığını göstermektedir. Diğer yandan Sosyal Güvenlik Kurumu’nun yayınladığı “Mobbing’in Önlenmesine Dair Usul ve Esaslar” adlı yönetmelik, Çalışma Bakanlığı’nın psikolojik taciz mağdurlarına destek vermek için oluşturduğu ALO 170 telefon hattı ve ÇASGEM gibi kurumların gerçekleştirdikleri eğitim ve bilgilendirme programları,⁴⁶¹ psikolojik tacizin önlenmesi yolunda önemli gelişmeleri oluşturmaktadır. Ayrıca, Mobbing ile Mücadele Derneği, Çağrı Merkezi Çalışanları Derneği gibi derneklerin yaptığı etkinlikler, sendikaların konuyla ilgili yayın ve faaliyetleri, psikolojik taciz konusunda toplumun bilinçlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Türk hukukunda psikolojik taciz davranışının önlenmesi ile ilgili İş Kanunu’nda düzenlemeler mevcuttur. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 5., 24., 77. ve 83. maddeleri, psikolojik tacize karşı çalışanı koruyucu ifadeler içermektedir. İş Kanunu’nun 5. maddesine göre, işverenin çalışanına eşit davranma borcu bulunmaktadır. Bunun ihlal edilmesi çalışana, işvereninden kötü niyet tazminatı, 4 aylık ücreti tutarında ayrımcılık tazminatı ve yoksun bırakıldığı haklarını almak üzere dava açma hakkı vermektedir. Kanunun 24. maddesine göre, çalışan şeref ve namusuna dokunacak söz veya davranışla karşı karşıya kaldığında ihbar süresini beklemeden, iş akidini haklı nedenlerle feshedebilmektedir. Bu fesih, çalışana ayrıca kıdem tazminatı alma hakkı da vermektedir. Kanunun 77. Maddesi işçiyi gözetme borcunu düzenlemektedir. Buna göre işverenin çalışanına psikolojik taciz uygulaması veya bunun diğerleri tarafından uygulanmasına göz yumması, işçiyi gözetme borcuna aykırı düşmektedir. İş Kanunu’nun 83. maddesi ise, çalışana sağlığını tehdit edecek bir unsurla karşılaştığında çalışmama hakkı vermektedir. Böylece mağdur, psikolojik taciz ile

⁴⁶⁰ Hülya Aksakal-Kaymakçı, “Yıldırma Davranışının Sakarya Tekstil Sektöründe Çalışan İşgörenler Üzerindeki Etkileri”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2/1, 2009, s. 79.

⁴⁶¹ Tekin Akgeyik, “Psikolojik Tacizle Mücadelede Sendikaların Rolü”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 308.

karşılaşınca, İşçi Sağlığı ve Güvenliği Kurumu'na başvurup durum tespiti isteme ve tedbir alınıncaya kadar çalışmama hakkında sahip olmaktadır.⁴⁶² Hukukumuzda İş Kanunu dışında Türk Medeni Kanunu ve Borçlar Kanunu'nda kişilik haklarının korunmasına yönelik hükümler bulunmaktadır. Burada, çalışanların hak ihlallerine karşı koruma davaları ve maddi/manevi tazminat davası önünde bir engel bulunmamaktadır. Bilhassa, 2012 yılında yürürlüğe giren 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nda, ilk kez işverenin işçisini psikolojik tacize uğramaması için korumak zorunda olduğu belirtilmiştir.⁴⁶³

Yönetici-çalışan arası ilişkilerde etik sorunlar, işe alım, ödüllendirme ve terfi sırasında da oldukça sık görülmektedir. İşe alım sırasında liyakate bakılmadan, sırf birinin tanıdığı olduğu için göreve getirme veya terfi verme hususunun oldukça yaygın olduğu bilinen bir gerçektir. Kayırmacılık (nepotizm) olgusu olarak bir önceki bölümde bahsettiğimiz bu etik sorun, kurumsal olsun yahut olmasın tüm şirketlerde görülebilmektedir.

Özgener'in İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yaptığı araştırmasında yönetici-çalışan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar ortaya çıkarılmıştır. Araştırmaya göre, yönetici-çalışan ilişkisinden kaynaklanan etik sorunların; çalışma saatleri içinde şahsi işlerin çalışana yaptırılması, çalışanın ücretlendirme, terfi ve atamalarında haksızlık yapılması, işe alımlarda önyargılı davranılması, yöneticilerin çalışanlarına yalan beyanda bulunması, kadın-erkek ayrımcılığı yapmaları, çalışanlara cinsel tacizde bulunmaları, iş sözleşmelerini ihlal etmeleri ve çalışanların temel haklarını çiğnemeleri olduğu tespit edilmiştir.⁴⁶⁴

ILO, yönetici ve çalışan arası oluşan sorunlarda, neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermek için, istihdam ilişkilerine 2006 yılında çeşitli etik standartlar getirmiştir. Bu standartlara göre işverenler, çocuk emeği ve baskı ile çalıştırmaya karşı çıkmalı, asgari ücretin altında ücret ödenmemeli, çalışana örgütlenme, grev yapabilme ve

⁴⁶² Rozi Mızrahi, "Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 5, No:2, 2013, s. 450.

⁴⁶³ Tekin Akgeyik, Meltem Güngör Delen & Şelale Uşen, **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, Ankara, ÇASGEM Yayınları, 2013, s. 67.

⁴⁶⁴ Özgener, **a.g.e.**, s. 104.

pazarlık hakkı tanınmalı, sağlıklı çalışma koşulları sağlamalı ve ayrımcılık yapmamalıdır.⁴⁶⁵ ILO'nun kendisine üye olan ülkelerde çeşitli etik ve yasal standartların geliştirilmesi ve böylece işletmelerde iş etiğinin oluşmasına temel olan sözleşmeleri şunlardır:⁴⁶⁶

- 29 Sayılı Zorla Çalıştırma Sözleşmesi
- 87 Sayılı Sendika Özgürlüğüne ve Örgütlenme Hakkının Korunmasına İlişkin Sözleşme
- 98 Sayılı Örgütlenme ve Kolektif Müzakere Hakkı Prensiplerinin Uygulanmasına İlişkin Sözleşme
- 100 Sayılı Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme
- 105 Sayılı Zorla Çalıştırmanın Kaldırılması Sözleşmesi
- 111 Sayılı İş ve Meslek (Ayrımcılık) Sözleşmesi
- 138 Sayılı İstihdama Kabulde Asgari Yaşa İlişkin Sözleşme'dir.

Yönetici ve çalışan arası ilişkilerle etik davranmak, sadece yönetici veya işyeri sahiplerine getirilmiş bir yükümlülük değildir. Çalışanların da işletmelerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların başında, çalışanların kendilerine verilen yetkileri kötüye kullanmaması, zimmetine para geçirmemesi, yolsuzluk, usulsüzlük ve rüşvet gibi haksız kazanç elde etme yollarına girmemesi gelmektedir. Ayrıca, çalışanların yöneticilerinin isteklerini gerçekleştirmesi, işini en güzel şekilde yerine getirmesi, sadık olması, dürüst, güvenilir olması ve işverene ait bina, makine ve teçhizatı temiz kullanması gerekmektedir.⁴⁶⁷

3.2.1.3. Çalışanlar Arasındaki Etik Değer İhlalleri

İşletmelerde çalışanlar arasındaki ahlaki problemlerin temelinde, kişilerin kendilerine olan düşkünlüğü bulunmaktadır. Çoğu işletmede çalışanların bencil davranışlar içerisine girerek çıkarıcı bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Çalışanlar arasında en sık görülen ahlaki zafiyetler, kişilerin kıskançlık ve çıkar çatışmaları nedeniyle oluşmaktadır. Başarılı bireylerin başarısız olanlarca kıskanılması ve baltalanmaya

⁴⁶⁵ Kavi & Koçak, **a.g.e.**, s. 33.

⁴⁶⁶ **A.e.**, s. 61.

⁴⁶⁷ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s.65.

çalışılması, kimi zaman da mevcut başarının paylaşılmaya çalışılması işletme gelişimini engelleyebilmektedir.⁴⁶⁸ Çalışanların kıskançlık nedeniyle, yeni işe alınan personele bildiklerini öğretmemesi veya yanlış bilgi vermesi de sıkça rastlanan başka bir ahlaki problemi oluşturmaktadır.

Son yıllarda insanın giderek bencilleşmesi ve sadece kendi çıkarlarına odaklanması, çalışanlar arası ilişkilerde ciddi sorunlar oluşturmuştur. Bu bağlamda çalışanın kendisini diğerlerinin yanında öne çıkarmak için; yöneticisine hediyeler alması, iltifatlarda bulunması ve hatta çalışanların aralarında konuştuklarını yöneticisine iletmesi gibi etik sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yine kişinin sırf kendi çıkarlarını korumak için, yaptığı hatayı başkasının üstüne atması veya başkalarının başarısını kendisi yapmış gibi üstüne alması, yöneticinin yanında başka çalışma arkadaşlarının yanında başka konuşması ve hatta çalışma arkadaşlarına iftirada bulunması gibi etik sorunlar görülebilmektedir. Ancak bu sorunların işyeri sahibi tarafından tespit edilmesi oldukça güçtür. Çünkü kendisine “yalakalık” yapılmasından hoşlanan birim yöneticisi de, etik dışı davranan çalışanı kendi çıkarları için kullanmış olduğundan, durumu işyeri sahibine veya kendi üst yöneticisine iletmeyecektir. Diğer çalışanlar da yine kendi çıkarları için, birim yöneticileri ile araları bozulmasın diye, etik dışı davranışları birimin dışına taşıyamayacaklardır. Böylelikle etik dışı davranışlar içinden çıkılmaz bir sarmal haline gelecektir.

İĞİAD İş Ahlakı Raporu 2008’e göre, çalışanlar cephesinde en sık karşılaşılan ahlaki zafiyet olarak başkalarının başarısını kendine mal etme çabasının olduğu ortaya çıkmıştır.⁴⁶⁹ İĞİAD’ın 2013 yılına ait İş Ahlakı Raporu’nda ise iş ahlakını etkileyen değişkenler incelenmiştir. Rapora göre iş ahlakını olumsuz yönde etkileyen ilk beş faktörün, aşırı kazanma hırslının olması, konuya öğretim kurumlarında yeterince ağırlık verilmemesi, işi yapan kişinin profesyonelce düşünmemesi, iş ahlakına uygun olmayan davranışların normal karşılanması ve bilgisizlik olduğu tespit edilmiştir.⁴⁷⁰

⁴⁶⁸ Garih, **a.g.e.**, s. 138-139.

⁴⁶⁹ İĞİAD, **a.g.e.**, s. 29-41.

⁴⁷⁰ İĞİAD, **İş Ahlakı Raporu 2013 (Sunum)**, Haz. Ömer Torlak, Şuayip Özdemir ve Erkan Erdemir, (Çevrimiçi), http://www.igiad.com/assets/content/files/igiadrsquo20_file_6919_201391717477.pdf, 15.05.2014.

İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanlardan kaynaklanan etik sorunlar tespit edilmiştir. Bu etik sorunlar önem derecesine göre şöyle sıralanmıştır:⁴⁷¹

- Çalışanların hatalarını gizlemesi,
- Üstlerine yalan söylemeleri,
- İzin hakkı suiistimal edilerek, çeşitli nedenlerle sık sık izin alınması,
- İş saatlerine riayet edilmemesi, mola ve yemek saatlerinin uzatılması,
- Yaptığı hatayı başkasına yüklemesi,
- Yazılı kurallara uymaması,
- Hırsızlık yapmaları,
- Alkol, uyuşturucu vb. kullanımları,
- Yüksek değerli hediye ve davetlerin kabul edilmesi,
- Dolandırıcılık yapmaları,
- Rüşvet almaları,
- Şirkete ait gizli bilgileri kendi çıkarları için dışarıya sızdırmalarıdır.

Cant, Wiid ve Kallier'in Nijerya'da bulunan 42 işyeri üzerinde yaptığı araştırmasında, kötü ekonomik koşulların işletmelerde etik sorunları arttırdığı ve hatta hırsızlık vakalarına neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların ahlaki davranışında yaş, cinsiyet ve ırklarının etkili olmadığı, ancak kendi inanç ve değerlerine sadık olanlardan yüksek bir ahlaki davranış puanına sahip olduğu saptanmıştır.⁴⁷² Georgescu, Romanya'da çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada, etik değerlerin işletmenin büyüklüğü ile kazanılan örgüt kültürüyle bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmaya göre, küçük şirketlerle karşılaştırıldığında, büyük şirketlerin daha ayrıntılı yazılı etik kodlara sahip olması ve stratejik vizyona sahip olmaları, çalışanlarını etik değerlere daha bağlı hale getirmektedir.⁴⁷³ Basran ve Webley'in 665 İngiliz işçi ve 305 yönetici ile anket yaparak uyguladığı çalışmada, çalışanlar genellikle şirketlerini etik bulduklarını,

⁴⁷¹ Özgener, a.g.e., s. 102.

⁴⁷² Michael C. Cant, Johannes A. Wiid & Safura M. Kallier, "Small Business Owners' Perceptions of Moral Behaviour and Employee Theft in The Small Business Sector on Nigeria", **Gender & Behaviour**, 11(2), 2013, p. 5775-5785.

⁴⁷³ Maria-Ana Georgescu, "Emerging Markets Queries in Finance and Business – Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises", **Procedia Economics and Finance**, 3, 2012, p. 734.

son bir yıl içinde herhangi bir suiistimalle karşılaşmadıklarını ve mevcut etik standartların üzerlerinde çok az baskı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Aynı anket 4 yıl önce 2008 senesinde de yapılmıştır. 2008 ile 2012 yılı anket verileri karşılaştırıldığında, kurumlarda etik konusunun daha ciddiye alınmaya başlandığı, bu durumda kurumların resmi etik programlarının olmasının büyük etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan çalışanlar, hırsızlığın hala en sık sözü edilen etik sorun olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, çalışanlar arasındaki ayrımcılığın son yıllarda hızla arttığı tespit edilmiştir. Çalışmada dikkat çeken, çalışanların ücret ve zam kaygıları nedeniyle sorulara rahat yanıt veremedikleri, görevi kötüye kullanma hakkında konuşmadıkları ve rapor veremediklerinin tespit edilmesi olmuştur.⁴⁷⁴

İşletme içinde çalışan bireyler, farklı kültür ve geçmişe sahip olduklarından, ahlak anlayışları da farklı olabilir. İşletmelerde ahlaki standartların olması, çalışanların işyerlerinde hangi davranışların kabul edildiğini anlamaları açısından kolaylık sağlar.⁴⁷⁵ İşletme içi gruplarda etik kodların varlığı, davranışların etik değerler üzerine inşa edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ahlaka uygun davranışların kontrolü etik kodların düzenlenmesi ile sağlanabilir. Bu kodlar, çalışanlara yol gösterici kuralları oluşturur. Etik davranış kodları, yöneticilerin de işyerindeki ahlak dışı sorunlar karşısında daha doğru karar vermelerine yardımcı olur. Çalışanların ve yöneticilerin davranışlarının ahlaki kurallarla düzenlenmesi, mevcut işletmenin bulunduğu toplumda güven ve imajının sağlamlaştırmasına neden olur.⁴⁷⁶ Etik kodların işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerini konu alan birçok akademik çalışma mevcuttur. Sayılı ve arkadaşlarının, Türkiye'nin en büyük ilk 500 firması arasından 91 şirkete ait anketlerin değerlendirildiği çalışmalarında, etik ilkelerin varlığı ile kurumsal itibar arasında birebir ve kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁴⁷⁷ Bektaş, Muğla ilinde bulunan 72 otel yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmada, etik kodların çalışan davranışlarını olumlu yönde geliştireceğini açıklamıştır. Çalışmada ayrıca, etik kodların hizmet kalitesini ve müşteri

⁴⁷⁴ Sabrina Basran & Simon Webley, **Employee Views of Ethics at Work – 2012 British Survey**, London, The Institute of Business Ethics, 2012, p. 42-43.

⁴⁷⁵ Kirel, **a.g.e.**, s. 98.

⁴⁷⁶ **A.e.**, s. 89-90.

⁴⁷⁷ Halil Sayılı vd., “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 2, s. 175.

memnuniyetini arttırdığı tespit edilmiştir.⁴⁷⁸ Arıcıoğlu ve Tutan'ın bir kamu kuruluşunda inşaat departmanında çalışan 137 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasında ise yazılı etik değerlerin, örgüt içerisindeki tüm işlemleri olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.⁴⁷⁹

Etik sorun olup olmadığı bir tartışma konusu olan ihbarcılık (whistle blowing), birçok araştırmacıya göre, etik sorunların tespit edilmesi için tavsiye edilen bir yöntemdir. “Ahlaki olmayan davranışların duyurulması” olarak ifade edilen ihbarcılık kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır.⁴⁸⁰ İhbarcılığın son yıllarda önemi artmıştır. Bunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunun ilk nedeni, son zamanlarda işletmelerdeki sorunların çoğalması ve ihbarcılığa olan ihtiyacın her geçen gün artmasıdır. Diğer nedeni, ihbarcılığın bir bilgi kaynağı olarak dikkat çekmesidir. Ayrıca, ihbarcılığın bir sosyal sorumluluk gibi algılanmaya başlaması söz konusudur.⁴⁸¹ İhbarcılık uygulamasının, kurum kaynaklarının kötüye kullanılmasına, bulunulan pozisyonun kişisel çıkarlar için kullanılabileceğine ve hukuka uygun hareket etmeme gibi hususlara neden olacağına dair çekinceler söz konusudur. Bu bağlamda, hangi duyurmanın ihbar sayılacağı belirlenmeli ve ihbarcının haklarının koruma altına alınması sağlanmalıdır.⁴⁸² İhbarcılığın haklı bulunabilmesi için şu koşulların olması gerekir.⁴⁸³

- İhbar, kişiye zarar verme amaçlı olarak yapılmamalı, tamamen ahlaki amaçlarla olmalıdır.
- İhbarcı ahlaka uygun olmayan eylemin kendisine veya başkasına yaptırıldığı konusunda kesin delillere sahip olmalıdır.
- İhbarcı delilsiz ithamda bulunmaktan sakınmalıdır.

⁴⁷⁸ Çetin Bektaş, “Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 1, 2008, s. 15.

⁴⁷⁹ Atilla Arıcıoğlu & Aydan Tutan, “Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 30, Ocak-Haziran 2008, s. 73.

⁴⁸⁰ Emel Esen & Hasan Ali Kaplan, “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 2, 2012, s. 34.

⁴⁸¹ Sümeyra Alpaslan Danışman, “Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık”, **İş Ahlakı Dergisi**, S. 10, Kasım 2012, s.229.

⁴⁸² Esen & Kaplan, **a.g.e.**, s. 49-50.

⁴⁸³ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 118.

- Ahlaka aykırı bir durum tespit edildiğinde mevcut sorun öncelikle ilgili birimin yöneticisine bildirilmelidir.
- Yapılacak ihbarın, ahlaka aykırı davranışı ortadan kaldıracığına emin olunmalıdır.

Çalışanlar arasında etik sorunların en aza indirilebilmesi için etik kodların ve ihbarcılık uygulamasının dışında, işletme sahip veya yöneticilerinin alabileceği başka tedbirler de bulunmaktadır. Bunların arasında bir ahlak panosu düzenleyerek çalışanların ilgilerini bu yöne çekmek, alınan kararları inceleyecek bir ahlak görevlisi atanması, ahlak kodları konusunda eğitimler verilmesi, ahlaklı davranışın ödüllendirilip aksinin cezalandırılması gibi önlemler bulunmaktadır.⁴⁸⁴ Bu önlemleri alırken çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırabilmek için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. İlk olarak, çalışana kendisinden beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması gerekmektedir. Böylece çalışana sadece emir vermeyip bu emrin sebebi hakkında bilgilendirerek, kendisine değer verildiği hissettirilmelidir. Diğer yandan işyerinde uygulanmak istenen kural ve davranışların her çalışanın uygulayabileceği özellikte olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, kuralların herkes için geçerli olması, eğer bazı durumlar hariç tutulacaksa istisnaların belirli koşullara bağlanması ve mümkün olduğu kadar az tutulması lazımdır. Çalışana iyi alışkanlıklar kazandırmak için son olarak, onlara kurallara uymanın kendilerine ne gibi kazançlar veya çıkarlar sağlayacağı konusunda bilgilendirilmesi, eğer kazanç bulunamazsa çalışanın “gurularına hitap etmek, duygularını harekete geçirip coşturmak” yoluyla iyi olana sevk edilmesi gerekmektedir.⁴⁸⁵

3.2.2. İşletme Dışı Gruplarla Olan İlişkilerde Etik Sorunlar

İşletmeler, ortaklarına, yöneticilerine ve çalışanlarına olduğu kadar, kendi dış çevresine de sorumlulukları olan kurumlardır. İşletmelerin en temel etik değerlerinden biri toplumsal sorumluluktur. Bu sorumluluk, onun işletme dışı

⁴⁸⁴ Bikun, a.g.e., s. 82.

⁴⁸⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, s. 457-459.

gruplarla ilişkilerinde, zarar verici değil, çevresine faydalı olmasını gerektirmektedir.⁴⁸⁶

İşletme dışı gruplarla olan ilişkilerden doğan sorunları; işletmelerin, diğer işletmelerle münasebetleri sırasında oluşan sorunlar, müşterileri ile ilişkilerinden doğan sorunlar, kamu ve diğer kuruluşlar ile yaşadıkları sorunlar ve çevre ile etkileşimi nedeniyle oluşan sorunlar olarak dört alt başlık altında incelemek mümkündür.

3.2.2.1. İşletmeler Arası İlişkilerde Etik Davranış

İşletmeler arası ilişkilerde, pazar koşullarındaki rekabetten dolayı etik dışı davranışlar söz konusu olabilmektedir. Çünkü, “rekabet şartları zorlaştıkça kişilerin ve kuruluşların iş ahlakı ile imtihanı zorlaşmaktadır.”⁴⁸⁷

İşletmeler arası etik dışı davranışların başında, pazarda hakimiyet kurmak isteyen büyük şirketlerin, rakiplerinin pazara girmelerine engel olmaları ve böylece müşterilere kendi markalarına ait ürünleri kullandırmaları gelmektedir. Bunu yapmak isteyen şirketler, perakende satış bedellerini kendileri saptayarak satılan ürünün fiyatlarını belirleyebilmekte yahut aynı ürünün farklı bölgelerde değişen fiyatlarda satılmasına izin verebilmektedir.⁴⁸⁸ Bu etik dışı fiyatlandırma yöntemleri, genellikle “ezici fiyatlandırma” tekniği kullanarak, rakibin maliyetlerini karşılayamayacak düzeyde fiyatın belirlenmesi şeklinde olmaktadır. Ezici fiyatlandırmayla şirket kısa dönemde zarara razı olacak, ancak uzun dönemde pazarda tekel konumu kazanacaktır. Diğer yandan işletmelerin, rakiplerinin pazara girmesini engellemek, pazardan kovmak veya aşırı karlardan taviz vermemek gibi amaçlarla, aralarında anlaşma yaparak fiyat oluşturduğu “gizli fiyat anlaşmaları” yaptıkları görülmektedir.⁴⁸⁹

Pazarda tek güç olmak isteyen şirketlerde oluşan diğer bir etik sorun, borsada hisselerin satın alınması yolu ile rakip firmaların ele geçirilmeye çalışılmasıdır. Bunu

⁴⁸⁶ İnayet Pehlivan Aydın, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2.bs., Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2001, s. 151.

⁴⁸⁷ Zaim, **İş Hayatında Erdemli İnsan**, s. 62.

⁴⁸⁸ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 137-138.

⁴⁸⁹ A.e., s. 242-243.

yaparken tekelleşmek isteyen şirket, ele geçirmek istediği şirketin hisselerinin değerini düşürmek için dedikodu yaymak, iftira etmek gibi etik dışı yollara başvurabilmektedir. Böyle davranması, tekelleşmek isteyen şirketin daha düşük bir bedel ödeyerek rakip şirketin sahipliğini elde etmesine neden olmaktadır.⁴⁹⁰

Türkiye’deki çoğunluğu KOBİ olan işletme ortaklıklarına bakıldığında, ulusal ve uluslararası kalite standartlarıyla ilgili belgelendirme koşullarını karşılayamadıkları görülmektedir. Koşulları sağlayanlar ise, kalite standardını belgelendirmenin yüksek maliyetler gerektirmesi nedeniyle devamlılık sağlayamamaktadır. Bu durum, kaliteli ürün üretse de, bu kalitesini belgelerle ortaya koyamayan şirketlerin, diğer büyük şirketler karşısında haksız rekabete uğramasına sebep olmaktadır.⁴⁹¹

İşletmeler arası ilişkilerde, özellikle tedarikçilerle olan işlemlerde sıkıntılar olduğu görülmektedir. Bir işletmenin faaliyetine kesintisiz bir şekilde devam edebilmesi için tedarikçileri ile aralarında güvenin olması çok önemlidir. Bu güvenin sağlanabilmesi için, bazı işletmeler, tedarikçilerine uyması gereken etik kodları (tedarikçi etik kodu), yazılı olarak sunmakta ve kodlara uyulmaması durumunda iş ilişkisinin derhal kesileceğini işin başından söylemektedir.⁴⁹² Örneğin, dünyada traktör ve tarım aletleri üretiminde yaygın bir ağa sahip John Deere şirketinin, “Tedarikçi İş Etiği Kuralları” adlı kitapçığında tedarikçilerin uyması gereken kurallar açıkça ele alınmıştır. Kitapçıkta; tedarikçilerin çocuk işçi bulundurmaması, zorla işçi çalıştırmaması, çalışanlarına fırsat eşitliği tanınması, işyerinde ayrımcılığa, tacize izin vermemesi, maaşların ve çalışma saatlerinin İş Kanuna uygun olması, iş sağlığı-güvenliği önlemlerinin alınması, çevresine zararlı üretimden uzak durması, işyerinde rüşvet-hediye alınmaması ve gizli bilgilerin izinsiz kullanılmaması gibi hususlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Kitapçıkta dikkat çeken diğer nokta, John Deere firmasına iş etiğine uygun olmayan durumların gizli bir şekilde “ihbarcılık” yolu ile bildirilebilmesi için, iletişim bilgilerinin verilmesidir.⁴⁹³ Dünya’da uluslararası işletmelerin çoğu, John Deere firması gibi, suiistimaller ve sahtekarlıklara mahal

⁴⁹⁰ A.e., s. 145.

⁴⁹¹ Doğan, a.g.e., s. 98.

⁴⁹² Canan Ay & Sinan Nardalı, “Pazarlama Etiği”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 148.

⁴⁹³ https://www.deere.com/en_US/docs/Corporate/investor_relations/pdf/corporategovernance/suppliercodeofconduct_turkish.pdf, 21.05.2014.

vermemek için, tedarikçilerinin hatta birlikte iş yaptığı tüm paydaşların aynı standartta çalışmasını şart koşar hale gelmişlerdir.⁴⁹⁴

Tedarikçilerle olan ilişkilerde güvenin önemliliği çeşitli akademik çalışmalarla ele alınmıştır. Mukherji ve Francis'in Amerikan otomotiv sektörü üzerinde yaptığı çalışmada, tedarikçi ile ilişkilerin sürdürülebilmesi için tarafların karşılıklı uyumu, birbirine bağlılığı ve ortak hareket ederken birbirine güven duyması gerektiği saptanmıştır. Çalışmaya göre, güven ve tedarikçi ilişkileri üzerindeki olumsuzlukların şirketler üzerinde derin sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir.⁴⁹⁵ Ryu, Park ve Min'in çalışmasına göre, tedarikçi ile uzun süreli ilişkilerin sağlanabilmesi için, aradaki güvenin, tedarikçinin performansına, ilişkisel normlara ve memnuniyete dönüşmesi gerekmektedir.⁴⁹⁶ Liu'nun çalışmasında ise, güvenin tedarikçi - alıcı ilişkilerinde ortak bir anlayışın geliştirilmesinde önemli rol oynadığı ve ortaklar arası iletişimi kolaylaştırdığı ifade edilmiştir.⁴⁹⁷

Günümüzde şirketler, müşterileri kadar tedarikçileriyle olan ilişkilerine önem vermektedirler. Bir ürünün sahip olduğu değer yarısı tedarikçiler tarafından oluşturulmaktadır. Artık müşteriler, ürünlerin üzerinde yazan markaları değil, onların ellerine ulaşmasını sağlayan tedarikçilere de dikkat ederek satın alır hale gelmişlerdir.⁴⁹⁸ Tedarikçilerle ilişkilerde, bilhassa satın alım sırasında, örneğe uygun teslimat yapılmaması, istenen kalitede ve zamanında ürünlerin ulaştırılmaması, şirketlere büyük zararlar getirmektedir. İstenilen nitelikte ürün teslimi yapılmaması, verilen sözlerin tutulmadığı ve dürüst davranılmadığını ifade etse de, hatalar ve yanlış paylarının olabileceğini unutmamak gerekir.⁴⁹⁹

⁴⁹⁴ TÜSİAD, **Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, s. 58.

⁴⁹⁵ Ananda Mukherji & John D. Francis, "Mutual Adaption in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Business Research**, 61, 2008, p. 154.

⁴⁹⁶ Sungmin Ryu, Jeong Eun Park & Soonhong Min, "Factors of Determining Long-Term Orientation in Inter Relationships", **Journal of Business Research**, 60, 2007, p. 1225.

⁴⁹⁷ C.-L.E. Liu, "An Investigation of Relationship Learning in Cross-Border Buyer-Supplier Relationships: The Role of Trust", **International Business Review**, 21, 2012, p. 323.

⁴⁹⁸ Ceren Altuntaş & Duygu Türker, "Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 3, 2012, s. 45.

⁴⁹⁹ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 144.

İşletmeler arası ilişkilerde etik ihlaller, işletmelerin mali sıkıntı içerisinde olduğu veya iflas ettiği zamanlarda da ortaya çıkabilmektedir. Şirketlerde ortaklar zarar veya iflas durumunda sınırlı sorumluluk prensibini bahane ederek, diğer işletmelere olan borçlarını ödemekten kaçınabilirler. Bu hal özellikle sermaye şirketlerinde dolandırıcılık ve yolsuzlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde iflas anında etik dışı davranışın daha az görüldüğünü söylemek mümkündür. Aile itibarını, şirket itibarı ile eşdeğer gören şirket ortakları, şirket borçlarından sınırlı sorumlu olduğu ve hukuken gerekmediği halde bile itibarını korumak için ailenin tüm imkanlarını seferber edebilirler. Bu hal, borçlu halde vefat etmiş bir babanın, evladının reddi miras yapma hakkı varken, babasının borçlarını ödemesine benzetilebilir.⁵⁰⁰ Ayrıca, işletmelerin, başka firmalara olan borcunu ödememek için, şirket tipini değiştirme yolunu seçtiği görülmektedir. Bu durum özellikle şirket borçlardan sınırlı olmanın avantajından faydalanmak için, şirket tipini kollektif şirketten, anonim veya limited şirkete dönüştüren işletmelerde görülmektedir. Uygulamada bu dönüşümün kötü niyetle ve yolsuzluk maksadı ile tavsiye edilmesi söz konusudur.⁵⁰¹

Yeni Türk Ticaret Kanunu, işletmeler arası etik dışı ilişkiler sonucu oluşan haksız rekabeti yasaklamıştır. Kanuna göre, haksız rekabet halleri altı kategoriye ayrılmıştır. Bunlar, dürüstlüğü aykırı reklam ve satışlar ile diğer hukuka aykırı davranışlar, sözleşmeyi ihlale ve sona erdirmeye yönelik davranışlar, başkalarının iş ürünlerinden yetkisiz yararlanmak, üretim ve iş sırlarını hukuka aykırı olarak açıklamak, iş şartlarına uymamak ve dürüstlük kurallarına aykırı işlem şartları olarak sıralanmıştır. Kanuna göre haksız rekabete maruz kalma durumunda sağlanan hukuki korunma ve telafi imkanları; haksız rekabetin tespiti, önlenmesi ve durdurulması, maddi-manevi tazminat isteme hakkı ve haksız rekabet araçlarına el koyma şeklinde olmaktadır.⁵⁰²

3.2.2.2. İşletme – Müşteri Arası İlişkilerde Etik Durum

Müşterilerin işletmeler üzerinde üç temel hakkı bulunmaktadır. Bu haklar; ürün ve hizmet güvenliği hakkı, ürün, hizmet ve üreticiyle ilgili bilgi alma hakkı ve özgür

⁵⁰⁰ Battal, a.g.e., s. 12-13.

⁵⁰¹ A.e., s. 14.

⁵⁰² İTO, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu - “Ticari İşletme” ve “Ticaret Şirketleri” ne Getirilen Yenilikler, s. 67-68.

seçim hakkıdır. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini bu haklar doğrultusunda şekillendirmeleri gerekmektedir. İşletmeler çevresine zarar vermeyecek şekilde ürünlerini üretirken, toplumun ihtiyaçlarını da göz önüne almalı ve müşterilerine doğru bilgi vermelidirler.⁵⁰³

İşletmeler, müşterilerin temel haklarından olan, ürün ve hizmet güvenliği hakkını korumaya riayet etmelidir. Müşteri güvenliği için, ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciye her türlü bilgiyi vermek, hangi hammaddeden yapıldığını, nasıl kullanılacağını, ürünün yan etki ve sakıncalarını belirtmek gerekmektedir. Ayrıca, ürünle beraber kullanım kılavuzları hazırlamak, ürünün üzerine etiketler yerleştirmek gerekmektedir.⁵⁰⁴

Kaliteli mal ve hizmet üretmek, işletmelerin müşterilerine olan temel sorumluluklarından biridir. Müşteri için alınan ürün veya hizmetin kalitesi, onu üreten veya sunan işletmenin kalitesidir. Kaliteli ürün ve doğru bilgi beklentisi, müşterilerin en temel isteklerini oluşturmaktadır. Sunulan ürünün sağlamliğı ve güvenilirliği ile ilgili müşteriye tam bilgi vermek bir tüketici hakkıdır. İşletmelerin, sunduğu ürün veya hizmetler hakkında doğru bilgi verme konusundaki isteksizliği, şirketin büyük problemler yaşamasına, hatta varlığının sona ermesine sebep olabilmektedir.⁵⁰⁵

Son yıllarda toplumda marka bağlılığının artması ile piyasaya taklit veya alıntı ürünlerin sunulduğu görölmektedir. Bu durum, markanın taklit edilmesi, markalı ürünün modelinin yahut ambalajının başka bir firma tarafından küçük değişiklikler yaparak satılması, markalı ürünün satışında kullanılan sloganın bir başkası tarafından kullanılması gibi mal ve hizmetin kendisi veya eklentileriyle ilgili etik sorunları⁵⁰⁶ arttırmaktadır.

Reklamlar, şirketlerin potansiyel müşterilerine ulaşmak için kullandığı en bilinen yollardan birini oluşturmaktadır. Reklamlarda iş etiğine uygun bir yaklaşım

⁵⁰³ B. Aydem iftioğlu, “Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.ř., 2011, s. 61.

⁵⁰⁴ Aydın Yılmazer & Hamdi evik, “Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Uygulama”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (2), 2011, s. 170.

⁵⁰⁵ Kapu, **a.g.e.**, s. 102-103.

⁵⁰⁶ Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 219.

sergilenmesi, kaynak israfını önlediği gibi, sosyal kazançların da elde edilmesini mümkün hale getirmektedir. Hatalı ve yanıltıcı mesajlar içeren reklamlar, şirketlerin itibarını olumsuz yönde etkilemekte ve çeşitli cezalar almasına neden olmaktadır.⁵⁰⁷

Müşterilerin ürün satın alırken veya aldıktan sonra fark etmeyeceği durumlar olabilmektedir. Reklamlarda sunulan ürün veya hizmetin olduğundan çok farklı gösterildiği durumlara sıklıkla rastlanmaktadır.⁵⁰⁸ Günümüzde reklamcılık sektörü, insana daha fazla tüketmesi, reklamda gösterilen ürüne daha çok ihtiyacı olduğuna inandırılması üzerinde çalışmalara odaklanmıştır. Özellikle “ekonomik ortamlarda insan kararlarının biyolojik temellerini anlamak için bir araya gelmiş inter disiplinler çalışma alanı”⁵⁰⁹ olan ve “kuantum, sinir, bilim ve ekonomi kavramlarından oluşan”⁵¹⁰ nöroekonomi biliminin önem kazanmasıyla, artık reklamlar insan beynini etkileyen mesajlarla bezenir hale gelmiştir. Gelişmekte olan nöroekonomik yaklaşım, fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme, transkranial manyetik stimülasyon, farmakolojik ve diğer müdahale tekniklerini kullanarak, insan beyninin sosyal ve ekonomik davranışlarındaki sinirsel aktivitelerini incelemektedir. Böylece, bireysel farklılıkların kişilerin yaşam döngüleri içindeki gelişiminin daha iyi anlaşılması istenmekte ve kişilerin sosyal öğrenme sürecini direkt etkileyen ekonomik kuralların ve kurumların dizayn edilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.⁵¹¹ Nöroekonominin gelişmesi, bilim için olumlu bir gelişme olmasına rağmen, insan davranışlarını etkileyici yönde kullanılabilmesi ve doğuracağı sonuçlar itibarıyla etik açıdan tartışılır bir noktayı oluşturmaktadır. Özellikle müşteriye işletmeye çeken reklamların oluşturulmasında nöroekonomiden destek alınması muhtemeldir. Ambler ve Burne’nin araştırmasına göre, kişilerin davranışlarında, reklamlarda hatırlatma amaçlı kullanılan düz malzemelerden, dram, mizah, gerilim gibi duyguların daha

⁵⁰⁷ Özgener, a.g.e., s. 109.

⁵⁰⁸ Serap Yücel Doğan & İnci Varinli, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, S. 2, Yıl: 6, Güz 2010, s. 8-9.

⁵⁰⁹ Haldun Soysal, Zekeriya Mızrak & Fatma Nur Yorgancılar, “Nöro Ekonomi Kavramı’nın İktisat Bilimi İçindeki Yeri, Önemi ve Bilimselliği”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 13, S. 19, 2010, s. 216.

⁵¹⁰ Ramazan Kurtoğlu & Emine Fırat, “Ekonomide “Yaratıcı Yıkım”dan Davranışsal Ekonomiye Geçiş”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 1, 2014, s. 38.

⁵¹¹ Ernst Fehr & Colin F. Camerer, “Social Neuroeconomics: The Neural Circuitry of Social Preferences”, **Trends in Cognitive Sciences**, Vol. 11, No: 10, 2007, p. 419.

üstün ve etkili olduğu saptanmıştır.⁵¹² İşletmelerin reklamlarında ürünlerin kalite veya özelliklerini anlatmadan, sadece duygularına hitap ederek müşterilerine o ürüne yönlendirmeye çalışmasının ne kadar etik olduğu sorgulanmaya değer bir konudur. Ticari yaşamda sürdürülebilirlik sağlamak isteyen işletmeler, müşterilerine yalan söylemekten ve mamulün tanıtımında aldatıcı reklamlardan her koşulda kaçınmalıdırlar.

İşletme müşteri arasında oluşan bir başka etik sorun, ürün veya hizmetin fiyatlandırılması konusunda görülmektedir. Ürünün fiyatını aynı tutarak, ambalaj içindeki ürünün gramajı ve adedi ile oynandığı “fiyatlamadan fiyat arttırma” tekniği en sık kullanılan etik dışı uygulamalardan biridir. Etiketler üzerinde çift fiyat bulunması, katalog veya vitrinlere ürün bedelinin çok üstünde bir fiyat yazıp üzerine çarpı koyulması veya %50 indirim gibi ibareler yazılması suretiyle psikolojik indirim olarak da isimlendirilen “fiyat iskontoları” yapılması müşterileri yanıltıcı diğer bir yöntemdir. Bunların dışında, işletmelerin “her gün ucuzluk”, “zararına satışlar” gibi tabelalar ve ilanlarla “fiyat reklamları” yapması ahlaki bir problem oluşturmaktadır. Ayrıca, kusurath fiyatlandırma gibi “aldatıcı fiyatlandırma” teknikleriyle müşterilerin yanıltılması söz konusudur. Örneğin bir ürünün etiketinde 100.000 TL değil de 99.999 TL yazdığını gören müşteri ödediği bedeli olduğundan daha düşük algılayacaktır.⁵¹³

İşletme - müşteri arası ilişkilerde etik sorunlar birçok akademik çalışmaya konu olmuştur. Varinli ve Kurtoglu, satış elemanlarına anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda, satış elemanlarının etik dışı uygulamaları tasvip etmedikleri ancak, müşteri için daha uygun düşük fiyatlı ürün varken pahalı olanı satmak ve müşterinin satın alacağı ürünün gelecekte kampanyaya gireceği konusunda bilgi vermek hususunda kararsız kaldıklarını tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca, mağaza ölçeği büyüdükçe satış elemanlarının etik algılama

⁵¹² Sven Braeutigam, “Neuroeconomics – From Neural Systems to Economic Behaviour”, **Brain Research Bulletin**, 67, 2005, p. 356-357.

⁵¹³ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 244-248.

düzeylerinin arttığı ifade edilmiştir.⁵¹⁴ Baumhart, müşteriye ürün pazarlanması sırasında en sık görülen etik sorunları sırasıyla; hediyeler, bahşişler ve rüşvet, fiyat yanıltmaları ve dürüst olmayan reklamlar olduğunu ifade etmiştir.⁵¹⁵ Özgener'in imalat sanayi üzerinde yaptığı bir araştırma, müşteriler ve rakiplerle ilişkilerden kaynaklanan etik sorunları tespit etmiştir. Buna göre en sık görülen etik sorunlar sırasıyla, tüketicilerin korunması ile ilgili yasal düzenlemelerin ihlal edilmesi, müşterilerin kandırılması, yanıltıcı reklamlar yapılması, anti-tröst kanunlarının ihlal edilmesi, haksız rekabet yapılması ve rakiplere ait hususi sırların ifşa edilmesidir.⁵¹⁶

Torlak, pazarlama sırasında ortaya çıkan iş ahlakı konularını; ürün güvenliği, uygun olmayan ürün ambalajları, yetersiz garanti ve servis hizmetleri, hızlı ürün eskitmeleri, marka benzetmeler, ürün taklitleri, farklı fiyatlandırma, psikolojik fiyatlandırma, fiyat anlaşmaları, dağıtıcılar üzerindeki baskılar, aracı kurumlara kota uygulamaları, aldatıcı ve abartılı reklamlar, yanıltıcı promosyon uygulamaları, baskılı satış yöntemleri, müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunmaması ve araştırma bilgilerinin manipülasyonu olarak sıralamaktadır.⁵¹⁷ Li ve Murphy, Kanada, Meksika ve ABD'deki şirketlerde çalışan 948 satış personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, çalışanların müşterilere karşı olan etik dışı davranışlarında, satış müdürü ile ilişkilerin ve başarı ihtiyacının karşılanması gibi psikografik değişkenlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, bireylerin iş ahlakı, bireyseliği ve müşteri odaklılık üzerindeki tutumları müşteriye olan davranışlarını etkilemektedir. Çalışmada ayrıca etik karar verme, doğru seçimler yapma ve doğru davranışlarda bulunma düzeyinin, yasalar, etik eğitimi ve müşterilerin davranışlarındaki farklılıklar nedeniyle, ülkeden ülkeye değiştiği ifade edilmiştir.⁵¹⁸

İşletme müşteri ilişkilerinde etik sorunlar sadece işletmenin tutum ve davranışlarından kaynaklanmamaktadır. Müşteriden kaynaklanan etik sorunlar da söz

⁵¹⁴ İnci Varinli & Ramazan Kurtoğlu, "Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama" **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 6, S. 2, 2005, s. 19-20.

⁵¹⁵ D. Hunt Shelby, Lawrence B. Chonko & James B. Wilcox, "Ethical Problems of Marketing Researchers" **Journal of Marketing Research**, Vol. XXI, August 1984, p. 309.

⁵¹⁶ Özgener, **a.g.e.**, s. 104.

⁵¹⁷ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 143.

⁵¹⁸ Ning Li & William H. Murphy, "A Three – Country Study of Unethical Sales Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 111, 2012, p. 219.

konusudur. Tüketicilerden kaynaklanan etik dışı davranışlar, Muncy ve Vitell'in geliştirdiği "Tüketici Ahlak Ölçeği"nde geniş çerçevede ele alınmıştır. Ölçekte tüketicilerin etik dışı davranışları dört boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar şunlardır:⁵¹⁹

- Yasal olmayan bir faaliyetten yararlanmak: Mağazada fiyat etiketlerini değiştirmek, sigorta şirketine kayıp olmayan bir şeyi kayıpmış gibi bildirmek, vb.
- Başkalarından zaafından yararlanarak fayda sağlamak: Garson hesabı yanlış hesapladığında ona hiçbir şey söylememek, fiyat indirimi almak için çocuğun yaşı hakkında yanlış bilgi vermek, vb.
- Gayri resmiği kesin olarak değerlendirilemeyen bir hareketten fayda sağlamak: Fiyat pazarlığı yaparken satıcıya doğru söylememek, alışverişte günü geçmiş kupon kullanmak, gelir vergisi iadesi için gerçeği abartmak, vb.
- Zarar vermeyen davranışlarda bulunmak: Mağazada kıyafetlerin çoğunu deneyip hiç birini satın almamak, müzik albümünü satın almak yerine kaydetmek, sizin satın almadığınız bir bilgisayar programını kullanmak, vb.

Müşterilerin davranışlarındaki etik tutumları inceleyen çeşitli akademik çalışmalar bulunmaktadır. Albers-Miller'in, MBA programında okuyan öğrencilerin tüketici davranışları üzerinde yaptığı çalışma sonucu, gençlerin yasa dışı mal alımlarında, akran baskısının önemli olduğu, ancak ceza alma riskinin önemsenmediği tespit edilmiştir.⁵²⁰ Ang ve arkadaşlarının çalışmasında, tüketicilerin sahte veya korsan mal satın alma davranışındaki motivasyonu incelenmiştir. Bunun için, 15 yaşın üzerindeki, daha önce korsan film veya müzik CD'si almış 3631 adet Singapurlu tüketici ile anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlara göre dar gelirli erkek tüketicilerin korsan mal satın alım hususuna daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir.⁵²¹ Tiltay ve Torlak'ın Eskişehir ilinde 621 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, maddi anlamda sahip olma isteğinin kişilerin olumsuz ve yasal olmayan kararlar almasında etkili olabileceği ve böylece tüketici ahlakını doğrudan

⁵¹⁹ F. Bahar Özdoğan, **Pazarlamada Tüketim ve Tüketici Ahlakı – Mahmut Arslan Editörlüğünde**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007, s. 7-9.

⁵²⁰ Nancy D. Albers-Miller, "Consumer Misbehavior: Why People Buy Illicit Goods", **The Journal of Consumer Marketing**, 16 (3), 1999, p. 273-287.

⁵²¹ Swee Hoon Ang vd., "Spot The Difference: Consumer Responses Towards Counterfeits", **The Journal of Consumer Marketing**, 18(3), 2001, p. 219-235.

etkileyebileceği ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca, tüketici ahlakı, dini değerler ve marka bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.⁵²² Varinli'nin 322 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ise, bayanlara kıyasla erkeklerin, kişisel geliri çok olana kıyasla geliri az olan tüketicilerin etik olmayan davranışları değerlendirmede daha esnek oldukları tespit edilmiştir.⁵²³

Müşterilerle olan ilişkilerde ortaya çıkan etik sorunların giderilmesi için çeşitli önlemler getirilmiştir. Günümüzde müşterilerin korunması için, üretim ve tasarımda en yüksek kalite standartlarının sürdürülmesi, tüketici koruma yasalarının ve garanti sözleşmelerinin çıkarılması zorunlu hale gelmiştir.⁵²⁴ Ayrıca, tüketicilerin bilinçlendirilmesine yönelik, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları, meslek kuruluşları ve tüketici örgütleri bilgilendirme programları yapması hususunda sorumlu tutulmuşlardır. Tüketici eğitimi ile kişilerin hak ve sorumluluklarının farkına varması amaçlanmaktadır.⁵²⁵ Alınan önlemlerle, işletmelerin müşteriyle ilişkilerinde etik sorunlar yaşamasına engel olunmaya çalışılmaktadır.

3.2.2.3. İşletmenin Kamu Kurumları ve Diğer Kuruluşlar Arasındaki İlişkilerinde Etik Durum

İşletmelerin kamu kurumlarıyla, finans kurumlarıyla, işçi-işveren sendikalarıyla, sivil toplum örgütleriyle ve medyayla olan ilişkilerinde, etik değerlere göre hareket etmesi oldukça önemlidir. İşletmelerin devlete karşı olan en önemli sorumluluğu yasa ve yaptırımlara uyma yükümlülüğüdür. Diğer yandan, işletmeler lobiler kurma veya mali güçlerini kullanma yoluyla, devlet üzerinde baskı oluşturarak yasaları değiştirme veya kendi lehlerine esnetme gibi uygulamalara girişmemelidirler. Ayrıca, işletmelerin ülke bütünlüğünü sarsacak eylemlere girmemesi, politik grupları desteklememesi gerekmektedir.⁵²⁶ İşletmelerin hükümetle iyi ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir. Çünkü işletmeler, mevcut hükümetle birlikte, ahlaki

⁵²² Muhammet Ali Tiltay & Ömer Torlak, "Materyalist Eğilim, Dini Değerler, Marka Bağlılığı ve Tüketici Ahlakı Arasındaki İlişkiler", **İş Ahlakı Dergisi**, C. 4, S. 7, Mayıs 2011, s. 127.

⁵²³ İnci Varinli, "Tüketici Etiği ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 1, Haziran 2000, s. 305-308.

⁵²⁴ Özgener, **a.g.e.**, s. 109.

⁵²⁵ Özdoğan, **a.g.e.**, s. 30-31.

⁵²⁶ Çiftçioğlu, **a.g.e.**, s. 62.

olmayan davranışlar karşısında düzenlemeler dahi getirebilmeye muktedir kurumlardır.⁵²⁷

İşletmelerin, devlet ile olan ilişkilerinde, özellikle vergi hususunda etik sorunları olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle vergiyi daha düşük miktarda ödemek için, muhasebe işlemlerinde satılmamış malların satılmış gösterilmesi, kayıtların düzgün tutulmaması, gerçek dışı belgeler kullanılması,⁵²⁸ şirket için yapılmamış harcamaların şirket harcaması gibi gösterilmesi oldukça sık görülen etik dışı davranışlar arasında olmaktadır.

İşletmelerin devlete karşı olan yükümlülüklerini yerine getirirken isteksiz oldukları ve bu yükümlülükleri yerine getirmeme eğiliminde oldukları bilinmektedir. İşletmelerin devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirme hususunda yaşadığı etik sorunları, imalat sektörü üzerinde yapılan bir araştırma tespit etmiştir. Çalışmaya göre işletmelerin devletle ilişkilerinde en çok karşılaştığı etik sorunların; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemelerin ihlal edilmesi, çevresel kanun ve düzenlemelere aykırı davranılması, kamu ihalelerinin alınmasında yasalara aykırı davranılması, vergi kaçırılması ve hileli iflas olduğu ortaya çıkarılmıştır.⁵²⁹

Kamu kurumları ve işletmeler arası ilişkilerde etik sorunlar sadece işletmelerden kaynaklı olarak çıkmamaktadır. Kamu ihaleleri sırasında bilgi sahibi 43 kişi ile derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışmada, ihaleler sırasında en sık görülen etik dışı davranışın “maddi çıkar sağlamaya yönelik” davranışlar olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, haksız rekabet, statü sağlamaya ilişkin etik dışı davranışlar, siyasi menfaat ve kariyer düşüncesinin etik dışı davranışları oluşturduğu tespit edilmiştir.⁵³⁰ Ateş, Güloğlu ve Es tarafından gümrük müdürlüklerinde 251 çalışan ve 518 vatandaşa anket uygulayarak gerçekleştirilen başka bir çalışmada, etik dışı davranışlar ve nedenleri incelenmiştir. Buna göre, gümrük müdürlüklerinde en sık görülen etik dışı davranışlar; iş malzemelerinin iş takipçilerince temin edilmemesi, vatandaşları gümrük

⁵²⁷ Kirel, **a.g.e.**, s. 82-83.

⁵²⁸ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi.**, s. 146.

⁵²⁹ Özgener, **a.g.e.**, s. 104.

⁵³⁰ Arif Köktaş, Fatih Karaosmanoğlu & Veysel K. Bilgiç, **Kamu İhaleleri ve Etik**, Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi – Akademik Araştırma Çalışması, Ekim 2009, s. 31.

müşavirlerine veya iş takipçilerine yönlendirme ve eş, dost, akraba vb. kayırmacılığı yapılması olarak tespit edilmiştir. Etik dışı davranışların nedenleri incelendiğinde ise çalışanların en fazla, sosyal ve mali haklarının az olması, maaşlarının düşüklüğü ve iş yüklerinin fazlalığı nedeniyle etik dışı davranışlara yöneldiği; vatandaşların ise en fazla işlerini daha kısa sürede yaptırmak istemeleri nedeniyle etik dışı davranışa yöneldiği tespit edilmiştir.⁵³¹ Günümüzde kamu kurumları ve işletme arasında etik sorunların, AB, BM ve OECD gibi kuruluşların yolsuzluğun azaltılması ve şeffaflığın artırılması üzerine baskı oluşturması sonucu, kamudaki ahlaki konuları takip etmek ve etik bir çerçeve oluşturmak için kurulan Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun⁵³² çalışmaları ile önüne geçilmeye başlanmıştır.

İşletme ortaklıkları ile finans kurumları arasında etik sorunlar oldukça sık görülmektedir. Bankaların elindeki fonları mevduat sahibine haber vermeksizin kullanmaları ve diledikleri yerlere yatırım yapmaları etik dışı bir durumdur.⁵³³ Diğer yandan işletmelerin de etik dışı davranışları mevcuttur. Şirketlerin bankalardan daha fazla kredi temin etmek için işletme değerlerinin gerçekten fazla gösterilmesi en sık görülen etik dışı davranışlardandır.⁵³⁴ Oysa, dürüst davranmak ve karşı tarafa güven vermek şirketlere itibar sağlamaktadır ve “itibarın batı dillerindeki anlamı ise kredidir”. Tarafların birbirini tanıyıp güvenmesi, oluşabilecek risklerin azaltılmasında oldukça etkili olmaktadır. Günümüz piyasalarında tarafların birbirini tanımaması, ticari ilişkilerde ciddi sorunların oluşmasına sebebiyet vermektedir.⁵³⁵

İşletmelerin finans kurumları ile ilişkilerinde görülen diğer bir etik sorun, işletmelerin borçlarını zamanında ve eksiksiz bir şekilde ödememeleri durumunda görülmektedir. İşletmenin borç ödeme sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, işletmelerin müşterilerinin zamanından önce ödeme yapmasını özendirecek

⁵³¹ Hamza Ateş, Tuncay Güloğlu & Muharrem Es, **Gümrük Hizmetleri ve Etik**, Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi – Akademik Araştırma Çalışması, Ekim 2009, s. 48-64.

⁵³² Taha Eğri & Lütfi Sunar, “Türkiye’de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler”, **İş Ahlakı Dergisi**, C. 3, S. 5, Mayıs 2010, s. 57.

⁵³³ Nilhun Doğan, “İş Etiği ve İşletmelerde Çöküş”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S. 16, 2009, s. 192.

⁵³⁴ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 145.

⁵³⁵ Başak Işıl Çetin, **İktisadi Sistemler Bağlamında Gelir Dağılımı – Kredi Ekonomisi İlişkisi ve Türkiye**, Ankara, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları, Yayın No:41, 2013, s. 322.

promosyon veya indirimler yapması, işletmede verimliliğin arttırılmasına uğraşması, teçhizat satın alım yerine leasingi seçmesi, etkin bir stok yönetimi ve harcama sistemi geliştirmesi ve mali tahminlerde bulunup bütçesini ona göre ayarlaması gerekmektedir.⁵³⁶

Finans kurumlarının, işletmelerin kendilerinden çekecekleri kredi ile hangi işleri ve projeleri gerçekleştireceğini tam olarak bilmemesi, “asimetrik bilgi” olarak nitelendirilen ahlaki tehlikeyi beraberinde getirmektedir. Asimetrik bilgi, kredi veren ve alan arasında ulaşılabilecek tüm bilginin eşit olmadığı durumu ifade etmektedir.⁵³⁷

Asimetrik bilginin getirdiği ahlaki tehlike, A işletmesinin B bankasına sunmuş olduğu bir projenin finansmanı için kredi çekmesi durumunda, A’nın B’den aldığı parayı C bankasına olan kredi borcunu ödemesi için kullanması durumunda oluşmaktadır.⁵³⁸ Bu durum, kredinin geri ödenme ihtimalini azaltmakta ve bankaların “güvenilir ancak sınırlı sayıda” müşterisine kredi vermeyi tercih etmesine neden olmaktadır. Böylece verilen asimetrik bilgi, finans piyasasının etkin çalışması önünde bir engel oluşturmaktadır.⁵³⁹ Bu konu ile ilgili Fidan’ın, İstanbul’un Laleli semtinde 131 adet KOBİ üzerinde yaptığı çalışmasında, işletmelerin finans kurumları ile ilişkilerinde ahlaki sorunların oluşabileceğini tespit etmiştir. Çalışmaya göre, kredi talep eden KOBİ’lerin %10,7’sinin talep edilen bilgi ve belgeleri finans kurumları ile paylaşmadığı, %32,1’inin ise bir kısmını paylaştıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu durum, KOBİ kredi piyasasında ahlaki tehlikenin varlığını göstermektedir.⁵⁴⁰

Sendikaların son zamanlarda, kadın çalışanların artması ve esnek çalışma düzenlemelerinin getirilmesi sebebiyle üye sayısında azalma yaşanmasına rağmen, işletmeler üzerindeki etkileri devam etmektedir. Bu etki sendikaların, belirli sektörlere odaklanmaları ve yeni toplu sözleşme stratejileri geliştirmelerinden kaynaklanmakta ve böylelikle firmaları meslek ahlakı ilkeleri benimsemeye

⁵³⁶ Yılmaz & Çevik, **a.g.e.**, s. 172.

⁵³⁷ Şehnaz Bakır Yiğitbaş, **Bankaların Kredi Verme Davranışı Üzerine Asimetrik Bilginin Etkisi ve Reel Sektör Yansıması (Türkiye Analizi 2002-2010)**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No: 288, 2012, s. 25.

⁵³⁸ Mehmet Maşuk Fidan, “KOBİ Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği”, **Maliye Finans Yazıları**, Yıl: 25, S. 90, Ocak 2011, s. 45-46.

⁵³⁹ Bakır-Yiğitbaş, **a.g.e.**, s. 28.

⁵⁴⁰ Fidan, **a.g.e.**, s. 56.

zorlamaktadır.⁵⁴¹ Ayrıca sendikalar, işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği bilincini oluşturarak, iş kazalarının önlenmesinde önemli rol üstlenmektedirler. Bu bilinçlendirmeyi, konferanslar, sempozyumlar ve uygulamaya dönük eğitimlerle gerçekleştirmektedirler. Metal Sanayi İşverenleri Sendikası'nın "İşletmeler İçin İş Sağlığı ve Güvenliği'nde AB Perspektifi" projesi, İnşaat İşverenleri Sendikası'nın ve Yol-İş Sendikası ile beraber yürüttüğü "Güvenli İnşaat" projeleri, sendikaların bilinçlendirme programlarına örnek teşkil etmektedir.⁵⁴²

İşletmelerin, sendikaların isteklerine duyarlı olması ve çalışanların haklarını koruyacak bir tutum geliştirmesi gerekmektedir. Diğer yandan sendikaların da etik sorumluluğu, işletmenin varlığına zarar verecek eylemlerden uzak durması lazımdır. İşletmelerin ve sendikaların aldığı kararlar, her iki tarafın da kazancını sağlayacak nitelikte olmalıdır.⁵⁴³

Sivil toplum örgütleri, işletmelerin etik kuralları uygulaması üzerinde etkili olan kurumlardır. Bu etkilerini, istenmeyen şekilde hareket eden işletmelere, müşteri boykotu veya medyada teşhir ederek şirket imajını karalama gibi araçlar kullanarak sağlamaktadırlar. Bu yönü ile sivil toplum örgütleri, işletmeler üzerinde bir "sosyal denetim" gerçekleştirirler.⁵⁴⁴ Son yıllarda Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı (UTESAV), İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD), Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı, Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği gibi sivil toplum örgütleri iş etiğinin işletmelerde uygulanması için önemli çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Özellikle, UTESAV başlattığı "Erdemli İş Adamı Projesi" ile iş hayatına etik değerlerin kazandırılması için önemli çalışmalar yapmaktadır. Sadece "İş Ahlakı" konusunda odaklanan tek kuruluş olan İGİAD ise, seminer, konferans ve eğitim programları düzenlemekte; bülten, dergi (İş Ahlakı Dergisi) ve kitaplar yayınlamakta; fuar ve işyeri ziyaretleri gerçekleştirmektedir.⁵⁴⁵ Sivil toplum örgütleri ile işletmelerin işbirliği yaparak hareket etmesi durumunda, fark edilen veya edilmeyen birçok etik sorunun giderilmesi mümkündür. Bu nedenle,

⁵⁴¹ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s. 194.

⁵⁴² Levent Akın, "Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 3(34), 2012, s. 106-107.

⁵⁴³ Çiftçioğlu, **a.g.e.**, s. 63.

⁵⁴⁴ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s. 194.

⁵⁴⁵ İGİAD, "İGİAD Tarihçe" (Çevrimiçi), <http://www.igiad.com/tr/igiad>, 24.05.2014.

işletmeler, sivil toplum örgütleriyle dürüstlüğe ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmeli, onların toplumun refahının arttırılmasına yönelik faaliyetlerine destek vermelidir.⁵⁴⁶

Medyanın toplumu ve işletmeleri etkileme gücü oldukça fazladır. İş etiğine aykırı bir davranışta bulunan firmalar çoğu kez medyanın saldırılarına hedef olmaktadır. Bu durum onların kamuoyu önündeki itibarını zedelemektedir. İtibarını yitiren şirketler, hisselerinin borsada değer kaybetmesi, çalışanlarının başka şirketlere geçmeye başlaması ve pazar payının iyice daralması⁵⁴⁷ sebebiyle, medya vasıtası ile iflasa dahi sürüklenebilmektedir.

İşletmelerin medya kuruluşlarını kendi çıkarları için kullanmaması, onlara yanıltıcı ve yanlış bilgiler vermemesi ve açıklamalarında doğru ve net ifadeler kullanması gerekmektedir.⁵⁴⁸ Ancak medya da işletmeler gibi kendi çıkarlarını önemser hale gelmiştir. Ticari çıkarların giderek önem kazanmaya başlaması, medyanın bağımsızlığının önünde bir tehdit oluşturmaktadır. Medyada sponsorlu yazıların, metinler içerisinde veya TV programları arasında reklam amaçlı yapılan bilgilendirmelerin (advertoriallar) çıkar amaçlı olarak sıkça kullanılmaya başlandığı görülmektedir.⁵⁴⁹ Yayınlanan gazete ve sürekli yayınların büyük holdinglerin sahipliğinde olması, bu holdinglerin aynı zamanda TV kanallarının bulunması ciddi bir tekelleşme oluşturmaktadır. Medyanın, ait olduğu holdingin ürün ve hizmetlerinin reklam ve pazarlanması aracını üstlenmesi etik dışı bir uygulama olan “haksız rekabet”e neden olmaktadır. Medyada görülen etik dışı durumu, Türkiye Genç İşadamları Derneği tarafından yapılan bir araştırma gözler önüne sermiştir. Araştırma verilerine göre, anketleri dolduran medya çalışanlarının %94.4’ü Türk basınının tarafsız ve objektif olmadığını, %94.7’sinin ise kişi hak ve özgürlüklerine yeterince saygı gösterilmediğini belirtmişlerdir.⁵⁵⁰

⁵⁴⁶ Çiftçioğlu, **a.g.e.**, s. 63.

⁵⁴⁷ Süleyman İlhan, “İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 2005, s. 266.

⁵⁴⁸ Çiftçioğlu, **a.g.e.**, s. 63.

⁵⁴⁹ Hubb Evers, “Medya Etiği”, s. 56, (Çevrimiçi) <http://www.kirklareli.edu.tr/download/by-files/35092298.html>, 24.05.2014.

⁵⁵⁰ Coşkun Can Aktan, “Türkiye’de Medya Ahlakı Sorunu”, **İĞİAD Bülten 22 - Medyanın Ahlak ile Sınırı**, S. 22, Yıl 8, Eylül 2010, s. 12.

Medyanın çevresine karşı önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Medyanın toplum üzerindeki görev ve işlevleri düşünüldükten sonra oluşturulan “basının toplumsal sorumluluk kuramı”na göre, basının dikkat etmesi gereken hususlar belirtilmiştir. Kurama göre medya; olayları doğru ve kapsamlı biçimde aktarmalı, tüm bakış açılarını yansıtmalı ve yaptığı haberlerin kaynağını belirtmeli, toplumun tüm kesimini temsil etmeli, toplumun amaç ve değerlerini sunmalı ve toplumun haberlere tam erişimi sağlanmalıdır.⁵⁵¹

3.2.2.4. İşletme – Çevre Etkileşimi

İşletmelerin çevreye vermiş olduğu zarar bir etik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların başında, hava-su kirliliği, çarpık kentleşme, orman tahribatı, canlı çeşitlerinin yok edilmesi gibi sorunlar gelmektedir. Bu sorunların topluma maliyeti tahmin edilenlerden çok yüksek boyutlarda olmaktadır.⁵⁵² Avrupa Çevre Ajansı’nın verilerine göre, 2009 yılında sadece hava kirliliğinin maliyeti, 102 ile 169 milyar Euro olmuş ve bu hasar maliyeti sadece birkaç sanayi tesisinden kaynaklanmıştır.⁵⁵³

İşletmelerin çevresine karşı iki ana sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar; çevrenin kirlenmesini önlemek veya en az seviyeye düşürmek ve kaynakların gelecek kuşaklar tarafından da kullanılacağı bilinci ile hareket etmektir.⁵⁵⁴ İşletmelerin çevreye olan bu sorumlulukları birçok uluslararası kuruluş tarafından ele alınan bir husustur. Şirketlerin çevresine olan sorumluluğu Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı Stockholm Deklarasyonunda şöyle ifade olunmaktadır; “Hürriyet, eşitlik ve yeterli yaşam koşulları sağlayan onurlu ve refah içinde bir çevrede yaşamak her insanın temel hakkıdır. Bugünkü ve gelecek nesiller için çevreyi korumak ve geliştirmek herkesin ortak sorumluluğudur.”⁵⁵⁵

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, özellikle x-ışınları, radyoaktif sızıntılar, siyanürle altın çıkarılması, daha fazla ürün almaya yönelik kimyasal gübrelemenin yaygınlaşması, elektro dalgalar, insanların ve diğer tüm canlıların sağlığını olumsuz

⁵⁵¹ Evers, **a.g.e.**, s. 51.

⁵⁵² Torlak, **a.g.e.**, s. 139.

⁵⁵³ Avrupa Çevre Ajansı, “Sanayi Tesislerinden Kaynaklanan Hava Kirliliğinin Maliyetleri”, (Çevrimiçi) <http://www.eea.europa.eu/media/newsreleases/industrial-air-pollution-cost-europe/key-facts/sanayi-tesislerinden-kaynaklanan-hava-kirliliginin-maliyetleri>, 08.05.2014.

⁵⁵⁴ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.170.

⁵⁵⁵ Çelik, **a.g.e.**, s. 71.

şekilde etkilemeye başlamıştır.⁵⁵⁶ Diğer yandan, üretimde kullanılan hammadde ve yardımcı malzemelerin insan ve çevre sağlığına uygunluğu, bağımlılık oluşturup oluşturmadığı iş etiği açısından tartışılır konuları oluşturmaktadır.⁵⁵⁷ Bu sebeplerden dolayı, işletmeler günümüzde doğal kaynaklar ve çevrenin korunması hususunda çalışmalarını hızlandırmışlardır. Ayrıca çok sayıda ulusal ve uluslararası protokol imzalanmış, ikili işbirliği anlaşmaları yapılmış ve çevreyi korumaya yönelik hukuki düzenlemeler getirilmiştir.⁵⁵⁸ Böylece firmaların, işletmenin kurulacağı yerin belirlenmesinden, üretim sürecinin tamamlanmasına kadar her aşamada çevreye karşı sorumluluğunun bilincinde olması sağlanmıştır. Ancak çoğunluğu KOBİ olan ülkemiz işletmelerine bakıldığında, çevreye duyarlı üretim bilincinin oturtulmadığı, uluslararası çevre standartları ve atık kontrolü konularında bilgi eksikliği olduğu görülmektedir.⁵⁵⁹

Toplumda ekonomik gelişme ile beraber çevresine duyarlı kişilerin sayısında artış olmuştur. Gerek ulusal ve uluslararası düzenlemeler, gerek sivil toplum kuruluşları ve gerekse medyanın çalışmaları, işletmeleri çevreye karşı sorumluluklarının bilincinde olmaya sevk etmiştir. Bu bağlamda, son yıllarda “yeşil pazarlama” kavramı sıkça duyulur olmuştur. Yeşil pazarlama; kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, muhafaza edilmesini, müşterilerin sağlık ve güvenliklerinin gözetilmesini ve aldatıcı faaliyetlerden uzak durulmasını ifade eden bir kavramdır. Yeşil pazarlamaya, atıkların geri kazanımını sağlayan önlemlerin geliştirilmesi, üretimde daha az kaynak sağlanması gibi israfı azaltmaya yönelik uygulamalar örnek olarak verilebilmektedir. Yeşil pazarlama uygulamaları şirketin itibarını arttırmakta, işletmeyi çalışanlar ve müşteriler gözünde tercih edilebilir kılmaktadır.⁵⁶⁰ Yeşil pazarlamayı en genel ifade ile; doğal çevre ile ilgili bilinçli “yeşil tüketiciler”i, ürünlerin çevre dostu özelliklerini vurgulayacak “yeşil reklam”ı, ürünlerin çevreye zarar vermediğini “eko etiket” ile belgeleyen “yeşil etiketleme”yi, bu ürünlerin düşük fiyatlarla veya promosyonlarla satılmasını teşvik eden “yeşil fiyatlama”yı, çalışma

⁵⁵⁶ Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, s. 140-141.

⁵⁵⁷ A.e., s. 143.

⁵⁵⁸ Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, s.177.

⁵⁵⁹ Doğan, **a.g.e.**, s. 98.

⁵⁶⁰ Ömer Torlak, “Modern Dünyada Yeşil Pazarlama Ne İfade Ediyor?”, **Çerçeve Dergisi**, Yıl: 17, S. 49, Ocak 2009, s. 110-112.

ortamının çevre ve insan sağlığına göre düzenlenmesini içeren “yeşil ergonomi”yi, çevre dostu paketleme araçlarının geliştirildiği “yeşil paketleme”yi ve ürün dağıtımının en az yakıt harcanarak yapılması için önemler alındığı “yeşil dağıtım”ı⁵⁶¹ içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Çevreyi koruma hususunda bilinçlenen işletmelerin artışı “çevre yönetim sistemi” kapsamında çalışmaları beraberinde getirmiştir. Çevre yönetim sistemi, zaman ölçeklerini ve personelin uygulanmasından sorumlu olduğu çevresel politika ve prosedürleri, konuyla ilgili eğitim vermeyi, kaynak ayırmayı, dayanışma ve inceleme sistemlerini ve çevresel konularda iletişimde olmayı içermektedir.⁵⁶² Dünya’da çevre yönetim standartlarını hazırlama görevi Uluslararası Standartlar Örgütü’ne (ISO) verilmiştir. ISO çevre yönetim standartlarını ISO 14000 serisi standartlar olarak belirlemiştir. Bu standartlar işletmeler üzerinde baskı oluşturmakta ve firmaların ISO 14000 serisi standartlarını uygulayarak pazar payını yükseltmeye sevk etmektedir.⁵⁶³

Çevre yönetim sisteminin işletmelere önemli katkıları bulunmaktadır. Feng, Zhao ve Su, Çin’de bulunan 214 imalat işletmesinde yaptıkları çalışmalarında, etkin bir çevre yönetim sisteminin işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir.⁵⁶⁴ Kanyimba, Richter ve Raath’ın çalışmasında, Güney Afrika Cumhuriyeti’nde 2 yıl boyunca çevre yönetim sistemi uygulayan 60 ilköğretim okulunda araştırma yapılmıştır. Anketlerle, su, enerji, atık gibi çevresel unsurlarda çevre yönetim sisteminin entegrasyonu değerlendirilmiştir. Sonuçlar, çevre yönetim sisteminin sürdürülebilir kalkınma için etkili olduğunu, çünkü eğitimde çevreyle ilgili bilgi ve becerileri geliştirdiğini ortaya çıkarmıştır.⁵⁶⁵ Martin-Pena, Diaz-Garrido ve Sanchez-Lopez’in İspanya’da 228 imalatçı şirketi ile yaptıkları çalışma sonucu ise

⁵⁶¹ Övgü Emgin & Zehra Türk, “Yeşil Pazarlama (Green Marketing)”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, S. 78, Haziran 2004, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/01.htm>, 17.05.2014.

⁵⁶² Zabihollah Rezaee & Rick Elam, “Emerging ISO 14000 Environmental Standards: A Step-by-Step Implementation Guide”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.15., 1 /2, 2000, s. 63.

⁵⁶³ Feza Karaer & Tuba Pusat, “ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standartının Otomotiv Yan Sanayiine Uygulanması”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 1, 2002, s. 12.

⁵⁶⁴ Taiwen Feng, Gang Zhao & Kung Su, “The Fit Between Environmental Management Systems and Organizational Learning Orientation”, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 10, 2014, p. 2901.

⁵⁶⁵ A. T. Kanyimba, B. W. Richter & S. P. Raath, “The Effectiveness of an Environmental Management System in Selected South African Primary Schools”, **Journal of Cleaner Production**, 66, 2014, p. 479.

çevre yönetim sisteminin, çevresel performansı ve paydaş ilişkilerini geliştirdiği, ayrıca çevre teknolojilerine erişimi kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.⁵⁶⁶

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken, doğal dengeyi bozmayacak ve israfa neden olmayacak şekilde kaynak kullanımını tercih etmeli, arıtma tesislerine bütçe ayırmalı, gürültü yaymamalı ve çevreyi korumaya yönelik kuruluşlarla işbirliği içerisinde hareket etmelidirler.⁵⁶⁷ Ayrıca, çevresel sorunlar ve atık yönetimi gibi konularda çalışanlara eğitimler vermelidirler.⁵⁶⁸ İşletmelerin üretimlerini gerçekleştirirken, çevresi ile olan ilişkilerinde etik tutum ve davranışlar içerisinde bulunması, konuya hassas müşteri ve çalışanları işletmeye çekecek, firmanın itibarını arttıracak ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

3.3. İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİNİ GÖSTEREN ÇALIŞMALAR

Şirketlerde iş etiğine yönelik tutum ve davranışları inceleyen birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Ancak şirketlerin faaliyetini devam ettirebilmesi ve yıllarca hayatta kalabilmesi üzerinde iş etiğinin etkisini gösteren çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Doğrudan konu ile ilgili çalışma yapılmamış olması nedeniyle, bu bölümde, “işletme ortaklıkları” olarak nitelendirdiğimiz şirketlerin, sürdürülebilirlikleri üzerinde iş etiğinin etkisi konusu ile dolaylı olarak ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

3.3.1. Konu İle İlgili Yabancı Çalışmalar

İşletme ortaklıklarının sürdürülebilirliğini etik çerçevede değerlendiren çalışmalara genellikle yurt dışında yayınlanan çalışmalarda rastlanmıştır. Bu çalışmalardan biri Svensson ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar, işletme ortaklıklarında sürdürülebilirliğin sağlanmasını “sürdürülebilir işletme modeli” üzerinde incelemiştir. (bkz. Şekil 17) Modelde sürdürülebilir iş uygulamaları birbiriyle bağlantılı beş ayrı unsurdan oluşmuştur. Bu unsurlar; temel (kuruluş), iletişim, rehberlik, sonuç ve yeniden bağlanma safhalarıdır. Modelde sürdürülebilir iş

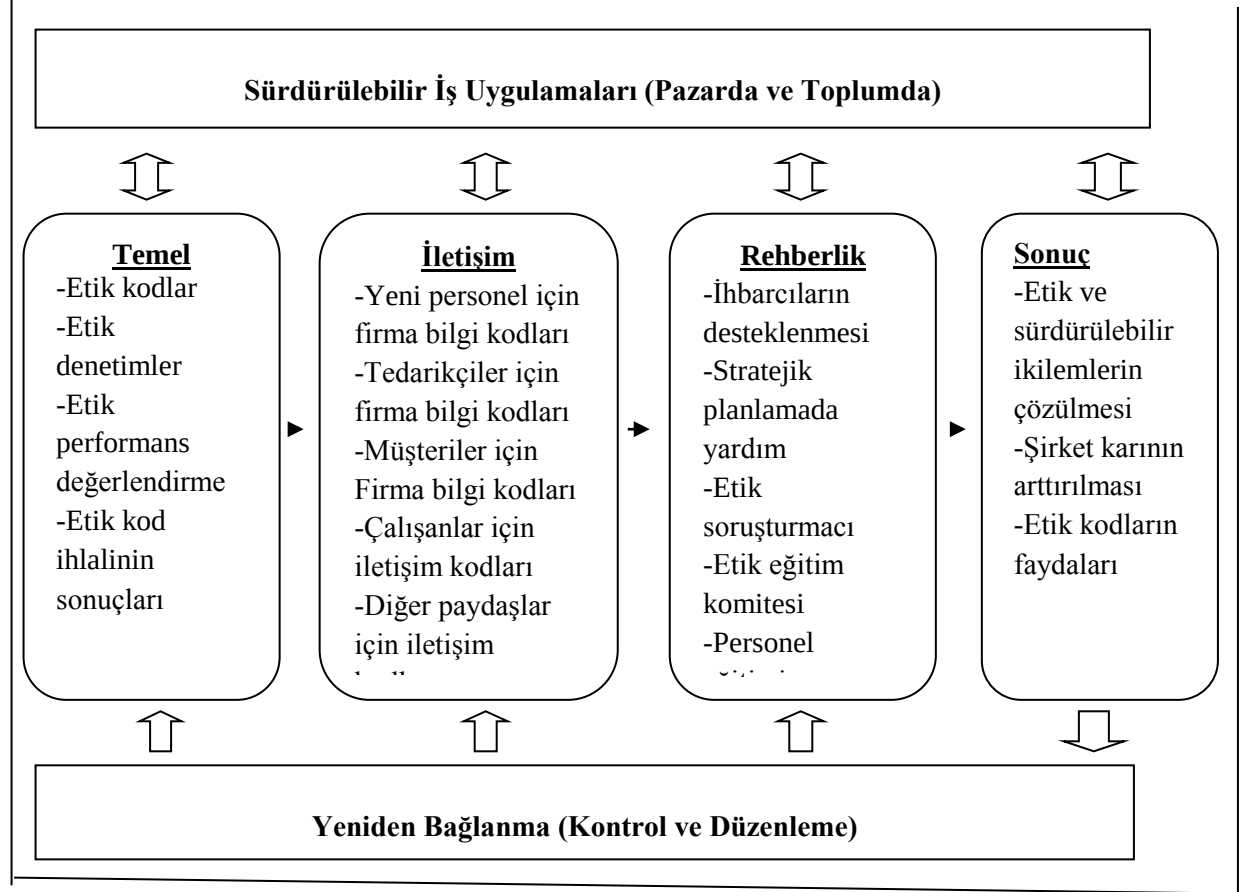
⁵⁶⁶ Maria Luz Martin-Pena, Eloisa Diaz-Garrido & Jose Maria Sanchez-Lopez, “Analysis of Benefits and Difficulties Associated With Firms’ Environmental Management Systems: The Case of The Spanish Automotive Industry”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 70, 2014, p. 220.

⁵⁶⁷ Çiftçioğlu, **a.g.e.**, s. 62.

⁵⁶⁸ Yilmazer & Çevik, **a.g.e.**, s. 171.

uygulamaları, sürekli ve tekrarlanan bir süreç olarak görülmektedir. Ayrıca, model pazardaki ve toplumdaki kurumsal eylem ve davranışların sürekli izlenmesini gerektirmektedir.⁵⁶⁹

Şekil 17: Etik Çerçeve Sürdürülebilir İşletme Modeli



Kaynak: Göran Svensson, Greg Wood & Michael Callaghan, "A Corporate Model of Sustainable Business Practices: An Ethical Perspective", *Journal of World Business*, 45, 2010, p. 337.

Sürdürülebilir işletme modeli, toplumda ve pazarda sürdürülebilir iş modeli geliştirmek, yönetmek ve izlemek için bir "temel" ile başlatılmaktadır. Modelin temelinde, etik kodlar, etik denetimleri, etik performans değerlendirmesi ve etik kodların ihlalinin sonuçları bulunmaktadır. Bu temel, iletişimle desteklenmektedir. Çünkü uygulamalar konusunda iç ve dış paydaşların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan, şirket üyelerine etiğe uygun biçimde nasıl davranacakları hususunda rehberlik hizmeti verilmelidir. Modelde rehberlik hizmeti, etik konusunda eğitim

⁵⁶⁹ Göran Svensson, Greg Wood & Michael Callaghan, "A Corporate Model of Sustainable Business Practices: An Ethical Perspective", *Journal of World Business*, 45, 2010, p. 337.

verilmesi, etik soruşturma yapılması ve etik dışı davranışları bildiren ihbarcıların desteklenmesi şeklinde olabilmektedir. Rehberlik aşamasının tamamlanması ile sonuç safhasına ulaşılmaktadır. Sonuç safhasında, pazardaki ve toplumdaki etik ve sürdürülebilirlik konusundaki sorunlar çözümlenmekte, şirket karlarında artış sağlanmaktadır. Sürdürülebilir iş uygulamalarının beşinci safhası olan yeniden bağlanma unsuru ise sürdürülebilirliğin etik olup olmadığı konusunda kontrol ve düzenleme amacı taşımaktadır. Modelde yeniden bağlanma, diğer dört unsurun izlenmesini sağlayan aşamayı oluşturmaktadır.⁵⁷⁰

Dyer ve Whetten, S&P 500'e giren 59'u aile işletmesi olan 261 şirket üzerinde yaptığı çalışmalarında, aile şirketi olan ve olmayan şirketleri karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin sosyal sorumluluk uygulamalarına daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu sonucun ortaya çıkmasında, aile şirketlerinin aile varlıklarını korumak için kimlik ve itibarlarını sağlamlaştırma gerektiğine inanmalarının ve bu konuda endişelenmelerinin etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre, aile şirketlerinin kaygıları ürün, çevre ve çalışan kaynaklı olabilmektedir. Bu kaygılar, aile şirketlerinin sosyal sorumluluk uygulamaları ile daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır.⁵⁷¹

Waddock ve Graves çalışmasında, S&P 500'e giren şirketlerin kurumsal sosyal performanslarını ölçen Kinder, Lydenberg, Domini firmasının verilerinden faydalanmıştır. Çalışma, şirketlerin etik davranış gösterip kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunmalarının, finansal sürdürülebilirliklerini ne ölçüde etkilediğini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmaya göre, mali sıkıntısı olan şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmek için daha az yetenek ve imkanları bulunmaktadır. Oysa finansal performansı iyi olan şirketler, toplum koşullarını iyileştirmek ve okullara yatırım yapmak gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerine harcama yaparak, uzun vadeli stratejik etkiye sahip olmaktadır. Bu harcamalar, şirketin uzun dönemde imajını güçlendirmekte ve içinde bulunduğu toplum ile iyi

⁵⁷⁰ A.e., s. 337-338.

⁵⁷¹ W. Gibb Dyer & David A. Whetten, "Family Firms And Social Responsibility: Preliminary Evidence From The S&P 500", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (6), November 2006, p. 785-802.

ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak kurumun sorumluluk performansı ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁵⁷²

O’Boyle, Rutherford ve Pollack, 526 aile şirketi ile yaptıkları araştırmalarında, aile bireylerinin işletmeye dahil olmasının, şirketin finansal performansını arttırıcı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre, aile bireylerinin şirkete katılımı arttıkça, şirketin etik odaklı davranışlarında artış yaşanmaktadır. Etik odaklı davranışların artışı beraberinde şirketin finansal performansında artışı getirmektedir.⁵⁷³ Sorenson ve arkadaşlarının 405 aile işletmesi ile gerçekleştirdiği araştırmasında, etik normların, işbirliği içerisinde hareket etmeyi desteklediği ve böylece şirket performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.⁵⁷⁴

Kotter ve Heskett çalışmalarında, değerler üzerine inşa edilmiş kurumsal kültüre sahip işletmeleri 11 yıl boyunca gözlemleyip değerlendirmiş ve sonuçları “Corporate Culture and Performance” adlı kitapta açıklamışlardır. Araştırma sonucuna göre, 11 yıl içinde, değer odaklı ve uyum yeteneği yüksek şirketler diğerlerine kıyasla 4 kat daha fazla büyümüştür. Ayrıca, bu işletmelerin diğerlerine nazaran 7 kat daha fazla istihdam oluşturdıkları ve hisse fiyatlarının 12 kat daha hızlı arttığı tespit edilmiştir.⁵⁷⁵

Koiranen, Finlandiya’da bulunan ve 100 yaşın üzerindeki 68 şirket üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada şirketlerin sürdürülebilirliklerini asırlar boyunca nasıl koruyabildikleri incelenmiştir. Çalışmaya göre, etik değerler işletmelerin sürdürülmesinde temel teşkil etmektedir. Sonuçlar, bu şirketlerde en fazla önemsenen etik değerlerin sırasıyla; dürüstlük, güvenilirlik, kanuna uymak, kalite ve çalışkanlık

⁵⁷² Sandra A. Waddock & Samuel B. Graves, “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18:4, 1997, p. 307-313.

⁵⁷³ Ernest H. O’Boyle, Matthew W. Rutherford & Jeffrey M. Pollack, “Examining The Relation Between Ethical Focus and Financial Performance in Family Firms: An Exploratory Study”, **Family Business Review**, 23(4), 2010, p. 310.

⁵⁷⁴ Ritch L. Sorenson, Kenneth E. Goodpaster, Patricia R. Hedberg, Andy Yu, “The Family Point of View, Social Capital, and Firm Performance”, **Family Business Review**, Vol. 22, No. 3, September 2009, p. 239.

⁵⁷⁵ Hüseyin Çırpan, “Değer Odaklı Yönetim”, **Çerçeve Dergisi**, Yıl: 17, S. 49, Ocak 2009, s. 119.

olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu değerlerin şirketlere ekonomik kazanç getirdiği ve büyümelerini hızlandığı tespit edilmiştir.⁵⁷⁶

3.3.2. Konu İle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliği üzerinde iş etiğinin etkisini dolaylı yoldan ele alan iki çalışmaya ulaşılmıştır. Yıldız’ın çalışmasında, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak için varis adaylarında en fazla istenen özelliğin, varisin “dürüst ve erdemli olması” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışmada, aile bireyleri arasındaki güvenin, saygınlıktan daha çok önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır.⁵⁷⁷ Başer, Batı Akdeniz bölgesinde üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş 19 aile işletmesi ile yaptığı çalışmada, işletmelerde sürekliliğin sağlanmasında işe adanmışlığın ve iş etiğine uygun davranışların iki temel iş değeri olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre, bu iş değerlerinin gelecek kuşağa aktarılması işletmeyi sürdürülebilir kılmaktadır.⁵⁷⁸

⁵⁷⁶ Matti Koiranen, “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, **Family Business Review**, Vol. XV, No. 3, September 2002, p. 175.

⁵⁷⁷ Yıldız, “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, s. 105-106.

⁵⁷⁸ Başer, **a.g.e.**, s. 134.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ORTAKLIKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ

4.1. SAHA ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ

Tez çalışmasında, işletme ortaklıklarının Dünya ve Türkiye’deki durumu ve önemi anlaşıldıktan sonra, ortaklıkların sürdürülebilirliğini etkileyen hususlar iş etiği literatüründe farklı açılardan ele alınıp incelenmiştir. Saha çalışmasında ticaret şirket ortakları ve çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak nicel ve nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma yapılan ticaret şirketlerinin hepsi aynı zamanda aile şirkettir. İşletme ortaklıklarından en yaygın olarak görülen doğal ortaklık şekli aile işletmeleri, diğer ortaklık türlerinden, etik değerlerin nesiller arasında transferinin sağlanması açısından farklılıklar taşımaktadır.

Saha çalışmasının amacı, işletme ortaklıklarında iş etiğinin uygulanışını tespit etmek ve iş etiğinin ortaklıkların sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma bu yönü ile betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın diğer bir amacı da, iş etiğinin ve ortaklık sürdürülebilirliğinin farklı demografik ve kurumsal değişkenlerle olan ilişkisini incelemektir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların iş etiği bilincini geliştirerek sürdürülebilir ortaklıkların inşa edilmesinde yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İşletme ortaklıklarında iş etiğinin etkisini görebilmek için gerçekleştirilen tez çalışması, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde gerçekleştirilmiştir. Trabzon ili Karadeniz havzası, Kafkasya, Türk Cumhuriyetleri ve Orta Doğu pazarına yakınlığı nedeniyle büyük bir ticaret potansiyeline sahiptir. Ayrıca Trabzon’un iktisadi tarihinde, ticareti faaliyetlerinde bireysel davranmadığı, ortaklık kurma yolunu seçtiği görülmektedir. Burada, özellikle XVIII. yüzyılda, tüccarlar İslami ortaklıklar olan mudarebe ve inan (müşareke) ortaklıklarını tercih etmişlerdir. Böylece bireysel olarak yapılan ticaret sermayesinin yaklaşık on katı kadar bir sermaye ile ticari işlemler yapılmıştır. Ticari sermayenin büyük olması Trabzonlu tüccarların uzak

bölgelerle ticaret yapmasını sağlamıştır. Kredi sisteminin yeterince gelişmediği bir ortamda tüccarların İslami ortaklıklar kurarak şirketleşmeleri iktisadi hayatta başarılarını arttırmıştır.⁵⁷⁹ Trabzon'un coğrafi olarak stratejik konumu ve ticari işbirlikleri hakkında köklü geçmişe sahip olmasına rağmen, büyük ölçekli üretim tesisi günümüzde yok denecek kadar azdır. Limanı ile transit bir kavşak olan Trabzon'un, geçmişindeki ahlaklı işletme ortaklıklarını canlandırma ve sürdürmesi hem Karadeniz Bölgesi hem de ülke ekonomisi için önemli katkı sağlayacaktır.

İş etiğinin ortaklıkların sürdürülebilirliğine olan etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma, Trabzon ilinde faaliyet gösteren şirket ortakları ve çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanacak örneklemin tespiti için Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri ile görüşmeler yapılmış ve anket uygulanacak işletme adresleri tespit edilmiştir. Trabzon'da, Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 3755'i limited şirket, 655'i anonim şirket, 82'si kollektif şirket ve 156'sı kooperatif olmak üzere toplam 8284 adet işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin 6235 adedi faal durumdadır. Bu araştırmanın evrenini, Trabzon ili çevresindeki şirket ortakları ve çalışanlar oluşturmaktadır. Nicel araştırmanın örneklemini Trabzon'da bulunan ve her biri farklı şirketlerde çalışan ortaklardan, tesadüfi yöntemle seçilen 290 ortak ve 191 çalışan oluşturmaktadır. Nitel çalışma ise, farklı sektörlerde faaliyet sürdüren 5 şirket ortağı ile gerçekleştirilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ilk kısıtı, sadece Trabzon ili ve çevre ilçelerinde faaliyet gösteren şirketlerde gerçekleştirilmiş olması ve yapılan değerlendirmelerin farklı iller ile karşılaştırmanın mümkün olmayışıdır. Diğer kısıt, iş etiği gibi bir konuda bilgi almak istediğimizde tarafların kendi hata ve kusurlarını gizleme eğiliminde olmaları ve etik sorunlar konusunda bilgi vermek istememeleridir. Aynı şekilde şirket sahiplerinden ortaklıkları hakkında bilgi almak istendiğinde, ortaklar genelde aile bireyleri olduğu için, kişiler ortaklarıyla ilgili sorunlarını da belirtmek istememişlerdir. Bir başka kısıt ise çalışanlarla anket yapmak istenmesi sırasında ortaya çıkmıştır. Çoğu şirkette çalışanların 5 - 10 dakika dahi başka işle ilgilenmelerine izin verilmemesi nedeniyle

⁵⁷⁹ Aygün, Necmettin: **Onsekizinci Yüzyıl'da Trabzon'da Ticaret**, Trabzon, Serander Yayınları, 2005, s. 409-410.

bizim birebir görüşmemize izin verilmemiştir. İşletme sahipleri, “Siz anketleri bırakın biz öğle arasında veya çay molalarında onlara doldurturuz.” diyerek bizim çalışanlarla görüşmemizi engellemiştir. Çalışanlarla yapılan anketlerin çoğu önce işveren kontrolünden geçmiş, sonra yine işverenin kendisi veya yönetici tarafından ertesi gün veya birkaç saat sonra bize teslim edilmiştir. Yüz yüze görüştüğümüz çalışanlar da, kendilerine anket verilerinin tez çalışması dışında kullanılmayacağı, kimseyle paylaşılmayacağı ve kimlik bilgilerinin gizli kalacağı söylenmesine rağmen, verdiği cevapların işvereni ile paylaşılacağı ve işinden atılabileceği korkusuyla iş etiği ile ilgili sorulara olumsuz yanıtlar vermekten kaçınmışlardır. Anket uygulama sırasında yaşanan bu kısıtlar nedeniyle, referans yoluyla kendilerine ulaşılan 5 şirket ortağı ile nitel araştırma yapılmış ve mevcut sorunların derinlemesine tespit edilmesine çalışılmıştır.

4.2.3. Veri Toplama Araçları

Mevcut literatürün taranması sonucunda oluşturulan soru formu; kişisel ve kurumsal bilgi formu, iş etiği ve sürdürülebilir ortaklık anketlerinden oluşturulmuştur.

4.2.3.1. Kişisel ve Kurumsal Bilgi Formu

Ortakların ve çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu hakkında sorular sorulduktan sonra, işletme hakkındaki sorulara geçilmiştir. Burada işletmenin faaliyet süresi, faaliyet alanı, çalışan sayısı, ortaklık durumu gibi sorular sorulmaktadır.

4.2.3.2. İş Etiği Ölçeği Geçerliliği ve Güvenirliği

İşletme ortaklarının ve çalışanlarının etik tutumlarını ölçmeye yönelik sorular oluşturulurken Küskü tarafından geliştirilen ölçekten⁵⁸⁰ ve Zaim’in “İş Hayatında Erdemli İnsan” çalışmasında kullandığı ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçme aracı beş alanı oluşturan 30 maddeden oluşmaktadır. Bu alanlar; müşteriye karşı etik tutum, ortaklara karşı etik tutum, çevresine karşı etik tutum, çalışanlara karşı etik tutum ve şirketteki genel etik tutum olarak belirlenmiştir. Ölçek araştırmacı tarafından geniş bir literatür taraması sonucunda, gerekli uzmanların görüşünün alınmasıyla uygulanabilir hale getirilmiştir.

⁵⁸⁰ Fatma Küskü, “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 32(1), 1999, s. 135-151.

Araç için katılımcılardan her maddenin karşısında bulunan “Tamamen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Hiç katılmıyorum” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmiştir. Katılma derecesi aralıkları $n-1/n$ ($5-1/5=0.80$) formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.80 olarak belirlenmiştir.⁵⁸¹

Tablo 20: Tüm Anket İçin Tutumları Derecelendirme

Katılma derecesi	
Tamamen katılıyorum	(4.20-5.00)
Katılıyorum	(3.40-4.19)
Kararsızım	(2.60-3.39)
Katılmıyorum	(1.80-2.59)
Hiç katılmıyorum	(1.00-1.79)

Katılımcıların mesleki kabul alanlarını ölçen bu ölçekten alınacak en düşük puan 30, en yüksek puan 150 olmaktadır. Daha yüksek puan, katılımcıların işyerinde iş etiğine uyulduğunun geniş bir kabul alanının varlığını göstermektedir.

Kapsam geçerliği, bir ölçme aracının konuları ve buna ilişkin davranışları ne kadar iyi ölçmekte olduğunun kararlaştırılması olayıdır.⁵⁸² Geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla 2 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzman grubunun değerlendirmesi sonucunda ilgili düzenlemeler yapılmış ve araçların kapsam geçerliğine sahip olduğu belirlenmiştir

İş etiği ölçeği ilk kez oluşturulduğu için, yapı geçerliğini görmek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce maddeler arasındaki kısmi korelasyonların ve korelasyon matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı ve Bartlett testi ile test edilmiştir. KMO’ nun 0.60’ tan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.⁵⁸³ Ön deneme verilerinin üzerinde yapılan analizde iş etiği ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.859 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla hazırlanan tutum ölçekleri iyi olarak nitelendirilebilir. Analizde elde edilen korelasyon

⁵⁸¹ Sultan Selen Yazgünoğlu & M. Çağatay Özdemir, “2013 Yükseköğretim Yasa Taslağına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Ahi Evran Üniversitesi Örneği”, **Yükseköğrenim ve Bilim Dergisi**, C. 3, S. 2, Ağustos 2013, s. 119.

⁵⁸² Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2001, s. 119.

⁵⁸³ Şener Büyükoztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2004, s. 120.

matrisinin birim matris olup olmadığıyla ilgili Barlett Testi sonucuna baktığımızda İş Etiği Ölçeği $p<0.05$ olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

İş etiği ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Ayrıca, varimax döndürme tekniği kullanılarak türetilen faktör sayısı 4 faktörle sınırlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %56,3'ünü açıklayan 16 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir

Tablo 21: İş Etiği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İş Etiği Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Boyut 1: Çalışan Etiği		30,23
etik30 Şirketimizde "iş" ile "özel yaşam" birbirine karıştırılmamaktadır.	,724	
etik17 Şirketimizde çalışanların ahlaklı davranması teşvik edilmektedir.	,675	
etik18 Şirketimizde çalışanların yasal hakları korunmaktadır.	,650	
etik23 Şirketimizde çalışanların maaşları zamanında ödenmektedir.	,624	
etik19 Şirketimizde çalışanlarımız haklı bir gerekçe olmadan işten çıkarılmazlar.	,571	
Boyut 2: Müşteri Etiği		11,46
etik1 Şirketimizde sunulan ürün/hizmetin tüm yönleri müşteriye açıklanır.	,837	
etik2 Şirketimizde yanıltıcı reklam yapmaktan sakınılmaktadır.	,795	
etik4 Şirketimizde satılan ürünlerin ekstra maliyete yol açabileceği bilgisi müşteriye söylenmektedir.	,682	
etik3 Şirketimizde müşterinin hakları konusunda hassas davranılır.	,576	
Boyut 3: Ortaklara/İş Arkadaşlarına Karşı Etik		7,60
etik8 Şirketimizde ortaklarıma olan güvenim tamdır.	,733	
etik7 Şirketimizde ortaklara doğru bilgi verilmektedir.	,680	
etik10 Şirketimizde ortaklar birbirine karşı samimi davranmaktadır.	,620	
etik9 Şirketimde ben yokken ortağım işleri doğru şekilde yürütebilir.	,603	
Boyut 4: Çevre Etiği		7,01
etik11 Şirketimiz doğal kaynakları koruma konusunda hassas davranır.	,709	
etik12 Şirketimizde kurumlara olan ödemeler zamanında gerçekleştirilmektedir.	,659	
etik13 Şirketimiz çevresine yardım ve bağış yapmaya önem verir.	,749	

KMO: 0,859; p: ,000 (Bartlett's Test)

İş etiği ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi yapıldığında, Cronbach's Alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler bize iş etiği ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: İş Etiği Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
Çalışan Etiği	5	21,01	2,33	0,74
Müşteri Etiği	4	14,96	2,63	0,73
Ortaklara/İş Arkadaşlarına Karşı Etik	4	16,59	1,96	0,70
Çevre Etiği	3	11,88	1,60	0,70

4.2.3.3. Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Geçerliliği ve Güvenirliği

İşletme ortaklıklarının sürdürülebilirlik düzeyini ifade eden anket formunun oluşturulmasında, Chan ve arkadaşlarının;⁵⁸⁴ Halis, Şenkal ve Türkay'ın;⁵⁸⁵ Sharma, Chrisman ve Chua'nın,⁵⁸⁶ Şensoy'un⁵⁸⁷ ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçek tamamen katılmıyorum ve tamamen katılıyorum arası 5 kategoriden oluşmakta, değerlendirmede yüksek puan taraflar arasında sürdürülebilir ortaklık yapısını göstermektedir.

Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin, 2 uzman tarafından değerlendirilip kapsam geçerliğine sahip olduğu belirlendikten sonra, yapı geçerliğine bakılmıştır. Ölçek ilk kez oluşturulduğu için faktör analizi yapılmıştır. Ön deneme verilerinin üzerinde yapılan analizde Sürdürülebilirlik ortaklık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,682 olarak bulunmuştur. Bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığıyla ilgili Barlett Testi sonucuna baktığımızda İş Etiği Ölçeği $p < 0.05$ olduğu

⁵⁸⁴ Chan vd., "Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Project", p. 188-198.

⁵⁸⁵ Muhsin Halis, Abdulkadir Şenkal & Oğuz Türkay, "Türk İşletmelerinde Ortaklık ve Güven", **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 101112, 2010, s. 712-721.

⁵⁸⁶ Pramodita Sharma, James J. Chrisman & Jess H. Chua, "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", **Family Business Review**, 16(1), March 2003, p. 14.

⁵⁸⁷ Yahya Zahid Şensoy, "Factors affecting Successful Successions in Family Businesses: An Empirical Study on Turkish Family Businesses", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı, İstanbul, 2008, s. 163-166.

görülmektedir. Bu sonuçlar, veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Ayrıca, varimax döndürme tekniği kullanılarak türetilcek faktör sayısı 2 faktörle sınırlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %60,41'ini açıklayan 7 madde ve 2 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Tablo 23: Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilir Ortaklık Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Boyut 1: İlişkisel Sürdürülebilirlik		34,186
sür12 Halefimin, şirket hedeflerimizi gerçekleştireceğine olan inancım tamdır.	,732	
sür2 Şirketimizde ortaklar arasında iyi bir işbirliği bulunmaktadır.	,733	
sür4 Şirketimizde ortaklar birbirine hesap vermekle sorumludur.	,726	
sür10 Halefimin şirketi yönetmek için yeterli eğitimi vardır.	,723	
Boyut 2: Ekonomik Sürdürülebilirlik		26,233
sür6 Şirketimizin başarısının yıllar boyunca süreceğine inanıyorum.	,868	
sür5 Şirketimizde satışlarımız sürekli olarak artmaktadır.	,823	
sür7 Şirketimizden elde ettiğimiz gelir gün geçtikçe artmaktadır.	,757	

KMO: 0,682; p: ,000 (Bartlett's Test)

Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi yapıldığında, Cronbach's Alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler bize sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
İlişkisel Sürdürülebilirlik	4	16,61	1,71	0,70
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3	8,88	2,33	0,75

4.2.4. Anketin Uygulanması

Çalışma için hazırlanan anket için öntest 50 kişilik bir işveren grubuna uygulanmıştır. Yapılan pilot çalışma sonrası anlaşılamayan ifadeler değiştirilmiş ve bazı sorular anketten çıkarılmıştır. Son haline getirilen anket, 2014 Nisan ayında araştırmacı tarafından Trabzon ili ve çevre ilçelerinde bulunan şirketlere gidilerek uygulanmıştır. Ölçek formu toplam 550 katılımcıya dağıtılmış ve 520 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar elendikten sonra 481 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

4.2.5. Analiz Yöntemi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi ve doğrusal regresyon analizi, korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4.3. NİTEL ARAŞTIRMA

Yapılan tez çalışmasında, anket verilerinin güvenilirliğini artırmak ve işletme ortaklıklarında sorunları daha detaylı tespit edebilmek amacıyla nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi, sosyal olguları doğal ortamlarında gözlemlene, bireylerle görüşme veya belge değerlendirmeleri yaparak bilgi edinme ve bu bilgilerden yola çıkarak kuram geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmalarda araştırmacı bilgi toplama sürecine aktif olarak katılır ve ayrıntıları

yakalamaya çalışır. Nitel araştırmalar bu yönü ile olaylarla ilgili bireylerin kendi bakış açılarıyla algıladıkları şeyleri görmemizi sağlamaktadır.⁵⁸⁸

Hukuki durumu limited şirket olan 5 aile ortaklığı üzerinde yapılan çalışmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi, karşı tarafa açık uçlu sorular yöneltilerek, araştırma konusunun farklı boyutları hakkında detaylı bilgi temin etmeye imkan veren bir veri toplama yöntemidir.⁵⁸⁹ Bu yöntem kullanarak görüşme sırasında işletme ortaklarından önce işletmeleri hakkında kısaca bilgi vermeleri istenmiş, daha sonra işletmelerinde karşılaştıkları etik sorunlar tartışılmıştır. Bu esnada ortakların başarısının nelere bağlı olduğu, iş etiği hakkındaki görüşleri ve ortaklık kurmaya yönelik tutumları hakkında bilgiler alınmıştır. Katılımcılara isimlerinin, şirket unvanlarının gizli kalacağı ve yanıtlarının sadece mevcut çalışma için kullanılacağı ifade olunmuştur. Görüşmeler 25 ile 60 dakika arasında sürmüştür.

Görüşme yapılacak kişilere tanıdıklar vasıtası ile ulaşılmıştır. Çünkü kişiler güvenmedikleri ve tanımadıkları kimselere, özellikle iş etiği gibi hassas bir konuda bilgi vermekten çekinmekte, işletmelerinde oluşan ahlak dışı hususları açığa çıkarmak istememektedir. Bu sorun nicel araştırma için anket yapma safhasında kendini göstermiştir. Ankette sorular yapılandırılmış olmasına ve sorularda işletme ile ilgili detaylı bilgiler istenmemesine rağmen kişilerin kendilerini ve çalıştığı şirketleri olduğundan daha ahlaklı gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenden dolayı tanıdık şirketlerle görüşme yaparak, ortaklardan firmaları hakkında daha açık ve doğru bilgiler alınacağı düşünülmüştür. Gerçekte de görüşme sadece 5 işletme ortağı ile yapılmasına rağmen, işletmelerde oluşan birçok etik soruna ulaşılmıştır. Bu bağlamda görüşme yöntemi kullanarak veri toplayacak araştırmacılara, mümkünse önce görüşme yapacağı kişilerle güvene dayalı bir ilişki geliştirmesi ve daha sonra mülakat aşamasına geçmesi tavsiye olunmaktadır.

Görüşmeler aile şirketlerinin birinci ve ikinci kuşak temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir. (bkz. Tablo 25) Bu kişiler hem işletme ortağı olan hem de

⁵⁸⁸ A. Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 186.

⁵⁸⁹ Hasan Hüseyin Tekin, “Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, **Sosyoloji Dergisi**, C. 3, S. 13, 2006, s. 101.

şirketin yönetiminde aktif olarak yer alan kimseler arasından seçilmiştir. Görüşme yapılan her bireyin farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin ortakları olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 25: Görüşme Yapılan Katılımcıların Özellikleri

İsim	Cinsiyet	Yaş	Şirketin Faaliyet Alanı	Hukuki Şekli	Çalışan Sayısı
H.T.	Erkek	53	Hayvancılık, Et –Süt Ürünleri	Limited Şirket	30
B.B.	Bayan	29	Basım - Yayın	Limited Şirket	12
M.K.	Erkek	32	Kereste, Mobilya	Limited Şirket	50
N.A.	Erkek	41	Turizm	Limited Şirket	6
Z.Z.	Bayan	34	Gıda, Peynircilik, İnşaat	Limited Şirket	34

Görüşme sırasında, katılımcıların görüşleri kendilerinden izin alınarak kaydedilmiştir. Kaydedilen veriler daha sonra deşifre edilerek yazılı ortama aktarılmıştır. Yazılı olarak elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, tümden gelim yöntemine dayalı bir okuma aracıdır. Bu analiz metinler, konuşmalar, reklamlar hatta televizyon programları üzerinden dahi yapılabilmektedir. Bu bağlamda içerik analizi, görünenin içeriğini değil arka planını da inceleme konusu yapan, anlamlı çıkarımlar yapabilmeyi sağlayan bir bilimsel araştırma yöntemidir.⁵⁹⁰ Bu yöntemi kullanarak yapılan görüşmelerin kategorik olarak sınıflandırılması ve değerlendirilmesi sağlanmıştır.

4.3.1. Araştırma Bulguları ve Yorumu

Yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilen nitel araştırma sonucu elde edilen veriler dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar katılımcıların ortaklık fikrine yaklaşımları, şirketlerde meydana gelen etik sorunlar, sürdürülebilirlik sınırları ve iş etiği kavramını algılayışları ile ilgili verileri ortaya koymaktadır.

4.3.1.1. Ortaklık Fikrine Bakış

Çalışmanın temeli olan ortaklıkları oluşturmaya yönelik yaklaşımlar incelendiğinde, Türk kültüründeki “ortak atla yokuş çıkmaz” mantığının, katılımcıların ifadelerinde de kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan görüşmelerde, katılımcıların hepsi aile dışından ortaklık kurmaya olumsuz baktıklarını belirtmişlerdir. Aile içinden ortaklık

⁵⁹⁰ Emet Gürel & Jale Alem, “Postmodern Bir Durum Komedi Üzerine İçerik Analizi: Simpsonlar”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (10), Kış 2010, s. 335-336.

kurmaya bile tereddütle yaklaşan katılımcılar bulunmaktadır. Aile dışından ortak alma fikrine olan yaklaşımı sorulduğunda, babası ve dört kardeşi ile ortak olarak çalışan Z.Z.’nin verdiği yanıt oldukça manidardır. “Aile dışından ortak almayı düşünmüyoruz. Aslında ortaklık aile içinde dahi sıkıntılı sonuçlar doğurabiliyor. Bunu babamın tecrübelerine dayanarak söylüyorum. Babam kardeşleriyle, daha önce yaptıkları bir ortaklık yüzünden 20 yıldır konuşmuyor. Çok denedik, ama amcalarımla barışmaya bir türlü onu ikna edemedik.” (Z.Z., Gıda-İnşaat)

Aile ortaklıklarında kardeşlerin evlenmesi sonrası, aileye dışardan gelen bireylerin şirketi olumsuz yönde etkilediğine dair bir yaygın kanı bulunmaktadır. Hatta çoğu büyük holdingin aile anayasalarında aileye sonradan gelene gelin ve damatların şirket işlerine karışmaması ve ortak olarak kabul edilmemesi şartı getirilmiştir. Babası ve erkek kardeşleriyle mobilya şirketinin ortağı olan M.K da ortaklık konusundaki görüşlerini dile getirirken “ortaklarım zaten kardeşlerim, onlarla iyi geçiniyoruz. Ama ... Keşke ağabeyim evlenmeseydi. Yengem onu çok etkiliyor.” diyerek üzüntüsünü belirtmiştir.

Bireylerin ortaklık kurma fikrine olan yaklaşımları, kişilerin yaşadığı olumsuz deneyimlerden oldukça etkilenmektedir. Ortaklık kurulması için en başta kişinin ortaklık kuracağı kimseye güvenmesi gerekmektedir. Daha önce yaşadığı ortaklık deneyiminden etrafına olan güveni kırılan bireyler, tekrar zarar edebilirim düşüncesiyle ortaklık kurmaya olumsuz bakmaktadırlar. Bu konuda daha önce kurmuş olduğu kısa süreli ortaklıklar nedeniyle olumsuzluklar yaşayan, 53 yaşındaki H.T.’nin ifadeleri şöyledir: “İlmi manada ve şirketleşme babında bir ortaklık hayatımız olmadı ise de kısa metrajlı ortaklıklar yapmışlığımız vardır. Bu ortaklıklar, gayri ahlaki ve gayri insani durumlar nedeniyle kısa sürmüştür. Bundan dolayı da ortaklıklara karşıyım.”(H.T., Et-Süt Üretimi)

Görüşmeleri gerçekleştirdiğimiz katılımcılar, kurumsallaşmamış küçük ve orta ölçekli işletme ortaklarıdır. Bu işletmelerdeki ortaklıklarda en fazla yapılan hata, ilişkilerin sadece güvene dayalı olarak sağlanması ve yazılı bir sözleşme yapılmamasıdır. Kişiler ortaklık yapacağı birey kırılır, üzülür diye yazılı sözleşme yapmayı ertelemektedir. Ortaklık sürüp, sosyal ilişkilerde kırılma yaşandığında ise olumsuzluklar kendini göstermektedir.

Ortaklıklarda yazılı sözleşme yapmanın gerekliliği katılımcılar tarafından şöyle ifade olunmaktadır: “Bence yazılı kurallarla, sağlam teminatlarla, belgelerle veya sözleşmelerle ortaklık teminat altına alınmalı. Sadece sırlara dayalı olarak ortaklık yapmak çok sakıncalı.” (Z.Z., Gıda-İnşaat) “Türkiye’de ortaklıklar nadir sürüyor, hatta kardeşler arasında dahi sürmüyor. Batı’da 3.- 4. kuşağa kadar devam eden şirketler var. Bizde bildiğim birkaç geleneksel ürün üreten şirket var ki onların da çoğu yemek üzerine, onların dışında uzun süre devam eden ortaklık bilemiyorum. Ülkemizde her şey kültürel değerlerle, verilen sözlerle yürütülüyor. Yazılı olmayınca da ortaklıklarda kopuş yaşıyor. Peygamber efendimiz bize, bir şey alıp verdiğinizde not edin, yazın diyor. Bu, çok küçük işlemlerde dahi uygulansa bence bir çok sorun çözülebilecektir.” (N.A., Turizm) “Güven üzerine, hatır-gönül üzerine kurulu bir iş hayatımız var. Bence yazılı anlaşmaların ve hukukun daha çok iş hayatının içinde olması gerekiyor. Hala ‘sen bunu al, ben sana güveniyorum’ diye bir zihniyet var. Artık insanlara güven kalmadı. İş hayatındaki insanlar sözlerinde istikrarlı değiller.” (B.B., Basım-Yayın).

İşletme ortaklarının fikirlerinden yola çıkarak, katılımcıların ortaklık kurma hakkında olumsuz görüşte olduğu; ebeveynler, eş, kardeş ve çocuklar haricinde akrabalarla dahi oluşturulan ortaklıklara karşı oldukları görülmektedir. Ayrıca ortaklıkların, kardeşler arasında taraflar evlenip yeni aileler kuruncaya kadar güzel devam ettiği, ancak aileye yeni bireyler katılmasının işletmeyi olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Diğer yandan katılımcılar, ticari ilişkilerin verilen sözler ve güvene dayalı olarak kurulmasını bir risk olarak görmüşler, ortakların işlemlerini yazılı hale getirip bir hukuki şekle dayandırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nokta üzerinde özellikle, işletme yüksek lisansı yapmış ve işletmenin ikinci kuşak temsilcisi olan B.B. çokça durmuştur. Hem akademik eğitim görmüş hem de işletme içinde yetişmiş biri olan B.B.’nin verdiği bilgiler, genç neslin artık ortaklıklar konusunda bilinçlendiği ve söze dayalı kurulan ilişkilerin zamanla yok olacağının sinyallerini vermektedir. Diğer yandan B.B. gibi, hem bir çırak gibi işletme içinde çalışmış, hem de akademik düzeyde işletmecilik bilgisine sahip olmuş bireylerin, adımlarını daha sağlam attıkları ve iş yaşamı konusunda daha yetkin düşündükleri dikkat çekmiştir.

4.3.1.2. İş Etiğinin Ortaklara Çağrıştırdıkları

Etik değerler iş hayatının olmazsa olmazlarıdır. Özellikle sosyal ilişkilerle ve verilen sözlerle yürütülen küçük ölçekli işletme faaliyetlerinde, kişilerin etik tutumları şirketlerin geleceği için hayati rol oynamaktadır. Bu durum, araştırma öncesi, soruları oluşturmak için ortaklarla yapılan pilot uygulamalarda kendini göstermiştir. Ortaklara, iş etiği kavramının ne ifade ettiği sorulduğunda, genelde ilk verilen yanıtlar öncelik sırasına göre; dürüstlük, çok çalışmak ve güven kazanmak olmuştur. Diğer yandan, nicel araştırma için kullanılan anketteki “Ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerler etkilidir?” sorusuna verilen yanıtlarda da sıralama aynı şekilde (dürüstlük, güvenilirlik, çalışkanlık) olmuştur. Bu durum, ortakların işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının ancak iş etiğine uyum ile sağlanabileceğini çoktan farkına varmış olduklarını göstermektedir.

İş etiği kavramından neler anlaşıldığını daha detaylı tespit için, bu soru derinlemesine görüşme sırasında katılımcılara sorulmuştur. H.T. ve M.K. ifadelerinde iş etiği kavramının, dürüstlük, çok çalışma ve kaliteli mamul üretmeyi çağrıştırdığını ifade etmişlerdir. En kapsamlı cevap ise en genç katılımcı B.B. tarafından gelmiştir: “İş etiği, işe zamanında gelmek, verilen işi düzgün yapmak, grup çalışmalarına uyum sağlamak, çevresiyle iletişimde kabul görebilir olmak ve verilen sözlerin tutulmasıdır. Verilen bir iş belirtilen sürede teslim etmek bir iş ahlakıdır.” (B.B., Basım-Yayın)

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken nokta, biz “iş etiğinden ne anlıyorsunuz?” diye sorduğumuzda, karşı tarafın kavramı “iş ahlakı” olarak kullanmayı tercih etmesi olmuştur. Hatta soruyu yönelttiğimiz H.T. “Neden etik kelimesini kullanıyorsunuz? Şuna ahlak desenize!” diyerek sitemde bulunmuştur. Gerçekte de ahlak kavramının uygulamada daha çok yer alması oldukça normaldir, çünkü “etik” ülkemizde son yıllarda kullanılmaya başlayan, yabancı bir kelimedir.

İş etiği, dünyanın dört bir tarafında dini değerlerle ilişkilendirilen bir kavramdır. Örneğin Avrupa’ya gidildiğinde Protestan ahlakın, Uzak Doğu’ya gidildiğinde ise Konfüçyan ahlakın öne çıktığı görülmektedir. Ülkemizde de iş etiği, İslam İş Ahlakından beslenmektedir. Bu noktayı hac umre organizasyonları ile turizm

faaliyetini sürdüren N.A. çok güzel ifade etmektedir: “Peygamberimiz, ‘İşçinin alın teri kurumadan karşılığını verin’ diyor. İş ahlakı öncelikle işçiye hakkını vermektir. Ben isterse genel müdür olsun, isterse en alt seviye çalışan olsun herkese eşit davranılması taraftarıyım. Hiyerarşiye, sınıflandırmaya karşıyım. Peygamberimiz zamanına baktığımızda Hendek Savaşı bunun örneğidir. Peygamber de o hendeğe girmiştir ve karnına taş bağlayarak hendek kazmıştır. İşletmecilikte mantığın bu olması lazım. Şirketimizde biz bu mantıkla hareket ediyoruz. Böyle davranınca zaten iş ahlakı kendiliğinden oluşuyor. Rad Suresi 11. ayette durum belirtiliyor. Herkes kendi nefsinı değiştirmedikçe, toplum da değişmeyecektir. Bu iş ahlakına da yayılabilir.” (N.A., Turizm)

İş etiğine uygun davranmak, çok çalışmayı gerektirmektedir. Çalışmadan para kazanmaya çalışanlar, bunu ancak ahlak dışı yollardan elde edebilmektedirler. Kavramı, çok çalışmak ile ilişkilendiren Z.Z.’nin ifadelerinde nasıl şirket sahibi olduğu ve faaliyetlerin sürdürüldüğü göz önüne serilmektedir: “Çalışmaya babamın kereste atölyesinde yaklaşık 19-20 yaşlarındayken başladım. Muvaffakiyet Allah’tandır diyerek farklı sektörlerde şirketler açtık. 15 yılda mobilyacılık, gıda ve inşaat alanlarında faaliyet gösteren şirketler kurduk. Ailece fedakar bir şekilde çalıştık. Sadece çalıştık ve gayret ettik. Şimdiye kadar tatil adı altında boşa geçirdiğimiz hiçbir zaman olmadı. En son Endonezya’da gıda fuarı vardı. Ona gittik, gitmişken de biraz etrafı dolaştık.” (Z.Z., Gıda-İnşaat)

4.3.1.3. Sürdürülebilir Başarının Sırları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde sürdürülebilirlik genellikle ortaklarla, haleflerle olan ilişkiler ve ekonomik başarılar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirliğin bu boyutlarını nicel araştırma bölümünde ilişkisel (sosyal) sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak ele almıştık. Katılımcılarla derinlemesine yaptığımız görüşmelerde şirketlerini başarı ile sürdürebilmelerinin altında yatan nedenler gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerde ortaklar, şirketlerinin başarı sırlarını açıklarken en fazla kaliteli üretim yapmak, iyi ilişkiler kurmak, işinde ehil olmak, sabırlı olma ve toplum ihtiyaçlarını karşılama konularına değinmişlerdir. Çeşitli sektörlerde farklı

şirketlerde ortaklığı bulunan Z.Z. inşaat şirketinde fazla görev almadığı için genellikle gıda sektörüne yönelik ifadelerde bulunmuştur. Z.Z.'ye göre gıda şirketinin başarısı, işinde uzman olmak ve kaliteli ürün üretip satmakta yatmaktadır: “Ürünlerimiz süper. Kim yese diyor ki, ‘ben böyle tereyağ yemedim, böyle kaşar yemedim.’ Özellikle ağabeyim alaylı olmasına rağmen işinde uzmandır. Peyniri, tereyağını eline aldı mı hemen kalitesini anlar, içeriğini size söyler. Biz kaliteli ürün satıyoruz. Bir gün, çok bilinen bir marka kaşarı ağabeyim eline aldı, kaşarı ezdi, “Bak! Kaşar hamur oldu, patates oldu. Bunu patatesle ilgili katkı maddeleri ile kullanarak yapmışlar’ dedi. Oysa bizim kaşarı ezmeye çalıştık ama şekillendiremedik. Çünkü biz gerçek ürün satıyoruz. Gerçek kaşardan, gerçek peynirden tereyağından anlayan, bizim ürünlerimizin devamlı müşterisi olur. Başarımızı kalitemize ve uzmanlığımıza borçluyuz.” (Z.Z., Gıda-İnşaat)

İşletmelerin faaliyetlerini sürekli bir şekilde sağlayabilmeleri için toplumun ihtiyaçlarını bilmesi ve buna yönelik üretim yapması gerekmektedir. Bu nedenle müşterilerin beklentilerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi şirketler için hayati önem taşımaktadır. Ülkemizde son yıllarda katkı maddelerine olan hassasiyetin artması nedeniyle, toplumun helal ürünlere olan ilgisi artmıştır. Toplumda oluşan bu ihtiyacı karşılamak amacıyla faaliyetlerini sürdüren H.T. başarı sırları sorulduğunda, şu ifadelerde bulunmuştur: “Başarımız, şirketimizde tamamen helal et ve süt mamulleri imalatı yapmış olmamızdan kaynaklanmaktadır. Ürünlerimiz, bu konudaki hassasiyet sahibi toplum tarafından hüsnu kabul görmektedir.” (H.T., Et-Süt Üretimi)

Gıda perakendeciliği ile 1983 yılında ticaret hayatına atılan ve günümüzde farklı illerde şubelere sahip bir şirketin, kurucu ortağı olan H.T., 30 yıldır süren başarısının sırlarını açıklarken, kalitenin yanı sıra başka faktörlere de değinmiştir. Bunlar planlı davranmak ve hedef odaklı olmaktır. H.T. şirketin geleceğini düşünerek, kendinden sonra şirket yönetimine gelecek kişiyi şimdiden belirlemiştir. “Benden sonra yerime oğlum temsil hakkını almakla beraber, 3 kızım da yönetime ortak olacaktır.” H.T.’nin uzun vadeli planlarında, şirket büyümesini ürün çeşitliliği sağlayarak gerçekleştirme niyetinde olduğu görülmektedir. “Şirketimizde, 20 yıl sonra et ve süt mamullerinin dışında unlu mamuller, bitkisel yağlar konusunda Türkiye çapında

Üretim ve pazarlama noktasında ismimizi duyurabileceğimiz şekilde çalışmalar yapılmaktadır.” (H.T., Et-Süt retimi)

şirketlerin sosyal sürdürülebilirliği, çevresiyle ilişkiler kurması ile mümkün hale gelebilmektedir. şirket içi ilişkilerin sağlam temellere oturtulması, işletmelerin ömrünü uzatmaktadır. Başarı sırrı sorulduğunda, N.A. şu ifadelerde bulunmuştur: “alışanlarım ile beraber çalışıyor, beraber yemek yiyorum. İnsanoğlu kendisine değer verilmesini, saygı gösterilmesini istiyor. Ben onlara değer verdikçe, onlar da şirkete ve yaptığı işe değer veriyor. Her şey karşılıklı, ben bunu öğrendim.” (N.A., Turizm)

şirketlerin her zaman başarılı olacağı ve böylece kazanç getireceğini söylemek mümkün değildir. Çünkü ekonomik krizler, gayri ahlaki tutumlar, olağan üstü sebepler gibi nedenlerle şirketler kimi zaman zarar edebilmektedir. şirketlerde başarı, risk almayı göze alabilmek ve bu risklerle yüz yüze gelindiğinde sabırlı olmakla sağlanabilmektedir. “İşçilerin hiçbir sorunu yok. Onlar risk almıyor, ay sonunda maaşlarını alıyor ve ona göre harcamalarını ayarlıyorlar. Ama işveren olmak böyle değil. Bu ay kazandıysak, diğer ay kazanabilecek miyiz bilemiyoruz. Risk de, stres de bizde. Sabrederek üstesinden geliyoruz.” (M.K., Mobilya)

Görüşmelerde en genç katılımcımız B.B., şirketlerin sürdürülmesinde en önemli unsurların reklam yapılması ve ürünün kalitesine olan inanç olduğunu ifade etmiştir. “Başarılı olmak için, ürettiğiniz mala inanmanız gerekir. Ancak, piyasada ürettiği malın kalitesine inanmayan, ürününe güvenip kendisi kullanmayan, fakat buna rağmen dünya devi olan firmalar var. Bunların da başarısı bence reklamlardan kaynaklanıyor. Onların yapmış olduğu görünür görünmez reklamlardan... Bu aralar görünmeyen reklamlar çok revaçta. Mesela p kutuları içerisine o ürünü belli edebilecek bir obje koyuyorlar. Billboardlarda ürünle ilgili bir yazı, şekil veya şarkılarda geçen ifadelerde dahi ürünlerin reklamlarını yapıyorlar. Bence ürünün kalitesine olan kişisel inanç ve reklamlar işletmeyi sürdürülebilir kılan unsurlardır.” (B.B., Basım-Yayın)

4.3.1.4. Şirketlerde Yaşanan Sorunlar

İşletme ortaklarıyla yapılan görüşmeler, tezin teorik kısmında verilen problemlerin işletmelerde ne şekilde yaşandığı ve sonuçlarının neler olduğu hakkında bize ayrıntılı bilgiler vermektedir. Şirket sorunlarında dikkat çeken, özellikle imalat yapan işletmelerde, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemlerin alınmayışı ile ilgili problemlerin görülme sıklığıdır. Diğer yandan hem imalatçı şirketlerde hem de hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren şirketlerde en fazla, verilen sözlerde durmama, dolandırıcılık, adam kayırmacılık, rüşvet ve hataları üstlenmeme gibi etik sorunlar söz konusu olmaktadır. Nitel araştırma, bu sorunları detayları bir şekilde görebilmemizi sağlamıştır.

4.3.1.4.1. Aile Bireyleri Arasındaki İletişim Sorunları

Ortaklıklarda yaşanan en önemli sorunlardan birisi, birlikte karar vermenin zorluğudur. Aile ortaklıklarında bu sorun, aile reisi ve patron konumunda olan babanın, tüm kararları tek başına almasıyla giderilmektedir. Kimi zaman ise baba, tüm fikirleri dinledikten sonra nihai kararı veren tek kişi statüsündedir. Bu şekilde, eş, çocuk ve varsa diğer akrabalarından oluşan şirket ortakları için bir nebze söz sahibi olma imkanı tanınmaktadır. Babanın yaşının ilerlemesine rağmen şirket yönetimini bırakmaması, yeniliklere karşı çıkması ve sonraki kuşakla çatışma yaşaması, aile ortaklıklarında sıkça görülen bir olgudur. Katılımcılar, babalarının değişimi kabullenmemesi nedeniyle yaşadığı sıkıntıları şöyle dile getirmektedir: “Bu iş, sadece benim kararıma bırakılsaydı ben bir TV programı yapardım ya da dizi çekerdim. Bunların içine reklamlar yerleştirirdim. Beni ve benim inandığım şeyleri koyardım. Dergi, kitap fuarlarına çok az insan geliyor. Ama bir yere bir şarkıcıyı, bir oyuncuyu çağırırsanız insanlar kapılara doluşur. Bence diziler ve filmler üzerinden nasıl ahlakımız değiştiriliyorsa, ahlakın doğru yöne gidebilmesi için bu alanda devam etmemiz gerekiyor diye düşünüyorum. İnsanlarımız okumuyor, sadece izliyor. Ama bu fikri babama bir türlü kabullendiremiyorum, şirket ortaklık olduğu için karara tek başına varamıyorum.” (B.B., Basım-Yayın) “Babam yaşlandıkça çok duygusal ve yumuşak huylu olmaya başladı. Maalesef bunu kullanan işçilerimiz var. Diyoruz, ‘Baba, sen artık git, biz işleri yürütürüz’ ama bizi dinlemiyor. Her sabah hepimizden önce şirkete geliyor, hepimizden sonra çıkıyor. Şirketi kendi evladı gibi görüyor.

Özellikle erkek kardeşimin çok güzel fikirleri var. O yurt dışında eğitim aldı. Ama babam yüzünden hiçbirini gerçekleştiremiyoruz. Babam artık yönetimden çekilmeli.” (Z.Z., Gıda, İnşaat)

4.3.1.4.2. İş Kazaları

Şirketlerde iş kazaları, çalışma hayatında oldukça sık karşılaşılan sorunlardan biridir. İş kazaları, işletmelere doğrudan ve dolaylı yoldan çeşitli maliyetler yüklemektedir. Doğrudan maliyetleri, tedavi masrafları, iş göremezlik ve ölüm ödemeleri, işçiye, yakınlarına ve sigortaya ödenen tazminatları oluşturmaktadır. İş kazalarının dolaylı maliyetlerini ise, fabrikanın bir bölümünün veya tamamının kaybedilmesi, işgücü ve maliyet kaybı, mahkeme masrafları, ürün veya hammaddelerin zarara uğraması ve moral bozukluğu oluşturup işlerin yavaşlaması gibi maliyetler oluşturmaktadır.⁵⁹¹ Ülkemizde bu maliyetler nedeniyle kazaya uğrayan işçiler kadar, işverenler de zor durumda kalmaktadır. Görüşme yaptığımız katılımcılar da, iş kazaları ile ilgili sorunlar yaşadıklarını anlatmışlardır.

Et ve süt mamulleri imalatçısı olan H.T., daha önce bir işçisinin iş kazasında bir bacağını kaybettiğini ve bu nedenle şirket olarak, oldukça üzüldüklerini ifade etmiştir. Kaza sonrasında işçiye maddi tazminat ödediklerini, bu nedenle mahkemesiz bir şekilde işçi ile anlaştıklarını ifadesine eklemiştir.

İş kazaları, dikkatsizlik, tedbirsizlik gibi nedenlerle olabildiği gibi, işçinin gayri ahlaki davranışları nedeniyle de yaşanabilmektedir. Bununla ilgili kereste ve mobilya üreticisi M.K.’nın anlattıkları şöyledir: “Atölyemizde işçimiz gece alkol alıp işe geliyor, sonra da ürünlerimizi yakıyor. Bu durumda bile biz olayın üstünü örttük. İşçiye ‘bir daha olmasın’ diyerek, çalıştırmaya devam ettik. Sonra baktık ki, bu işçi ayık kafa ile işe gelmiyor, sürekli geç geliyor. Böyle olunca, bu adamı işten çıkardık. O da bize dava açmış, iki de arkadaşını (onlar da bizim işçilerden) yalancı şahit olarak tutmuş. Anlaşmış onlarla, tazminat alınca parayı bölüşürüz diye. Dava sonucu bizden yaklaşık 15 bin TL civarı tazminat aldı. Her yere kamera koyamayız ki. Bizi kim savunacak? Biz olmasak, işverenler olmasa, işçi nerede çalışacak? Maalesef her şey bizim aleyhimize. Biz bu durumdan çok mağdur olduk.” (M.K., Mobilya)

⁵⁹¹ Salih Dursun, **İş Güvenliği Kültürü - Kavram / Modeller / Uygulama**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2012, s.6.

4.3.1.4.3. Küçük Ölçekli İşletme Olmanın Zorlukları

Yapılan görüşmelerde katılımcılar küçük ölçekli işletme olmanın getirdiği sorunlara değinmişlerdir. İfadelere göre büyük şirketler uzman personele sahip olması nedeniyle kamu kurumlarıyla olan işlemlerini kolay bir şekilde tamamlayabilmektedir. Bu konuda katılımcılar devlet desteğinin azlığından yakınmaktadır. “Bence, küçük ve orta ölçekli işletmelerde büyük problemler var. Onların hakları savunulmuyor. Oysa büyük şirketlerin avukatları, uzman, işini bilen danışmanları var. O yüzden işin cambazlıklarını biliyorlar. Ama bizler öyle değil.” (M.K., Mobilya). Kamu kurumlarındaki işlemlerin uzun sürmesi ortakların yakındığı diğer bir sorundur. “Devletin bölgesel teşvikleri var. O teşvikleri alabilmek için, devlete bir çok belge sunmamız gerekiyor ama işlemler çok uzun sürüyor. Sigorta kurumundan işçilerin sigortası ödenmiştir diye, borcumuzun olmadığına dair belgeyi almak için kurumda öylece oturup ağladığımı biliyorum. Hiçbir personel benimle ilgilenmedi. Sonra biri halimi görüp bana acıdı ve işlemimi yaptı. İlla ben işlemimi yapabilmek için ağlamalı mıyım? İşlemlerdeki fazla prosedürlerden dolayı belge alamayan, geciken ve bu nedenle teşvikleri kaçıran çok işletme biliyorum. Böyle olmamalı.” (Z.Z., Gıda, İnşaat)

Katılımcılar, büyük şirketlerin kamu kurumlarındaki işlemlerini hızlandırmak için akraba- aile bağları gibi etkileme araçlarını kullandıklarını ve bu nedenle teşviklerden öncelikli olarak büyük şirketlerin faydalandıklarından yakınmaktadırlar. “Biz devletten destek almak için bir çok yere başvuruda bulunuyoruz, onlarca dosya hazırlıyoruz. Araya kimseyi koymadan olmuyor. Bazı zamanlar başvurumuzu alsın diye, birilerine para vermek durumunda kalıyoruz. Yoksa başvurumuzu almıyorlar. Biz devlette kimseyi tanımıyoruz, orada adamımız yok diye bir şey yapamayacak mıyız? Destekler tanıdıklara gidiyor. Peki ya biz ne yapacağız?” (Z.Z., Gıda, İnşaat) “Biz küçük firmalar, daima vergi ödeyen, daima devlet dairelerinde sürüklenen taraf oluyoruz. Ama büyük firmaların bir yerde adamları oluyor, onlar işlerini hukukuna uydurup yapıyorlar.” (N.A., Turizm)

Katılımcılar görüşmeler sırasında, sorunlarını ifade ederlerken, sıkça devletten destek beklediklerini ve “korunmak” istediklerini dile getirmişlerdir. “ Bize bazen devlet denetçileri geliyor ama ceza yazmak için, elleri maşalı geliyorlar. Böyle olmaz ki.

Üreten bir firmaya destek olunması gerekir. Bizi korkutucu değil, teşvik edici olmalılar. Devlet bizim eksikliklerimizi tespit edip daha iyi olmamızı sağlamalı. Biz korkarsak üretemeyiz, işçi istihdam edemeyiz.” (Z.Z., Gıda, İnşaat)

Küçük işletmeler, devletten özellikle büyük firmalar karşısında rekabet edebilmek, haklarını koruyabilmek için denetleme beklediklerini ifade etmişlerdir. “Her şeyin büyüğü, küçüğü var. Turizmin de büyükleri IATA üyesi olan şirketler. IATA üyesi olmak için, büyük ölçekli işletme olmanız gerekiyor. Yurtdışına katile götürmek için, sadece IATA üyesi şirketten bilet alabiliyoruz, bizim bilet kesme yetkimiz yok. Biz bilet kesme işini bedel ödeyip IATA şirketinden alıyoruz. Fakat ne oluyor? Arabistan’a gittiğimiz zaman, o şirketler bizimle zerre ilgilenmiyor. Geçen sene, IATA şirketinin bize sattığı biletleri, başka bir şirkete de satması yüzünden büyük zorluklar yaşadık. Nereye başvuracağımızı bilemedik. Umrecilerimiz, Cidde’de Medine’de günlerce hava limanlarında yattı. İtibarımız iki paralık olduğu gibi, zarar da ettik. Umrecilerimizi mağdur etmemek için kendi cebimizden para ödeyerek tekrar bilet aldık. IATA şirketi, iki defa aynı biletleri satmış. Çünkü biliyor ki, devlet vatandaşını Arabistan’da bırakamaz, almak zorunda. Biliyor ki, devlet onları zaten alıp götürecektir.” (N.A., Turizm) Katılımcımız denetimlerin ülke içi ile sınırlı kalmamasını, şirketlerin ülke dışına çıktığında da denetlenmesinin ve caydırıcı cezalar verilmesinin büyük bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir: “Hac-umre organizasyonu günümüzde çok önem kazandı ancak sektörümüzde kontrol sıfır. İnsanlar Arabistan’a gittiği zaman, ne oluyor, ne bitiyor diye bakılmıyor. Bizi mağdur eden IATA şirketi, ceza aldı. Ancak 1-2 yıl sonra cezası kalktı. Şirket farklı bir isimle yeniden kuruldu ve halen faaliyette. Gerçi günümüzde Diyanet ile teminat yapılıyor, böyle olması sorunları büyük ölçüde ortadan kaldırdı. Ancak geçmişte büyük şirketlerin bize yaptıklarından dolayı çok büyük zararlar gördük.” (N.A., Turizm)

4.3.1.4.4. Ayrımcılık

Çalışma yaşamında ayrımcılık özellikle dezavantajlı gruplarda oldukça sık görülen bir sorundur. İş ortamında çalışanlar, kendilerinden zayıf olanı ezmeye çalışmakta, böyle yaparak kendisini öne çıkartacağını düşünmektedir. İşletmelerde genç ve tecrübesiz olan çalışanlara bilgilerini anlatmama, kadın işçilerin çalışmalarına değer

vermeme, terfi ve ücretlendirmelerinde haksızlıklar yapma gibi hususlar oldukça duyulan problemlerdir. Özellikle kadınlar, duygusal yapıları nedeniyle arka plana itilmekte, çoğu zaman ise görmezden gelinmektedir. Yaptığımız nitel araştırma, sadece kadın çalışanların değil, işverenlerin de ayrımcılıkla karşı karşıya geldiğini ortaya çıkarmıştır. Erkek kardeşleri ve babasıyla ortak olan, şirketin tek bayan ortağı Z.Z. şikayetini şöyle dile getirmektedir: “Kadın olmak ister müşteri isterse satıcı olsun bir dezavantaj. Bu bakımdan çok zorluklar yaşadım. Tedarikçilerimiz erkek kardeşlerim var diye beni muhatap almıyor, işçilerimiz benim söylediklerimi değil kardeşlerimin söylediklerimi dinliyor. Kadın olduğum için ne işçiye, ne de ilişki kurduğumuz firmalara lafım geçmiyor.” (Z.Z., Gıda, İnşaat)

4.3.1.4.5. Dolandırıcılık

Görüşme yaptığımız ortaklarla, işletmelerinde yaşadıkları ahlaki sorunları tartıştığımızda, tüm katılımcılar iş ilişkisi içerisinde olduğu kimseler, tarafından en az bir kez dolandırıldığını ifade etmişlerdir. Bu konuda en sık bahsedilen sorunlar, çalışanların ürünleri evine götürmesi, zimmetine para geçirme, istenen ödemelerin zamanında yapılması ve karşılıksız çekler olmuştur. Katılımcılar arasında dolandırıcılık yüzünden en büyük zararı gören Z.Z. yaşadıklarını şöyle anlamaktadır: “Şu ana kadar çok dolandırıldık. En son yaşadığımız dolandırıcılık bizi mahvetti. Firma yetkilisinin vekalet verdiği kişi vekaleti kötüye kullanarak, başkasına vermesi gereken senetleri kendi istediği yerlere dağıttı. Bunun sonucunda bizi çok büyük miktarlarda borca soktu. Bütün malımız haciz altında, arabalarımız bağlandı. Dışarıdan fabrika sahibiyiz, şirketlerimiz, lüks arabalarımız var diye bize imreniyorlar. Ama aslında hepsi ipotekli. Oturduğumuz ev, fabrika, araçlarımız vb. her şey...” (Z.Z., Gıda İnşaat)

4.3.1.4.6. Çalışanların Özensiz Davranışları

Katılımcılar görüşmeler sırasında ayrıca, işçilerinin özensiz bir şekilde çalışmasından dolayı sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Zamanında pazarlamanın yapılmaması nedeniyle büyük zarara uğrayan ortağın ifadeleri şöyledir: “Ankara şubemizde, pazarlama hatası yüzünden peynirlerimiz sütlerimiz hep bozuldu. Bütün ürünlerimizi çöpe döktük. Bazıları da bilerek stok yapıyor.” (Z.Z., Gıda, İnşaat) İşçilerin özensiz

davranışları sonrasında hatalarını kabul etmedikleri ve suçu başkaları üzerine atma eğiliminde olduklarını şikayetçi olunan diğer bir konudur. “Hatalı üretim olunca, herkes ben yapmadım diyor. Kimse hatayı üzerine almıyor.” (M.K., Mobilya)

Genel itibarı ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, ileri yaşlardaki işletme ortaklarının, gençlere nazaran daha uzun vadeli düşünmekte olduğu görülmüştür. Genç ortaklar şirketin geleceği için belirsiz, kimi zaman ise umutsuz ifadeler kullanmışlardır. Diğer yandan belirli bir yaşa gelmiş ve uzun yıllar tecrübe sahibi olan işletme sahiplerinin, işletmelerde oluşan sorunları daha normal karşılamakta oldukları tespit edilmiştir. “İmalatta olan bir takım üretim hatalarının meydana getirdiği sıkıntılar oluşmaktadır. Bunlar olağandır.” (H.T., Et-Süt)

Yeni nesil diye kabul edilebilecek 2.kuşak şirket sahipleri, çalışanları ile olan ilişkilerde daha seviyeli durulması ve mesafe konulması gerektiğini ifade ederken, şirket kurucusu ortaklar çalışanları ile bir aile gibi olunması gerektiği, yeri geldiğinde onlardan kaynaklı sorunların örtbas edilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca, genç kuşağın insan odaklı olmak yerine daha fazla kar elde etmek odaklı olduğu gözlemlenmiştir. Oysa kurucu kuşak, insana odaklanmanın daha önemli olduğunu ifade etmiştir.

4.4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, katılımcıların iş etiğine ve sürdürülebilir ortaklığa yönelik görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır.

4.4.1. Ortaklar ve Çalışanlarla İlgili Demografik Bulgular

Araştırmada uygulanan anketlerde şirket ortakları ve çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemleri ile ilgili sorular sorulmuştur.

4.4.1.1. Ortaklar ve Çalışanların Cinsiyet Yapısı

Tablo 26: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişken		Ortak		Çalışan	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	72	24,8	102	53,4
	Erkek	218	75,2	89	46,6
	Toplam	290	100,0	191	100,0

Araştırmaya katılan ortakların %24,8'i kadın, %75,2'si erkektir. Çalışanların ise %53,4'ü kadın, %46,6'sı erkektir. Buna göre araştırmaya katılan ortakların çoğunluğunun erkek ve çalışanların da yarısından fazlasının kadın olduğu söylenebilir. Tüm katılımcılar göz önüne alındığında katılımcıların 174'ünün kadın ve 307'sinin ise erkek olduğu görülmektedir.

4.4.1.2. Ortaklar ve Çalışanların Eğitim Yapısı

Tablo 27: Örneklemin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Değişken		Ortak		Çalışan	
		N	%	N	%
Eğitim	İlköğretim	64	22,1	50	26,2
	Lise	143	49,3	102	53,4
	Ön Lisans	55	19,0	23	12,0
	Lisans	26	9,0	15	7,9
	Lisans Üstü	2	,7	1	,5
	Toplam	290	100,0	191	100,0

Eğitim durumlarına bakıldığında, ortakların %22,1'inin ilköğretim, %49,3'ünün lise, %19'unun ön lisans, %9,7'sinin lisans ve üzeri eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların ise, %26,2'si ilköğretim, %53,4'ü lise, %12'si ön lisans, %7,9'u lisans, %0,5'i lisans üstü eğitime sahiptir. Eğitim seviyesi ortalamalarına bakıldığında çalışan ve ortakların ortalama lise mezunu oldukları görülmektedir. Ancak dağılımları, ortakların eğitim seviyesinin çalışanlardan bir miktar daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.1.3. Ortaklar ve Çalışanların Yaş Yapısı

Tablo 28: Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Değişken		Ortak		Çalışan	
		N	%	N	%
Yaş	25 yaş altı	22	7,6	23	12,0
	25-34 yaş	78	26,9	78	40,8
	35-44 yaş	70	24,1	47	24,6
	45-54 yaş	59	20,3	32	16,8
	55 ve üzeri yaş	61	21,0	11	5,8
	Toplam	290	100,0	191	100,0

Araştırmaya katılan ortak ve çalışanların yaşlarına bakıldığında, ortakların %7,6'sının 25 yaş ın altında, %26,9'unun 25-34 yaş arasında, %24,1'inin 35-44 yaş arasında, %20,3'ünün 45-54 yaş arasında, %21'inin 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların ise; %12'si 25 yaşın altında, %40,8'i 25-34 yaş arasında, %24,6'sı 35-44 yaş arasında, %16,8'i 45-54 yaş arasında ve %5,8'i 55 yaş ve üzerindedir. Yaşların ortalamalarına bakıldığında çalışanların ortalama 33, ortakların ortalama 40 yaşında oldukları görülmüştür. Ortakların şirketlerini büyütüp personel istihdamına başlayabilmesi için belli bir deneyim kazanması gerekmektedir. Sonuçlardan, çalışanların beklenildiği gibi ortaklardan daha genç oldukları tespit edilmiştir.

4.4.1.4. Ortaklar ve Çalışanların Kıdem Yapısı

Tablo 29: Örneklemin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Değişken		Ortak		Çalışan	
		N	%	N	%
Kıdem	5 yıl altı	41	14,1	43	22,5
	5-14 yıl	90	31,0	73	38,2
	15-24 yıl	84	29,0	59	30,9
	25-34 yıl	44	15,2	14	7,3
	35 yıl ve üzeri	31	10,7	2	1,0
	Toplam	290	100,0	191	100,0

Araştırmaya katılan ortak ve çalışanlara meslekteki toplam çalışma yılı sorulduğunda ortakların; %14,1'i 5 yıl altı, %31'i 5-15 yıl arası, %29'u 15-25 yıl arası, %15,2'si 25-35 yıl arası ve %10,7'si 35 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise, %22,5'i 5 yıl altı, %38,2'si 5-15 yıl arası, %30,9'u 15-25 yıl arası, %7,3'ü 25-35 yıl arası, %1'i 35 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Ortalamalarına bakıldığında, ortakların ortalama 16 yıl, çalışanların ise 11 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, ortaklar sahip oldukları işletmelerinin faaliyet süresini ortalama 20 yıl olarak belirtmişlerdir. Çalışanlar ise mevcut işlerinde ortalama 8 senedir çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerden yola çıkarak ortakların çalışanlardan daha yüksek eğitimli, daha yaşlı ve daha tecrübeli kişiler olduklarını söylemek mümkündür.

4.4.2. Ortaklara Yönelik Bulgular

Bu alt bölümde, örnekleme oluşturan katılımcıların bulundukları işletmeye ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.4.2.1. İşletmelerin Hukuki Yapısı

Tablo 30: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Şekline Göre Dağılımları

	N	%
Limited Şirket	239	82,4
Anonim Şirket	39	13,4
Kollektif Şirket	10	3,4
Komandit Şirket	2	,7
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinin % 82,4'ü limited, %13,4'ü anonim, %3,4'ü kollektif, %0,7'si komandit şirket olduklarını belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar göz önüne alındığında ortakların sahip olduğu işletmelerinin çoğunluğunun limited şirket olduğu görülmektedir. Tablo 6'daki verilere göre Türkiye genelinde de açılan şirket sayıları içerisinde en fazla limited şirketlerin olduğu tespit edilmiştir. Bunu anonim şirket ve kollektif şirket tipi takip etmektedir. Şirket türleri içerisinde en az sayıda bulunan komandit şirket türüdür. Bu durum seçilen örneklemin Türkiye geneli ile paralel bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

4.4.2.2. İşletmelerin Sektörel Yapısı

Tablo 31: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımları

	N	%
İnşaat	45	15,5
İmalat	160	55,2
Ticaret	54	18,6
Turizm	7	2,4
Tarım	13	4,5
Diğer	11	3,8
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörleri, % 15,5'i inşaat, %55,2'si imalat, %18,6'sı ticaret, % 2,4'ü turizm, %4,5'i tarım, %3,8'i diğer olarak belirtmişlerdir. Genellikle birden fazla sektörde faaliyet gösteren şirket ortakları, diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Tüm işletmeler göz önüne alındığında şirketlerin sırasıyla en fazla imalat, ticaret ve inşaat, en az ise turizm sektöründe faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

4.4.2.3. İşletmelerin İstihdam Yapısı

Tablo 32: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İstihdam Ettiği Personel Sayısına Göre Dağılımları

	N	%
10 kişi altı (mikro)	24	8,3
10-49 kişi arası (küçük)	174	60,0
50-249 kişi arası (orta)	87	30,0
250 ve üzeri	5	1,7
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan ortaklar sahip olduğu işletmelerin % 8,3'ü mikro ölçekli, % 60'ı küçük ölçekli, %30'u orta ölçekli işletmedir. İşletmelerin sadece %1,7'sinde 250 ve üzeri personel çalıştırılmaktadır. Ortalamalarına bakıldığında, işletmelerde ortalama 30 kişi istihdam edildiği ve çoğunluğunun küçük ölçekli olduğu tespit edilmiştir. Personel sayısına göre şirketler incelendiğinde örneklemin Türkiye genelinden farklı bir yapı arz ettiği görülmektedir. Çünkü 2012 yılı verilerine göre, Türkiye'deki işletmelerin %77,46'sının mikro ölçekli, %18,75'inin küçük ölçekli ve %3,12'sinin orta ölçekli işletme oldukları tespit edilmiştir.⁵⁹²

⁵⁹² Ateş, a.g.e., s.11.

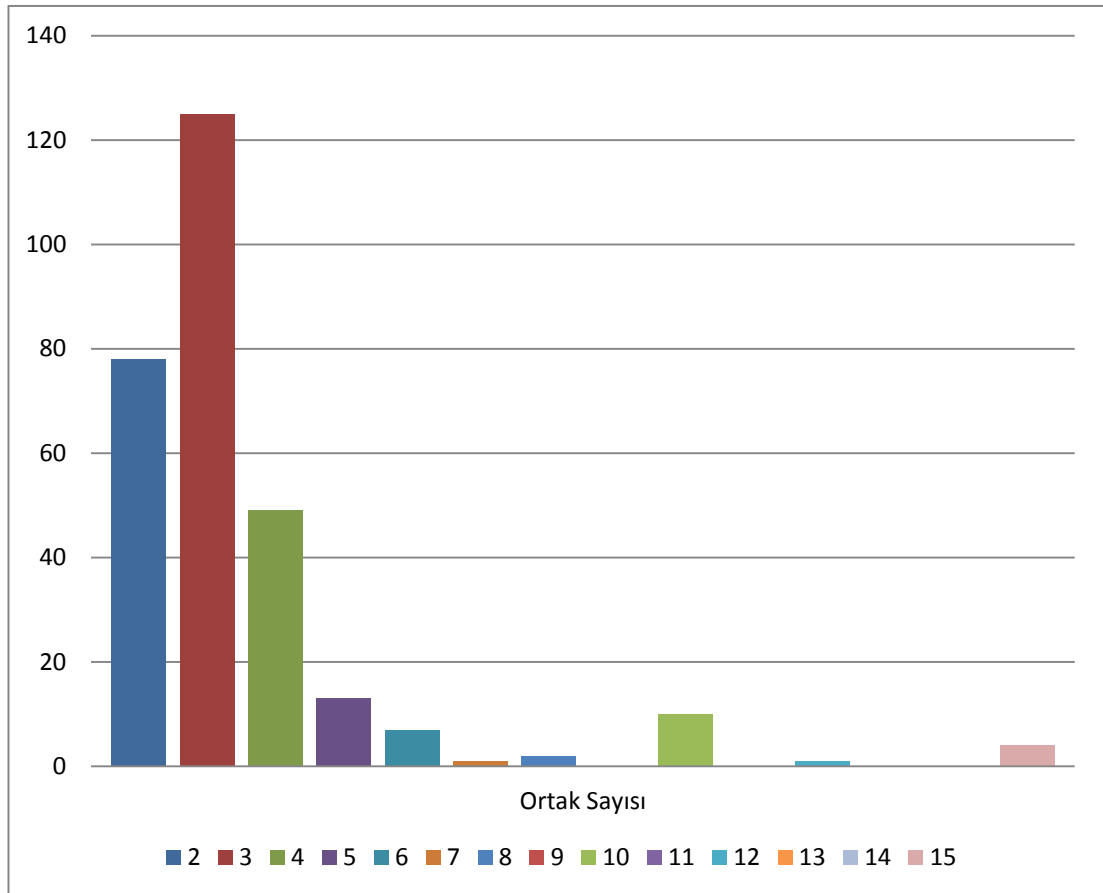
4.4.2.4. İşletmelerin Ortaklık Yapısı

Tablo 33: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ortak Sayılarına Göre Dağılımları

	N	%
1-5 Kişi	265	91,4
6-9 Kişi	10	3,4
10 ve üzeri	15	5,2
Toplam	290	100,0

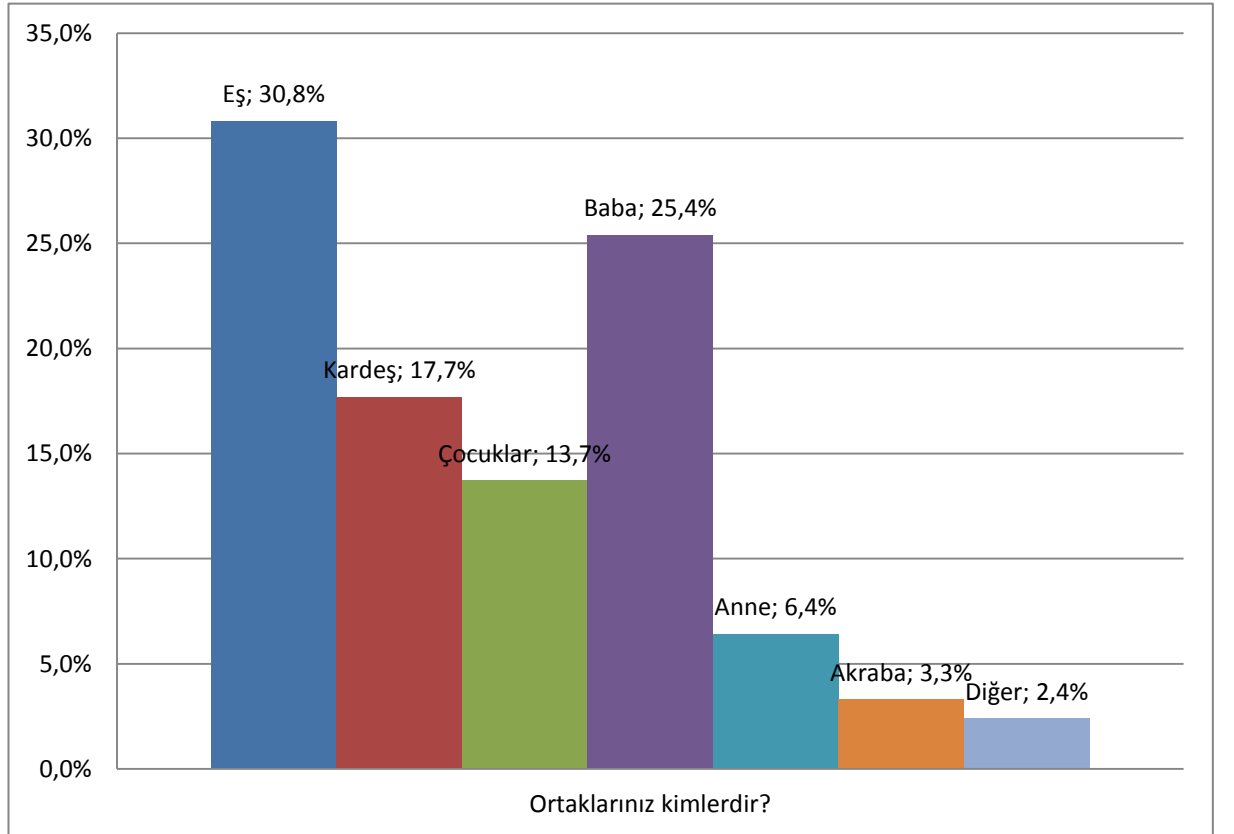
Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinde % 91,4'ü 1-5 kişi, %3,4'ü 6-9 kişi, %5,2'si 10 ve üzeri kişi ortağa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun 1-5 kişi arasında ortağa sahip oldukları görülmektedir. Ortak sayılarının ortalamaları alındığında, şirketlerin ortalama 3 ortağa sahip oldukları tespit edilmiştir.

Şekil 19: İşletmelerdeki Ortakların Sayısı



Araştırmaya katılan işletmelerde en fazla 15 ortak, en az 2 ortak olduğu tespit edilmiştir. Tüm yanıtlar dikkate alındığında işletmelerde en fazla 3 ortak olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin aile şirketi olması ve ortakların aile dışından akrabalarıyla dahi ortaklık yapmayı tercih etmemesinden kaynaklanmaktadır.

Şekil 20: İşletme Ortaklarının Yakınlık Düzeyi



Araştırmaya katılan ortaklara “Ortak veya ortaklarınız kimlerdir?” sorusu sorulduğunda, kişiler en fazla eşleriyle ortak olduklarını belirtmişlerdir. Eşten sonra en fazla alınan şirket ortakları sırasıyla, baba, kardeş, çocuklar, anne, akraba ve diğer ortaklar şeklinde sıralanmaktadır.

4.4.2.5. Aile Dışından Ortak Almaya Yönelik Görüşler

Tablo 34: Ortakların İşletmelerine Aile Dışından Ortak Almaya Yönelik Görüşleri

	N	%
Evet	63	21,7
Hayır	227	78,3
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan ortaklar, aile dışından ortak alma fikrine % 21,7'si evet, %78,3'ü hayır cevabını vermiştir. Genel olarak katılımcıların aile dışı ortaklık kurmaya olumsuz baktıkları görülmüştür. Literatürde ve yapılan nitel araştırma sonucu da, işletme sahiplerinin aile dışından ortak alma fikrine uzak baktıkları ve bu nedenle işletmelerin çoğunluğunun aile şirketi olarak kaldıkları tespit edilmiştir.

4.4.2.6. İşletmelerde Aile Anayasasının Varlığı

Tablo 35: Aile Anayasası Bulunan İşletmelerin Dağılımı

	N	%
Aile Anayasası Var	46	15,9
Aile Anayasası Yok	244	84,1
Toplam	290	100,0

Sürdürülebilir başarı sağlayan işletmelerin ortak özelliklerinden birisi aile anayasalarına sahip olmalarıdır. Ancak işletmelerin çoğunluğunun bu önemli hususu göz ardı ettikleri görülmektedir. Yapılan nicel araştırma da aile anayasası oluşturma fikrinin önemsenmediğini göstermektedir. Çalışmaya katılan ortaklara işletmelerinde aile anayasasının bulunup bulunmadığı sorulduğunda, % 15,9'u evet, % 84,1'i hayır cevabını vermiştir. Genel itibariyle işletmelerin çoğunluğunda aile anayasası bulunmadığı görülmektedir.

4.4.2.7. Görev ve Yetkilerin Yazılı Olma Durumu

Tablo 36: Ortakların Görevlerin ve Yetkilerin Yazılı Olarak Belirlenmesi

	N	%
Evet	77	26,6
Hayır	213	73,4
Toplam	290	100,0

Ortaklıklarda önemli sorunlar genellikle görev ve yetkileri yazılı olarak gösteren bir sözleşmenin yapılmayıp kaynağlanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde

ortaklar aile bireyi olduğu için yazılı sözleşme yapılmaya çekinildiği görülmektedir. Araştırma örneklemini de bu durumu göz önüne sermiştir. Çalışmaya katılan ortaklar, “İşletmenizde çalışan aile bireylerinin yetki ve görevlerinin yazılı olarak belirlenmiş midir?” sorusuna % 26,6’sı evet, % 73,4’si hayır cevabını vermiştir. Bu durum genel itibariyle işletmedeki aile bireyleri ile bir yazılı sözleşme yapılmadığını göstermektedir.

4.4.2.8. İşletmeyi Devralacak Kişinin Belirlenmesi

Tablo 37: Yönetimi Devralacak Kişinin Belli Olmasına Göre İşletmelerin Dağılımı

	N	%
Evet	168	57,9
Hayır	122	42,1
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan ortaklar, “Sizden sonra işletmenin yönetimini devralacak kişiyi belirlediniz mi?” sorusuna % 57,9 evet, % 42,1 hayır cevabını vermiştir. Bu durum işletmelerin yarısından fazlasında, gelecekte idareyi devralacak kişinin belirli olduğunu belirtmektedir. Ancak işletmelerin %42,1’i gibi oranının bu belirlemeyi yapmaması devir işleminin öneminin henüz farkına varılmamış olduğunu göstermektedir.

4.4.2.6. Ortakların Ortaklığa Dair Görüşleri

Tablo 38: Ortaklara Göre İşletme Ortaklığını Bitirme Nedenleri

	N	%
İş ahlakına uygunsuz davranışlar	182	62,8
Güç kavgası	21	7,2
İletişimsizlik	15	5,2
Kurumsallaşamama	18	6,2
Kültürel uyumsuzluk	38	13,1
Kuşak çatışması	15	5,2
Diğer	1	0,3
Toplam	290	100,0

Çalışmaya katılan katılımcıların “Ortaklığı bitirmek için hangisi önemli bir nedendir?” sorusuna verilen cevapları incelendiğinde; %62,8’i iş ahlakına uygunsuz davranışlar, %7,2’si güç kavgası, %5,2’si iletişimsizlik, %6,2’si kurumsallaşamama, %13,1 ’i kültürel uyumsuzluk, %5,2’si kuşak çatışması, %0,3’ü diğer cevabını

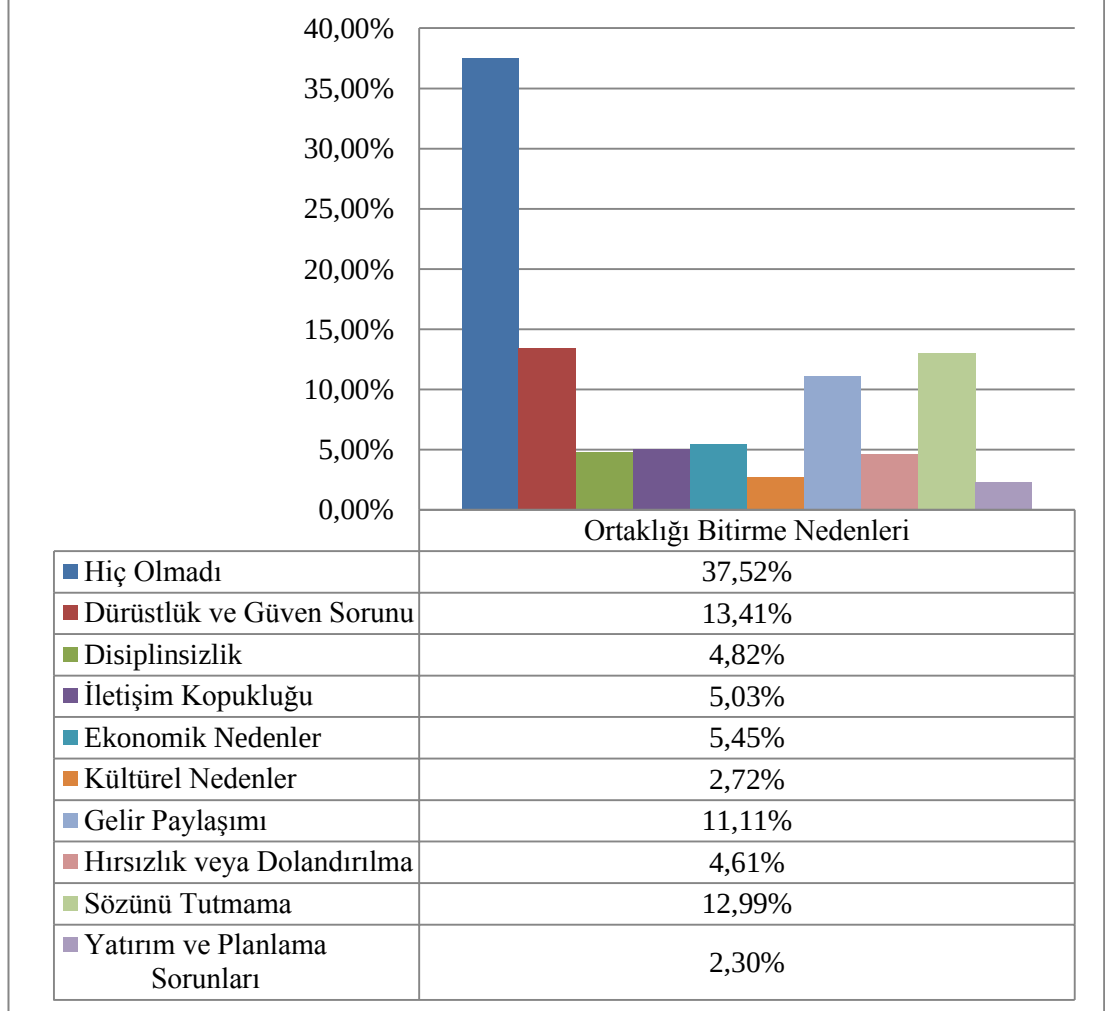
vermiştir. Yanıtlar, çoğu ortağın iş ahlakına uygunsuz davranışlar karşısında ortaklıklarını bitirmeyi tercih edeceklerini göstermektedir.

Tablo 39: Ortakların Başarısızlıkla Sonuçlanan Deneyimlerine Göre Dağılımı

	N	%
Hiç olmadı	188	64,8
1 tane	64	22,1
2 tane	20	6,9
3 tane	16	5,5
4 ve daha fazla	2	,7
Toplam	290	100,0

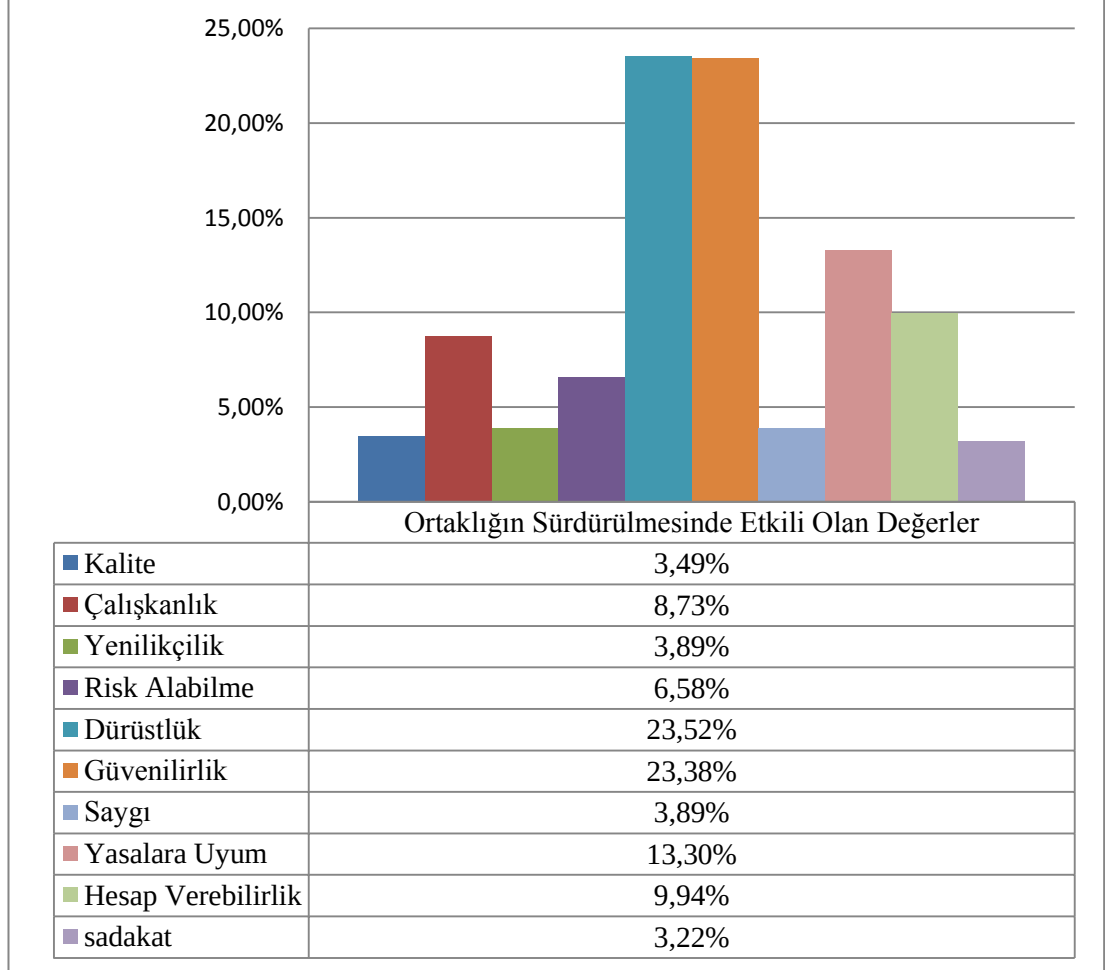
Başarıyla sonuçlanan ortaklıklar, işletmelerin faaliyetlerini sonlandırmasına hatta bireylerin girişimciliği bırakıp ücretli olarak bir işveren yanında çalışmaya başlamasına neden olabilmektedir. Ortaklıkların başarıyla devam etmesi istenen durumdur, ancak kimi zaman ahlaki sorunlar, kimi zaman ekonomik sıkıntılar kimi zaman ise güç kavgaları ortaklıkların sonunu getirmektedir. Çalışmaya katılan ortaklara, başarısızlıkla sonuçlanan ortaklık deneyimlerinin sayısı sorulduğunda; %64,8'i hiç olmadığını, %22,1'i 1, %6,9'u 2, %5,5'i 3 tane, %0,7'si ise 4 ve daha fazla cevabını vermiştir. Buradan ortakların %35,2'sinin daha önce olumsuz ortaklık deneyimi ile karşılaştığı söylenebilir. Bu oran hiç azımsanmayacak bir rakamdır ve ortaklıkların neden sonlandırıldığının incelenmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Şekil 21: Ortaklığı Bitirme Nedenlerinin Dağılımı



Araştırmaya katılan ortaklara “Biten ortaklığınız olduysa, ortaklığınızı bitirme nedeniniz neydi?” sorusu sorulduğunda verilen yanıtların %37,52’si “hiç biten ortaklığım olmadı” seçeneğinde toplanmıştır. Ortaklıklarının bitme nedenini belirtenler arasında en fazla belirtilen sorunlar sırasıyla “dürüstlük ve güven sorunu”, “sözünü tutmama” ve “gelir paylaşımı” olduğu belirtilmiştir. Belirtilen diğer sorunlar ise sırasıyla, “ekonomik nedenler”, “iletişim kopukluğu”, “disiplinsizlik”, “hırsızlık ve dolandırılma”, “kültürel nedenler” ve “yatırım ve planlama sorunları” olmuştur.

Şekil 22: Ortaklıkların Sürdürülmesinde Etkili Olan Değerler



Araştırmaya katılan ortaklara ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerlerin etkili olduğu sorulduğunda en fazla verilen yanıtlar “dürüstlük” ve “güvenilirlik” olmuştur. Bu değerleri sırasıyla, “yasalara uyum”, “hesap verebilirlik”, “çalışkanlık” ve “risk alabilme” izlemektedir.

4.4.3. Ortaklara Yönelik İş Etiği Ölçeği Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde ortakların demografik verileri ile iş etiği değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu verilere ilişkin test edilecek temel hipotezler verilmiştir.

4.4.3.1. Ortakların Yaşı ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların yaşı ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bunun için ikiden fazla grubun ortalamalarının

karşılaştırmasının yapılabileceği, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi yöntemi kullanılmıştır.⁵⁹³ Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortakların yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortakların yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda yaş değişkenine göre ortakların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

⁵⁹³ Türker Baş, **Anket – Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?**, 7. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Haziran 2013, s. 173.

Tablo 40: Ortakların Yaş Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	25 yaş altı	22	4,3364	,32884
	25-34 yaş	78	4,3667	,32139
	35-44 yaş	70	4,3543	,37943
	45-54 yaş	59	4,2475	,47320
	55ve üzeri yaş	61	4,2590	,37655
	Toplam	290	4,3145	,38321
Müşteri Etiği	25 yaş altı	22	3,5568	,53969
	25-34 yaş	78	3,6186	,82840
	35-44 yaş	70	3,6893	,67356
	45-54 yaş	59	3,7161	,68301
	55ve üzeri yaş	61	3,7705	,64274
	Toplam	290	3,6828	,70420
Ortak /İş Arkadaşı Etiği	25 yaş altı	22	4,3636	,34267
	25-34 yaş	78	4,3045	,30856
	35-44 yaş	70	4,3214	,31319
	45-54 yaş	59	4,2966	,43667
	55ve üzeri yaş	61	4,2541	,41955
	Toplam	290	4,3009	,36469
Çevre Etiği	25 yaş altı	22	4,1364	,45611
	25-34 yaş	78	4,0940	,40877
	35-44 yaş	70	4,1143	,37595
	45-54 yaş	59	4,0508	,43687
	55ve üzeri yaş	61	4,0765	,32995
	Toplam	290	4,0897	,39363

Ortakların, iş etiği alt boyutlarının yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 41: Ortakların, Yaş Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	,787	4	,197	1,345	,253
	Gruplar İçi	41,653	285	,146		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	1,208	4	,302	,606	,659
	Gruplar İçi	142,106	285	,499		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,252	4	,063	,470	,758
	Gruplar İçi	38,185	285	,134		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,191	4	,048	,306	,874
	Gruplar İçi	44,589	285	,156		

Ortakların, İş Etiği yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, yaş değişkeninin çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ölçeği için p anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'ten fazla olduğundan, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, yaş değişkeninin iş etiği alt boyutları üzerinde herhangi etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

4.4.3.2. Ortakların Eğitim Durumları ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların eğitim durumları ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortakların eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortakların eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda eğitim değişkenine göre ortakların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 42: Ortakların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	İlköğretim	64	4,3281	,24265
	Lise	143	4,3329	,28772
	Ön Lisans	55	4,3309	,32023
	Lisans	26	4,1154	,89115
	Lisans Üstü	2	4,7000	,42426
	Toplam	290	4,3145	,38321
Müşteri Etiği	İlköğretim	64	3,7656	,55613
	Lise	143	3,5559	,68781
	Ön Lisans	55	3,6591	,78670
	Lisans	26	4,1250	,69011
	Lisans Üstü	2	5,0000	,00000
	Toplam	290	3,6828	,70420
Ortak İş Arkadaş Etiği	İlköğretim	64	4,3008	,26420
	Lise	143	4,2815	,36803
	Ön Lisans	55	4,3909	,28367
	Lisans	26	4,2308	,62419
	Lisans Üstü	2	4,1250	,17678
	Toplam	290	4,3009	,36469
Çevre Etiği	İlköğretim	64	4,0312	,28925
	Lise	143	4,0886	,37100
	Ön Lisans	55	4,0970	,39893
	Lisans	26	4,1667	,62716
	Lisans Üstü	2	4,8333	,23570
	Toplam	290	4,0897	,39363

Ortakların, iş etiği boyutlarını eğitim değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 43: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	1,403	4	,351	2,436	,047
	Gruplar İçi	41,036	285	,144		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	11,325	4	2,831	6,114	,000
	Gruplar İçi	131,989	285	,463		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,689	4	,172	1,301	,270
	Gruplar İçi	37,748	285	,132		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	1,482	4	,370	2,438	,047
	Gruplar İçi	43,298	285	,152		

Ortakların, iş etiğine yönelik görüşlerinin eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, eğitim değişkeninin, ortak/iş arkadaşı etiği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. İş etiği ölçeği alt boyutları olan çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Anova tablosu farklılıkları bir bütün olarak değerlendirdiği ve ikili gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermediği için⁵⁹⁴, farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır.

Tablo 44: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) Eğitim Durumunuz	(J) Eğitim Durumunuz	Ortalama Farkı (I-J)	P
Müşteri Etiği	Lise	Lisans	-,56906*	,001
		Lisansüstü	-1,44406*	,026
	Ön Lisans	Lisans	-,46591*	,035
Çevre Etiği	İlk Öğretim	Lisansüstü	-,80208*	,036

* $p < 0.05$

Tablo 44 incelendiğinde lisans ve lisansüstü eğitime sahip bireylerin lise eğitimine sahip bireylere nazaran müşteri etiği puanı yüksek bulunmuştur. Ayrıca, lisans

⁵⁹⁴ A.e., s. 176.

mezunlarının ön lisans mezunlarına göre müşteri etiği puanı yüksek bulunmuştur. Diğer yandan, lisansüstü mezunların ilköğretim mezunlarına göre çevre etiği puanı yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda ortağın eğitim seviyesi arttıkça, müşterilerine ve çevresine karşı etik tutumlarında artış olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.3.3. Ortakların Meslekteki Kıdemleri ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların meslekteki çalışma yılları (kıdemleri) ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortakların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortakların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda meslekteki kıdem değişkenine göre, ortakların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 45: Ortakların Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	5 yıl altı	41	4,3561	,32097
	5-14 yıl	90	4,3511	,33961
	15-24 yıl	84	4,2690	,43630
	25-34 yıl	44	4,2818	,48478
	35 yıl ve üzeri	31	4,3226	,24043
	Toplam	290	4,3145	,38321
Müşteri Etiği	5 yıl altı	41	3,6707	,77548
	5-14 yıl	90	3,7111	,74663
	15-24 yıl	84	3,6518	,67442
	25-34 yıl	44	3,6080	,65680
	35 yıl ve üzeri	31	3,8065	,64456
	Toplam	290	3,6828	,70420
Ortak /İş Arkadaşı Etiği	5 yıl altı	41	4,3902	,35816
	5-14 yıl	90	4,3111	,33164
	15-24 yıl	84	4,2530	,45505
	25-34 yıl	44	4,2898	,31871
	35 yıl ve üzeri	31	4,2984	,21813
	Toplam	290	4,3009	,36469
Çevre Etiği	5 yıl altı	41	4,1626	,46020
	5-14 yıl	90	4,0926	,39354
	15-24 yıl	84	4,0675	,35390
	25-34 yıl	44	4,0379	,46152
	35 yıl ve üzeri	31	4,1183	,29248
	Toplam	290	4,0897	,39363

Ortakların, iş etiği alt boyutlarının meslekteki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek katılımcılar için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 46: Ortakların, Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	,414	4	,104	,702	,591
	Gruplar İçi	42,025	285	,147		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	,879	4	,220	,440	,780
	Gruplar İçi	142,434	285	,500		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,535	4	,134	1,006	,405
	Gruplar İçi	37,902	285	,133		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,404	4	,101	,648	,629
	Gruplar İçi	44,376	285	,156		

Katılımcıların, iş etiği kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucu, kıdem değişkeninin çalışan etiği, müşteri etiği, ortak / iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

4.4.3.4. Ortaklığın Hukuki Şekli ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların sahip oldukları şirketlerin hukuki şekilleri ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortaklıkların hukuki şekli değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortaklıkların hukuki şekli değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıda ortaklıkların hukuki şekline göre ortakların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 47: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	Limited	239	4,3464	,30866
	Anonim	39	4,1897	,55431
	Kollektif	10	4,2600	,61860
	Komandit	2	3,2000	1,13137
	Toplam	290	4,3145	,38321
Müşteri Etiği	Limited	239	3,6255	,70259
	Anonim	39	3,8782	,65612
	Kollektif	10	4,3500	,50277
	Komandit	2	3,3750	,53033
	Toplam	290	3,6828	,70420
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Limited	239	4,3002	,31270
	Anonim	39	4,2885	,45356
	Kollektif	10	4,4750	,76784
	Komandit	2	3,7500	1,06066
	Toplam	290	4,3009	,36469
Çevre Etiği	Limited	239	4,0934	,38179
	Anonim	39	4,1111	,42117
	Kollektif	10	4,0333	,48305
	Komandit	2	3,5000	,70711
	Toplam	290	4,0897	,39363

Ortakların, iş etiği alt boyutlarının, işletmenin hukuki şekli değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 48: Ortakların, İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	3,365	3	1,122	8,209	,000
	Gruplar İçi	39,074	286	,137		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	6,914	3	2,305	4,833	,003
	Gruplar İçi	136,400	286	,477		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,916	3	,305	2,328	,075
	Gruplar İçi	37,521	286	,131		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,748	3	,249	1,621	,185
	Gruplar İçi	44,032	286	,154		

Ortakların, iş etiğinin işletmenin hukuki şekline göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, işletmenin hukuki şekli değişkeninin çevre etiği ve ortak/iş arkadaşı etiği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Anava testi sonucu, işletmenin hukuki şekli değişkeninin Çalışan etiği ve müşteri etiği alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 49: Ortakların, İşletmelerinin Hukuki Şekillerine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) işletmenizin hukuki sekli nedir	(J) işletmenizin hukuki sekli nedir	Ortalama Farkı (I-J)	P
Çalışan Etiği	Komandit	Limited	-1,14644*	,000
		Anonim	-,98974*	,002
		Kollektif	-1,06000*	,001
Müşteri Etiği	Limited	Kollektif	-,72448*	,007

Tablo 49 incelendiğinde limited, anonim ve kollektif tipi şirketlerin, komandit tipi şirket ortaklarına nazaran çalışan etiği puanları yüksek bulunmuştur. Kollektif tipi şirketlerin ise limited tipi şirketlere göre daha yüksek müşteri etiği puanına sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.4.3.5. Ortaklığın Faaliyette Bulunduğu Sektör ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların sahip oldukları şirketlerin faaliyette bulundukları sektörler ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortakların faaliyet sektörü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortakların faaliyet sektörü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ortakların, iş etiği alt boyutlarının, faaliyet sektörü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır. Aşağıda, faaliyet sektörü değişkenine göre ortakların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 50: Ortakların İşletmelerinin Faaliyet Sektörlerine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	İnşaat	45	4,3822	,32142
	İmalat	160	4,3363	,24405
	Ticaret	54	4,2148	,64058
	Turizm	7	4,0857	,66189
	Tarım	13	4,2923	,21001
	Diğer	11	4,3818	,47711
	Toplam	290	4,3145	,38321
Müşteri Etiği	İnşaat	45	3,8722	,72422
	İmalat	160	3,5734	,65192
	Ticaret	54	3,7824	,71547
	Turizm	7	3,5714	1,10599
	Tarım	13	3,8077	,72280
	Diğer	11	3,9318	,82984
	Toplam	290	3,6828	,70420
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	İnşaat	45	4,3333	,35755
	İmalat	160	4,3063	,23282
	Ticaret	54	4,2824	,40645
	Turizm	7	4,3571	,88808
	Tarım	13	4,2885	,49839
	Diğer	11	4,1591	,86076
	Toplam	290	4,3009	,36469
Çevre Etiği	İnşaat	45	4,2519	,37034
	İmalat	160	4,0479	,32343
	Ticaret	54	4,0309	,49850
	Turizm	7	4,0952	,56811
	Tarım	13	3,9487	,26688
	Diğer	11	4,4848	,50252
	Toplam	290	4,0897	,39363

Katılımcıların, iş etiği alt boyutlarının işletmenin faaliyet sektörü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 51: Ortakların, Faaliyet Sektörüne Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine ilişkin görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	1,241	5	,248	1,711	,132
	Gruplar İçi	41,198	284	,145		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	5,036	5	1,007	2,069	,069
	Gruplar İçi	138,278	284	,487		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,316	5	,063	,470	,798
	Gruplar İçi	38,122	284	,134		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	3,626	5	,725	5,004	,000
	Gruplar İçi	41,154	284	,145		

Ortakların, iş Etiği ölçeği alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, faaliyet sektörü değişkeninin çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Çevre etiği alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 52: Ortakların Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre İş Etiği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) İşletmeniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir	(J) İşletmeniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir	Ortalama Farkı (I-J)	P
Çevre Etiği	İnşaat	İmalat	,20394*	,020
		Ticaret	,22099*	,049
	İmalat	Diğer	-,43693*	,004
	ticaret	Diğer	-,45398*	,005
	Tarım	Diğer	-,53613*	,009

Tablo 52 incelendiğinde imalat ve ticaret tipi şirketler inşaat tipi şirket ortaklarına nazaran çalışan etiği puanları düşük bulunmuştur. Diğer grubu işletmeler imalat, ticaret ve tarım şirketlere göre yüksek çevre etiği puanına sahiptirler.

4.4.3.6. Ortakların Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların cinsiyetleri ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Burada iki farklı grup arasında karşılaştırma yapma imkanı veren bağımsız örneklem t-testi⁵⁹⁵ yöntemi kullanılacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile ortakların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile ortakların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 53: Ortakların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi)

	<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Çalışan Etiği	Kadın	72	4,3111	,25759	-,108	,059
	Erkek	218	4,3156	,41696		
Müşteri Etiği	Kadın	72	3,6736	,68644	-,129	,583
	Erkek	218	3,6858	,71150		
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	Kadın	72	4,3090	,31537	,240	,916
	Erkek	218	4,2982	,38021		
Çevre Etiği	Kadın	72	4,0694	,41467	-,485	,371
	Erkek	218	4,0963	,38719		

* $p < 0.05$

Kadın ve erkek ortakların, iş etiği boyutlarına ilişkin algıları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 53’ te görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre, ortakların iş etiği boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

⁵⁹⁵ A.e., s. 169.

4.4.4. Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde ortakların demografik verileri ile sürdürülebilir ortaklık (sürdürülebilirlik) değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu verilere ilişkin test edilecek temel hipotezler verilmiştir.

4.4.4.1. Ortakların Yaşı ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların yaşı ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi ile saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yaş değişkenine göre ortakların, ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 54: Ortakların Yaşlarına Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Ekonomik sürdürülebilirlik	25 yaş altı	22	2,8788	,73855
	25-35 yaş	78	2,9231	,70848
	35-45 yaş	70	2,9857	,76442
	45-55 yaş	59	3,0565	,89089
	55ve üzeri yaş	61	2,9290	,78908
	Toplam	290	2,9632	,77754
İlişkisel Sürdürülebilirlik	25 yaş altı	22	4,2159	,29175
	25-35 yaş	78	4,1763	,30977
	35-45 yaş	70	4,1500	,46896
	45-55 yaş	59	4,0975	,60532
	55ve üzeri yaş	61	4,1598	,35365
	Toplam	290	4,1534	,42893

Ortaklığın sürdürülebilirliğinin yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 55: Ortakların Yaşlarına Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	,903	4	,226 ,610	,370	,830
	Gruplar İçi	173,816	285			
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	,315	4	,079 ,185	,424	,791
	Gruplar İçi	52,857	285			

Ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirliğin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, yaş değişkeninin ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

4.4.4.2. Ortakların Eğitim Durumu ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların eğitim durumu ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların eğitimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların eğitimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim durumu değişkenine göre ortakların, ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 56: Ortakların eğitimlerine göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına ilişkin algılarının ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Ekonomik sürdürülebilirlik	İlköğretim	64	2,7292	,69484
	Lise	143	2,9464	,74604
	Ön Lisans	55	2,9515	,77092
	Lisans	26	3,5769	,84094
	Lisans Üstü	2	4,0000	,00000
	Toplam	290	2,9632	,77754
İlişkisel Sürdürülebilirlik	İlköğretim	64	4,2109	,23239
	Lise	143	4,1591	,37710
	Ön Lisans	55	4,2091	,46339
	Lisans	26	3,8750	,78819
	Lisans Üstü	2	4,0000	,00000
	Toplam	290	4,1534	,42893

Ortakların, ortaklığın sürdürülebilirliği boyutlarını eğitim değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 57: Ortakların, Eğitimlerine Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik Ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	15,496	4	3,874	6,934	,000
	Gruplar İçi	159,222	285	,559		
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	2,449	4	,612	3,441	,009
	Gruplar İçi	50,722	285	,178		

Ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirliğin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, eğitim değişkeninin ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmüştür. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey Testi yapılmıştır.

Tablo 58: Ortakların Eğitim Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) Eğitim durumunuz	(J) Eğitim durumunuz	Ortalama Farkı (I-J)	P
Ekonomik sürdürülebilirlik	Lisans	İlk Öğretim	,84776*	,000
		Lise	,63054*	,001
		Ön Lisans	,62541*	,005
		Lisansüstü	-,42308	,939
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Lisans	İlk Öğretim	-,33594*	,006
		Lise	-,28409*	,015
		Ön Lisans	-,33409*	,009
		Lisansüstü	-,12500	,994

Tablo 58 incelendiğinde ilköğretim, lise, ön lisans ve lisansüstü eğitime sahip ortaklar, lisans eğitime sahip ortaklarına nazaran ekonomik sürdürülebilirlik puanları düşük bulunmuştur. İlköğretim, lise, ön lisans lisansüstü ve ön lisans eğitime sahip ortakların lisans eğitime sahip ortaklarına nazaran ilişkisel sürdürülebilirlik puanları düşük bulunmuştur. Bu bağlamda lisans mezunlarının ortaklıklarının ekonomik anlamda sürdürülebilir olduğu görülse de, diğer ortaklar ve halefi ile olan ilişkilerinde (ilişkisel sürdürülebilirlik) başarılı olamadığı söylenebilir.

4.4.4.3. Ortakların Meslekteki Kıdemleri ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların meslekteki kıdemleri ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mesleki kıdem değişkenine göre ortakların ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 59: Ortakların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği
Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Ekonomik sürdürülebilirlik	5 yıl altı	41	3,0650	,83073
	5-14 yıl	90	3,0519	,72569
	15-24 yıl	84	2,8968	,79148
	25-34 yıl	44	2,8864	,85042
	35 yıl ve üzeri	31	2,8602	,70854
	Toplam	290	2,9632	,77754
İlişkisel Sürdürülebilirlik	5 yıl altı	41	4,1707	,49824
	5-14 yıl	90	4,2028	,32649
	15-24 yıl	84	4,1101	,53682
	25-34 yıl	44	4,1023	,41525
	35 yıl ve üzeri	31	4,1774	,25161
	Toplam	290	4,1534	,42893

Ortakların, ortaklığın sürdürülebilirliği alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 60: Ortakların, Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği
Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	2,091	4	,523 ,606	,963	,486
	Gruplar İçi	172,628	285			
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	,522	4	,131 ,185	,706	,588
	Gruplar İçi	52,650	285			

Ortakların, ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirliklerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, yaş değişkeninin ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. ($p>0,05$)

4.4.4.4. Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekli ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların işletmelerinin hukuki şekli ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların işletmelerinin hukuki şekli değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların işletmelerinin hukuki şekli değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin hukuki şekli değişkenine göre ortakların ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 61: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Ekonomik sürdürülebilirlik	Limited	239	2,8717	,69498
	Anonim	39	3,2991	,93282
	Kollektif	10	4,0000	,95581
	Komandit	2	2,1667	,23570
	Toplam	290	2,9632	,77754
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Limited	239	4,1757	,36160
	Anonim	39	4,0321	,64680
	Kollektif	10	4,2500	,54006
	Komandit	2	3,3750	1,23744
	Toplam	290	4,1534	,42893

Ortaklığın sürdürülebilirliği alt boyutlarının işletmenin hukuki şekline göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 62: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	18,421	3	6,140 ,546	11,236	,000
	Gruplar İçi	156,297	286			
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	1,999	3	,666 ,179	3,723	,012
	Gruplar İçi	51,173	286			

Ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirliğin işletmenin hukuki şekline göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, işletmenin hukuki şekli değişkeninin ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey Testi yapılmıştır.

Tablo 63: Ortakların İşletmelerinin Hukuki Şekline Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) işletmenizin hukuki sekli nedir	(J) işletmenizin hukuki sekli nedir	Ortalama Farkı (I-J)	p
Ekonomik sürdürülebilirlik	Limited	Anonim	-,42746*	,005
		Kollektif	-1,12831*	,000
	kollektif	Anonim	,70085*	,039
		Komandit	1,83333*	,008
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Limited	Komandit	,80073*	,040
	kollektif	Komandit	,87500*	,040

Tablo 63 incelendiğinde, anonim ve kollektif şirket türüne sahip ortaklıkların, limited tipi şirketlere nazaran ekonomik sürdürülebilirlik puanları yüksek bulunmuştur. Anonim ve komandit şirket türüne sahip ortaklıkların, kollektif tipi şirketlere nazaran ekonomik sürdürülebilirlik puanları düşük bulunmuştur. Komandit ve kollektif şirket türüne sahip ortaklıkların, limited tipi şirketlere nazaran ilişkisel sürdürülebilirlik puanları yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda ekonomik sürdürülebilirlik puanlarının en yüksek kollektif şirketlerde, en düşük ise limited şirketlerde olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumu kollektif şirketlerin, ortakların şirket borçlarından bireysel tüm varlığı ile sorumlu olması ve güven temeli üzerine kurulu şirketler olması

nedeniyle, ekonomik ilişkilerinde daha tedbirli davranmalarının bir sonucu olarak söylemek mümkündür.

4.4.4.5. Ortakların İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Sektör ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların İşletmelerinin faaliyette bulunduğu sektör ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların işletmelerinin faaliyet sektörü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların işletmelerinin faaliyet sektörü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin faaliyet sektörü değişkenine göre ortakların ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 64: Ortakların İşletmelerinin Faaliyet Sektörüne Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Ekonomik sürdürülebilirlik	İnşaat	45	3,2593	,91256
	imalat	160	2,8521	,67887
	ticaret	54	2,9012	,85077
	turizm	7	3,2381	1,01314
	Tarım	13	2,9487	,59076
	Diğer	11	3,5152	,77980
	Toplam	290	2,9632	,77754
İlişkisel Sürdürülebilirlik	İnşaat	45	4,2167	,37158
	imalat	160	4,2094	,27023
	ticaret	54	4,0046	,63597
	turizm	7	3,8929	,45316
	Tarım	13	4,0769	,58081
	Diğer	11	4,0682	,79129
	Toplam	290	4,1534	,42893

Ortaklığın sürdürülebilirliği alt boyutlarının işletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 65: Ortakların Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre Ekonomik Sürdürülebilirlik ve İlişkisel Sürdürülebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	10,010	5	2,002 ,580	3,452	,005
	Gruplar İçi	164,709	284			
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Gruplar Arası	2,508	5	,502 ,178	2,811	,017
	Gruplar İçi	50,664	284			

Anova testi sonucu faaliyet sektörü değişkeninin ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik boyutları için anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. (Tablo 66)

Tablo 66: Ortakların Faaliyet Gösterilen Sektör Değişkenine Göre Ortaklığın Sürdürülebilirliği Boyutlarına İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) İşletmeniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir	(J) İşletmeniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir	Ortalama Farkı (I-J)	P
Ekonomik sürdürülebilirlik	İnşaat	İmalat	,40718*	,021
İlişkisel Sürdürülebilirlik	ticaret	İmalat	-,20475*	,027

Tablo 66'ya göre, inşaat sektöründeki şirketlerin, imalat sektöründeki şirketlere nazaran ekonomik sürdürülebilirlik puanları yüksek bulunmuştur. Ticaret sektöründeki şirketlerin, imalat sektöründe çalışan şirketlere nazaran ilişkisel sürdürülebilirlik puanları yüksek bulunmuştur.

4.4.4.6. Ortakların Cinsiyeti ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiler

Burada, ortakların cinsiyetleri ile sürdürülebilir ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Sürdürülebilirlik alt boyutları ile ortakların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Cinsiyet değişkenine göre ortakların ortaklığın sürdürülebilirliğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 67: Ortakların Cinsiyetine Göre Sürdürülebilirlik Durumuna İlişkin Algıları (T Testi)

	<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	<i>- X</i>	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Kadın	72	3,0463	,74914	1,072	,470
	Erkek	218	2,9358	,78644		
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Kadın	72	4,2292	,25436	2,302	,015
	Erkek	218	4,1284	,47046		

p < 0.05

Kadın ve erkek katılımcıların sürdürülebilirlik davranışlarına ilişkin algıları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 67’ de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre, ortakların ekonomik sürdürülebilirlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır(p >0.05). Ancak tablo’da anlamlılık değeri (p) 0,05’ten küçük olduğu için, cinsiyet ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Gruplara ait ortalamalar değerlendirildiğinde kadınların ilişkisel sürdürülebilirlik puanlarının, erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.5. Çalışanlara Yönelik Bulgular

Bu bölümde, örnekleme oluşturan çalışanların bulundukları işletmeye ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.4.5.1. Çalışılan İşletmenin Hukuki Yapısı

Tablo 68: Çalışanların Bulunduğu İşletmelerin Hukuki Şekillerine Göre Dağılımları

	N	%
Limited	85	44,5
Anonim	93	48,7
Kollektif	12	6,3
Komandit	1	,5
Toplam	191	100,0

Çalışanların bulunduğu işletmelerin, % 44,5'i limited, % 48,7'si anonim, %6,3'ü kollektif, %0,5'i komandit özelliğe sahiptir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun anonim ve limited şirketlerde çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Sonucun bu şekilde çıkmasının nedeni anonim şirketlerde çalışan sayısının çokluğu ve araştırma için gidilen şirketlerin genellikle limited şirket türünde oluşudur.

4.4.5.2. Çalışılan İşletmenin Sektörel Yapısı

Tablo 69: Çalışanların Bulunduğu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımları

	N	%
İnşaat	34	17,8
İmalat	90	47,1
Ticaret	40	20,9
Turizm	12	6,3
Tarım	5	2,6
Diğer	10	5,2
Toplam	191	100,0

Çalışanların faaliyet gösterdikleri sektöre göre işletmelerinin dağılımları tablo 69'da görülmektedir. Buna göre çalışanların % 17,8'i inşaat, %47,1'i imalat, %20,9'u ticaret, % 6,3'ü turizm, %2,6'sı tarım, %5,2'i diğer gruba dahildir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların yarıdan fazlasının imalat sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımlar arasında ise çalışanların en az tarım sektöründe faaliyet gösterdiği bulunmuştur.

4.4.5.3. Çalışan Yetkilerinin Yazılı Olma Durumu

Tablo 70: Çalışanların “Yetkileriniz Yazılı Olarak Belirli mi?” Sorusuna Yönelik Görüşleri

	N	%
Evet	100	52,4
Hayır	63	33,0
Bilmiyorum	28	14,7
Toplam	191	100,0

Çalışmaya katılan çalışanlara “Yetki ve görevleriniz yazılı olarak belirlenmiş midir?” sorusu sorulduğunda, çalışanların % 52,4'ü evet, % 33,0'ü hayır ve % 14,7 si bilmiyorum cevabını vermiştir. Çalışanların yaklaşık yarısının yetkilerinin yazılı

olarak belirlenmemesini, genellikle henüz kurumsallaşamamış küçük ölçekli şirketlerde faaliyet göstermenin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.5.4. Şirket Ortakları ile Akrabalık Durumu

Tablo 71: Çalışanların Şirket Ortakları ile Akrabalık Durumu

	N	%
Evet	42	22
Hayır	149	78
Toplam	191	100,0

Çalışanlara işletme ortakları ile akrabalıklarının olup olmadığı sorulduğunda, % 21,5’u evet, % 78,5’i hayır cevabını vermiştir. Bu durum katılımcılarının çoğunluğunun akrabalarına ait olmayan yerlerde faaliyette bulunduklarını göstermektedir. Ancak yaklaşık %20 oranında çalışanın, şirket ortağı ile akrabalık bağının bulunması, işletmelerde kayırmacılığın varlığının bir göstergesi olmaktadır.

4.4.5.5. Çalışanların Ortaklığa Dair Görüşleri

Tablo 72: Çalışanlara Göre Ortaklığı Bitirmek İçin Öncelikli Nedenlerin Dağılımı

	N	%
İş Ahlakına Uygunsuz Davranışlar	117	61,3
Güç Kavgası	26	13,6
İletişimsizlik	12	6,3
Kurumsallaşamama	5	2,6
Kültürel Uyumsuzluk	24	12,6
Kuşak Çatışması	2	1,0
Diğer	5	2,6
Toplam	191	100,0

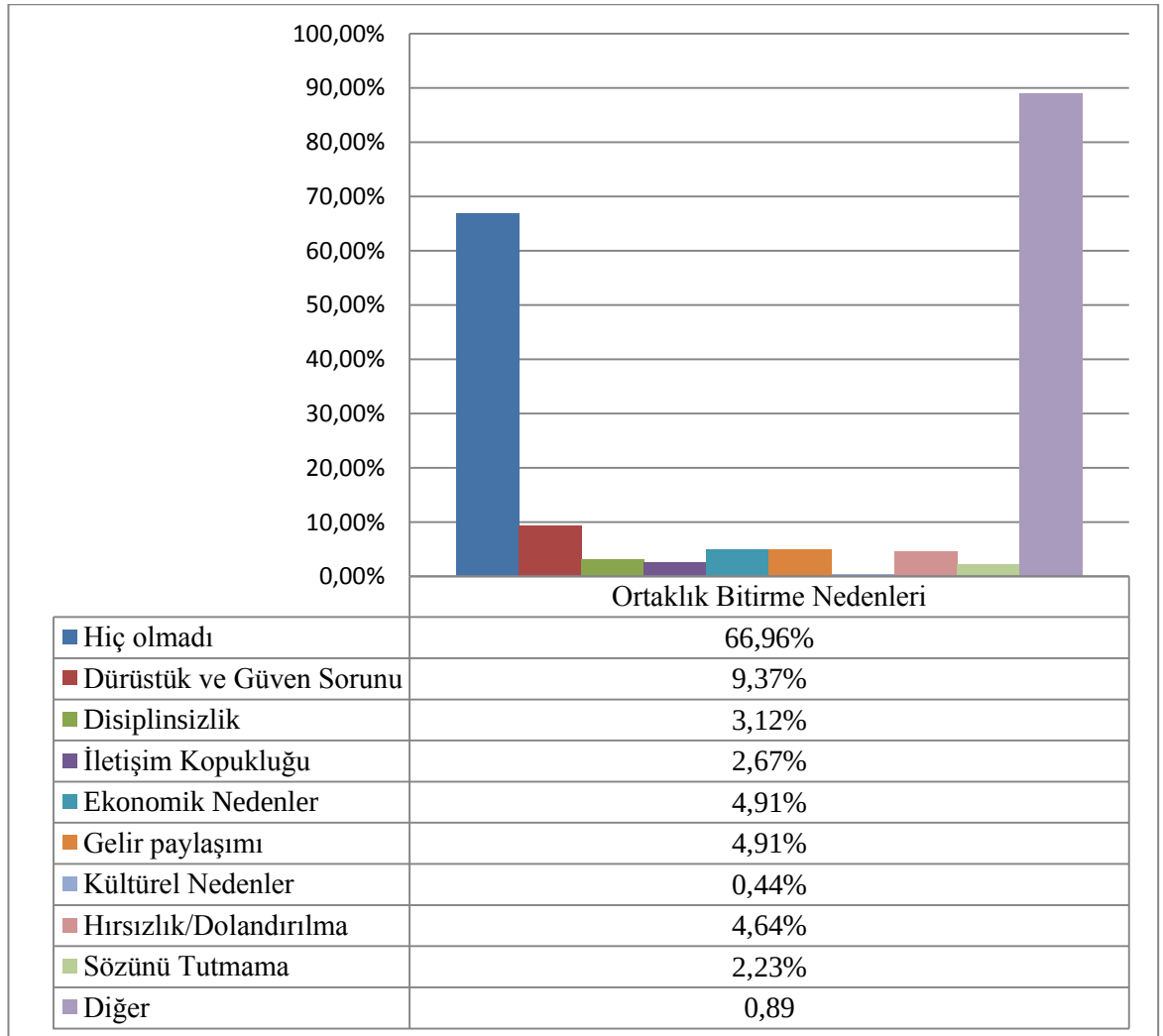
Araştırmaya katılan çalışanlara bir ortaklığı bitirmek için önemli bir neden sorulduğunda, % 61,3’ü iş ahlakına uygunsuz davranışlar, % 13,6’sı güç kavgası, %6,3’si iletişimsizlik, %2,6’sı kurumsallaşamama, % 12,6 ’sı kültürel uyumsuzluk, % 1,0’i kuşak çatışması, %2,6’sı diğer seçeneğini cevaplamışlardır. Ortaklık bitirme nedenleri arasında iş ahlakına uygunsuzluk ve güç kavgasından sonra kültürel uyumsuzluğun sayılması, katılımcıların geleneksel özelliklerine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 73: Çalışanların Başarısızlıkla Sonuçlanan Ortaklık Deneyimlerinin Dağılımı

	N	%
Hiç Olmadı	148	77,5
1 tane	22	11,5
2 tane	10	5,2
3 tane	8	4,2
4 ve daha fazla	3	1,6
Toplam	191	100,0

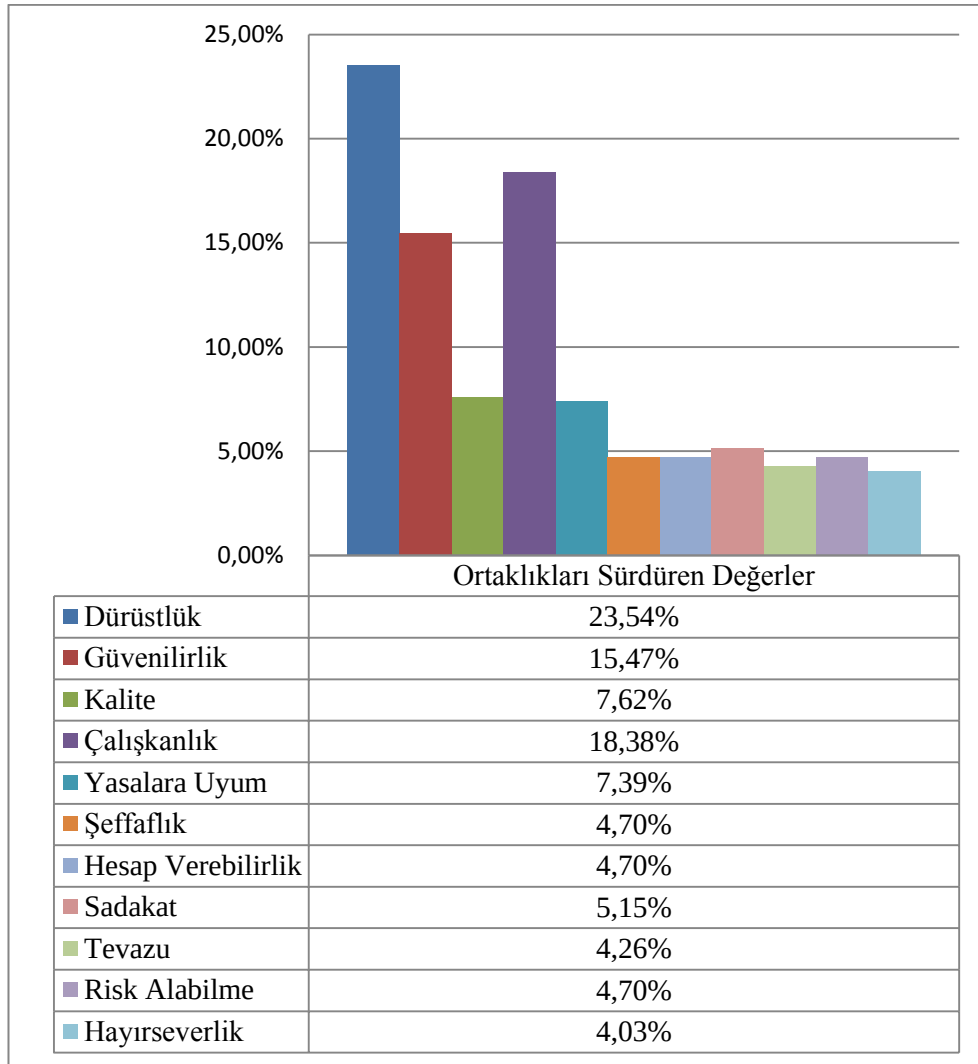
Araştırmaya katılan çalışanlara daha önce başarısızlıkla sonuçlanan kaç defa başarısız ortaklık deneyimi yaşadıkları sorulduğunda, % 77,5'i hiç olmadı, % 11,5 'i 1 tane, %5,2'si 2 tane, %4,2'si 3 tane, %1,6 'sı 4 ve daha fazla cevabını vermişlerdir. Sonuçlar, katılımcıların %22,5'inin yaşadığı olumsuz ortaklık deneyimi nedeniyle bir işveren yanında ücretli çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Şekil 23: Çalışanların Geçmiş Ortaklıklarını Bitirme Nedenlerinin Dağılımı



Çalışanlara “Biten ortaklığınız olduysa, ortaklığınızı bitirme nedeniniz neydi?” sorusu sorulduğunda en fazla verilen yanıt “hiç olmadı” olmuştur. Başarısız ortaklık deneyimi yaşayan çalışanlar ise, ortaklıkları bitirme nedenlerinden sırasıyla en fazla “dürüstlük ve güven sorunu”, “ekonomik nedenler”, “gelir paylaşımı” ve “hırsızlık/dolandırılma” cevaplarını vermişlerdir.

Şekil 24: Çalışanlara Göre Ortaklıkların Sürdürülmesinde Etkili Olan Değerler



Çalışanlara “Sizce ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerler etkilidir?” sorusu sorulduğunda, en fazla verilen %23,54 oranla “dürüstlük” cevabı olmuştur. Dürüstlükten sonra çalışanların ortaklığı sürdürülebilmek için “çalışkanlık” ve “güvenilirlik” değerlerine önem verdikleri tespit edilmiştir.

4.4.6. Çalışanlara Yönelik İş Etiği Ölçeği Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların demografik verileri ile iş etiği değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu verilere ilişkin test edilecek temel hipotezler verilmiştir.

4.4.6.1. Çalışanların Yaşı ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, çalışanların yaşı ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile çalışanların yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile çalışanların yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 74'te yaş değişkenine göre çalışanların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 74: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	25 yaş altı	23	4,3739	,27833
	25-34 yaş	78	4,3256	,41916
	35-44 yaş	47	4,2383	,50500
	45-54 yaş	32	4,3875	,47908
	55 ve üzeri yaş	11	4,1273	,48392
	Toplam	191	4,3089	,44328
Müşteri Etiği	25 yaş altı	23	3,9022	,72197
	25-34 yaş	78	3,9231	,66974
	35-44 yaş	47	3,9096	,54530
	45-54 yaş	32	4,0312	,61155
	55 ve üzeri yaş	11	3,6818	,44848
	Toplam	191	3,9215	,62543
Ortak /İş Arkadaşı Etiği	25 yaş altı	23	4,2609	,58620
	25-34 yaş	78	4,3397	,38005
	35-44 yaş	47	4,2340	,35891
	45-54 yaş	32	4,3516	,45729
	55 ve üzeri yaş	11	4,0682	,56003
	Toplam	191	4,2906	,43072
Çevre Etiği	25 yaş altı	23	4,1304	,38585
	25-34 yaş	78	4,1752	,45813
	35-44 yaş	47	4,0709	,40490
	45-54 yaş	32	4,0625	,37328
	55 ve üzeri yaş	11	4,0909	,33635
	Toplam	191	4,1204	,41610

Çalışanların, iş etiği iş etiği alt boyutlarının yaş değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için anova analizi yapılmıştır.

Tablo 75: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	,914	4	,228 ,196	1,167	,327
	Gruplar İçi	36,421	186			
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	1,033	4	,258 ,394	,655	,624
	Gruplar İçi	73,289	186			
Çalışan/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	1,022	4	,256 ,184	1,389	,239
	Gruplar İçi	34,226	186			
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,469	4	,117 ,174	,672	,612
		32,428	186			

Çalışanların, iş etiğine yönelik görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucu, yaş değişkeninin Çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

4.4.6.2. Çalışanların Eğitim Durumu ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, çalışanların eğitim durumu ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile çalışanların öğrenim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile çalışanların öğrenim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 76: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	İlköğretim	50	4,1600	,60474
	Lise	102	4,3588	,37584
	Ön lisans	23	4,3913	,27947
	Lisans	15	3,3067	,34531
	Lisans Üstü	1	4,8000	.
	Toplam	191	4,3089	,44328
Müşteri Etiği	İlköğretim	50	3,8450	,64857
	Lise	102	3,9387	,64910
	Ön lisans	23	4,0000	,56909
	Lisans	15	3,9500	,50178
	Lisans Üstü	1	3,7500	.
	Toplam	191	3,9215	,62543
Ortak/İş Arkadaşı Etiği	İlköğretim	50	4,1900	,41515
	Lise	102	4,3211	,43284
	Ön lisans	23	4,3261	,47932
	Lisans	15	4,3500	,38730
	Lisans Üstü	1	4,5000	.
	Toplam	191	4,2906	,43072
Çevre Etiği	İlköğretim	50	4,0333	,39983
	Lise	102	4,1373	,41784
	Ön lisans	23	4,1594	,43658
	Lisans	15	4,2444	,42663
	Lisans Üstü	1	4,0000	.
	Toplam	191	4,1204	,41610

Tablo 76’da eğitim durumu değişkenine göre çalışanların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir. Çalışanların, iş etiği boyutlarını eğitim değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 77: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	1,760	4	,440	2,301	,060
	Gruplar İçi	35,575	186	,191		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	,506	4	,127	,319	,865
	Gruplar İçi	73,816	186	,397		
Ortak /İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,727	4	,182	,979	,420
	Gruplar İçi	34,522	186	,186		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,688	4	,172	,994	,412
	Gruplar İçi	32,209	186	,173		

Çalışanların, iş etiğine yönelik görüşlerinin eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucu, eğitim değişkeninin ortak/iş arkadaşı etiği, çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği için p değeri 0,05'in üzerinde tespit edildiğinden, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

4.4.6.3. Çalışanların Meslekteki Kıdemleri ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, çalışanların meslekteki kıdemleri ile iş etiği ortaklık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile çalışanların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile çalışanların kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 78'de mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 78: Çalışanların Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre İş Etiği Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	5 yıl altı	43	4,3442	,29705
	5-14 yıl	73	4,2877	,45214
	15-24 yıl	59	4,3627	,44640
	25 - 34 yıl	14	4,0857	,70039
	35 yıl ve üzeri	2	4,3000	,14142
	Toplam	191	4,3089	,44328
Müşteri Etiği	5 yıl altı	43	3,6453	,79101
	5-14 yıl	73	3,9452	,56404
	15-24 yıl	59	4,0932	,52090
	25-34 yıl	14	3,9821	,46476
	35 yıl ve üzeri	2	3,5000	1,06066
	Toplam	191	3,9215	,62543
Ortak/ İş Arkadaşı Etiği	5 yıl altı	43	4,2616	,46276
	5-14 yıl	73	4,2740	,34147
	15-24 yıl	59	4,3517	,45514
	25-34 yıl	14	4,1607	,62486
	35 yıl ve üzeri	2	4,6250	,17678
	Toplam	191	4,2906	,43072
Çevre Etiği	5 yıl altı	43	4,1628	,38056
	5-14 yıl	73	4,1096	,44115
	15-24 yıl	59	4,1469	,40717
	25-34 yıl	14	3,9286	,43713
	35 yıl ve üzeri	2	4,1667	,23570
	Toplam	191	4,1204	,41610

Çalışanların, iş etiği alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 79: Çalışanların Kıdemlerine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	,955	4	,239	1,220	,304
	Gruplar İçi	36,380	186	,196		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	5,467	4	1,367	3,692	,006
	Gruplar İçi	68,855	186	,370		
Çalışan/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	,736	4	,184	,992	,413
	Gruplar İçi	34,512	186	,186		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,647	4	,162	,932	,446
	Gruplar İçi	32,250	186	,173		

Çalışanların iş etiğine yönelik görüşlerinin, kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, kıdem değişkeninin Çalışan etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Ancak, kıdem değişkeninin müşteri etiği alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey Testi yapılmıştır.

Tablo 80: Çalışanların Kıdemlerine Göre Müşteri Etiği Alt Boyutuna İlişkin Algıları (Tukey Testi)

Boyutlar	(I) Çalışanın Kıdemi	(J) Çalışanın Kıdemi	Ortalama Farkı (I-J)	P
Müşteri Etiği	5 yıl altı	15-24 yıl arası	-,44787*	,000

Tablo 80'e göre, 15 - 24 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların, 5 yılında altında kıdeme sahip çalışanlara nazaran müşteri etiği puanları yüksek bulunmuştur.

4.4.6.4. Çalışanların Faaliyette Bulunduğu Sektör ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Burada, çalışanların faaliyette bulundukları sektörler ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı saptanacaktır. Bu konuda hipotezlerimiz:

H₀: İş etiği alt boyutları ile çalışanların faaliyet sektörü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile çalışanların faaliyet sektörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Faaliyet sektörü değişkenine göre, çalışanların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 81: Çalışanların Sektörlerine Göre İş Etiğine İlişkin Algılarının Ortalamaları

		N	$\bar{X}$	Ss
Çalışan Etiği	İnşaat	34	4,1941	,63338
	İmalat	90	4,3778	,31221
	Ticaret	40	4,2450	,48672
	Turizm	12	4,2833	,58127
	Tarım	5	4,2000	,20000
	Diğer	10	4,4200	,34577
	Toplam	191	4,3089	,44328
Müşteri Etiği	İnşaat	34	3,8897	,82387
	İmalat	90	4,0111	,58410
	Ticaret	40	3,7938	,56013
	Turizm	12	3,7292	,64366
	Tarım	5	3,8500	,37914
	Diğer	10	4,0000	,50000
	Toplam	191	3,9215	,62543
Çalışan İş Arkadaş Etiği	İnşaat	34	4,2721	,49378
	İmalat	90	4,3500	,41190
	Ticaret	40	4,1750	,38062
	Turizm	12	4,1667	,55732
	Tarım	5	4,1500	,22361
	Diğer	10	4,5000	,37268
	Toplam	191	4,2906	,43072
Çevre Etiği	İnşaat	34	4,1275	,47151
	İmalat	90	4,1333	,41747
	Ticaret	40	4,1000	,37893
	Turizm	12	4,0000	,44947
	Tarım	5	4,0667	,14907
	Diğer	10	4,2333	,44583
	Toplam	191	4,1204	,41610

Çalışanların, iş etiği alt boyutlarının işletmenin faaliyet sektörü değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 82: Çalışanların, Faaliyet Sektörü Değişkenine Göre İş Etiği Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Gruplar	K. T.	Sd	K.O.	F	P
Çalışan Etiği	Gruplar Arası	1,229	5	,246	1,259	,283
	Gruplar İçi	36,106	185	,195		
Müşteri Etiği	Gruplar Arası	1,941	5	,662	,992	,424
	Gruplar İçi	72,381	185	,320		
Çalışan/İş Arkadaşı Etiği	Gruplar Arası	1,585	5	,737	1,743	,127
	Gruplar İçi	33,663	185	,304		
Çevre Etiği	Gruplar Arası	,349	5	,070	,397	,850
	Gruplar İçi	32,548	185	,176		

Çalışanların, iş etiği ölçeği alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, Anova testi sonucu, faaliyet sektörü değişkeninin çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

4.4.6.5. Çalışanların Cinsiyeti ve İş Etiği Arasındaki İlişkiler

Çalışanların cinsiyetleri ile iş etiği alt değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlılığını saptayacak hipotezlerimiz:

H₀: İş etiği alt boyutları ile çalışanların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile çalışanların cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Cinsiyet değişkenine göre, çalışanların iş etiğine ilişkin algı puanlarının frekans değerleri, yüzdeleri ve puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir.

Tablo 83: Çalışanların Cinsiyetine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi)

	Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Çalışan Etiği	Kadın	102	4,3098	,39963	,030	,347
	Erkek	89	4,3079	,49088		
Müşteri Etiği	Kadın	102	3,9534	,62411	,755	,564
	Erkek	89	3,8848	,62846		
Çalışan/İş Arkadaşı Etiği	Kadın	102	4,3039	,42599	,457	,641
	Erkek	89	4,2753	,43798		
Çevre Etiği	Kadın	102	4,0980	,39129	-,788	,259
	Erkek	89	4,1461	,44368		

Kadın ve erkek çalışanların iş etiği boyutlarına ilişkin algıları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 83’te görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre, çalışanların iş etiği boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.4.7. Çalışan ve Ortakların İş Etiğine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması

Burada çalışan ve ortakların iş etiği boyutlarına ilişkin algıları karşılaştırılacaktır. Bu bağlamda hipotezlerimiz şöyledir:

H₀: İş etiği alt boyutları ile katılımcıların statüleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutları ile katılımcıların statüleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 84: Katılımcıların Statü Değişkenine Göre İş Etiğine İlişkin Algıları (T Testi)

	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Çalışan Etiği	Ortak	290	4,3145	,38321	6,738	,002
	Çalışan	191	4,0346	,52702		
Müşteri Etiği	Ortak	290	3,6828	,70420	-2,407	,000
	Çalışan	191	3,8298	,57397		
Çalışan/İş Arkadaşı Etiği	Ortak	290	4,3009	,36469	8,340	,000
	Çalışan	191	3,9175	,56202		
Çevre Etiği	Ortak	290	4,0897	,39363	6,796	,000
	Çalışan	191	3,7661	,64978		

Katılımcıların statü değişkenine göre iş etiği boyutlarına ilişkin algıları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 84 ’ te görüldüğü gibi ortakların çalışanlara göre çalışan etiği puanı anlamlı olarak yüksektir. Ortakların çalışanlara göre çalışan-iş arkadaşı etiği puanı anlamlı olarak yüksektir. Ortakların çalışanlara göre çevre etiği puanı anlamlı olarak yüksektir. Çalışanların ortaklara göre müşteri etiği puanı anlamlı olarak yüksektir.

4.4.8. İş Etiği Alt Boyutlarının İlişkisel Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi

H₀: İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın bu hipotezi iş etiği faktörleri olan çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında doğrusal ve olumlu ilişki olduğudur. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, katılımcıların iş etiği

boyutlarına verdikleri cevapların ortalamaları alınarak, katılımcıların ilişkisel sürdürülebilirlik boyutuna üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yine lineer (doğrusal) bir model oluşturularak tahmini en düşük kareler yöntemiyle regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki ve yönünü tespit edebilmek için yapılan bir analizdir.⁵⁹⁶ Katılımcıların ilişkisel sürdürülebilirlik boyutu bağımlı değişken, iş etiği alt boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Aşağıda yer alan modelde bağımlı değişken (Y) ilişkisel sürdürülebilirliktir. Bağımsız değişkenler ise çalışan etiği (X1), müşteri etiği(X2), ortak/iş arkadaşı etiği(X3) ve çevre etiği(X4)dir. Modeldeki β_1 , β_2 , β_3 , ve β_4 katsayıları X1, X2, X3 ve X4'deki bir birimlik artışının Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir

$$Y = \beta_0 + X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + X_3\beta_3 + X_4\beta_4$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \text{ veya } \beta_4 \text{ den en az biri } \neq 0$$

Tablo 85: Anova F- Testi Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Oranı (p)
Regresyon	16,579	4	4,145	32,281	,000 ^b
Residual	36,593	285	,128		
Toplam	53,172	289			

Yapılan testin sonuçlarına göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. F- testinin sonuçları Tablo 85'de görülmektedir.

Tablo 86: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,558 ^a	,312	,302	,35

Bir sonraki aşamada modelde kullanılan değişkenlerin (çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği) hangi oranda bağımlı değişkeni (ilişkisel sürdürülebilirlik) açıkladığı incelenecektir. Kullanılan değişkenler bağımlı

⁵⁹⁶ İslamoğlu, a.g.e., s. 260.

değişkenin %31' ini açıklamaktadır. Bu durum ilişkisel sürdürülebilirliğe başka faktörlerin de önemli bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin anlamlı çıkması söz konusu değişkenler arasında varsayılan bir ilişkinin varlığına dair önemli bir delil teşkil etmektedir. Model Özeti çıkarıldıktan sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. T-testi sonuçları Tablo 87'de görülmektedir.

Tablo 87: Katsayılar İçin T-testi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	T Değeri	Anlamlılık Oranı (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,833	,314		2,656	,008
Çalışan Etiği	,359	,065	,320	5,525	,000
Müşteri Etiği	-,013	,032	-,021	-,393	,695
Ortak / İş Arkadaşı Etiği	,404	,065	,343	6,235	,000
Çevre Etiği	,020	,061	,019	,332	,740
Ba. Bağımlı Değişken: İlişkisel Sürdürülebilirlik					

Daha sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 87'de görüldüğü üzere müşteri etiği ve çevre etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı, doğrusal bir ilişki bulunamamıştır. Çalışan etiği ortak iş arkadaşı etiği ile ilişkisel performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beta katsayıları dikkate alındığında ilişkisel sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktör 0,40 ile ortak iş arkadaşı etiğidir. Çalışan etiği ise 0,35 düzeyinde etkilemiştir.

4.4.9. İş Etiği Alt Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi

H₀: İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

H₁: İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın bu hipotezi iş etiği faktörleri olan çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında doğrusal ve olumlu ilişki olduğudur. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik boyutu bağımlı değişken, bir önceki hipoteze benzer olarak iş etiği alt boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır. Aşağıda yer alan modelde bağımlı değişken (Y) ekonomik sürdürülebilirliktir. Bağımsız değişkenler ise çalışan etiği (X1), müşteri etiği(X2), ortak/iş arkadaşı etiği(X3) ve çevre etiği(X4)dir. Modeldeki β_1 , β_2 , β_3 , ve β_4

katsayıları X1, X2, X3 ve X4'deki bir birimlik artışının Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir.

$$Y = \beta_0 + X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + X_3\beta_3 + X_4\beta_4$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \text{ veya } \beta_4 \text{ den en az biri } \neq 0$$

Tablo 88: Anova F- Testi Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	P. Anlamlılık Oranı
Regresyon	33,860	4	8,465	17,127	,000 ^b
Residual	140,859	285	,494		
Toplam	174,719	289			

Yapılan testin sonuçlarına göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Anova testinin sonuçları Tablo 88'de görülmektedir. Bir sonraki aşamada modelde kullanılan değişkenlerin (çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği) hangi oranda bağımlı değişkeni (ekonomik sürdürülebilirlik) açıkladığı incelenecektir.

Tablo 89: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Standart Hata
1	,440 ^a	,194	,182	,70302

Kullanılan değişkenler bağımlı değişkenin %19'unu açıklamaktadır. Bu durum ekonomik sürdürülebilirliğe başka faktörlerin de önemli bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin anlamlı çıkması söz konusu değişkenler arasında varsayılan bir ilişkinin varlığını ispatlamaktadır. Model Özeti çıkarıldıktan sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. T-testi sonuçları Tablo 90'da görülmektedir.

Tablo 90: Katsayılar İçin T-testi Sonuçları

Model	Standart Katsayı	Olmayan	Standart Katsayı	T	p.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,178	,615		,290	,772
Çalışan Etiği	-,268	,127	-,132	-2,102	,036
Müşteri Etiği	,342	,063	,309	5,441	,000
Ortak/ İş Arkadaşı Etiği	,169	,127	,079	1,329	,185
Çevre Etiği	,478	,120	,242	3,982	,000
Ba. Bağımlı Değişken: Ekonomik Sürdürülebilirlik					

Daha sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 90’da görüldüğü üzere çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beta katsayıları dikkate alındığında ekonomik sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktör 0,48 ile çevre etiğidir. Onu takip eden müşteri etiği ise 0,342 düzeyinde etkilemiştir. Çalışan etiğinin etki düzeyi ise -0,268 düzeyindedir.

4.4.10. İş Etiği ve Ortaklığın Sürdürülebilirliği Arasındaki İlişki

H₀: İş etiği alt boyutlarının sürdürülebilirlik alt boyutları ile ilişkisi anlamlı değildir.

H₁: İş etiği alt boyutlarının sürdürülebilirlik alt boyutları ile ilişkisi anlamlıdır.

Tablo 91’de iş etiği ve ortaklığın sürdürülebilirliği arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizine yer verilmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasında neden- sonuç ilişkisini göstermemekte, sadece değişkenler arası ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi veren bir analiz yöntemidir.⁵⁹⁷

⁵⁹⁷ Baş, a.g.e., s. 164.

Tablo 91: İş Etiği ve Sürdürülebilirlik İlişisini Belirlemek için Korelasyon Sonuçları

		Çalışan Etiği	Müşteri Etiği	Ortak İş Arkadaşı Etiği	Çevre Etiği	Ekonomik Sürdürülebilirlik	İlişkisel Sürdürülebilirlik
Çalışan Etiği	Pearson	1	,276**	,517**	,474**	,056	,463**
	p.		,000	,000	,000	,342	,000
	N		481	481	481	290	290
Müşteri Etiği	Pearson		1	,295**	,311**	,378**	,129*
	p.			,000	,000	,000	,028
	N			481	481	290	290
Ortak İş Arkadaşı Etiği	Pearson			1	,479**	,165**	,471**
	p.				,000	,005	,000
	N				481	290	290
Çevre Etiği	Pearson				1	,293**	,232**
	p.					,000	,000
	N					290	290
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Pearson					1	,116*
	p.						,049
	N						290
İlişkisel Sürdürülebilirlik	Pearson						1
	p.						
	N						

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 91 incelendiğinde çalışan etiği boyutunun diğer iş etiği alt boyutları ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Çalışan etiği ve müşteri etiği arasında 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r= 0,276$). Çalışan etiği ve ortak/iş arkadaşı etiği arasında 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,517$); çalışan etiği ve çevre etiği arasında 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,479$) ilişki bulunmuştur.

İş etiğinin alt boyutu olan müşteri etiği ve ortak iş arkadaşı arasında 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r= 0,295$). Müşteri etiği ve çevre etiği arasında 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r= 0,311$). Çevre etiği ve ortak iş arkadaşı arasında 0,01 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r= 0,295$).

Tablo 89'a göre, iş etiğinin tüm 4 boyutu ile sürdürülebilirlik alt boyutu olan ilişkisel sürdürülebilirlik boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışan etiği ve ilişkisel

sürdürülebilirlik arasında 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,463$), müşteri etiği ve ilişkisel sürdürülebilirlik arasında 0,05 anlam düzeyinde ($r= 0,129$), ortak iş arkadaşı etiği ve ilişkisel sürdürülebilirlik arasında 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,471$), çevre etiği ve ilişkisel sürdürülebilirlik arasında ise 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,232$) karşılıklı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

İş etiğinin 3 boyutu ile sürdürülebilirlik alt boyutu olan ekonomik sürdürülebilirlik boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Müşteri etiği ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,378$), ortak/iş arkadaşı etiği ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında ise 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,165$), çevre etiği ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında ise 0,01 anlam düzeyinde ($r= 0,293$) karşılıklı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Bireyler tarih boyunca tek başına yapamadığı işleri gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için ortaklık yapma yolunu seçmişlerdir. Ortaklıklar yolu ile sermayelerin karlı alanlara yönlendirilmesi ait oldukları toplumlara güç kazandırmıştır. Özellikle Avrupa’da, gelişmiş medeniyetlerin ticaretten sağlanan yüksek karlar üzerinde inşa edildiği görülmektedir. Ticaretin gelişmesinde İslami ortaklık türlerinin Avrupalı tüccarlar tarafından öğrenilmesi ve hayata geçirilmesinin etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Bu ortaklık türlerinden mudaraba, müşareke, mufavada, vücuha ve murabaha gibi ortaklıkların 1850 Kanunname-i Ticaret’ine kadar Osmanlı’da uygulanması söz konusudur. Kanunname-i Ticaret’te ticaret ortaklıklarından kollektif, komandit ve anonim ortaklıklar sayılmış, kanunun 1924’te düzenlenmesi ile kooperatifler de ticaret ortaklıkları arasına dahil edilmiştir.

Günümüzde yürürlükte olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunun’da ortaklıklar “Ticaret Şirketleri” başlığı altında; limited şirket, anonim şirket, kollektif şirket, komandit şirket, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ve kooperatifler olmak üzere altı ayrı türde bulunmaktadır. 1985-2012 yılları arasında kurulan ve kapanan şirket sayıları incelendiğinde özellikle 1990’lı yıllar sonrasında şirket sayısında hızlı bir yükseliş yaşandığı görülmektedir. Kurulan şirketlerin türüne bakıldığında ise en fazla limited şirketlerin, en az komandit şirketlerin kurulduğu tespit edilmiştir.

Ticaret şirketlerinin ortaklık yapıları incelendiğinde genellikle ortakların aile bireylerinden oluştuğu görülmektedir. Aile işletmeleri, ortaklar arasında güven bağının ve iletişimin daha kuvvetli olması, bireylerin şirket içerisinde küçük yaşlardan itibaren çalışması ve uyum sorununun olmaması gibi sebeplerle uzun süre hayatta kalan şirketler olmaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve işletmenin birarada düşünülerek, işletmenin başarılı bir şekilde uzun yıllar faaliyetini devam ettirebilmesini ifade etmektedir. Bu işletmelerde sürdürülebilirliği etkileyen başlıca unsurlar; aile konseyi ve bu konseyin oluşturduğu bir aile anayasasının olmayışı, kişi ve rol çatışmaları, akraba kayırmacılığı, patron merkezli idare ve devir sırasında yaşanan sorunlardır.

Aile işletmesi olsun veya olmasın tüm işletmelerde sürdürülebilirliği etkileyen belirli faktörler vardır. Bu faktörlerin başında ortakların ortaklık kültürüne sahip olması,

işletmenin bilinir bir markasının bulunması, çevrede itibarının varlığı ve ilişkilerinde güvenin sağlanması gelmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, işletme içerisinde kurumsallaşmanın sağlanması ve üretilen ürünlerin mevcut ihtiyaçlara göre gerektiğinde yenilenmesi sürekliliği sağlayan diğer unsurlardır.

Yapılan çalışmalar ortaklıkların sürdürülebilirliğini etkileyen temel unsurun iş etiğine uygun tutum ve davranışlar olduğunu göstermiştir. Etik değerler, bireylerin birbirleri ile uyumlu bir ilişki ve etkileşim süreci yaşamalarını sağlamaktadır. İşletme içi ve dışı tüm paydaşları ile ilişkilerinde iş etiğine uygun hareket eden ortaklıkların, pazardaki yerini sağlamlaştırdıkları, başarılı işbirliklerine imza attıkları ve uzun yıllar faaliyetini devam ettirdikleri görülmektedir.

İşletme ortaklıklarının sürdürülmesinde iş etiğinin etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, nitel ve nicel araştırma teknikleri bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Trabzon ilinde faaliyet gösteren şirketler oluşturmuştur. Nicel araştırma için, tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen şirketlerden, yönetici ve çalışanlar araştırma kapsamına alınmıştır. Bu bağlamda değerlendirilmeye uygun 481 anket formu elde edilmiştir. Anketlerin 290'ı ortak, 191'i çalışanlara ait verileri içermektedir. Derinlemesine görüşme tekniği ile yapılan nitel araştırma ise 5 şirket ortağı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örnekleminden alınan verilere göre, araştırmaya katılan ortakların çoğunluğu erkektir, çalışanların da yarıdan fazlası kadındır. Eğitim durumlarına bakıldığında, çalışanların ve ortakların çoğunluğunun lise mezunu olduğu ancak, ortakların eğitim seviyesinin çalışanlardan bir miktar daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan ortak ve çalışanların yaşlarına bakıldığında, ortakların ortalama 40, çalışanların ise ortalama 33 yaşında olduğu tespit edilmiştir. Meslekteki kıdemlerin ortalamalarına bakıldığında, ortakların ortalama 16 yıl, çalışanların ise ortalama 11 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, ortaklar sahip oldukları işletmelerinin faaliyet süresini ortalama 20 yıl olarak belirtmişlerdir. Çalışanlar ise mevcut işlerinde ortalama 8 senedir çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerden yola çıkarak araştırmaya katılan ortakların beklenildiği gibi, çalışanlardan daha yüksek eğitilmiş, daha yaşlı ve daha tecrübeli kişiler olduklarını söylemek mümkündür.

İşletmelere yönelik sonuçlar incelendiğinde ise ortakların sahip olduğu şirketlerin hukuki şeklinin en fazla limited şirket, çalışanların bulunduğu şirketlerin ise en fazla anonim şirket olduğu tespit edilmiştir. Ortakların ve çalışanların işletmelerinin en fazla faaliyet gösterdikleri sektör imalat sektörüdür. Ortakların sahip olduğu işletmelerin sadece % 1,7'sinde 250 ve üzeri personel çalıştırılmaktadır. İşletmelerdeki çalışan sayısı ortalamalarına bakıldığında, işletmelerde ortalama 30 kişi istihdam edildiği ve şirketlerin küçük ölçekli işletmeler olduğu belirlenmiştir. Nitel araştırma için derinlemesine görüşme yapılan ortakların şirketlerinde ise ortalama 26 kişi istihdam edilmektedir. Bu şirketler, tarım, turizm, imalat, inşaat, diğer (basım-yayın) gibi farklı alanlarda faaliyet göstermektedir.

Çalışmada, katılımcıların ortaklığa ilişkin düşünceleri araştırılmıştır. Anketleri cevaplayan ortakların % 91,4'ü 1-5 kişi arası ortağa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ortak sayılarının ortalamaları alındığında, şirketlerin ortalama 3 ortağa sahip oldukları tespit edilmiştir. Ortaklar aile dışından ortak alma fikrine genellikle “hayır” cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan ortaklar en fazla eşleriyle ortak olduklarını belirtmişlerdir. Eşten sonra en fazla alınan şirket ortakları sırasıyla, baba, kardeş, çocuklar, anne, akraba ve diğer ortaklar şeklinde sıralanmaktadır. Bu sonuçlar görüşmelerde de aynı doğrultuda çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde, katılımcıların hepsi aile dışından ortaklık kurmaya olumsuz baktıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda bir görüşmecimizin, “Babam kardeşleriyle, daha önce yaptıkları bir ortaklık yüzünden 20 yıldır konuşmuyor.” ifadesinde görüldüğü gibi, kardeşler arasında dahi ortaklıklara tereddütle bakıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların kardeşleri ile ortaklık yapmaktan çekinmesindeki sebep, bir katılımcımızın “Keşke ağabeyim evlenmeseydi. Yengem onu çok etkiliyor.” ifadesinde belirttiği gibi, aileye sonradan dahil olacak kişinin kardeşi etkileme ihtimalinin olmasıdır.

Ortakların daha önce yaşadığı olumsuz ortaklık deneyimleri, ortaklık kurma fikrini etkileyen bir başka unsurdur. Ortaklara, başarısızlıkla sonuçlanan ortaklık deneyimlerinin sayısı sorulduğunda katılımcıların % 35,2'sinin olumsuz ortaklık deneyimi yaşadığını belirtmesi sorunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, ortaklar ortaklığı bitirmek için en önemli neden olarak % 62,8 ile iş ahlakına uygunsuz davranışları belirtirken, çalışanlar da benzer şekilde % 61,8 oran

ile buna katılmışlardır. Bu konuda bir görüşmecimiz “gayri ahlaki ve gayri insani durumlar nedeniyle” nedeniyle aile dışından ortaklıklara karşı olduğunu belirtmiştir. Ortaklıklara daha önceki ortaklıklarını bitirme nedeni sorulduğunda en fazla verilen yanıtlar; “dürüstlük ve güven sorunu”, “sözünü tutmama” ve “gelir paylaşımı” olmuştur. Belirtilen diğer sorunlar ise sırasıyla, “ekonomik nedenler”, “iletişim kopukluğu”, “disiplinsizlik”, “hırsızlık ve dolandırılma”, “kültürel nedenler” ve “yatırım ve planlama sorunları” şeklindedir. Daha önce ortaklık yapmış ancak şuan birinin yanında işçi olarak çalışan grup ise, geçmiş ortaklıklarını bitirme nedenlerini sırasıyla en fazla; “dürüstlük ve güven sorunu”, “ekonomik nedenler”, “gelir paylaşımı” ve “hırsızlık/dolandırılma” olarak belirtmişlerdir.

Araştırmadan çıkan sonuç dürüstlük ve güven sorunu nedeniyle ortaklıkların geliştirilemiyor olmasıdır. Bu sorun ise yetki ve görevlerin detaylı bir şekilde belirtildiği yazılı bir sözleşme yapılması ile çözülebilecek bir sorundur. Ancak, anket verilerine baktığımızda, ortakların genelinin yetki ve görevlerinin yazılı olarak belirlenmediği ve aile anayasasının olmadığı tespit edilmiştir. Derinlemesine görüşmelerde ortakların aile anayasası hakkında hiçbir bilgisi olmadığı dikkat çekmiştir. Diğer yandan yazılı sözleşme yapılmayışının nedenleri tartışıldığında, ortakların yazılı sözleşme yapmanın gerekliliğinin farkında oldukları ancak, ortakları aile bireyleri olduğu için onları kırmamak adına sözleşme yapmayı erteledikleri sonucuna varılmıştır. Bireyler aynı zamanda eşi, babası yahut kardeşi konumunda olan ortaklarına sözleşme yapmaya çekinmektedirler.

Ortaklıkların gelişmemesinin başka bir sebebi, Türk kültüründe ortaklık kültürünün oturmayışından kaynaklanmaktadır. Ortaklar işletme faaliyetlerini sürdürürken halen sözlü anlaşmalar yapmakta, yazılı belgelerle işlem yapmayı ertelemektedir. Bu sorunu görüşmecilerimizin “Ülkemizde her şey kültürel değerlerle, verilen sözlerle yürütülüyor. Yazılı olmayınca da ortaklıklarda kopuş yaşıyor.”, “Güven üzerine, hatır-gönül üzerine kurulu bir iş hayatımız var.” ifadelerinde açıkça görmek mümkündür.

Anketlerde ortaklara, ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerlerin etkili olduğu sorulduğunda en fazla verilen yanıtlar “dürüstlük” ve “güvenilirlik” olmuştur. Bu değerleri sırasıyla, “yasalara uyum”, “hesap verebilirlik”, “çalışkanlık” ve “risk

alabilme” izlemektedir. Çalışanlar ise en fazla “dürüstlük”, “çalışkanlık” ve “güvenilirlik” cevaplarını vermişlerdir.

Derinlemesine görüşmelerde de ortaklıkların başarıyla devam etme nedenlerinin temelinde dürüstlük ve güvenin olduğu görülmüştür. Ancak bunun yanında ortaklar, başka değerlerin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşmelerde sürdürülebilir başarı için gerekli değerler; “Ailece fedakar bir şekilde çalıştık. Sadece çalıştık ve gayret ettik. Şimdiye kadar tatil adı altında boşa geçirdiğimiz hiçbir zaman olmadı” ifadesinde çalışkanlık, “Peygamberimiz, ‘İşçinin alın teri kurumadan karşılığını verin’ diyor” ifadesinde inançlı olmak ve adalet, “Başarımızı kalitemize ve uzmanlığımıza borçluyuz” ifadesinde kalite ve uzmanlık, “Başarımız, şirketimizde tamamen helal et ve süt mamulleri imalatı yapmış olmamızdan kaynaklanmaktadır” ifadesinde toplumsal sorumluluk, “Çalışanlarım ile beraber çalışıyor, beraber yemek yiyorum” ifadesinde alçak gönüllük, “Bu ay kazandıysak, diğer ay kazanabilecek miyiz bilemiyoruz. Risk de, stres de bizde. Sabrederek üstesinden geliyoruz.” ifadesinde ise sabırlı olma ve risk alabilmek olarak belirtilmiştir.

Aile ortaklıklarında, gelecekte yönetimin kime devredileceği konusu ortaklığın sürdürülebilirliğini etkileyen başka bir unsurdur. Anketlerde ortakların % 57,9’unun işletmenin yönetimini gelecekte devralacak kişiyi belirlediği tespit edilmiştir. Literatürde aile şirketlerinde, şirket halefi için özellikle yaşça büyük erkek çocuğun tercih edildiği belirtilmektedir. Görüşmelerimiz de bunu doğrulamıştır. 53 yaşındaki görüşmecimiz “Benden sonra yerime oğlum temsil hakkını almakla beraber, 3 kızım da yönetime ortak olacaktır” ifadesinde kendi yetkilerini oğluna devredeceğini belirtmiş, baba ve kardeşleriyle ortaklık yapan 30’lu yaşlardaki bayan görüşmecilerimiz ise, gelecekte erkek kardeşlerinin yönetime geçeceğini bildiklerini dile getirmişlerdir.

Ortaklıkların sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli sorun ise iş etiğine uygun olmayan tutum ve davranışlardır. Ortaklarla yapılan görüşmelerde ortaklıklarda oluşan etik sorunlar hakkında ortaklardan detaylı bilgiler alınmıştır. Görüşmelerde özellikle imalata dayalı işletmelerde, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemlerin alınmayışı ile ilgili ifadeler dikkat çekmiştir. Bu konuda görüşmecilerimizden biri bir

işçisinin bacağına kaybettiğini anlatırken, diğeri işçisinin gece alkol alıp fabrikasını ateşe vermesinden dolayı yakınmıştır.

Hem imalatçı şirketlerde hem de hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren şirketlerde en fazla, verilen sözlerde durmama, dolandırıcılık, adam kayırmacılık, rüşvet ve hataları üstlenmeme gibi etik sorunlar söz konusu olmaktadır. Bu sorunlar şirketlerin faaliyete son vermesine dahi neden olabilmektedir. Bu hususta bir görüşmecimizin “Şu ana kadar çok dolandırıldık. En son yaşadığımız dolandırıcılık bizi mahvetti. Bütün malımız haciz altında, arabalarımız bağlandı.” ifadesi, etik sorunların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini en belirgin şekilde göstermektedir.

Anket verileri ile katılımcıların iş etiğine yönelik tutumları değerlendirilmiş ve bunların ortaklıkların sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan faktör analizi ile toplam varyansın %56,3’ünü açıklayan 16 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir iş etiği ölçeği oluşturulmuştur. Ortakların çalışanlarına karşı etik tutumları “çalışan etiği”, ortakların müşterilerine karşı olan etik tutumları “müşteri etiği”, ortakların dış çevresine karşı olan etik tutumları “çevre etiği”, ortakların diğer ortaklarına karşı olan etik tutumu “ortak /iş arkadaşı etiği” olarak isimlendirilmiştir. Burada iş etiği anketinin aynısı çalışanlara da yapıldığı için, ortak ifadesi aynı zamanda çalışanın yakın iş arkadaşını ifade etmiştir. Çalışanın iş arkadaşına olan etik tutumu “ortak /iş arkadaşı etiği” boyutuna dahil edilmiştir. Sonuçlara göre; ortakların çalışanlara göre çalışan etiği, ortak-iş arkadaşı etiği ve çevre etiği puanı yüksek bulunmuşken çalışanların ortaklara göre müşteri etiği puanı anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Müşteriler ile birebir iletişim çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği için, müşteri etiğinin çalışanlarda yüksek çıkmasını işletmeler için olumlu bir sonuç olarak nitelendirmek mümkündür.

Anket verilerine göre ortakların cinsiyet, yaş ve kıdemlerinin; çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Ortakların, eğitim düzeyine göre ortak/iş arkadaşı etiği boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık görülmezken; çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ortakların eğitim seviyesi arttıkça çevre ve müşterilerine yönelik etik tutumlarında artış olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi derinlemesine

görüşmelerde de belirleyici unsur olmuştur. İş etiği kavramının ne ifade ettiğini sorduğumuzda, en genç ve eğitim seviyesi en yüksek (işletme yüksek lisans) olan görüşmecimizin “İş etiği, işe zamanında gelmek, verilen işi düzgün yapmak, grup çalışmalarına uyum sağlamak, çevresiyle iletişimde kabul görebilir olmak ve verilen sözlerin tutulmasıdır. Verilen bir işi belirtilen sürede teslim etmek bir iş ahlakıdır.” ifadesindeki çok yönlülük bunu göstermiştir. Konu ile ilgili literatür de hem bir çırak gibi işletme içinde çalışmış, hem de akademik düzeyde işletmecilik bilgisine sahip olmuş ortakların, adımlarını daha sağlam attıkları, iş yaşamı konusunda daha yetkin düşündükleri ve etik meselelerde daha hassas olduklarına işaret etmiştir.

Ortakların iş etiğine yönelik tutumları, işletmenin hukuki şekli baz alınarak incelendiğinde çevre etiği ve ortak iş/arkadaşı etiği boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Çalışan etiği ve müşteri etiği alt boyutlarında ise anlamlı farklılık bulunmuştur. Limited, anonim ve kollektif tipi şirketlerin, komandit tipi şirket ortaklarına nazaran çalışan etiği puanları yüksek bulunmuştur. Çalışanlara yönelik etik tutum en yüksek limited şirketlerde çıkmıştır. Bunun nedeni limited şirketlerin genelde az sayıda çalışana sahip olup, çalışanlarıyla yakın ilişkiler geliştirmiş olmalarından kaynaklanabilmektedir. Diğer yandan, kollektif şirketlerin, limited tipi şirketlere göre daha yüksek müşteri etiği puanına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda kollektif şirket ortaklarının, şirket zararlarından tüm varlıkları ile sorumlu olmaları ve bir ortağın yapmış olduğu hatalı davranışın, şirketin diğer ortaklarını doğrudan etkilemesinin, müşterilerine yönelik etik tutum ve davranışlarında artış oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Anket verileri ile iş etiğinin ortaklığın sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini gösterebilmek için ayrıca sürdürülebilir ortaklık ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %60,41’ini açıklayan 7 madde ve 2 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ortakların halefin işletmeyi yönetebileceğine olan inancı ve diğer ortaklar ile arasındaki ilişkilerin uyumluluğu “ilişkisel sürdürülebilirlik”; şirketin başarı, kar ve gelirlerinin artışı ise “ekonomik sürdürülebilirlik” olarak isimlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirliğin yaşa, ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Eğitim

seviyesinin ve cinsiyetin sürdürülebilirlik için anlamlı farklılık yaratan kriter olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, lisans mezunlarının ortaklıklarının ekonomik anlamda sürdürülebilir olduğu, ancak diğer ortaklar ve halefi ile olan ilişkilerinde (ilişkisel sürdürülebilirlik) başarılı olamadığı sonucuna varılmıştır. Cinsiyete göre değerlendirme yapıldığında ise kadınların ilişkisel sürdürülebilirlik puanlarının, erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu, kadınların duygusal yapılarından kaynaklı olarak bireysel ilişkilere daha fazla önem vermesinin bir sonucu olarak söylemek mümkündür.

Araştırmada, işletmenin hukuki şeklinin, ekonomik sürdürülebilirlik ve ilişkisel sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı etki yaratan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Veriler ekonomik sürdürülebilirlik puanlarının en yüksek kolektif şirketlerde, en düşük ise limited şirketlerde olduğunu göstermiştir. Diğer yandan en yüksek ilişkisel sürdürülebilirlik puanının kolektif şirketlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu, kolektif şirket ortaklarının sınırsız sorumlu olması ve güven temeli üzerine kurulu şirketler olması nedeniyle, ekonomik ve sosyal ilişkilerinde daha tedbirli davranmalarının bir sonucu olarak söylemek mümkündür.

İşletmenin sektörüne göre sürdürülebilirliği incelendiğinde, inşaat sektöründeki şirketlerin, imalat sektöründeki şirketlere nazaran ekonomik sürdürülebilirliğinin daha yüksek olduğu; ticaret sektöründeki şirketlerin ise imalat sektöründe çalışan şirketlere nazaran ilişkisel sürdürülebilirliğinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlarda, son yıllarda çeşitli devlet politikalarıyla inşaat sektörünün güçlenip gelirlerinin artmasının ve ticaret sektörünün de bireysel ilişkilere ağırlık veren bir sektör olmasının payının olduğu tahmin edilmektedir.

Çalışmada iş etiği ölçeğinin tüm alt boyutları ve sürdürülebilirliğin alt boyutları olan ekonomik ve ilişkisel sürdürülebilirlik arasında ilişki bulunmuştur. İş etiği görüşleri yüksek olan bireylerin sürdürülebilirliğe yönelik görüşleri de yüksektir. İş etiğinin tüm alt boyutlarının (4 boyut) sürdürülebilirlik alt boyutu olan ilişkisel sürdürülebilirlik boyutu arasındaki ilişkileri incelendiğinde; müşterilere ve çevreye karşı olan etik tutum ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmüştür. İlişkisel sürdürülebilirliği en çok açıklayan faktörün, ortak/iş arkadaşına yönelik etik tutum olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlara

yönelik etik tutumların ilişkisel sürdürülebilirliği yüksek ama daha az oranda açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

İş etiğinin tüm alt boyutlarının sürdürülebilirlik alt boyutu olan ekonomik sürdürülebilirlik boyutu arasındaki ilişkileri incelendiğinde, ortak/iş arkadaşına yönelik etik tutum ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmüştür. Sonuçlara göre, ekonomik sürdürülebilirliği ise en çok açıklayan faktör çevreye yönelik etik tutumdur. Müşterilere yönelik etik tutum, çevre etiği kadar yüksek olmasa da ekonomik sürdürülebilirliği açıklamıştır. Buna nazaran çalışanlara yönelik etik tutum ekonomik sürdürülebilirliği negatif yönde etkilemiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş etiğine yönelik tutumların, işletme ortaklıklarının sürdürülebilirliği üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışma, ortaklara gerek akademik gerekse mesleki eğitim verilmesinin, işletme sürdürülebilirliğinin sağlamasında önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu hususta ticaret odalarının ahi birlikleri gibi davranmasının, ahlak eğitimi verip çıraklık müessesini destekleyen çalışmalarının olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ticari ilişkilerinde ahlaklı davranmayan girişimcilerin teşhir edilmesi ve çeşitli cezalara çarptırılmasının etik davranmayı zorunlu hale getiren uygulamalar olarak kullanılması önerilebilmektedir.

Çalışma, sürdürülebilirlik sağlamada en başarılı ortaklık türünün emek-sermaye ortaklığı olarak kurulabilmesi ile mudaraba, ortakların tüm mal varlıklarıyla sorumlu olması ile mufavada ortaklık türüne benzeyen, kollektif şirket türünün sayısının arttırılmasını teşvik edici uygulamalar geliştirmenin önemini ortaya koymaktadır. Sonuçlara göre, kollektif şirketlerin, inşaat sektöründe olmasının ekonomik sürdürülebilirliği, ticaret sektöründe olmasının ise ilişkisel sürdürülebilirliği olumlu etkilemesi söz konusudur. Ayrıca, ticaret sektöründe faaliyet gösteren ortağın, bayan olması durumunda şirketin ilişkisel sürdürülebilirliğini daha da arttıracığı tespit edilmiştir.

İşletme içi ve dışı tüm paydaşlarla etik davranışlar geliştirmesi için ortaklara bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Özellikle tedarikçileri ile sorun yaşayan ortaklara, tedarikçi etik kodu oluşturup buna uymayanlarla iş ilişkilerinin derhal kesileceğinin

söylenmesi tavsiye edilebilir. İşletme içi oluşan etik dışı davranışları engellemek için ise, işyerinde ahlaki standartlar getirilmesinin, dikkatle uygulanması kaydı ile ihbarcılık yapılmasının, ahlak görevlisi atanmasının etkili olacağı söylenebilir. Ortak ve yönetici arasında oluşan etik sorunları önlemek için ise, yöneticilere şirket hissesinden pay verilmesi ve böylece çalışma isteklerinin canlı tutulması önerilebilir.

İşletme ortaklıklarının sürdürülebilirliği üzerinde iş etiğinin etkisini tespit eden bu çalışmanın sınırlı olan literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sadece Trabzon ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sınırlı kalmıştır. Gelecekte bu konuda farklı illerde ve büyük ölçekli işletmelerde çalışmaların yapılmasıyla konunun derinleştirilmesine ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akgeyik, Tekin,

Meltem Güngör Delen &

Şelale Uşen: **Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz**, Ankara, ÇASGEM Yayınları, 2013.

Akgüç, Öztin: **Finansal Yönetim**, 7. bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1998.

Akıngüç, Günver: **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği**, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları No:18, 2002.

Alacaklıoğlu, Haluk: **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, İstanbul, Kaizen Yayınları, 2009.

Alayoğlu, Nihat: **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul, MÜSİAD Yayınları Yönetim Kitaplığı: 2, 2003.

Alışkan, Murat: **Limited Şirket Tarihçe Niteliği**, İstanbul, Legal Yayıncılık, 2013.

Anadol, Cemal: **Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler**, 2.bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları: 2684, 2001.

Anholt, Simon: **Yerlerin Markalaşması- Kimlik, İmaj ve İtibar**, Çev. G. Müge Uçar, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2011.

Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

Ateş, M. Rauf: **Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri**, İstanbul, Doğan Kitap, 2013.

Aydın, Nurhan,

Mehmet Başar

Metin Coşkun:

Finansal Yönetim, 2.bs., Eskişehir, Genç Copy Center, 2007.

Aygün, Necmettin:

Onsekizinci Yüzyıl'da Trabzon'da Ticaret, Trabzon, Serander Yayınları, 2005.

Aytaç, Serpil:

"Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", **Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II**, Ankara, TİSK Yayını, 1999.

Bakır Yiğitbaş, Şehnaz:

Bankaların Kredi Verme Davranışı Üzerine Asimetrik Bilginin Etkisi ve Reel Sektör Yansıması (Türkiye Analizi 2002-2010), İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No: 288, 2012.

Balcı, Ali:

Sosyal Bilimlerde Araştırma, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2001.

Baltaş, Acar:

Ekip Çalışması ve Liderlik, 5.Bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, Mayıs 2003.

Basran, Sabrina

Simon Webley:

Employee Views of Ethics at Work – 2012 British Survey, London, The Institute of Business Ethics, 2012.

Baş, Türker:

Anket – Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?, 7. Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, Haziran 2013.

Bayındır, Abdulaziz:

Ticaret ve Faiz, İstanbul, Süleymaniye Vakfı Yayınları, 2007.

Bayındır, Servet:

İslam Hukuku Penceresinden Faizsiz Bankacılık, İstanbul, Rağbet Yayınları, 2005.

- Bikun, Refik İsa: **İş Ahlakı**, Çev. Ahmet Yaşar, 2. bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2011.
- Bilgel, Sabiha Buket: **Limited Şirketler Rehberi**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2011/9, 2011.
- Can, Halil
- Semra Güney, **Genel İşletme İlkeler, Kavramlar, Kurumlar**, 1.bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2004.
- Çetin, Başak Işıl: **İktisadi Sistemler Bağlamında Gelir Dağılımı – Kredi Ekonomisi İlişkisi ve Türkiye**, Ankara, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları, Yayın No:41, 2013.
- Çetin, Canan,
- Esra Dinç Özcan,
- Erkan Taşkiran
- Ata Özdemirci: **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul, İTO Yayınları, 2010.
- Çımat, Ali
- Atakan Laçinel: **KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesi**, Ankara, Vergi Denetmenleri Derneği Eğitim Yayınları, 2002.
- Çizakça, Murat: **İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi**, Çev. Şehnaz Layıkel, İstanbul, Türk Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1999.
- Daft, Richard L.: **Management**, 8. Edition, Mason/USA, Thomson-South Western, 2008.

Dal, Vedat

Nuray Öz Ceviz:

Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-60, 2010.

Davis, John A.:

Rekabetçi Başarı – Markalaşma Nasıl Değer Katar?, Çev. Taner Karagüzel, Onur Basat, Alev Kuruoğlu, Lütfi Aydeniz, Hande A. Altay, Müge Kahya, İstanbul, İTO Yayınları, 2011.

De Geus, Arie:

Yaşayan Şirket, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota Yayınları, 1999.

Doğan, Seyhun:

Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası – KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-80, 2010.

Doz, Yves L.

Gary Hamel:

Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, (Çev. Atilla Bostancıoğlu), İstanbul, Sabah Kitapları, 1999.

Döndüren, Hamdi:

Delilleriyle Ticaret ve İktisat İlmihali, İstanbul, Erkam Yayınları, 2010.

Drucker, Peter F. :

Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev. Fikret Üçcan, y.y., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Dursun, Salih:

İş Güvenliği Kültürü - Kavram / Modeller / Uygulama, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2012.

Erdoğan, Nihat:

Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, 2. Bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007.

- Eren, Erol: **Stratejik Yönetim**, 3. bs., Ed. Necdet Timur, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1491, 2006.
- : **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5. Bs., İstanbul, Beta Basın Yayım, 2001.
- Ersöz, Halis Yunus: **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2007-36, 2007.
- Esener, Ömer: **Stratejik Ortaklıklar Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri**, İstanbul, IMKB Yayınları, 1997.
- Fındıkçı, İlhami: **Aile Şirketleri**, 4.bs., İstanbul, Alfa Yayınları, Ekim 2011.
- Garih, Üzeyir: **Yönetim İlkeleri**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2001.
- Genç, Nurullah: **Ortaklık Kültürü**, İstanbul, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı, 2007.
- Griffen, Richy W.: **Management**, Third Edition, Houghton, Mifflin Company, 1990.
- Güleş, Hasan Kürşat,
Mustafa Atilla Arıcıoğlu,
Meral Erdirençelebi: **Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2013.
- Güran, Tevfik: **İktisat Tarihi**, İstanbul, Acar Yayıncılık, 1997.
- Gürdoğan, Nazif: **Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü**, 3.bs., İstanbul, İGİAD Yayınları, 2011.

Halis, Muhsin

Abdulkadir Şenkal:

Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven, İstanbul, İTO Yayınları, Yaayın No: 2009-33, 2009.

Hammer, Michael

James Champy:

Değişim Mühendisliği – İş İadesinde Devrim İçin Bir Manifesto, 5. B.s., Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1998.

İGİAD:

İş Ahlakı Raporu 2008, Haz. Ömer Torlak, Şuayip Özdemir ve Erkan Erdemir, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2008.

İslamoğlu, A. Hamdi:

Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011.

İstanbul Ticaret Odası:

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu “ Ticari İşletme” ve “Ticaret Şirketleri”ne Getirilen Yenilikler, 2.bs., İstanbul, İTO Yayınları, 2012.

Karabulut, A. Tuğba:

Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2009.

Karaman, Hayreddin:

İslam’da Banka ve Sigorta, İstanbul, Nesil, Yayınları, 1992.

Karpuzoğlu, Ebru:

Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 4. Bs., İstanbul, Hayat Yayınları, 2004.

Karpuzoğlu, Ebru:

Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu, İstanbul, İTO &Hayat Yayın Grubu, 2010.

Kavak, Ahmet:

Sermaye Şirketlerinin Tasfiye, Birleşme, Devir ve Bölünme İşlemleri, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, 2005.

- Kavi, Ersin &
Orhan Koçak: **Çalışma Yaşamında Etik**, Bursa, Ekin Yayınevi, Ekim 2011.
- Kırel, Çiğdem: **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 2000.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, Nisan 2010.
- Köksal, Mustafa: **Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü**, 4.bs., Ankara, Işık Eğitim ve Kültür Hizmetleri Yayınları, 2007.
- Köse, Saffet: **İslam İş ve Ticaret Ahlakı**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2012.
- Köseoğlu, Mehmet Ali &
Çetin Bektaş: **İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, Mayıs 2007.
- Müslümov, Alövsat: **21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2002.
- Nardalı, Sinan: **Organik Ürünlerin Pazarlanması ve Etik Sorunlar**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-96, 2011.
- Okka, Osman: **Finansal Yönetim Teori ve Çözümlü Problemler**, 4.bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Özalp, İnan,
Mehmet Şahin,
Güneş Berberoğlu,
Ramazan Geylan: **Yönetim Organizasyon**, 2. Bs., Ed. Celil Koparal, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, 2004.

- Özcan, Zekai: **Hangi Şirket Kurulmalı**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Özdemir, Sadi: **Aile Şirketlerini Büyüten Yeni Nesiller: Oğlum Sağolsun**, İstanbul, İTO Yayınları, 2011.
- Özdemir, Süleyman,
Halis Yunus Ersöz &
İbrahim Sarıoğlu: **İşsizlik Sorunun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2006-45, 2006.
- Özdoğan, F. Bahar: **Pazarlamada Tüketim ve Tüketici Ahlakı – Mahmut Arslan Editörlüğünde**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007.
- Özgener, Şevki: **İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım**, 2. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Özsoy, İsmail: **Özel Finans Kurumları**, İstanbul, Asya Finans Kültür Yayınları, 1997.
- Pehlivan-Aydın, İnayet: **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2.bs., Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2001.
- Poroy, Reha,
Ünal Tekinalp ve
Ersin Çamoğlu: **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 10. Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.
- Sarıkaya, Mehmet Saffet: **XIII-XVI. Asırlardaki Anadolu'da Fütüvvetnamelere Göre Dini İnanç Motifleri**, 1. bs. Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri, 2002.

- Schrage, Michael: **Shared Minds: The New Technologies of Collaboration**, New York, Random House, 1990.
- Selznick, Philip: **Leadership in Adminisration a Socilogical Interpretation**, New York, Harper and Row, 1957.
- Seyyar, Ali: **Ahlak Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, 1. bs., İstanbul, Beta Basım, Ağustos 2003.
- Suğur, Serap,
Emine Demiray,
Rana Eşkinat,
Esmahan Ağaoğlu: **Toplumsal Yaşamda Kadın**, Ed. Gürsel Yaktıl Oğuz, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2009.
- Sunar, Lütfi: **Türkiye’de İş Ortaklıkları – Durum\Çözüm\Öneriler**, İstanbul, İTO & İGİAD Yayınları, İGİAD Yayınları: 11, İTO Yayın No: 2010/105, 2011.
- Şeker, Mehmet : **İbn Batuta’ya Göre Anadolu’nun Sosyal – Kültürel ve İktisadi Hayatı ile Ahilik**, 2. Bs., Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 2001.
- Şekerci, Osman: **İslam Şirketler Hukuku: Emek-Sermaye Şirketi**, İstanbul, Marifet Yayınları, 1981.
- Taşdelen, Servet: **Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları**, Ankara, ÜPV Yayıncılık, 2005.
- Torlak, Ömer: **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, 4. bs., İstanbul, Beta Yayınları, Temmuz 2007.
- Türkdoğan, Orhan: **Osmanlı'dan Günümüze Türk Toplum Yapısı**, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 2002.

- TÜSİAD: **Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Haziran 2009.
- : **Ulusal İnovasyon Sistemi**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362, 2003.
- Uçar, Mustafa: **Türkiye’de-Dünyada Faizsiz Bankacılık ve Hesap Sistemleri**, İstanbul: Faisal Eğitim ve Yardımlaşma Vakfı Yayınları, 1993.
- Uzunçarşılı, Ülkü,
Meral Toprak &
Oğuz Ersun: **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2000-4, Ocak 2000.
- Yaşar, Ahmet: **Ortaklıklar: Küçük Birikimlerin Kar Getiren Çok Ortaklı Müesseselere Dönüştürülmesi**, İstanbul, İGİAD Yayınları: 2, 2004.
- Yeşil, Salih: **Uluslararası İş Etiği ve Yönetimi**, Ankara, Adalet Yayınevi, Nisan 2011.
- Zaim, Halil: **İş Hayatında Erdemli İnsan**, İstanbul, UTESAV Yayınları, Mart 2012.
- Zaim, Sabahaddin: **İstanbul Mensucat Sanayiinin Bünyesi ve Ücretler**, İstanbul, Sermet Matbaası, İstanbul Üniversitesi Neşriyatından No. 655, 1956.
- : **İstanbul Sanayi Bölgeleri**, İstanbul, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 1781, 1971.
- : **Türkiye'nin Yirminci Yüzyıl Toplum/ İktisat/ Siyaset**, C.I, 3.bs., İstanbul, İşaret Yayınları, 2007.

Zaim, Selim,

Halil Zaim,

Salih Keskin &

Selman Tetik:

Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması, İstanbul, İTO Yayınları, 2012.

MAKALELER

Abbas, Qaisar,

Abdul Hameed &

Aamer Waheed :

“Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 1, No. 15 (Special Issue), October 2011, p. 170-176.

Adsan, Ebru &

Gülten Eren Gümüştekin:

“Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 178-190.

Akdoğu, Evrim:

“Türkiye’de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim 2011, s. 137-152.

Akgemci, Tahir &

İsmail Sevinç:

“Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s. 512-520.

Akgeyik, Tekin:

“Psikolojik Tacizle Mücadelede Sendikaların Rolü”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 307-316.

- Akın, Levent: “Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasına Katkısı”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 3(34), 2012, s. 101-123.
- Aksakal-Kaymakcı, Hülya: “Yıldırma Davranışının Sakarya Tekstil Sektöründe Çalışan İşgörenler Üzerindeki Etkileri”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2/1, 2009, s. 79-107.
- Aksoy, Ufuk
- Alp şahin &
- Adem Çabuk: “Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.16, Aralık 2006, s.39-57.
- Aktan, Coşkun Can: “Türkiye’de Medya Ahlakı Sorunu”, **İGİAD Bülten 22 - Medyanın Ahlak ile Sınırı**, S. 22, Yıl 8, Eylül 2010, s. 12.
- Aktan, Coşkun Can &
- Deniz Börü: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Edit: Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.11-36.
- Alayoğlu, Nihat: “Yeni Bir Çağın Eşiğinde Şirketlerin Dönüşümü”, **Büyük Dönüşüm (Ekonomi-Şirketler-Girişimci)**, Ed. İbrahim Öztürk, İstanbul, İTO Yayınları, 2012, s.145-254.
- Albers-Miller, Nancy D.: “Consumer Misbehavior: Why People Buy Illicit Goods”, **The Journal of Consumer Marketing**, 16 (3), 1999, p. 273-287.

Alpaslan Danışman,

Sümeýra:

“Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık”, **İş Ahlakı Dergisi**, S. 10, Kasım 2012, s. 227-233.

Altuntaş, Ceren &

Duygu Türker:

“Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 3, 2012, s. 39-64.

Ang, Swee Hoon,

Peng Sim Cheng,

Elison A. C. Lim,

Siok Kuan Tambyah:

“Spot The Difference: Consumer Responses Towards Countterfeits”, **The Journal of Consumer Marketing**, 18(3), 2001, p. 219-235.

Antheaume, Nicolas,

Paulette Robic &

Dominique Barbelivien:

“French Family Business and Longevity: Have They Been Conducting Sustainable Development Policies Before It Became a Fashion?” **Business History**, 55(6), 2013, p. 942-962.

Anyim, F. C.,

J. O. Ekwoaba &

O. A. Olusanya:

“Gender Discrimination and Productivity among Medical Doctors in Selected Private Hospitals in Lagos State, Nigeria”, **Advanced Journal of Business Management and Entrepreneurship**, Vol. 1 (002), December 2013, p. 20-29.

Arıcıoğlu, Atilla &

Aydan Tutan:

“Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama”,
**Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi**, S. 30, Ocak-Haziran 2008, s. 47-76.

Arslan, Erdoğan:

“Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre “Denetçinin”
Niteliği, **Mali Çözüm Dergisi**, Mart-Nisan 2011, s. 73-
107.

Asunakutlu, Tuncer &

Umut Avcı:

“Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini
İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi**, C. 15, S. 2, 2010, s. 93-109.

Ataay, Aylin:

“Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet
Maliyetleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre
Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür
Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 64-71.

Ay, Canan &

Sinan Nardalı:

“Pazarlama Etiği”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat
Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 137-
163.

Aydemir, Muzaffer:

“İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları
ve SA 8000 Standardı”, **Kurumsal Sosyal
Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD
Yayınları, 2007, s. 99-121.

Ayrıçay, Yücel &

Göktürk Kalkan:

“Sahiplik Yapısı ve Temsilcilik Teorisi”,
**Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 2, 2013, s.
153-174.

Aytemiz Seymen, Oya &

Tamer Bolat: “Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **Öneri – T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, C. 6, S. 23, Ocak 2005, s. 35-45.

Balliet, Daniel &

Paul A. M. Van Lange: “Trust, Conflict, and Cooperation: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, Vol. 139, No. 5, 2013, p. 1090-1112.

Başer, Gözde Gül &

Feyza Erdem: “Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 78, 2008, s. 177-179.

Battal, Ahmet :

“Hukuki Yolun Yolsuzluğa Alet Edilmesine Örnek: Sorumluluktan Kaçmak İçin Sermaye Şirketi Kurmayı Tercih Etmek”, **İş Ahlakı Dergisi**, C.1, S.7, Mayıs 2011, s. 7-18.

Bayhan, Vehbi:

“Türkiye’de Gençlik: Sorunlar, Değerler ve Değişimler”, **Dünden Bugüne - Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, 3. Bs., Ed. Memet Zencirkıran, Bursa, Dora Yayıncılık, 2012, s. 423-445.

Bektaş, Çetin:

“Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 1, 2008, s. 1-17.

Bolat, Tamer &

Oya Aytemiz Seymen: “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Balıkesir, C.6, S.9, 2003, s. 59-85.

Braeutigam, Sven: “Neuroeconomics – From Neural Systems to Economic Behaviour”, **Brain Research Bulletin**, 67, 2005, p. 355-360.

Büte, Mustafa &

Erdal Tekarslan: “Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, S. 1, Yıl:6, Bahar 2010, s. 1-21.

Cabrera-Suarez,

Katiuska, Petra

De Saa-Perez,

Desiderio Garcia-Almeida: “The Succession Process From a Resource – and Knowledge – Based View of The Family Firm”, **Family Business Review**, Vol. 14, No. 1, March 2001, p. 37-46.

Cant, Michael C.,

Johannes A. Wiid &

Safura M. Kallier: “Small Business Owners’ Perceptions of Moral Behaviour and Employee Theft in The Small Business Sector on Nigeria”, **Gender & Behaviour**, 11(2), 2013, p. 5775-5787.

- Carsrud, Alan: "Meanderings of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Program", **Entrepreneurship Theory & Practice**, 1994, 19(1), p. 39-48.
- Cesur, Ekrem Ersin: "İşgücünün Kadınsılaşması ve Çalışan Yoksullar", **Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi**, C.1, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Basımevi, 05-07 Mart 2009, s. 55-64.
- Chan, Albert P.
C., Daniel W. M. Chan &
Kathy S.K. Ho: "Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation", **Journal of Management in Engineering**, July 2003, p. 126-135.
- Chan, Albert P.
C., Daniel W. M. Chan,
Y. H. Chiang,
B. S. Tang,
Edwin H. W. Chan: "Exploring Critical Success Factors For Partnering In Construction Projects", **Journal of Construction Engineering And Management**, March/April 2004, s.188-198.
- Channar, Zahid Ali,
Zareen Abbasi &
Imran Anvar Ujan: "Gender Discrimination in Workforce an its Impact on The Employess", **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, Vol. 5(1), 2011, p. 177-191.

- Chaua, Jess H.,
James J. Chrisman &
Pramodita Sharma: “Defining The Family Business by Behavior”,
Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 1999,
p.19-39.
- Cheng, Eddie W. L. &
Heng Li: “Development of a Practical Model of Partnering for
Construction Projects”, **Journal of Construction
Engineering and Management**, November/December
2004, p. 790-798.
- Chittor, R. &
R. Das: “Professionalization of Management and Succession
Performance- A Vital Linkage”, **Family Business
Review**, Vol. 20, No.1, March 2007, p. 65-79.
- Chun, Rosa: “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”,
International Journal of Management Reviews, 7(2),
p, 91-109.
- Cook, E. Lynn &
Donn E. Hancher: “Partnering: Contracting For The Future”, **Journal of
Management in Engineering**, 6(4), October 1990, p.
431-446.
- Çelik, Adnan: “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, **Kurumsal Sosyal
Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD
Yayınları, 2007, s. 61-84.
- Çırpan, Hüseyin: “Değer Odaklı Yönetim”, **Çerçeve Dergisi**, Yıl: 17, S.
49, Ocak 2009, s. 118-124.

- Çiftçioğlu, B. Aydem: “Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 55-65.
- Dascher, Paul E. & William G. Jens, Jr.: “Family Business Succession Planning”, **Business Horizons**, Vol. 42, Issue 5, September-October 1999, p. 2-4.
- Demir, Mahmut: “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C. 8, S. 1, 2011, s. 760-784.
- Doğan, Nilhun: “İş Etiği ve İşletmelerde Çöküş”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S. 16, 2009, s.179-200.
- Donckels, Rik & Erwin Frohlich: “Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS”, **Family Business Review**, 4(2), p.149-160.
- Dönmez-Maç, Sevgi & Şuayip Çalış: “Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme”, **İş Ahlakı Dergisi**, İGİAD Yayınları, C. 5, S. 10, Kasım 2012, s. 21-53.
- Durak, İbrahim: “Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 27, Temmuz-Ağustos 2006, s. 101-118.

- : “KOBİ Girişimcilerinin Tek Başına İşletme Sahibi Olmak ya da Ortaklık Kurmakla İlgili Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (1), 2011, s. 239-256.
- Durhan, İbrahim: “1838 Tarihli Osmanlı - İngiliz Ticaret Sözleşmesi ve Sonuçları, **Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. VI., S. 1-2, 2002, s. 77-104.
- Dursun, Salih: “Çocuklara Yönelik Sosyal Politikalar”, **Sosyal Politika**, Ed. Aysen Tokol & Yusuf Alper, Bursa, Dora Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 312-323.
- Dyer, W. Gibb &
David A. Whetten: “Family Firms And Social Responsibility: Preliminary Evidence From The S&P 500”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30 (6), November 2006, p. 785-802.
- Eğri, Taha &
Lütfi Sunar: “Türkiye’de İş Ahlakı Çalışmaları: Mevcut Durum ve Yönelimler”, **İş Ahlakı Dergisi**, İGİAD Yayınları, C. 3, S. 5, Mayıs 2010, s. 41-67.
- Erdil, Oya,
Erşan Cığırım &
M. Şahin Gök: “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s.64-71.

Esen, Emel &

Hasan Ali Kaplan: “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14, S. 2, 2012, s. 33-52.

Fehr, Ernst &

Colin F. Camerer: “Social Neuroeconomics: The Neural Circuitry of Social Preferences”, **Trends in Cognitive Sciences**, Vol. 11, No: 10, 2007, p. 419-427.

Feng, Taiwen,

Gang Zhao &

Kung Su: “The Fit Between Environmental Management Systems and Oranizational Learning Orientation”, **International Journal of Production Research**, Vol. 52, No. 10, 2014, p. 2901-2914.

Fidan, Mehmet Maşuk:

“KOBİ Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği”, **Maliye Finans Yazıları**, Yıl: 25, S. 90, Ocak 2011, s. 41-57.

Filizöz, Berrin:

“Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 1-38.

Filizöz, Berrin &

Ferda Alper Ay: “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, Vol. 6, No. 2, 2011, p. 229-241.

Franklin, Aimee L. &

Javier F. Pagan:"

"Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices", **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 26, No.1, March 2006, p. 52-73.

Genç, Nurullah &

Fatih Karcıoğlu:

"Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri – Bir Uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, 17-18 Nisan 2004, s.20-32.

Genç, Nurullah,

Ahu Güzel &

Esra Pamukoğlu:

"Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 571-584.

Georgescu, Maria-Ana:

"Emerging Markets Queries in Finance and Business – Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises", **Procedia Economics and Finance**, 3, 2012, p. 734-739.

Gerni, Mine:

"İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 56, S. 3, 2001, s. 19-46.

Giesecke, Joan:

"The Value of Partnerships: Building New Partnerships For Success", **Journal of Library Administration**, 52, 2012, p. 36-52.

- Goto, Toshio: “Secrets of The Family Business Longevity in Japan from The Social Capital Perspectives”, **Handbook of Research on Family Business**, Second Edition, Ed. Kosmas X. Smyrnios, Panikkos Z. Poutziouris and Sanjay Goel, Cheltenham, U.K., Edward Elgar Publishing Ltd., 2013, p. 554-587.
- Göker, Anıl Z. &
Tengiz Üçok: “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci: Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 45-57.
- Gürdoğan, Nazif: “Ortaklık Dünyasında Paylaşmayan Paylaşılr”, **Çerçeve Dergisi**, MÜSİAD Yayınları, Yıl:12, S.34, 2004, s.19-22.
- Gürel, Emet &
Jale Alem: “Postmodern Bir Durum Komedi Üzerine İçerik Analizi: Simpsonlar”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3 (10), Kış 2010, s. 332-347.
- Halis, Muhsin: “Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısında Lider Davranışları”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 295-306.
- Halis, Muhsin,
Abdulkadir Şenkal &
Oğuz Türkay: “Türk İşletmelerinde Ortaklık ve Güven”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 101112, 2010, s. 712-721.

Harback, Herbert F.,

Donald L. Basham &

Robert E. Buhts:

“Partnering Paradigm”, **Journal of Management in Engineering**, 10 (1), January 1994, p. 23-27.

İlhan, Süleyman:

“İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 2005, s. 258-275.

İnan, Nurkut:

“Kanunname-i Ticarete Göre Protestolar”, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. 22-23, S. 1-4, 1965-1966, s. 829-846.

İştar, Emel:

“Küresel Rekabet Ortamında İşletme Ortaklıklarının Kurulması ve Sürdürülmesinin Önemi”, **IV. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, (Sunulan Bildiri), İstanbul, 8-10 Ekim 2012.

Jaskiewicz, Peter,

Klaus Uhlenbruck,

David B. Balkin, &

Trish Reay:

“Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management”, **Family Business Review**, 26(2), 2013, p. 121-139.

Kalkan, Adnan,

Özlem Ç. Bozkurt,

Ömer Faruk Oktar,

Merve Türk:

“Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl. 6, S. 11, Yaz 2013, s. 127-143.

Kanyimba, A. T.,

B. W. Richter &

S. P. Raath:

“The Effectiveness of an Environmental Management System in Selected South African Primary Schools”, **Journal of Cleaner Production**, 66, 2014, p. 479-488.

Kapu, Hüsnü:

“Akademik Bir Disiplin Olarak İş Ahlakı”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed. Sabri Orman ve Zeki Parlak, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No: 2009-23, 2009, s. 52-113.

Karacağözü, Korhan &

Derya Yörük:

“Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 14, S. 3, Temmuz 2012, ss. 43-64.

Karaer, Feza &

Tuba Pusat:

“ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardının Otomotiv Yan Sanayiine Uygulanması”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 1, 2002, s. 11—20.

Karatuna, Işıl:

“İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele Yöntemleri”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 113-119.

Karavardar, Gülşah:

“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1, Ocak 2011, s. 157-179.

- : “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.42-53.
- Karpuzoğlu, Ebru: “Gelecek İçin Aile Anayasası”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.159-168.
- Kayıkçı, Deniz: "Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Çalışma Alanında Gözlemlenen Başlıca Sorunlar", **İktisat Dergisi**, S.421-428, 2002, s. 47.
- Kılıç, Mustafa: “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayınevi, 2001, s. 87-104.
- Kızılot, Şükrü: “Anonim Şirket Satışına Vergi”, **Hürriyet Gazetesi**, 21.01.2013.
- Kızılot, Şükrü: “Tek Kişilik Anonim ve Limited Şirket Nasıl Olacak?”, **Hürriyet Gazetesi**, 20.06.2012.
- Koçel, Tamer: “Önsöz ve Sunuş”, **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 169, 13-14 Nisan 2012, s. vii-xviii.
- Koiranen, Matti: “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, **Family Business Review**, Vol. XV, No. 3, September 2002, p. 175-187.

Köktaş, Arif,

Fatih Karaosmanoğlu &

Veysel K. Bilgiç:

Kamu İhaleleri ve Etik, Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi – Akademik Araştırma Çalışması, Ekim 2009.

Köse, Murtaza:

“Ticaret Hukuku Tarihi Açısından Mudarabe ve Commenda Ortaklıklarının Etkileşimi Hakkında Bir Deneme”, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 17, 2002, s. 145-171.

Kuemmerle, Walter:

“Building Effective R&D Capabilities Abroad”, **Harvard Business Review**, 3-4 (March-April), 1997, s. 61-70.

Kurtoğlu, Ramazan &

Emine Fırat:

“Ekonomide “Yaratıcı Yıkım”dan Davranışsal Ekonomiye Geçiş”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 1, 2014, s. 36-55.

Kutlu, Hüseyin Ali &

N. Savaş Demirci:

“KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, s. 187-198.

Küskü, Fatma:

“Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, 32(1), 1999, s. 135-151.

Lee, Yoon G.,

Diane Masuo &

Lakshmi Malroutu:

“Business Longevity and Dissolution: A Study of Family-Owned Businesses in the U.S.”, Proceedings of The 6th Conference of The Asian Consumer and Family Economics Association Sacramento, November 3-5, 2005, p. 1-10.

Lewis, Phillip V.:

“Defining ‘Business Ethics’: Like Nailing Jello to a Wall”, **Journal of Business Ethics**, 4, 1985, p. 377-383.

Li, Ning &

William H. Murphy:

“A Three – Country Study of Unethical Sales Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, 111, 2012, p. 219-235.

Lin, Carol &

Yu-Chen Wei:

“The Role of Business Ethics in Merger and Acquisition Success: An Empirical Study”, **Journal of Business Ethics**, 69(1), 2006, p. 95-109.

Liu, C.-L.E.:

“An Investigation of Relationship Learning in Cross-Border Buyer-Supplier Relationships: The Role of Trust”, **International Business Review**, 21, 2012, p. 311-327.

MacMillan, Keith,

Kevin Money,

Steve Downing and

Carola Hillenbrand:

“Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 8, No. 3, p. 214-232.

- Mandacı, Pınar Evrim: “Şirketlerin Birleşme ve Satın Alma Duyurularının Hisse Senedi Fiyatları Üzerine Etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans**, S. 225, Aralık 2004, s.118-124.
- Martin-Pena,
Maria Luz,
Eloisa Diaz-Garrido &
Jose Maria Sanchez-Lopez: “Analysis of Benefits and Difficulties Associated With Firms’ Environmental Management Systems: The Case of The Spanish Automotive Industry”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 70, 2014, p. 220-230.
- Mızrahi, Rozi: “Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 5, No:2, 2013, s. 443-452.
- Mohr, Jakki &
Robert Speakman: “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994, p. 135-152.
- Morris, Michael H.,
Roy W. Williams &
Deon Nel: “Factors Influencing Family Business Succession”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2(3), 1996, p. 68-81.
- Morris, Michael H.,
Roy O. Williams,
Jeffrey A. Allen,
Ramon A. Avila: “Correlates of Success in Family Business Transitions”, **Journal of Business Venturing**, 12, 1997, p. 385-401.

- Mukherji, Ananda &
John D. Francis: “Mutual Adaption in Buyer-Supplier Relationships”, **Journal of Business Research**, 61, 2008, p. 154-161.
- Murat, Sedat: “İş Ahlakı ve İş Uygulamaları”, **İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2008, s.67-80.
- Murphy, Matthew &
Daniel Arenas: “Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders, **Journal of Business Ethics**, 94, 2010, p. 103-121.
- Ng, S. Thomas,
Timothy M. Rose,
Michael Mak,
Swee Eng Chen: “Problematic Issues Associated with Project Partnering – The Contractor Perspective”, **International Journal of Project Management**, 20, 2002, p. 437-449.
- O’Boyle, Ernest H.,
Matthew W. Rutherford &
Jeffrey M. Pollack: “Examining The Relation Between Ethical Focus and Financial Performance in Family Firms: An Exploratory Study”, **Family Business Review**, 23(4), 2010, p. 310-326.
- Olson, Patricia D.,
Virginia S. Zuiker,
Sharon M. Danes,
Kathryn Stafford,
Ramona K.Z. Heck,
Karen A. Duncan: “The Impact of The Family and The Business on Family Business Sustainability”, **Journal of Business Venturing**, 18, 2003, p. 639-666.

- Onay-Özkaya, Meltem: “Koç Holding’in Kurumsallaşma Başarısı”, **İktisat, İşletme ve Finans**, C. 14, S. 162, 1999, s. 89-94.
- Öndeş, Turan: “Finansal Sinerji – KOBİ’lere Ortaklık Önerisi”, **EKEV Akademi Dergisi**, Yıl: 11, S. 30, Kış 2007, s. 299-310.
- Özdaşlı, Kürşad & Seher Derya: “Yönetim ve Etik”, **İşletme Etiği**, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2011, s. 67-84.
- Özdemir, Cumhuri Sinan: “İş Kanunu Yönünden İşyeri Devrinin Sonuçları”, **İdari ve Mali Mevzuat Dergisi**, Yıl: 14, S. 158, Kasım 2013, s. 5-8.
- Özdemir, Süleyman: “Günümüz Türkiye’inde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed. Sabri Orman & Zeki Parlak, İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s. 301-336.
- Özel, Mustafa : “Din, Ticaret ve Çok Ortaklı Şirketler”, **Anlayış Dergisi**, Aralık 2006, S. 43, s. 18-21.
- Özgün, Cihan: “XIX. Yüzyılın İkinci Yarısında Yabancı Sermayeye Tepki: Aydın Sancağı Üzerine Bazı Tespitler”, **Tarih Okulu**, Sayı: 4, İzmir, Yaz 2009, s. 17- 38.
- Özler, Derya E. & Mehmet D. Şahin: “Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s. 41-51.

Özler, Hayrettin,

Derya Ergun Özler &

Gülten Eren Gümüştekin: “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (17), 2007, s. 437-450.

Özsoy, İsmail :

“Sabahaddin Zaim’in Güzel İnsanı ve Toplum Adamı Modeli”, **Sabahattin Zaim İslam ve Ekonomi Sempozyumu – II / İnsan - Sabahattin Zaim İslam ve Ekonomi Sempozyumu – III /İslam, Ekonomi ve Yönetim, Tebliğler Kitabı**, İstanbul, Kültür Sanat Basımevi, İKDER Yayın No: 4, 2012, s. 59-65.

Özsoy, İsmail &

Emel İftar:

“Küresel Krizin Gölgesinde Çağdaş Faizsiz Finans ve Katılım Bankacılığı”, **Halil Seyidoğlu’na Armağan Finansal Kriz Yazıları**, Der: İrfan Kalaycı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s. 465-493.

Öztürk, Namık Kemal:

“Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 32, S. 2, Haziran 1999, s. 15-26.

Pelit, Elbeyi &

İbrahim Kılıç:

“Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4/2, 2012, s. 122-140.

Phatak, Arvind &

Mohammed Habib:

“How Should Managers Treat Ethics in International Business?” **Thunderbird International Business Review**, Vol. 40(2), March/April 1998, p. 101-117.

- Potobsky, Geraldo Von: “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”, **International Labour Review**, 131 (6), 1992, p. 601-628.
- Reidenbach, R. Eric &
Donald P. Robin: “A Conceptual Model of Corporate Moral Development”, **Journal of Business Ethics**, 10, 1991, p. 273-284.
- Rezaee, Zabihollah &
Rick Elam: “Emerging ISO 14000 Environmental Standarts: A Step-by-Step Implementation Guide”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.15., 1 /2, 2000, s. 60-67.
- Ryu, Sungmin,
Jeong Eun Park &
Soonhong Min: “Factors of Determining Long-Term Orientation in Interm Relationships”, **Journal of Business Research**, 60, 2007, p. 1225-1233.
- Sağlam, Necdet: “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 499-510.
- Satış, İhsan: “İslah-ı Sanayi Komisyonu ve Şirketlerin Teşekkülü: Debbağ Şirketi Örneği”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 9, S. 18, 2012, s. 417-429.
- Saylı, Halil,
Veysel Ağca,
Duygu Kızıldağ,
Yaşar Uğurlu: “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 2, s. 171-180.

- Schein, Edgar H.: The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, 12 (1), Summer 1983, p. 13-28.
- Sezgin, Bülent: “Limited Şirket Hisse Devirlerinden Elde Edilen Kazançların Vergilendirilmesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, S.97, 2010, s. 225-234.
- Sharma, Pramodita,
- Chrisman, J., Chua, J.: “Strategic Management Of The Family Business: Past Research And Future Challenges”, **Family Business Review**, Vol.10, No .1, Spring 1997.
- Sharma, Pramodita,
- James J. Chrisman &
- Jess H. Chua: “Succession Planning as Planned Behavior: Some Emprical Results”, **Family Business Review**, 16(1), March 2003, p. 1-15.
- Shelby, D. Hunt,
- Lawrence B. Chonko &
- James B. Wilcox: “Ethical Problems of Marketing Researchers” **Journal of Marketing Research**, Vol. XXI, August 1984, p. 309-324.
- Sidani, Yusuf M. &
- Jon Thornberry: “Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective”, **Business Ethics Quarterly**, 23: 1, January 2013, p. 69-96.
- Smith, Martin &
- John Sherwood: “Business Continuity Planning”, **Computers & Security**, 14 (1995), p. 14-23.

Sorenson, Ritch L.,

Kenneth E. Goodpaster,

Patricia R. Hedberg,

Andy Yu,

“The Family Point of View, Social Capital, and Firm Performance”, **Family Business Review**, Vol. 22, No. 3, September 2009, p. 239-253.

Soysal, Haldun,

Zekeriya Mızrak &

Fatma Nur Yorgancılar:

“Nöro Ekonomi Kavramı’nın İktisat Bilimi İçindeki Yeri, Önemi ve Bilimselliği”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 13, S. 19, 2010, s. 215-240.

Stafford, Kathryn,

Karen A. Duncan,

Sharon Dane,

Mary Winter:

“A Research Model of Sustainable Family Businesses”, **Family Business Review**, Vol. XII, No. 3, September 1999, p. 197-209.

Svensson, Göran,

Greg Wood &

Michael Callaghan:

“A Corporate Model of Sustainable Business Practices: An Ethical Perspective”, **Journal of World Business**, 45, 2010, p. 336-345.

Syrjala, Jari &

Tuomo Takala:

“Ethical Aspects in Nordic Business Mergers: The Case of Electro-Business”, **Journal of Business Ethics**, 80, 2007, p.531-545.

- Şengel, Salim: “Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri ile İlgili Getirdiği Yeniliklerin Değerlendirilmesi”, **Zeitschrift für die Welt der Türken**, Vol.3, No. 2, 2011, s. 21-40.
- Şenol, Kübra Ercoşkun: “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantıları”, **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, C. 19, S. 2 (Özel Sayı), 2013, s. 1693-1726.
- Şensoy, Yahya Zahid: “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, **4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s. 317-329.
- Tabakoğlu, Ahmet: “Türkiye’de İş Ahlakı Geleneği”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed: Sabri Orman & Zeki Parlak, İstanbul, İTO Yayınları, 2009, s.218-283.
- Tanır, Ferdi: “Adana İlinde Çocuk İşçiliğinin En Kötü Biçimleri İçin Uygulanan Toplumsal İşbirliği Projesinin Sonuçlarına Bakış”, **Nobel Medicus**, C. 5, S. 3, 2009, s. 82-87.
- Tanta, Gülden,
Gazi Uçkun &
Hasan Latif: “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 582-594.

Tapiez, Josep &

Maria Fernandez:

“Values and Longevity in Family Business: Evidence From a Cross-Cultural Analysis”, IESE Business School, University of Navarra, Family Owned Business Chair Working Paper, WP-866, July 2010.

Taşçı, Faruk:

“Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-ME-T Modeli”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, S. 61, 2011, s. 177-199.

Tekin, Hasan Hüseyin:

“Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme”, **Sosyoloji Dergisi**, C. 3, S. 13, 2006, s. 101-116.

Temel, Elif Karabulut &

Zeki Atıl Bulut:

“Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 78, 2008, s. 151-159.

Tınaz, Pınar:

“Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı”, **1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı**, Der. İsmail Aygün, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Yayınları, 2013, s. 21-33.

Tileylioğlu, Alaeddin:

“Aile Şirketleri”, **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 14-15 Nisan 2006, s. 15-22.

Tiltay, Muhammet Ali &

Ömer Torlak:

“Materyalist Eğilim, Dini Değerler, Marka Bağlılığı ve Tüketici Ahlakı Arasındaki İlişkiler”, **İş Ahlakı Dergisi**, C. 4, S. 7, Mayıs 2011, s. 93-130.

Tolbert, Pamela S. &

Lynee G. Zucker:

“The Institutionalization of Institutional Theory”,
Handbook of Organization Studies, Ed. Steward R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord, London, SAGE Publications, 1996, p. 175-190.

Torlak, Ömer:

“Modern Dünyada Yeşil Pazarlama Ne İfade Ediyor?”,
Çerçeve Dergisi, Yıl 17, S. 49, Ocak 2009, s. 108-112.

Turan, Nurcan:

“Kooperatif İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Kalkınmayı Gerçekleştirmede Başarı Sağlamalarında Etkili Olan Faktörler ve Bu Faktörlerin Türk Kooperatif İşletmeciliği Açısından Ele Alınması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(2), 2002, s. 83-101.

Turulja, Lejla &

Nijaz Bajgoric:

“Being Prepared For Disaster? Implementation of Business Continuity Planning Concept in B&H Organizations”, **Conference Proceedings: International Conference of The Faculty of Economics Sarajevo (ICES)**, 1 January 2012, p. 448-459.

Ulukan, Cemil:

“Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 2, 2005, s. 29-42.

Uluslan, Hikmet &

Murat Koçsoy:

“6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu’na Göre Kısmi Bölünme İşlemi: Kurumlar Vergisi Kanunu ile Karşılaştırılması ve Muhasebeleştirilmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9(18), 2013, s.255-281.

- Varinli, İnci: “Tüketici Etiği ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 14, S. 1, Haziran 2000, s. 297-309.
- Varinli, İnci &
Ramazan Kurtoglu: “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 6, S. 2, 2005, s. 1-22.
- Waddock, Sandra A. &
Samuel B. Graves: “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18: 4, 1997, p. 303-319.
- Ward, John L.: “Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practices”, **Family Business Review**, Vol. 10, No. 4, December 1997, p. 323-337.
- Werhane, Patricia H.: “Two Ethical Issues in Mergers and Acquisitions”, **Journal of Business Ethics**, 7, 1988, p. 41-45.
- White, Leslie A.: “The Concept of Culture”, **American Anthropologist**, 61(2), April 1959, p. 227-251.
- Winter, Mary,
Sharon M. Danes,
Sun-Kang Koh,
Kelly Fredericks,
Jennifer J. Paul: “Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition Manager Departure and Business Demise”, **Journal of Business Venturing**, 19, 2004, p. 535-559.

Wong, Peter Shek Pui &

Sai On Cheung: “Structural Equation Model of Trust and Partnering Success”, **Journal Of Management In Engineering**, April 2005, p.70-80.

Yalçın Azmi &

A. Esmeray Yoğun Erçen: “Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 13, S. 2, 2004, s. 201-217.

Yazgünoğlu, Sultan Selen &

M. Çağatay Özdemir: “2013 Yükseköğretim Yasa Taslağına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Ahi Evran Üniversitesi Örneği”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, C. 3, S. 2, Ağustos 2013, s. 117-127.

Yıldırım, Engin:

Endüstri İlişkileri ve İş Etiği”, **İşletmelerde İş Etiği**, Ed. Sabri Orman ve Zeki Parlak, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2009-23, 2009, s.114-130.

-----:

“Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Der. Aşkın Keser, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002, s. 37-49.

Yıldız, Gültekin &

Özlem Balaban:

“Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, 18-19 Nisan 2008, s. 181-190.

Yılmaz, Abdullah &

Süleyman Ekici:

“Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.11, S. 1, 2006, s. 31-58.

Yılmaz, Aydın &

Hamdi Çevik:

“Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Uygulama”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9 (2), 2011, s. 161-189.

Yolaç, Sema &

Ebru Doğan:

“Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 61, S. 2, 2011, s. 83-110.

Yücel-Doğan, Serap &

İnci Varinli:

“İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, S. 2, Yıl: 6, Güz 2010, s. 1-26.

Zaim, Halil:

“İş Ahlakı”, **Din ve Hayat Dergisi**, S. 10, 2010, s. 4-7.

Zaim, Halil,

Selim Zaim, İrfan Kurt,

Sibel Tuncay:

“İş Ahlakının Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Uluslar Arası Bir Finans Kuruluşu Uygulaması”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S. 46, Ekim 2010, s. 23-34.

Zaimler, Binnur:

“Giydiğiniz Bluzun Arkasında Çocuk İşçi mi Var, İş Etiği mi?”, **Milliyet Gazetesi**, 08.07.2011.

Zsidisin, G. A.,

S. A. Melnyk &

G. L. Ragatz:

“An Institutional Theory Perspective of Business Continuity Planning for Purchasing and Supply Management”, **Internal Journal of Production Research**, Vol. 43, No:16, 15 August 2005, p. 3401-3420.

TEZ VE RAPORLAR

- Başer, Gözde Gül: “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya, 2010.
- Bayer, Ertuğrul: “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Programı, Isparta, 2003.
- Güngör Ak, Bihder: “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Aydın, 2010.
- Kantarcı, Zeynep: “İş Etiği ve Ahilik” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe A.B.D., 2007.
- Moore, Angela M.: “The Calculation of Business Longevity: A Survey Analysis of Family Firms in The United States”, Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, May 2006.

- Şensoy, Yahya Zahid: “Factors affecting Successful Successions in Family Businesses: An Empirical Study on Turkish Family Businesses”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı, İstanbul, 2008.
- Yıldız, Arif: “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Ateş, Hamza,

Tuncay Güloğlu &

Muharrem Es:

Gümrük Hizmetleri ve Etik, Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi – Akademik Araştırma Çalışması, T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Ekim 2009, (Çevrimiçi)

http://www.etik.gov.tr/test/duyurular/digerleri/proje2006_etik/akademik_arast%C4%B1rma_konf.ekim2009/Gumruk_Hizmetleri_ve_Etik.pdf, 18.07.2014.

Avrupa Çevre Ajansı:

“Sanayi Tesislerinden Kaynaklanan Hava Kirliliğinin Maliyetleri”,(Çevrimiçi)<http://www.eea.europa.eu/media/newsreleases/industrial-air-pollution-cost-europe/key-facts/sanayi-tesislerinden-kaynaklanan-hava-kirliliginin-maliyetleri>, 08.05.2014.

BSCI

The Business Social Compliance: (Çevrimiçi), <http://www.bsci-intl.org/>, 06.05.2014.

Cirik, Elçin:

“Denetim Ordusu Geliyor!”, (Çevrimiçi) <http://www.capital.com.tr/denetim-ordusu-geliyor-haberler/21065.aspx>, 19.03.2014.

Emgin, Övgü &

Zehra Türk:

“Yeşil Pazarlama (Green Marketing)”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, S. 78, Haziran 2004, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/01.htm>, 17.05.2014.

European Commission:

Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy – Final Report January 2011, Bruxelles 2011, (çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, 25.02.2014.

- : **Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions- A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**, Brussels, 25.10.2011, (Çevrimiçi) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>, 06.05.2014.
- : “Corporate Social Responsibility (CSR)”, (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, 06.05.2014.
- : **Entrepreneurship in the EU and Beyond – Analytical Report**, May 2010, (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf, 27.02.2014.
- : “Welcome to EMAS!”, (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm, 06.05.2014.
- Eurostat, :“Business demography main derived indicators” (Çevrimiçi) <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00142&language=en>, 28.02.2014
- , “Business Demography Statistics”, (Çevrimiçi), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Business_demography_statistics, 01.03.2014.

- : Enterprise Birth Rates, Business Economy, 2009 - 2010 (%).png“[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/b/bf/Enterprise_birth_rates%2C_business_economy%2C_2009 - 2010 %28%25%29.png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/b/bf/Enterprise_birth_rates%2C_business_economy%2C_2009_-_2010_%28%25%29.png), 01.03.2014.
- : “File: Trend of Enterprise Death Rates, Business Economy, 2009 - 2010 (%).png” (Çevrimiçi), [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Trend of enterprise death rates, business economy, 2009 - 2010 \(%25\).png&filetimestamp=20130603081814](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Trend_of_enterprise_death_rates,_business_economy,_2009_-_2010_(%25).png&filetimestamp=20130603081814), 01.03.2014.
- : “Glossary:Enterprise death”, (Çevrimiçi), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Enterprise_death, 01.03.2014.
- : “Glossary: Enterprise Birth”, (Çevrimiçi), http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Enterprise_birth, 28.02.2014.
- Evers, Hubb: “Medya Etiği”, s. 45-59, (Çevrimiçi) <http://www.kirklareli.edu.tr/download//by-files/35092298.html>, 24.05.2014.
- Global Reporting Initiative: (Çevrimiçi) <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>, 06.05.2014.

Gümrük ve Ticaret

Bakanlığı (GTB): **Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2016)**, Ankara, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2012, (çevrimiçi) http://www.tmkb.org.tr/uploads/menu/Strateji_Belgesi1.pdf, 17.12.2013.

Harris, Jonathan M.: “Sürdürülebilir Kalkınmanın Temel Prensipleri”, Çev. Emine Özmete, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi (Çevrimiçi) <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/EmineOzmet2eviri.pdf>, 14.03.2014.

Hulshoff, Henriette: **Strategic Study Family Business in The Dutch SME Sector Definitions and Characteristic**, Zootermeer, 2001, (çevrimiçi), <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/B200004.pdf>, 12.12.2013.

Institute of Mergers: Acquisitions and Alliances (imaa), (çevrimiçi), http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide, 18.12.2013.

International Co-operative

Alliance: Global 300 Report 2010: (Çevrimiçi) <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>, 17.12.2013.

International Finance

Corporation: “Starting a Business”, (Çevrimiçi) <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business> 24.02.2014.

- ILO: “Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi” (Çevrimiçi)
<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/soz111.htm>, 18.05.2014.
- : “Çocuk İşçiliği” (Çevrimiçi)
<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/child.htm>, 09.05.2014.
- İĞİAD: “İĞİAD Tarihçe” (Çevrimiçi),
<http://www.igiad.com/tr/igiad>, 24.05.2014.
- : **İş Ahlakı Raporu 2013 (Sunum)**, Haz. Ömer Torlak, Şuayip Özdemir ve Erkan Erdemir, (Çevrimiçi),
http://www.igiad.com/assets/content/files/igiadrsquo20_file_6919_201391717477.pdf, 15.05.2014.
- İştar, Emel: “Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık”, **Akademik Bakış Dergisi**, S. 28, Ocak-Şubat 2012, s. 1-13 (Çevrimiçi)
<http://www.akademikbakis.org/eskisite/28/21.pdf>, 09.05.2014.
- John-Dree, “John Deere Tedarikçi İş Etiği Kuralları”, (Çevrimiçi)
https://www.deere.com/en_US/docs/Corporate/investor_relations/pdf/corporategovernance/suppliercodeofconduct_turkish.pdf, 21.05.2014.
- Khan, Eijaz Ahmed,
Mohammed Naim A. Dewan &
Md. Maruf Hossan
Chowdhury: “Development and Validation of a Scale for Measuring Sustainability Construct of Informal Microenterprises”, p. 1-9, (Çevrimiçi)
http://www.wbiworldconpro.com/uploads/malaysia-conference-2014/management/1392270826_459-Naim.pdf, (01.05.2014).

- Lembet, Zeynep: “Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, Mart 2012, s. 1-24, (Çevrimiçi)
<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>,
07.05.2014.
- Okur, Mehmet Emin &
Ali Talip Akpınar: “Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl:15, S. 174, Haziran 2012, (Çevrimiçi)
<http://www.mevzuatdergisi.com/2012/06a/01.htm>,
15.03.2014.
- Social Accountability
International: **Social Accountability 8000**, (Çevrimiçi)
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&pageid=937>,
06.08.2012.
- Statistic Brain, “Business Closure Statistics”, (Çevrimiçi)
<http://www.statisticbrain.com/business-closure-statistics/>, 25.02.2014.
- The World Bank: (çevrimiçi)
databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx , 24.02.2014.
- TÜİK, “Çocuk İşgücü Anketi Sonuçları, 2012”, **TÜİK Haber Bülteni**, Sayı: 13659, 2 Nisan 2013 (Çevrimiçi)
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13659>, 18.05.2014.
- : “Kurulan Kapanan Şirket İstatistikleri”, (Çevrimiçi),
http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1080 ,
02.03.2014.

Türkiye Milli Kooperatifler

Birliği (TMKB): **Türkiye Milli Kooperatifler Birliği 2012 Yılı Çalışma Raporu**, Ankara, 2013, (çevrimiçi), <http://www.tmkb.org.tr/menu/2012-Faaliyet-Raporu/20>, 17.12.2013.

Türkkan, Erdal: “Ortaklık Kültürü ve Rekabet Kültürü”, (çevrimiçi), <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=919>, 19.08.2011.

United Nations

Global Compact: “The Ten Principles” (Çevrimiçi) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 06.05.2014.

Williams, Densil A. &

Oniel Jones: “Factors Associated With Longevity of Small, Family-Owned Firms”, (Çevrimiçi) <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/2009/paperid7.pdf>, 02.05.2014.

EK - I – ANKET FORMU (ORTAKLAR)

ORTAKLIKLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİ ANKET FORMU

Sayın İşletme Ortağı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Doktora Programında "İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi: Trabzon Örneği" konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istenilen, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Cevaplarınız tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Arş. Gör. Emel İŞTAR

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞLETME VE ORTAKLARLA İLGİLİ TANITICI BİLGİLER

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Eğitim Durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü

4. Meslekte toplam çalışma yılınız nedir? (Lütfen belirtiniz)..... yıl

5. İşletmeniz kaç yıldır faaliyetini sürdürmektedir? (Lütfen belirtiniz)..... Yıl

6. İşletmenizin hukuki şekli nedir?

☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket ☐ Kollektif Şirket ☐ Komandit Şirket

7. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

☐ İnşaat ☐ İmalat ☐ Ticaret ☐ Turizm ☐ Tarım ☐ Diğer

8. İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

(Lütfen belirtiniz)..... kişi

9. İşletmenizin (siz dahil) kaç ortağı bulunmaktadır?

(Lütfen belirtiniz).... kişi

10.Ortak veya ortaklarınız kimlerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Eşim ☐ Kardeşlerim ☐ Çocuklarım ☐ Babam
☐ Annem ☐ Akrabalarım (Amca, Dayı, Yeğen vb.) ☐ Diğer

11.Gelecekte, işletmenize aile dışından ortak almayı düşünür müsünüz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12.İşletmenizde bir aile anayasası var mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13.İşletmenizde çalışan aile bireylerinin yetki ve görevleri yazılı olarak belirlenmiş midir?

- ☐ Evet ☐ Hayır

14.Sizden sonra işletmenin yönetimini devralacak kişiyi belirlediniz mi?

- ☐ Evet ☐ Hayır

15.Sizce aşağıdakilerden hangisi ortaklığı bitirmek için önemli bir nedendir?

- ☐ İş ahlakına uygun olmayan davranışlar ☐ Güç kavgası
☐ İletişimsizlik ☐ Kurumsallaşamama
☐ Kültürel uyumsuzluk ☐ Kuşak çatışması
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)...

16.Başarısızlıkla sonuçlanan kaç ortaklık deneyimiz oldu?

- ☐ Hiç olmadı ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve daha fazla

17.Biten ortaklığınız olduysa, ortaklığınızı bitirme nedeniniz neydi?

(En fazla üç seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Hiç olmadı ☐ Dürüstlük ve güven sorunu ☐ Disiplinsizlik
☐ İletişim kopukluğu ☐ Ekonomik nedenler ☐ Kültürel engeller
☐ Gelir paylaşımı ☐ Hırsızlık/dolandırılma ☐ Sözünü tutmama
☐ Yatırım-planlama sorunları
☐ Diğer (belirtiniz).....

18.Sizce ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerler etkilidir? (En fazla üç seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Kalite ☐ Tevazu ☐ Çalışkanlık ☐ Yenilikçilik
☐ Risk alabilme ☐ Dürüstlük ☐ Hayırseverlik ☐ Güvenilirlik
☐ Saygı ☐ Yasalara uyum ☐ Sadakat ☐ Şeffaflık
☐ İdare başarısı ☐ Hesap verebilirlik ☐ Girişimci ruhu
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

ORTAKLIĞIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ SORULAR

Lütfen görüşlerinizi sorunun karşısında rakam olarak ifade edilen yere işaretleyiniz.			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Ortaklarla İlişkiler	1.	Şirketimizde "ben" bilincinden ziyade "biz" bilinci hakimdir.	1	2	3	4	5
	2.	Şirketimizde ortaklar arasında iyi bir işbirliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	3.	Şirketimizde ortaklar her konuda fikir alışverişi yaparlar.	1	2	3	4	5
	4.	Şirketimizde ortaklar birbirine hesap vermekle sorumludur.	1	2	3	4	5
İşletmenin Durumu	5.	Şirketimizde satışlarımız sürekli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
	6.	Şirketimizin başarısının yıllar boyunca süreceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
	7.	Şirketimizden elde ettiğimiz gelir gün geçtikçe artmaktadır.	1	2	3	4	5
	8.	Şirketimizde karlı alanlara yatırımlar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Halefin Durumu	9.	Şirket idaresini devredeceğim kişinin (halefimin), yönetimi en iyi şekilde gerçekleştireceğine olan inancım tamdır.	1	2	3	4	5
	10.	Halefimin şirketi yönetmek için yeterli eğitimi vardır.	1	2	3	4	5
	11.	Halefimin şirketi yönetmek için yeterli deneyimi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	12.	Halefimin, şirket hedeflerimizi gerçekleştireceğine olan inancım tamdır.	1	2	3	4	5

İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUM

Lütfen bu bölümde yer alan önermelerde sizin içi en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

		Lütfen görüşlerinizi sorunun karşısında rakam olarak ifade edilen yere işaretleyiniz.	Hic katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Müşteriye Karşı	1.	Şirketimizde sunulan ürün/hizmetin tüm yönleri müşteriye açıklanır.	1	2	3	4	5
	2.	Şirketimizde yanıltıcı reklam yapmaktan sakınılmaktadır.	1	2	3	4	5
	3.	Şirketimizde müşterinin hakları konusunda hassas davranılır.	1	2	3	4	5
	4.	Şirketimizde satılan ürünlerin ekstra maliyete yol açabileceği bilgisi müşteriye söylenmektedir.	1	2	3	4	5
	5.	Şirketimizde müşterilere ürün/hizmetlerle ilgili doğru bilgi verilir.	1	2	3	4	5
Ortaklara Karşı	6.	Şirketimizde ortaklar birbirine karşı dürüst davranmaktadır.	1	2	3	4	5
	7.	Şirketimizde ortaklara doğru bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
	8.	Şirketimizde ortaklarıma olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
	9.	Şirketimde ben yokken ortağım işleri doğru şekilde yürütebilir.	1	2	3	4	5
	10.	Şirketimizde ortaklar birbirine karşı samimi davranmaktadır.	1	2	3	4	5
Çevreye Karşı	11.	Şirketimiz doğal kaynakları koruma konusunda hassas davranır.	1	2	3	4	5
	12.	Şirketimizde kurumlara olan ödemeler zamanında gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
	13.	Şirketimiz çevresine yardım ve bağış yapmaya önem verir.	1	2	3	4	5
	14.	Şirketimiz her koşulda haksız rekabetten sakınılmaktadır.	1	2	3	4	5

	15.	Şirketimizde devlete olan vergiler düzenli olarak ödenmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlara Karşı	16.	Şirketimizde adil bir ücret uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
	17.	Şirketimizde çalışanların ahlaklı davranması teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
	18.	Şirketimizde çalışanların yasal hakları korunmaktadır.	1	2	3	4	5
	19.	Şirketimizde çalışanlarımız haklı bir gerekçe olmadan işten çıkarılmazlar.	1	2	3	4	5
	20.	Şirketimizde adil bir terfi etme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
	21.	Şirketimizde iş güvenliği konusuna azami önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	22.	Şirketimizde ayrımcılık (ırk, din, dil ,vs.) yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5
	23.	Şirketimizde çalışanların maaşları zamanında ödenmektedir.	1	2	3	4	5
Şirkete Karşı Genel Tutum	24.	Şirketimizde daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmemektedir.	1	2	3	4	5
	25.	Şirketimizde ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
	26.	Şirketimizde birlikte iş yaptığımız paydaşların (tedarikçi, müşteri vb.) ahlaki ilkeler konusundaki hassasiyetine azami önem verilir.	1	2	3	4	5
	27.	Şirketimizin sürdürülebilirliği açısından iş ahlakının önemine inanmaktayız.	1	2	3	4	5
	28.	Şirketimizde "para"dan önce "iş ahlakı" gelmektedir.	1	2	3	4	5
	29.	Şirketimizde iş ahlakına uygun davranışlarımız, karlılığımızı arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
	30.	Şirketimizde "iş" ile "özel yaşam" birbirine karıştırılmamaktadır.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

EK - II – ANKET FORMU (ÇALIŞANLAR)

ORTAKLIKLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİ ANKET FORMU

Sayın Çalışan,

Bu anket formu, "İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi: Trabzon Örneği" konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istenilen, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Cevaplarınız tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Arş. Gör. Emel İŞTAR
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞLETME VE ÇALIŞANLA İLGİLİ TANITICI BİLGİLER

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Eğitim Durumunuz:
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü
4. Meslekte toplam çalışma yılınız nedir? (Lütfen belirtiniz)..... yıl
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz)..... Yıl
6. İşletmenizin hukuki şekli nedir?
☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket ☐ Kollektif Şirket ☐ Komandit Şirket
7. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
☐ İnşaat ☐ İmalat ☐ Ticaret ☐ Turizm ☐ Tarım ☐ Diğer
8. İşletme ortak veya ortakları ile akrabalık bağınız var mı?
☐ Evet ☐ Hayır
9. İşletmenizde çalışanların yetki ve görevleri yazılı olarak belirlenmiş midir?
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bilmiyorum

10.Sizce aşağıdakilerden hangisi ortaklığı bitirmek için önemli bir nedendir?

- | | |
|--|---|
| ☐ İş ahlakına uygun olmayan davranışlar | ☐ Güç kavgası |
| ☐ İletişimsizlik | ☐ Kurumsallaşamama |
| ☐ Kültürel uyumsuzluk | ☐ Kuşak çatışması |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)... | |

11.Başarısızlıkla sonuçlanan kaç ortaklık deneyimiz oldu?

- ☐ Hiç olmadı ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve daha fazla

12.Biten ortaklığınız olduysa, ortaklığınızı bitirme nedeniniz neydi?

(En fazla üç seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Hiç olmadı | ☐ Dürüstlük ve güven sorunu | ☐ Disiplinsizlik |
| ☐ İletişim kopukluğu | ☐ Ekonomik nedenler | ☐ Kültürel engeller |
| ☐ Gelir paylaşımı tutmama | ☐ Hırsızlık/dolandırılma | ☐ Sözünü |
| ☐ Diğer (belirtiniz)..... | ☐ Yatırım-planlama sorunları | |

13.Sizce ortaklıkların sürdürülmesinde hangi değerler etkilidir? (En fazla üç seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | | | |
|---|---|---|---------------------------------------|
| ☐ Kalite | ☐ Tevazu | ☐ Çalışkanlık | ☐ Yenilikçilik |
| ☐ Risk alabilme | ☐ Dürüstlük | ☐ Hayırseverlik | ☐ Güvenilirlik |
| ☐ Saygı | ☐ Yasalara uyum | ☐ Sadakat | ☐ Şeffaflık |
| ☐ İdare başarısı | ☐ Hesap verebilirlik | ☐ Girişimci ruhu | |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)..... | | | |

İŞ ETİĞİNE YÖNELİK TUTUM

Lütfen bu bölümde yer alan önermelerde sizin içi en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz

Lütfen görüşlerinizi sorunun karşısında rakam olarak ifade edilen yere işaretleyiniz.		Hic katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Müşteriye Karşı	1. Şirketimizde sunulan ürün/hizmetin tüm yönleri müşteriye açıklanır.	1	2	3	4	5
	2. Şirketimizde yanıltıcı reklam yapmaktan sakınılmaktadır.	1	2	3	4	5
	3. Şirketimizde müşterinin hakları konusunda hassas davranılır.	1	2	3	4	5
	4. Şirketimizde satılan ürünlerin ekstra maliyete yol açabileceği bilgisi müşteriye söylenmektedir.	1	2	3	4	5
	5. Şirketimizde müşterilere ürün/hizmetlerle ilgili doğru bilgi verilir.	1	2	3	4	5
Ortaklara Karşı	6. Şirketimizde ortaklar birbirine karşı dürüst davranmaktadır.	1	2	3	4	5
	7. Şirketimizde ortaklara doğru bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
	8. Şirketimizde ortaklarıma olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
	9. Şirketimde ben yokken ortağım işleri doğru şekilde yürütebilir.	1	2	3	4	5
	10. Şirketimizde ortaklar birbirine karşı samimi davranmaktadır.	1	2	3	4	5
Çevreye Karşı	11. Şirketimiz doğal kaynakları koruma konusunda hassas davranır.	1	2	3	4	5
	12. Şirketimizde kurumlara olan ödemeler zamanında gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
	13. Şirketimiz çevresine yardım ve bağış yapmaya önem verir.	1	2	3	4	5
	14. Şirketimiz her koşulda haksız rekabetten sakınılmaktadır.	1	2	3	4	5

	15.	Şirketimizde devlete olan vergiler düzenli olarak ödenmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlara Karşı	16.	Şirketimizde adil bir ücret uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
	17.	Şirketimizde çalışanların ahlaklı davranması teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
	18.	Şirketimizde çalışanların yasal hakları korunmaktadır.	1	2	3	4	5
	19.	Şirketimizde çalışanlarımız haklı bir gerekçe olmadan işten çıkarılmazlar.	1	2	3	4	5
	20.	Şirketimizde adil bir terfi etme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
	21.	Şirketimizde iş güvenliği konusuna azami önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	22.	Şirketimizde ayrımcılık (ırk, din, dil ,vs.) yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5
	23.	Şirketimizde çalışanların maaşları zamanında ödenmektedir.	1	2	3	4	5
Şirkete Karşı Genel Tutum	24.	Şirketimizde daha fazla kar elde etmek amacıyla ahlaki ilkelerden taviz verilmemektedir.	1	2	3	4	5
	25.	Şirketimizde ahlaki değerler çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
	26.	Şirketimizde birlikte iş yaptığımız paydaşların (tedarikçi, müşteri vb.) ahlaki ilkeler konusundaki hassasiyetine azami önem verilir.	1	2	3	4	5
	27.	Şirketimizin sürdürülebilirliği açısından iş ahlakının önemine inanmaktayız.	1	2	3	4	5
	28.	Şirketimizde "para"dan önce "iş ahlakı" gelmektedir.	1	2	3	4	5
	29.	Şirketimizde iş ahlakına uygun davranışlarımız, karlılığımızı arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
	30.	Şirketimizde "iş" ile "özel yaşam" birbirine karıştırılmamaktadır.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Emel İŞTAR (Araştırma Görevlisi)

E- posta: emel.istar@gmail.com

Adres: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D. Trabzon

Derece	Bölüm	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Dumlupınar Üniversitesi	2000 - 2004
Y. Lisans	İşletme	Fatih Üniversitesi	2007 - 2009
Doktora	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	İstanbul Üniversitesi	2009 -

Kitaplar

1. "Küresel Krizin Gölgesinde Çağdaş Faizsiz Finans ve Katılım Bankacılığı", (ÖZSOY,İ., İŞTAR,E.), **Finansal Kriz Yazıları**, Nobel Yayın Dağıtım, 01/12/2010, ss. 465-493.

Tam Metni Yayınlanan Bildiriler

1. "Türkiye’de Etik Değerlerin Tarihsel Seyri ve Küresel Kriz Sonrası Artan Önemi", **II. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, İstanbul, 13-14 Mayıs 2010.
2. "Girişimciliğin Teşvikinde Risk Sermayesi Finansman Modeli", **III. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, İstanbul, 10-12 Ekim 2011.
3. "Kadının Çalışma Hayatına Girmesinin Aile Yapısı Üzerindeki Etkileri", **14. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi**, İstanbul, 25-27 Mayıs 2012.

4. “Küresel Rekabet Ortamında İşletme Ortaklıklarının Kurulması ve Sürdürülmesinin Önemi”, **IV. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, İstanbul, 8-10 Ekim 2012.
5. “Ahmed Ziyaüddin Gümüşhanevi Hazretlerinin İktisadi Alandaki Etkileri Üzerine Bir İnceleme”, **I. Uluslararası Ahmed Ziyaüddin Gümüşhanevî Sempozyumu**, Gümüşhane, 3-5 Ekim 2013.
6. “Şirket Birleşme ve Satın Alma Sürecinde İş Etiğinin Önemi”, **V. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi**, İstanbul, 31 Ekim- 01 Kasım 2013.

Makaleler

1. “Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:28, Ocak – Şubat 2012. (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi),
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.akademikbakis.org/28/21.htm>
2. “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 33, Kasım-Aralık 2012. (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi),
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.akademikbakis.org/33/31.pdf>
3. “Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Risk Sermayesi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yaz 2013, Cilt:12, Sayı:46, (183-198).
<http://www.e-sosder.com/dergi/46183-198.pdf> .

Özet Kısmı Yayınlanan Bildiriler

1. “Ekonomik Faaliyetlerde Ahlaklı Davranış ve Katılım Bankacılığı”, **I. Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi**, Konya, 29 Haziran - 1 Temmuz 2012.