

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK KODLARIN KRİZ
YÖNETİMİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

OZAN EMRE UFACIK

İstanbul, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK KODLARIN KRİZ YÖNETİMİNDEKİ
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

OZAN EMRE UFACIK

Danışman: Prof. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN

İstanbul, 2022

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK KODLARIN KRİZ YÖNETİMİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri olası krizleri önlemede ve işletmelerin krizlerden korunmasını sağlamada etik kodların katkısının belirlenmesini sağlamak ve işletmelerdeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmelerin ahlaki değerleri doğrultusunda oluşturulan bu etik kodların işletmelere krizleri önlemede ya da krizden korunmada nasıl rehberlik ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, Türkiye ekonomisine yön veren aile işletmelerinin ele alınacağı bu çalışmada, aile işletmelerinin belirledikleri etik kodların olası krizleri önlemede etkisinin, etik kodları olmayan ya da eksiklikler içeren aile işletmelerine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkaracağı sonuçlarla ekonomik açıdan diğer işletmelere katkı sağlayacak bu çalışma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamada da işletmelere yardımcı olacaktır.

Çalışma kapsamında 14 aile işletmesiyle görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan mülakat soruları işletme temsilcilerine yöneltilerek cevaplar kayıt altına alınmıştır. MAXQDA 2020 programıyla analiz edilen veriler sonucunda Aile İşletmeleri, Etik Kodlar ve Kriz Yönetimi Temalarına ait toplamda 7 alt tema oluşturulmuştur. Aile ve işletme değerlerini paydaşlarıyla paylaşan, etik kodlarını esnetmeyen ve krizlere karşı hazırlıklı olan işletmelerin diğer işletmelere göre krizlerden daha az etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın aile işletmeleriyle sınırlı olması, yalnızca belirli illerde yapılması ve işletmelerin çoğunluğunun tekstil sektöründe faaliyet göstermesi kısıtlarıdır. Bundan sonraki çalışmalarda bu kısıtlar genişletilerek genellenebilir sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Etik Kodlar, Kriz Yönetimi

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF CODE OF ETHICS ON CRISIS MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES

The aim of this research is to determine the contribution of code of ethics in preventing possible crises that may be encountered by family businesses operating in Turkey and to protect enterprises from crises and to reveal how these ethical codes, which are accepted by all employees in enterprises and created in line with the moral values of enterprises, guide enterprises in preventing or protecting themselves from crises.

Considering that the majority of the enterprises in Turkey are family businesses, it is thought that the effect of the code of ethics determined by the family businesses in preventing possible crises will guide the family businesses that do not have ethical codes or contain deficiencies in this research. Therefore, this research, which will contribute to other enterprises economically with the results it will produce, will also help businesses in ensuring the sustainability of family businesses.

Within the scope of the research, interviews were conducted with 14 family businesses. The interview questions, which were prepared in a semi-structured manner, were directed to the business representatives and the answers were recorded. As a result of the data analyzed with the MAXQDA 2020 program, a total of 7 sub-themes of Family Businesses, Ethical Codes and Crisis Management Themes were created. It was concluded that enterprises that share family and business values with their stakeholders, do not bend their ethical codes and are prepared for crises are less affected by crises than other enterprises.

The fact that the research is limited to family businesses is limited to being carried out only in certain provinces and that the majority of enterprises operate in the textile sector. In future researches, it will be possible to reach generalizable results by expanding these constraints.

Keywords: Family Business, Code of Ethics, Crisis Management

ÖNSÖZ

Marmara Üniversitesi'ne başladığım ilk andan itibaren benim yanımda olan ve desteğini sürekli hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Olcay Biçe Aşkun'a,

Yüksek lisans döneminden beri kahrımı çeken, en yoğun zamanlarında bile bana zaman ayıran Prof. Dr. Uğur Yozgat'a,

Doktora ders döneminde ve tez aşamasında verdiği fikirlerle beni aydınlatan Prof. Dr. Deniz Börü'ye,

Tez konumun belirlenmesinde büyük emekler veren Prof. Dr. Şadi Can Saruhan'a,

Bu uzun yolda her zaman yanımda olan Dr. Öğretim Üyesi Elif Çekici'ye, Dr. Öğretim Üyesi Artur Mumcu'ya, Öğr. Gör. Feride Bal'a, Dr. Sevcan Pınar'a ve bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu uzun süreç boyunca yanımda olan sevgili aileme tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1.GİRİŞ.....	1
2. AİLE İŞLETMELERİ	3
2.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Özellikleri	3
2.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	5
2.3. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma.....	7
2.3.1. Aile Anayasası.....	8
2.3.2 Aile Konseyi ve Aile Meclisi	8
2.3.3. Yönetim Kurulu.....	9
2.4 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar	10
2.5 Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Değerler.....	11
2.6 Aile İşletmeleri Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma.....	12
3.ETİK KODLAR	14
3.1 Etik Kodlar İle İlgili Kavramlar	14
3.1.1. Değer ve İlke Kavramları	15
3.1.2. İş Ahlakı, Meslek Ahlakı ve İşletmecilik Ahlakı	16
3.2 Etik Kodlar	20
3.2.1 Etik Kodlar ve Tarihçesi	20
3.2.2 Etik Kodların Önemi.....	21
3.3. Etik Kodların İşletmelerdeki Rolü	22
3.4 Etik Kodların Kurumsal Performans Üzerindeki Rolü	25
3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik Kodlar	25
3.4.2. Etik Kodlar ve Verimlilik-Etkinlik-İktisadilik	25
3.5 Etik Kodlar Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma.....	26
4. KRİZ YÖNETİMİ	28
4.1 Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri.....	28

4.2. Kriz Türleri ve Krizin Nedenleri	29
4.3.Kriz Yönetimi Yaklaşımları	32
4.3.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım:	33
4.3.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım:.....	33
4.3.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım	34
4.4.Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları	34
4.5 Kriz Yönetimi Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma	36
5.AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK KODLARIN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..	38
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	39
5.3. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	41
5.4. Araştırmanın Sorunsalı.....	42
5.5. Araştırmanın Kısıtları.....	42
5.6. Araştırma Verilerinin Toplanması	43
5.7. Analiz Yöntemi	43
5.8. Bulgular.....	44
5.8.1.Aile İşletmeleri Temasına Ait Bulgular	48
5.8.2 Etik Kodlar Temasına Ait Bulgular	63
5.8.3. Kriz Yönetimi Temasına Ait Bulgular	76
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	90
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	107
EK1- GÖRÜŞME FORMU	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Aile İşletmeleri ve Diğer İşletmelerin Karşılaştırılması	4
Tablo 2. Etik Sorunlar ve Nedenleri	23
Tablo 3: Türkiye’de Meydana Gelen Krizler	31
Tablo 4. İşletmelere Yöneltilen Genel Sorular	44
Tablo 5. Temalar, Alt Temalar ve Kodlar	46
Tablo 6. Aile İşletmeleri Alt Temalar ve Kodlar	48
Tablo 7. Değerler Alt Teması ve Kodlar	50
Tablo 8. Aile Anayasası	52
Tablo 9. Kurumsallaşma Alt Teması Profesyonel Yöneticiler Kodu	56
Tablo 10. Kurumsallaşma Alt Teması Liyakat Kodu	57
Tablo 11. Kurumsallaşma Alt Teması Kayırma Kodu	58
Tablo 12. Kurumsallaşma Alt Teması Aile Üyeleri Kodu	61
Tablo 13. Kurumsallaşma Alt Teması Referans Kodu	61
Tablo 14. Kurumsallaşma Alt Teması İş Tecrübesi Kodu	62
Tablo 15. Kurumsallaşma Alt Teması ve Kodları	62
Tablo 16. Etik Kodlar Alt Temalar ve Kodlar	63
Tablo 17. Etik Değerlerin Duyurulması Alt Teması Sözlü Duyuru Kodu	66
Tablo 18. Etik Değerlerin Duyurulması Alt Teması Yazılı Duyuru Kodu	66
Tablo 19. Etik Değerlerin Duyurulması Alt Teması	67
Tablo 20. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Etik Sorunlar Kodu	70
Tablo 21. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Hırsızlık Kodu	71
Tablo 22. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Eksik Bilgi Kodu	71
Tablo 23. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması	72
Tablo 24. KSS Faaliyetleri Alt Teması Burs Kodu	74

Tablo 25. KSS Faaliyetleri Alt Teması Okul Kodu	74
Tablo 26. KSS Faaliyetleri Alt Teması Fidan Dikimi Kodu	75
Tablo 27. KSS Faaliyetleri Alt Teması Maddi Yardım Kodu	75
Tablo 28. KSS Faaliyetleri Alt Teması	76
Tablo 29 Kriz Yönetimi Alt Temalar ve Kodlar	76
Tablo 30. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Ekonomik Krizler Kodu	79
Tablo 31. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Etik Kaynaklı Krizler Kodu	80
Tablo 32. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması İşten Çıkarmalar Kodu	81
Tablo 33. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Kriz Öncesi Kodu	83
Tablo 34. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Kriz Anı Kodu	84
Tablo 35. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Acil Durum Planı Kodu	85
Tablo 36. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması K. Fırsata Çevirmek Kodu	88
Tablo 37. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Küçülme Kodu	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Aile İşletmeleri Yayınlarına İlişkin Ağ Grafiği	13
Şekil 2. Etik Kod Yayınlarına İlişkin Ağ Grafiği	27
Şekil 3. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması	34
Şekil 4. Kriz Yönetimi Yayınlarına İlişkin Ağ Grafiği	36



1.GİRİŞ

Aile işletmeleri ekonomik ve sosyal açıdan büyük öneme sahiptir. Toplumsal yapıda değişikliklere ve hatta gelişmelere sebep olmaktadır. Aile işletmeleri diğer işletmeler gibi ele alınmakla birlikte farklı özellikleri de kendi bünyesinde barındırmaktadır. Aile işletmelerinin varlığı, aile ilişkilerinin dinamiklerinden etkilenmektedir. Etik kodlar ise, işletmedeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmenin ahlaki değerleri doğrultusunda oluşturduğu davranış standartlarıdır. Yani etik kodlar, işletmelerin değerlerini, ilkelerini ve davranış standartlarını ortaya koyar. Kriz, istenmeyen sonuçlar doğuran, herhangi bir planlanmamış olay, durum ya da olaylar dizisi olarak tanımlanır. Krizler ekonomik kaynaklı olabileceği gibi etik sorunlardan da ortaya çıkabilirler. Ortaya çıkan krizlerin iyi yönetilmesi de aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri olası krizleri önlemede ve işletmelerin krizlerden korunmasını sağlamada etik kodların katkısının belirlenmesini sağlamak ve işletmelerdeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmelerin ahlaki değerleri doğrultusunda oluşturulan bu etik kodların işletmelere krizleri önlemede ya da krizden korunmada nasıl rehberlik ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, Türkiye ekonomisine yön veren aile işletmelerinin ele alınacağı bu çalışmada, aile işletmelerinin belirledikleri etik kodların olası krizleri önlemede etkisinin, etik kodları olmayan ya da eksiklikler içeren aile işletmelerine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkaracağı sonuçlarla ekonomik açıdan diğer işletmelere katkı sağlayacak bu çalışma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamada da işletmelere yardımcı olacaktır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde giriş kısmı yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde aile işletmelerine ilişkin kavramsal çerçeve yer almaktadır. Aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar, aile

işletmelerinde sürdürülebilirlik ve aile işletmeleri kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma bu bölüm içerisinde yer alacaktır.

Araştırmanın nc bölümünde etik kodlara ilişkin kavramsal ereve yer almaktadır. Bu bölümde etik kodlar ve etik kodlarla ilişkili kavramlara, etik kodların işletmelerdeki rolüne, etik kodların kurumsal performans üzerindeki rolüne ve etik kodlar kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırmaya yer verilecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde kriz yönetimine ilişkin kavramsal ereve yer almaktadır. Bu bölümde kriz kavramına, krizin özelliklerine, kriz türleri ve nedenlerine, kriz yönetimi yaklaşımlarına, kriz yönetimi süreci ve aşamalarına ve kriz yönetimi kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırmaya yer verilecektir.

Araştırmanın beşinci bölümünde metodoloji ve altıncı bölümünde sonuç ve değerlendirme kısmı bulunmaktadır.

2. AİLE İŞLETMELERİ

Günümüz ekonomisinde büyük önem taşıyan işletmelerin yapısına bakıldığında, işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi olduğu ya da bir ailenin etkisi altında olduğu görülmektedir (Akdoğan, 2000). Dünyadaki işletmelerin yaklaşık %90'lık bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinde dünyadaki çalışan nüfusun yaklaşık %70'i istihdam edilmektedir (Poza, 2013). Ancak, aile işletmelerinin ömrünün kuşaktan kuşağa geçildikçe azalan bir eğim gösterdiği görülmektedir. İkinci kuşağa devredilebilen işletmelerin oranı %30 civarındayken, üçüncü kuşağı görebilen aile işletmelerinde bu oran %12'lere kadar düşmektedir. Dördüncü kuşağa geçebilen aile işletmeleri ise %1 civarındadır (Birincioğlu ve Acuner, 2015). Gerek toplum gerekse de ülke ekonomileri için bu kadar önem taşıyan aile işletmelerinin sürdürülebilir olmalarını sağlamak için de bu işletmelerin özelliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin ve bu işletmelerde daha önce karşılaşılan sorunların bilinmesinde fayda vardır.

2.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Özellikleri

Aile işletmeleri hakkında gerek ulusal yazında gerekse de uluslararası yazında birçok tanımlama yapılmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanıma rastlanmamaktadır. Ancak aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde önemli bir rol aldığı da apaçık ortadadır (Steier ve Ward, 2006: 888).

Aile işletmeleri, kontrolün bir kişinin ya da tek bir ailenin elinde olduğu (Barnes ve Hershon, 1976:106), tek bir ailenin işletmedeki hisselerin çoğunluğuna sahip olduğu (Gallo ve Sveen, 1991:181), yönetimin bir ya da daha çok çekirdek ailenin kontrolünde olduğu (Davis, 1983: 47) işletmeler olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tagiuri ve Davis'e göre aile işletmeleri, bir aile tarafından kontrol edilen, en az iki aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu ve aile dışından çalışanların da yer aldığı işletmelerdir (Tagiuri ve Davis, 1996: 206). Rouvinez ve Ward'a göre ise, bir aile tarafından kontrol edilen ve aşağıda belirtilen 3 koşuldaki en az birini karşılayan işletmeler aile işletmeleridir (Kenyon-Rouvinez ve Ward, 2005: 1-2).

- Aktif olarak çalışan en az üç aile üyesinin olması,
- İki veya daha fazla kuşak tarafından kontrol edilmesi,

- İşletmenin başındaki yöneticinin, görevi ailenin başka bir kuşak temsilcisine bırakması

Bir diğer tanıma göre aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon tarafından yönetilen ve ailenin vizyonunu ortaya çıkaran işletmelerdir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:19-39). Karpuzoğlu'na göre ise (2001:19); “Ailenin temel gereksinimlerini karşılamak ve/veya mirasın aile içerisinde kalmasını sağlamak amacı ile kurulan, ailenin geçiminden sorumlu bireyler tarafından yönetimi gerçekleştirilen, ailenin diğer bireylerinin yönetimin farklı kademelerinde görev yaptığı, işletmeyle ilgili kararların alınmasında ailenin etkili olduğu ve en az iki kuşağın işletmede farklı pozisyonlarda çalıştığı işletmelerdir”.

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, aile işletmelerinin genel kabul görmüş bir tanımı olmamasına rağmen, bazı ortak özellikleri vardır. Holland ve Boulton'a (1984: 16) göre bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- Yönetim kurulu başkanı ya da genel müdür kurucu veya aile üyelerinden birisidir.
- Aile üyelerinden bazıları işletme tarafından istihdam edilir.
- Aile üyeleri yönetsel kararlarda oy sahibidir.
- Yöneticiler işletmelerinin aile işletmesi olarak adlandırılmasını kabul ederler.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri Erdoğan (2007) ve Makaroğlu vd. (2014) ise yaptıkları çalışmada aşağıdaki tablodaki gibi açıklamışlardır.

Tablo 1. Aile İşletmeleri ve Diğer İşletmelerin Karşılaştırılması

Özellikler	Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Bireyler Arası İlişkiler	Duygusal	Mantıksal
Bağlılık	Sevgiye Dayalı	Sözleşmeye Dayalı
Katılım	Aileye Katılımla Sınırlı	Uzmanlık, Deneyim ve Potansiyele Bağlı

Üyelik Durumu	Süreklilik Gösterir	Yeterli Performans Gerektirir.
Pozisyonların Dağılımı	Eşitlik İlkesi	Deneyim ve Yetenek

Aile işletmelerinde bireyler arasında duygusal ilişkiler görülmektedir ancak diğer işletmelerde bu ilişkiler mantığa dayalıdır. Aile işletmelerinde bağlılık sevgiye dayalı iken, diğer işletmelerde sözleşmeye dayalı bir bağlılık vardır. Aile işletmelerinde işletmeye katılımlar aileye katılmak ile sınırlıdır, diğer işletmelerde ise katılımlar uzmanlığa, deneyime ve potansiyele bağlı olarak gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde üyelik süreklilik gösterirken, diğer işletmelerde üyeliğin devamı için yeterli performansa sahip olmak gerekmektedir. Aile işletmelerinde pozisyonların dağılımında eşitlik ilkesi ön plandadır, diğer işletmelerde ise deneyim ve yetenekler ön plandadır.

Klein ve arkadaşlarına göre ise; bir işletmenin aile işletmesi olmasında ve ailenin işletme üzerindeki etkisinin belirlenmesinde 3 temel konu ön plandadır (Klein, Astrachan ve Smyrnios, 2005: 323): güç, tecrübe ve kültür. Güç, işin finansmanını sağlayan ailenin yönetime katılarak işletmeyi yönetmesi ya da kontrol etmesini ifade eder. Tecrübe ise, ailenin işletmeye getirdiği ve yönetimden sorumlu nesil tarafından operasyonel hale getirilen deneyimi ifade eder. Kültür ise, ailenin ve işin değerlerinin örtüşmesini ve aile bağlılığını ifade eder.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklılaşan tanımları ve farklı özellikleri olduğu gibi güçlü ve zayıf olduğu yönleri de bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde bu güçlü ve zayıf yönlerden bahsedilecektir.

2.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

İşletmeleri diğer işletmelerden farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler işletmelere bazen üstünlükler kazandırabilirken bazen de onların rakipleri karşısında zayıf duruma düşmesine neden olabilir. Dolayısıyla işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları, onların rakipleri karşısında avantaj sağlamalarına olanak sağlamaktadır.

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri finans, yönetim ve kurum kültürü olmak üç başlık altında değerlendirilebilir (Kamacı, 2020:15). İşletmelerin kuruluş ve gelişme dönemlerinde ailenin sermayesi işletmeye kaynak olarak kullanılabilir. Dolayısıyla işletme rakip işletmelere karşı güç kazanmış olur. Ancak ihtiyaç halinde aile üyelerinin yeterli sermayeyi işletmeye verememesi durumunda da işletmenin büyüme hızı yavaşlayabilir ve hatta işletme iflas edebilir. Yönetim açısından ise, aile işletmelerinde bürokrasi daha az olduğundan dolayı kararlar daha hızlı alınabilir. Bu durum aile işletmelerini güçlendirse de, işe alımlarda aile üyelerinin kayırılması sonucunda yetkin personelin istihdam edilmemesi zayıf yönleri olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde örgüt kültürü ailenin sahip olduğu değerlerle paralellik göstermektedir. Ailenin değerleri ve inançları, işletme içerisindeki ilişkileri ve işlerin yapılış biçimlerini olumlu yönde etkileyerek çalışanların etkinliğinin ve veriminin de artmasına etki eder. Dolayısıyla işletme de güç kazanmış olur. Ancak aile içerisindeki anlaşmazlıkların işe yansımaları durumunda örgüt kültürü bu durumdan olumsuz etkilenecek ve yıkıcı çatışmalar ortaya çıkacaktır.

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için aile işletmeleri tipolojisi oluşturan Leenders ve Waarts (2003: 694), çeşitliliğin ve gelişimin hakim olduğu iş dünyasında aile işletmelerinin farklı başarı faktörleri ve kritik güçlere sahip olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla aile işletmelerinin, iş yapma konusunda aile odaklı ve iş odaklı davranan işletmeler olarak 2 farklı şekilde ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

Taşlıyan vd. (2004: 564) aile işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinin güçlü yönlerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

- Mali kaynakların büyük ölçüde aile tarafından sağlanması,
- Ailenin tanınırlığı sayesinde sosyal çevre ve iş çevresiyle iyi ilişkiler kurulması,
- Yönetim politikalarında süreklilik ve yeknesaklık,
- Hızlı kararlar alınabilmesi,
- İşe bağlı olan çalışanlara sahip olunması,
- Uzun vadeli planlar yapılabilmesi,
- Dinamizm,
- Aile işletmelerinin ülkelerine bağlılıkları olarak belirtilmiştir.

Aynı çalışmada aile işletmelerinin zayıf yönleri ise;

- Akrabaların kayrılması,
- Yetkinin merkezileşmesi,
- Sorumlulukların açıkça belirlenmemesi,
- Babaerkillik,
- Tutuculuk,
- Aile üyeleri arasındaki rekabet,
- Yönetim devrinin krize dönüşmesi,
- Yönetim kadrosunu oluşturmadaki zorluklar,
- Yönetim personelinin eğitimini aksatma ve
- Motivasyon eksikliği olarak belirtilmiştir.

Tagiuri ve Davis (1996: 206) ise; bir aile tarafından kontrol edilen, en az iki aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu ve aile dışından çalışanların da yer aldığı aile işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinin örgütsel özelliklerinin ikili olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Aile işletmelerinin örgütsel özelliklerinin hem avantaja hem de dezavantaja neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- Eşzamanlı Roller
- Paylaşılan Kimlik
- Yaşam Boyu Ortak Geçmiş
- Duygusal Katılım ve Kararsızlık
- Kullanılan Özel Dil
- Karşılıklı Farkındalık ve Gizlilik
- Aile İşletmesi Olmanın Anlamı

2.3. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Türkiye'deki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu düşünüldüğünde, Türkiye ekonomisinin büyüebilmesi için aile işletmelerinin kurumsallaşması ve gelişen ve devamlılık sağlayan bir yapıya bürünmesi gerekmektedir. Ancak Türkiye'deki aile işletmelerinin bir çoğunda aile içerisindeki anlaşmazlıkların ve çekişmelerin işletmelere yansıdığı görülmektedir (Sönmez, 2018:36). Aile işletmelerinin

devamlılığının sağlanması ve kurumsallaşabilmeleri için aile anayasası, aile meclisi ve aile konseyi gibi organların gerekliliği bulunmaktadır.

2.3.1. Aile Anayasası

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de işletmenin geleceği hakkında kurucular endişeye kapılmaktadır. Gelecekteki belirsizliklerin önüne geçmek için ise stratejik bir bakış açısıyla aile anayasası oluşturulmalıdır (Erdoğan 2007:120). Aile anayasası, aile işletmesi sahipleri arasında imzalanıp onaylanan, bir dizi kurallar içeren (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017: 320) ve işletme sahibi ailenin kolektif değerlerini ve ticari hedeflerini yazmayı taahhüt ettiği yazılı bir belgedir (Fleischer, 2018: 12). Aile anayasası, aile üyelerinin yönetici ya da çalışan olarak aile işletmesine katkıda bulunduğu ve aynı zamanda katılım sağlamasına da imkan veren kuralları içermektedir (Carlock ve Ward, 2010). Aile anayasası, hem ailenin kendi arasındaki ilişkiye hem de aile ile işletmenin arasındaki ilişkiye yönelik yazılı ve yazısız normlar içermektedir. Bu normlar aile bireylerine rehberlik eder, aile içi iletişimi kuvvetlendirir, aile değerlerinin sonraki nesillere aktarılmasını sağlar ve işletme performansını artırır (Karpuzoğlu, 2004:160). Aile anayasası, yönetimle ilgili soruları ele alarak ailenin, yönetim kurulunun, CEO'nun ve üst yönetimin rollerini veya ilişkilerini farklılaştırır (Suess, 2014:139). Aile anayasası işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı içeriklerle oluşturulabilir. Aile anayasası ailenin temel değerlerini ve misyonunu tanımlayan tek sayfalık bir metin de olabilir, ayrıntılı içeriğe sahip olan sayfalardan da oluşabilir. Aile anayasası, aile işletmelerine rehberlik eder, aile üyelerinin beklentilerinin ne olduğunu ortaya çıkarır, işletme üzerinde ailenin kontrolünü sağlamlaştırır ve çatışmalardan kaçınılmasına olanak verir (Karabacak ve Alp, 2021:426).

2.3.2 Aile Konseyi ve Aile Meclisi

Aile konseyi, aile üyelerinin işletmeden nasıl faydalanabileceklerini, rollerinin ve sorumluluklarının ne düzeyde olacağını belirlediği ve genellikle aile ve işletmenin sürdürülebilirliğini ilgilendiren konular hakkında kararların alındığı idari organdır (Karpuzoğlu, 2004:163). Aile konseyinin temel amacı, aile üyelerinin şirkete karşı değerlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini dile getirebilecekleri ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyan politikalar geliştirebilecekleri bir ortam sağlamaktır (Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg, 1997; Melin ve Nordqvist, 2007, 325). Aile konseyinde bir taraftan aile ilişkileri düzenlenirken diğer taraftan ise, aile ve işletme arasındaki ilişkiler

düzenlenir. Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek ve ailenin işletme koşullarından nasıl faydalanacağını belirlemek amaçlanır (Yolaç ve Doğan, 2011: 101). Aile konseyindeki bir diğer amaç ise, önemli konuların gündeme getirilerek tartışılması ve sorunların çözüme kavuşturulmasıdır (Ulukan 1999:103).

Aile işletmelerinde, aile bağlarının güçlenmesine yardım edecek ve aile içinde yaşanan çatışmaların çözümünde önemli rol oynayacak bir yapının bulunması gereklidir. Bu yapılardan biri olarak aile meclisi, aile üyelerinin iletişiminin sağlanmasında ya da işletmeye zarar verebilecek çatışmaların önlenmesinde etkin bir rol oynar (Alayoğlu, 2003: 91).

2.3.3. Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinde işe alım ve terfi almada aile üyesi olma kriterleri ile aile içerisindeki çatışmalar gibi olumsuz faktörler profesyonel yöneticilerin aile işletmelerini tercih etmemesine neden olmaktadır. Bu durum da aile işletmelerinde yetkin yöneticilerin çalışmasına engel olmaktadır (Kamacı, 2020)

Aile işletmelerinin yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin yetkin olmaması veya yönetim kurulu üyelerinin icra kurullarında ya da farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında yer alması yönetim kurulunun işlevselliği önünde engel teşkil edebilir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyeleri belirlenirken nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler seçilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri daha önceden kendini kanıtlamış profesyoneller, işletme ile herhangi bir çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna hem zaman ayırabilecek hem de katkıda bulunabilecek aile üyeleri ya da hissedarlar arasından seçilmelidir (Alayoğlu, 2003: 89).

Aile işletmelerinde, aile konseyi aile tarafını yönetirken, yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetmektedir. Bir veya iki kuşağın bir arada olduğu küçük ölçekli aile işletmelerinde ise aile kurulu ile karşılaşılır. Bununla birlikte üç veya daha fazla kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda aile bireyini barındıran büyük ölçekli aile işletmelerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Bu tür aile işletmelerinde faal bir aile konseyi de bulunur. Yönetim kurulu; uzun vadede işletme faaliyetlerini belirlemek, uygulamaları denetim altında tutmak, koşullara göre farklı faaliyet alanları tespit ve tayin etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir (Kamacı, 2020:48-49).

2.4 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan biri olan vekalet kaynaklı sorunlar (Morck ve Yeung:2003) kurumsal yönetim sorunlarına yol açabilmekte ve dolayısıyla aile işletmelerini krize sürükleyerek ömrünü kısaltabilmektedir. Vekalet kaynaklı sorunlar aile üyeleri arasındaki vekillik sorunlarına ek olarak iş grupları halinde örgütlenen aile kontrolündeki işletmelerin öz sermayeleri dışından finansman sağlamalarında da ortaya çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinde sıklıkla karşılan ve akraba kayırmacılığı anlamına gelen nepotizm nitelikli çalışanlar yerine akrabaların işe alınmasına neden olduğundan aile işletmelerinin gelişimine ve süreklilik sağlamasına engel olmaktadır. Nepotizm nedeniyle aile üyesi olmayan diğer çalışanlar, ücret, terfi, performans vb. gibi değerlendirmelerinin haksız yapıldığını düşünerek işe olan bağlılıklarını yitireceklerdir (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013:176).

Aile işletmelerinde aile içi anlaşmazlıklar yaşanabileceği gibi birden fazla ailenin işletme içerisinde yer aldığı işletmelerde aileler arası anlaşmazlıklar da sorunlara yol açabilmektedir. Kardeşler arası anlaşmazlıklar, miras ile ilgili anlaşmazlıklar ve kardeş kuzen anlaşmazlıkları bu tip işletmelerde en çok karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 16).

Aile işletmelerinin temel sorunları üzerine bir araştırma yapan Arıcıoğlu ve arkadaşları kurumsallaşamama, kuşak çatışması, sürdürülebilirlik ve nesilden nesile devir sorunlarının aile işletmelerinin temel sorunları olduğunu belirtmişlerdir (Arıcıoğlu, Gökçe ve Çelebi, 2017: 62-63).

Küresel boyutta yaşanan ekonomik ve politik sorunlar da aile işletmelerinin yüzleşmeleri gereken sorunların başında gelmektedir. Daha çalkantılı bir rekabet ortamının oluştuğu günümüzde, aile üyeleri arasındaki karmaşık ilişkilerin mevcudiyeti, aile ile iş ilişkilerini dengelemenin zorluğu ve her aile işletmesinin kendine özgü kültürü ve yapısı olması da karşılaşılan sorunların çözümünde zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır (Kazimi vd, 2012). Aynı şekilde ailenin hedefleri ile işletmenin hedeflerinin çatışması durumunda da ortaya çıkabilecek yıkıcı çatışmalar, işletmelerin sürdürülebilirlikleri önünde engel teşkil etmektedir (Olson vd., 2003: 647).

Aile işletmelerinde karşılaşılan tüm bu sorunların çözümü gerek aile için gerekse de işletme için hayati önem taşımaktadır. Karşılaşılan sorunların sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşturulması, ülke ekonomisinin önemli bir parçası olan aile işletmelerinin, gerek rekabet avantajı elde etmesi gerekse de sürdürülebilirliklerini sağlaması ailenin, paydaşlarının ve ülkenin refah düzeyine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla bir sonraki bölümde aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri ve değerlerinden bahsedilecektir.

2.5 Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Değerler

Aile işletmelerinin en temel amaçlarından biri olan sürdürülebilirlik, işletmelerin sürekliliklerini sağlayarak yeni nesillere devredilmesini ifade etmektedir. Fakat yeni nesillere devir her zaman mümkün olmamakta ve işletmelerin ömrü birinci nesilde son bulabilmektedir.

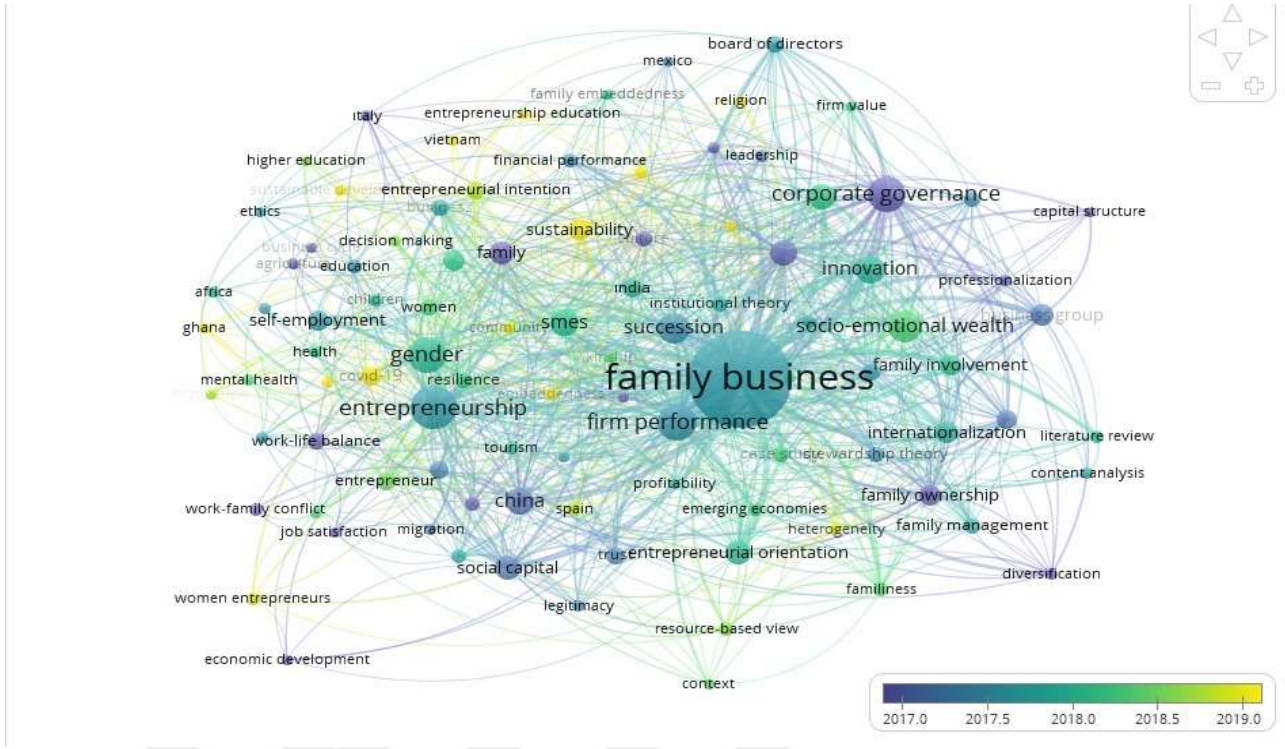
Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik kavramının anlaşılıp yaygınlaşmasından sonra hem Dünyada hem Türkiye’de araştırılmaya başlanmıştır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda en büyük sorunun süreklilikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda aile işletmelerinin sadece %30’ unun ikinci kuşağa, %10’ unun da üçüncü kuşağa kadar devredilebildiği tespit edilmiştir (Öztürk, 2012). Aile işletmelerinin yaşam sürelerine bakıldığında, Türkiye’de ortalama 12 yıl olan süre, diğer ülkelerde ortalama 24 yıldır. (Tikici & Uluyol, 2006). 2000 yılında Amerika’da ve İngiltere’de yapılan bir araştırmada (Lee, 2000:657) Amerika’daki aile işletmelerinin yalnızca %30’unun ikinci nesli görebildiği ve bunlarında sadece %15’inin üçüncü nesile geçtiği görülmüştür. İngiltere’de ise ikinci nesile geçen işletmelerin oranı %24 iken, üçüncü nesilde oran %14’e düşmektedir(Özdeş vd.2021).

İşletmeler sahip oldukları üretim teknolojileri, araç gereç vb. gibi somut şeylerle rekabet avantajı elde edebilirler. Ancak çoğunluğu KOBİ’lerden oluşan aile işletmelerinin yüksek teknolojiye sahip bu özellikler ile temel yetenek oluşturarak rekabet avantajı elde etmesi zordur. Bununla birlikte aile işletmelerinin diğer işletmelerin sahip olmadığı bir takım değerlere sahip olduğu görülmektedir. Nesilden nesile aktarılan ve aile üyelerinin benimsediği aileye özgü değerler, iş yapış şekilleri, liderlik tarzları vb. unsurları içeren bilgileri nesilden nesile aktarır. Ailenin sahip olduğu değerler nesilden nesile aktararak birey-sistem çatışmalarının azalması sağlanabilir. Dolayısıyla aile işletmeleri geçmişten gelen bilgi birikimi ve değerleriyle etkinliğini

arttırabilecektir(İbicioğlu ve Ak, 2005). Aile işletmelerinde aile değerleri işletme değerlerini de etkileyebilir. İşletmelerin hayata geçirdikleri sosyal sorumluk projeleri, ik politikaları ve örgüt kültürleri ailenin değerleriyle benzerlik gösterebilir. Aile değerlerini iş hayatına taşıyan işletmeler, aile bağlarının sıklığıyla birlikte, etkin bir çalışma ortamı ve birbirine bağlı ve güvenen aile üyeleri sayesinde işletmenin temel değerlerinin oluşmasını kolaylaştıracaktır (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu, 2016).

2.6 Aile İşletmeleri Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma

Bibliyometrik Analiz ya da başka bir deyişle Bibliyometri Araştırması; makale, kitap, bildiri, mektup vb. gibi yazılı belgelerin istatistiksel analiz yöntemleriyle sayısallaştırılmasına denir. Belirli bir alanda, belirli bir zamanda ve belirli bir bölgedeki kişi veya kurumlar vasıtasıyla ortaya çıkarılan yayınların ve bu yayınlar arasındaki ilişkilerin sayısal olarak analiz edilmesidir (Sığırı,2018:223). Bibliyometrik araştırma, bir alana sayısal ölçümler uygulayarak yayın, alıntı ve içeriğin incelenmesine katkıda bulunur. En önemli özelliği ise, bilimsel bir alanda gerçekleşen eğilimlerin sayısal verilerle ortaya çıkarılmasını sağlamasıdır (Sehitoglu vd. 2020). Aile işletmeleri konusunda son yıllarda yapılan çalışmalara göz atmak için bibliyometrik araştırmalar için en sık kullanılan veri tabanlarından biri olan Web of Science(WOS) veri tabanı seçilmiştir. Ortak kelime analizi için “Family Business” kavramı taranarak 2012-2022 yılları arasında bu veri tabanında taranan ssci indeksine tabi tutulan dergilerde tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda 4514 makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerin 1592 tanesini işletme, 1464 tanesi yönetim ve 584 tanesi ekonomi alanında kategorilendirilmiştir. Bu makalelerin yayın dili genellikle İngilizcedir(4436). Yayın sayılarına bakıldığında doğrusal bir artış görülmektedir. 2012 yılından beri (268) yayın sayıları her yıl bir öncekine göre artmıştır. En çok yayınlar 2021 yılında (665), 2020 yılında (634) ve 2019 yılında (565) gerçekleştirilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak aile işletmelerine verilen önemin de, literatüre paralel bir sonuç olarak, arttı ğını söyleyebiliriz. WOS veri tabanından elde edilen veriler Vosviewer yazılımı ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan ağ grafiği Şekil 1’de gösterilmiştir.



.Şekil 1. Aile İşletmeleri Yayınlarına İlişkin Ağ Grafiği

Yayınlarla ilişkin ağ grafiği incelendiğinde aile işletmeleri ile birlikte kurumsal yönetim ve girişimcilik temalarının daha yoğun olduğu gözükmemektedir. Aile işletmeleri alanındaki yayınların temelerini oluşturan bazı kavramlar birbirleriyle bir bütün olarak ortaya çıkmıştır. Girişimcilik, dayanıklılık, cinsiyet, iş aile çatışması ve iyi oluş kavramları bir bütün olarak karşımıza çıkarken, kurumsal sosyal sorumluluk, yönetim kurulu, kurumsal yönetim, aile sahipliği gibi kavramlar başka bir bütünü oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinde, ailenin sahip olduğu etik değerlerin işletmeye yansıdığı görülmektedir. Ancak bu değerler aileden aileye göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte bazı aile işletmelerinin etik ile alakalı sorunları göz ardı ettiği de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Aile işletmeleri yayınlarına ilişkin ağ grafiği incelendiğinde etişin merkezden uzak olması da bunun bir göstergesi olarak açıklanabilir. Sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen işletmelerin ise, etik konusunda gereken özeni göstermeleri gerekmektedir.

3.ETİK KODLAR

3.1 Etik Kodlar İle İlgili Kavramlar

Etik kodlardan bahsetmeden önce, ahlak ve etik kavramlarının tanımlarından ve birbirlerinden nasıl farklılaştıklarından bahsetmek gerekmektedir. Hegel'e göre etik, ilkenin uygulanmasını dolaysız eyleme ayırırken, ahlak ise düşünümsel eylemle ilgilidir (Badiou, 2019: 18). Heimsoeth'e göre ahlak hayatımızın bir parçası iken etik ise ahlak üzerine düşünmek, felsefe yapmaktır (Dedeoğlu, 2012:15-16). Daha basit bir ifadeyle iyi veya kötü ya da doğru veya yanlışın ne doğrultuda tanımlanabileceğiyle ilgili olarak "ahlak" bize yol gösterirken, seçimlerimiz ve davranışlarımızı yönlendirerek ahlaki kodlara göre uygunluğunu ise "etik" belirlemektedir (Duru, 2018). Etik, çoğu zaman ahlak sözcüğü ile aynı anlamda kullanılsa da, daha çok kuramsal bir çerçevede, törelere ilişkin bir üst bakışı ve felsefi bir yaklaşımı ifade etmektedir. Ahlak ise, daha çok uygulamaya dayalı, somut ve özel durumlarla ilgilidir (Özmen ve Güngör, 2008: 137-155). Başka bir ayrıma göre ise; ahlak, belirli bir toplumun değer yargıları, normları, ilkeleri ve kurallar bütünü olmakla beraber aynı zamanda da görelidir. Yani toplumdan topluma göre farklılık gösterebileceği gibi, aynı toplum içerisindeki insanların sahip olduğu ahlak kuralları arasında da farklılıklar olabilir. Etik ise, ahlaki seçimleri yansıtan bir disiplindir ve kendine özgü içeriği, yöntem bilimi ve literatürü vardır (Çifçi ve Gönen, 2011:149-160).

Etik kuramlar literatürde yaygın olarak Teolojik ve Deontolojik olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

Teolojik etiğe göre, eylemler tek başına iyi ya da kötü olarak değerlendirilemez. Eylemlerin iyi ya da kötü olduğuna karar verebilmek için eylemlerin sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirmek gerekir (Esen, 2020). Eylemin sonucu iyiye ve doğruya ulaşmamızı destekliyorsa, davranış ahlaklıdır. Teolojik kuram birbiriyle ilişkili üç görüşe dayanmaktadır. Bu görüşler ahlaksal bencillik, hazcılık ve faydacılıktır. Ahlaksal bencillik görüşüne göre, bireye mutluluk veren şey, onun için iyi, doğru ve ahlaklıdır. Hazcılık görüşüne göre, bireye en fazla haz veren şey iyi ve doğrudur. Faydacılık görüşüne göre ise, en çok bireye mutluluk veren davranışlar iyi ve doğrudur (Duru, 2018). Faydacılık kuramı işletme yönetiminde maliyet ve fayda analizleri yapılırken sıklıkla başvurulan bir kuramdır (Ural ve Yükselen, 2003). Yöneticiler, yatırımların geri dönüş

oranlarını hesaplarken, ortaya çıkan sonuçların bütün bireylerin mutluluğunu artırarak faydalı olmasını beklemektedir. Dolayısıyla faydacılık kuramıyla birlikte, işletmeler uygulayacakları strateji ve politikaların sonuçlarına odaklanarak, ahlaki kararlar verilmesine destek olacaktır (Özgener, 2004; Esen, 2020).

Deontolojik etiğe göre, evrensel erdemler doğrultusunda gerçekleştirilen davranışlar iyi, evrensel erdemler dışında gerçekleştirilen davranışlar ise kötüdür. Bu doğrultuda yalan söylemek gibi bir eylem her zaman kötüdür ve bu davranışın sonucu iyi de olsa davranış kabul edilemez. Diğer bir ifadeyle, bir davranışın doğru olup olmaması sonuçlarından bağımsızdır (Duru, 2018). Deontolojik etik, teolojik etiğin karşısında yer almaktadır. Kant'ın ödev etiği ya da niyet ahlakı da deontolojik etik içerisinde yer alır. Kant'ın etik anlayışında, eylemlerin sonuçlarına değil, eylem gerçekleştirilirken sahip olunan niyet önemlidir. Bir eylemin iyiliği- doğruluğu veya kötülüğü- yanlışlığı yapıldığı anki niyete bağlıdır (Öktem, 2018). Deontolojik kuramın söylemleri adalet kuramının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Adalet kuramına göre toplumsal görevlerin ve faydaların bireyler arasında eşit dağıtılması adalet ve etiğin temelini oluşturmaktadır. Adalet kuramına göre toplumdaki görevler, bireyler arasında eşit ve tarafsız bir şekilde dağıtılmalı ve eşitlik sağlanmalıdır. Mesela aynı işi yapan iki kişi eşit ücret alırken, biri diğerinden daha fazla çalışıyorsa, çalıştığı sürenin karşılığı kadar daha fazla ücret almalıdır (Esen, 2020).

3.1.1. Değer ve İlke Kavramları

Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçüt, bir şeyin değdiği karşılık ve kıymet (TDK) anlamlarına gelen değer, örgütlerin sahip olması gereken ve örgüt içerisindeki çalışanların benimsedikleri ve doğru davranışlar olarak kabul ettikleri temel inançlardır (Schein, 1992:19). Hofstede'ye göre ise, belirli durumları diğer durumlara tercih etme eğilimidir. Değerler insanların anlam yükledikleri her şeydir. Değerler taşıdıkları uzlaştırıcı, birleştirici, sınırlayıcı ve dışlayıcı karakterleri itibarıyla toplumsal beklentilere aykırı olabilecek tutum ve davranışları sınırlandırma özelliğine sahiptirler. Buna göre değer yargıları, herkes için geçerli mutlak kanunlar değildirler (Akyol, 2010). Değerlerin en önemli özelliği ise; davranışlara rehberlik eden standartlar sağlamalarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 61). Değerler, kişilerin neyin doğru olduğunu fark edebildikleri ya da yapmış oldukları tercihlerini değerlendirebildiği iş veya çalışma ortamıyla ilgili değerlendirici standartlardır (Finegan, 2000: 149). İnsanlar çevrelerinde bulunan kavramlara, nesnelere ya da davranışlara bir takım değerler yüklemektedir. Yani

bazı kavram, nesne ya da davranışları diğerlerine göre tercih etmektedirler. Tercih edilen bu değerler karşılaşılan etik sorunların çözümünde de bize yol gösterirler. Yaklaşımımız ve değerlerimizi uygulama biçimimiz, karşılaştığımız durumun içerdiği etik unsurları nasıl belirleyeceğimizi ve tanımlayacağımızı etkiler (Aydın, 12:2021). Dolayısıyla ahlak ve etik arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki ahlak ve değer arasında da vardır. İnsanların değer olarak yöneldikleri şeylerle ilgili hükümleri ahlaki yargılar belirlemektedir. (https://cdnacikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Bahar/ahlak_gelisimi_ve_degerler_egitimi/4/index.html#konu-3)

Örgütsel değerler ise; işletme içerisinde kabul edilebilir normlar ve davranış standartları ile ilgili kolektif bir anlayış oluşturan inanç ve tutumlardır (Sinha, 1995; Hatch, 1993; Hassan, 2007: 437).

İlke, bireysel karar ve eylemlerin, tutarlı ve eleştirel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan ana kural olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013:59). İlkeler değerlerin eyleme geçmesini sağlarlar. Rokeach'a göre ise; muhalif veya zıt inançlara dayalı özel davranış kalıpları olan ilkeler, kişisel veya toplumsal tercihleri belirler. İlkelerin davranışlara yansiyabilmesi için daha somut hedeflere başka bir deyişle kurallara ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın, 2021:18).

İlkeler, insanların ya da kurumların tutarlı olmalarını sağlayan ve onlara kimlik kazandırarak sürekliliklerine aracılık eden, değişmeyen ve hüküm içeren cümlelerdir (Saruhan ve Yıldız, 2013:60).

İlkeler, neden sonuç ilişkilerini ortaya çıkaran kurallardır. Bir ilkenin iyi olup olmadığını belirleyen ise, değerler ve kişisel değerlendirmelerdir (Saruhan ve Yıldız, 2013:61).

3.1.2. İş Ahlakı, Meslek Ahlakı ve İşletmecilik Ahlakı

Ahlakın bireyler ve toplumlar için yol gösterici özelliğine daha önceki bölümlerde değinilmişti. Bireylere ve toplumlara kılavuzluk yapan ahlaki değerler, ilkeler ve kurallar işletmeler içerisinde de kendine yer bulmaktadır. Yöneticilere, çalışanlara ve hatta işletmenin iç ve dış bütün çevresine etki edecek ve işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlayacak olan iş ahlakı, meslek ahlakı ve işletmecilik ahlakına bu bölümde yer verilecektir.

3.1.2.1. İş Ahlakı

Bir müessesenin yaşamını devam ettirebilmesi için ahlaki kurallara ihtiyacı vardır (Karasan, 2015:17). İş ve çalışma hayatına dair özel bir ahlak bulunmamakla birlikte, ahlak kavramının alt boyutlarından biri olarak iş ahlakı karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2001: 5; Zaim, 2009: 12; Erdem vd.2020: 61). İş ahlakı, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş yaşamında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları kapsar. Bu ahlaki sorunlar; çalışanlar arasında olabileceği gibi, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletmeyle iç ve dış çevresi arasında da olabilir (Özdemir, 2010:12). İş ahlakı, iş dünyasındaki doğruları ve yanlışları ifade etmektedir. İş dünyasında doğru davranış ve eylemler olabileceği gibi yanlış davranış ve eylemler de olabilir (<http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm>).

Andrews'a göre iş ahlakının üç yönü vardır. Bunlar; yöneticileri ahlaklı kişiler olarak geliştirmek, standart ve değerlerin şirket stratejisinde tıpkı ekonomik amaç gibi merkezi bir yer tuttuğu bir ortam oluşturmak ve ahlaklı personeli destekleyen politikalar formüle etmek ve uygulamak ve bu uygulamayı güvence altına almaktır (Engin, 2009:71).

İş ahlakı işletmeler ve işletmelerin içerisindeki çalışanlar arasındaki ilişkilerde adalet, dürüstlük, güven ve saygı gibi kavramları ilke edinen davranışlardır. Çalışanların yanlış davranışlarda bulunmasını ve dolayısıyla ahlak dışı hareketlere yönelmesini önlemektedir. Goodpaster'e göre iş ahlakı kuralları şu şekildedir:

- Kimseye doğrudan zarar verme
- Saygılı ol
- Yalan söyleme
- Dürüst ol
- Yasalara uy
- Başkalarını tehlikelerden koru
- Yardıma ihtiyacı olanlara yardımda bulun
- Adil ol
- Ahlaki açıdan örnek ol

Yukarıdaki kurallarda da görüldüğü üzere iş ahlakı ilkeleri buyurucu nitelik göstermektedir ve kuralları koyarak, değerleri tanımlamaktadır. Kurallar etik kodlarla somutlaştırılıp desteklenir. Bu etik kodlar, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına

rehberlik eden yazılı kurallardır. Bu kurallar sayesinde daha önceden karşılaşılmayan bir durumla karşılaşıldığında, ne yapılması gerektiği hakkında bilgi sahibi olunur (Duru, 2018:241-242). Ancak yöneticiler veya çalışanlar her zaman bu kurallara uymamaktadır. İş ahlakıyla ilgili sorunlar insanoğlunun ticari hayata başlamasıyla beraber ortaya çıkmaya başlamakla (Börk ve Kavas, 2015:92) birlikte günümüzde de devam etmektedir.

3.1.2.2. Meslek Ahlakı

Meslek ahlakı, mesleğe bağlı kişilerin uymak zorunda oldukları ilkelere (Çakırer, 2013: 170). Meslek ahlakı, iş ahlakının bir parçasıdır ve tıp ahlakı, muhasebecilik ahlakı ve pazarlama ahlakı gibi alt dalları vardır. Meslek ahlakı, bir mesleğin üyelerinin takip etmesi gereken ahlaki ilkelere işaret etmektedir. Örneğin doktorluk mesleğindeki Hipokrat Yemini ile doktorların mesleklerini yaparken hangi ahlaki ilkelere uyacakları ve nasıl davranmaları gerektiği belirlenmiştir (Özdemir, 2009:301-305). Meslek ahlakı genel ahlakın ekonomik alandaki görüntüsü olarak karşımıza çıkmaktadır ve genel ahlakın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Durkheim'e göre meslek ahlakı genel ahlakı doğrudan ilgilendirmemektedir. Çünkü toplumun genel ahlakından ziyade mesleğe bağlı kişilerin ortak ahlakı söz konusudur (Solmaz, 2013:258). Meslek ahlakının temelini, meslek sahiplerinin mesleklerini en iyi şekilde yürütmeleri, ihtiyaç duyanlara en kaliteli hizmeti sunması ve kamu yararını gözetmeleri düşüncesi yer almaktadır. Dolayısıyla mesleğin yürütülmesiyle elde edilen maaş, statü ve güç gibi bireysel faydalar ikinci plandadır (Bahar, 2014: 56). Mesleklerin birbirinden farklı etik ilkeleri varmış gibi gözükse de bütün meslekler bazı özel değerleri, ilkeleri paylaşırlar (Hill, 2004). Bu ilkelere bazılarını ise aşağıdaki gibidir:

- Doğruluk
- Dürüstlük
- Güvenilirlik
- Yasallık
- Sorumluluk
- Saygı

Meslek ahlakına aykırı davranışlar örgütlere olumsuz olarak yansımakla birlikte çalışanları da olumsuz etkiler. Bu olumsuz etkiler örgütsel bağlılığın azalmasına, sinizme, ve tükenmişliğe neden olabilir.

3.1.2.3. İşletmecilik Ahlakı

İşletmecilik ahlakı, iş ahlakının alt alanlarından biridir ve işletmelerdeki iş ahlakı ile ilgili sorunları, düzenlemeleri ve uygulamaları içerisinde barındırır. İşletmede gerçekleşen faaliyetlerin iş ahlakına uygun olarak yürütülmesine yönelik düzenleme ve uygulamalar işletme ahlakının konusunu oluşturur. İşletmecilik ahlakı, bir işletmede değerler sisteminin oluşturulması, işletme içi davranış normlarının tanımlanması, işletme içerisindeki ve dışarısındaki tüm işlerin iş ahlakına uygun yürütülmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılarak işletme bütününde uygulanmasıdır (Erdoğmuş, Torlak ve Tiryaki, 2018: 140-141). İşletmecilik ahlakı, meslek ahlakı gibi bireysel olmamakla birlikte işletmenin sahip olduğu ahlaki ilkeler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin kendilerine has ahlaki ilkeleri, değerleri ve normları vardır. Örgüt kültürü sayesinde işletmeler ahlaki bir bütün olarak ele alınır. Dolayısıyla işletme içerisindeki çalışanların kendi ahlaki eğilimleri, çalışma ve meslek ahlakları dışında işletmelerin kendi özgü ahlakları da bulunmaktadır. İşletmeler hem çalışanlarına, müşterilerine ve tedarikçilerine karşı ahlaki sorumluluk duygusu ile hareket ederler, hem de toplumun tümüne ve içinde buldukları doğal çevreye karşı da sorumluluk sahibidirler (Arslan 2005).

Leisenger'e göre işletmecilik ahlakının ortaya çıkarılması için üç önemli adım gereklidir. Bunlardan ilki "Ahlsal Akıl"dır ve işletmeler ahlsal akli içerisinde buldukları kültüre göre şekillendirerek ortaya çıkarabilirler. Kant'ın kesin buyruğu buna örnek verilebilir. İkinci olarak işletmelerin herhangi bir yasal zorlamaya maruz kalmadan ortaya çıkardıkları "Etik Kodlar"ı işletmenin faaliyetleri neticesinde dış çevreyle yaşayabileceği çatışmaları önleyerek ya da azaltarak, işletme içerisindeki tüm çalışanları yükümlü kılan davranış kodlarını oluşturur. Üçüncü ve son olarak insan kaynakları ve eğitim politikalarının doğru ve iyi şekilde yani ahlaki bir şekilde uygulanmasıyla ahlaki personel ve dolayısıyla işletmecilik ahlakından bahsedilebilir (Tepe, 2009: 91-115, akt. Orha, 2013).

Yöneticiler veya çalışanlar sahip oldukları pozisyonlardan dolayı bazı güçlere sahip olabilirler. Bu güçleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaya başladıkları zaman ise işletmecilik ahlakına uygun olmayan bazı davranışlar ortaya çıkabilmekte ve bu davranışlar sonucunda işletmenin amaçlarından sapmalar meydana gelebilmektedir. Mesela, yöneticilerin işletme çalışanlarını özel işlerinde kullanması, işletmede kullanılan araç gereçlerin özel işlerde kullanılması, işe alımlarda akraba ya da arkadaşların kurallara

aykırı olarak işe alınması, iş yapılan firmalardan değerli ürün ya da rüşvet alınması (Erdem, 2014: 60), tüketici haklarına aykırı işlemler ve üretim sırasında çevreye verilen zararlar (Özdemir, 2010: 16) gibi etik olmayan davranışların işletmecilik ahlakına da olumsuz etkilerinin olacağı aşıkardır.

3.2 Etik Kodlar

Bu bölüm içerisinde etik kodlar ve tarihçesi ile etik kodların öneminden bahsedilecektir.

3.2.1 Etik Kodlar ve Tarihçesi

Etik kodlar işletme çalışanlarına ya da kurumsal davranışa rehberlik eden, içerisinde ahlaki standartları barındıran, yazılı, belirli ve resmi belgelerdir (Schwartz, 2001: 247-262). Etik kodlar, dolaylı olarak hissedilen, ahlaki sorumluluk ve duyarlılığı harekete geçirme gücü sınırlı olan bir takım soyut emirler, ödevler ve yükümlülükler bütünüdür. Başlangıçta kişiler arası ilişki ve etkileşimlerin ürünü veya kişisel tecrübelerin sonucu olarak ortaya çıkmalarına rağmen, emir ve ödevler etik kod halini aldıktan sonra bireye dışsal, üstten verilen ilkeler bütünü niteliğini kazanırlar. Etik kodlar, “çalma”, “dürüst ol”, “yalan söyleme”, “sözünde dur” gibi bir takım ödevler yükler. Bununla birlikte toplum yaşamında bireylerin hırsızlık yaptığı, yalan söylediği, sözünde durmadığı da sıklıkla karşılaşılan davranışlardır. Bu da, toplumsal şartları ve bireysel özellikleri dikkate almadan yüklenen ödevlerin insan davranışlarını düzenlemede, sınırlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Yüksel, 2015). Dayandığı inançlar ve değerlere göre toplumdaki farklılıklar gösteren etik kodların geliştirilmesinde genellikle hakkaniyet, insan hakları, faydacılık ve bireysellik konuları temel alınmıştır (Bektaş, 2008).

Bir işletme içerisinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine, işletmeye, dış paydaşlara ve topluma karşı davranışlarını belirleyen etik kodlar, etik niyetleri işaret etmek için etkili bir araçtır ve etik kültürü teşvik ederler. Bu nedenle, bir işletmenin etik kodları genellikle üyeleri tarafından ideal olarak kabul edilen etik normları ve değerleri vurgular (Valentine, Hanson ve Fleischman, 2019: 659).

İşletmelerde üst yönetim tarafından belirlenen etik kodların tarihteki ilk örneği “Annene ve babana saygılı olacaksın, adam öldürmeyeceksin, zina yapmayacaksın, çalmayacaksın, yalancı şahitlik yapmayacaksın, açgözlülük etmeyeceksin” gibi emirler

içeren ve Hz. Musa'ya gönderilen 10 emir olarak karşımıza çıkar. Yine aynı şekilde tıp alanındaki Hipokrat yemini de- *“Güçüm ve aklım yettiğince hastaların yararına yaşama kuralları göstereceğim, onları zarar ve yaralanmalardan koruyacağım. Hiç kimseye, istese bile, ne öldürücü bir ilaç, ne de böyle bir öğüt vermeyeceğim. Hiçbir kadına çocuk düşürtmeyeceğim. Yaşamımı ve sanatımı kutsal ve saf olarak saklayacağım. Evlere, hastaların yararına gireceğim. Bile bile yapılan ve yok edici olan her türlü kötülükten; özellikle kadınların, erkeklerin, özgürlerin ve kölelerin vücutlarına karşı şehvet duymaktan uzak duracağım. Tedavide ya da tedavi dışında insanlarla ilişkilerim sırasında gördüklerim ya da işittiklerimden başkalarına anlatılmaması gerekenleri sır bileceğim ve susacağım.”* - etik kod örneklerindedir.

Etik kodlar “kötü insanlar” için tasarlanmamıştır (Lichtenberg, 1996: 17), etik davranmak isteyen insanlar için tasarlanmıştır. Zor durumlarla karşı karşıya kalan insanlara yol gösteren etik kodların önemi bir sonraki bölümde detaylıca anlatılacaktır.

3.2.2 Etik Kodların Önemi

Etik kodlar, işletme içerisindeki etik çelişkileri ve tutarsızlıkları çözmek için ve işletmelerin ahlaki ilkelerini çalışanlara iletmek için kullanılmaktadır (Pater ve Gils, 2003: 762-772). Etik kodlar, işletmenin imajını geliştirmekle beraber, işletme içerisinde bir kontrol mekanizmasının da oluşmasına katkıda bulunur (Küçüköğlü, 2012:177-185). Etik kodlar, işletme içerisinde yaşanan çıkar çatışmalarını, kurumsal bilgilerin ifşasını, işletme varlıklarının yanlış kullanımını, rüşvetleri, bilgi sızdırmaları, endüstriyel casuslukla ilgili sorunları önlemede etkin rol oynar (Harris ve Hartman, 2002).

İşletmeler sahip oldukları etik kodlar sayesinde pek çok üstünlük elde edebilirler (Tokgöz, 2013: 119):

- Yazılı bir belge ya da bireysel yorumlara güvenmek yerine, örgütün etik standartlarının netleştirilmesi etik kodlar sayesinde olur.
- Uygun standartlar konusunda herhangi bir anlaşmazlık olduğu durumlarda, kodlar uzlaşma ölçütü haline gelebilir ve standartların yokluğu durumunda ya da yeniden ele alınıp, düzeltilmesi gerektiğinde, kodlar örgütün yeni etik standartları oluşturmasına olanak sağlar.
- Etik kodlar, standartları kolayca anlaşılabilir bir şekilde tüm çalışanlara yaymak için etkili bir araçtır.

- Örgüt tarafından teşvik edilen etkili etik kodları, çalışanlara etik ya da yasa dışı davranışları sergilemeye direnmek için bir araç sağlar. Etik kodları, çalışanların doğru olduğuna inandıklarını hayata geçirmelerini sağlar.

Etik kodlar belirlemenin amacı, iş hayatındaki belirsizlikleri olabildiğince en aza indirmektir. Etik değerlere sahip olan karar alıcılar, belli kurallar çerçevesinde hareket edeceklerinden dolayı onların davranışlarını tekrardan öğrenmek gerekmeyecektir. Bu sayede de denetime daha az kaynak ve zaman harcanacak ve etkin bir yönetim ve kontrol mekanizması oluşacaktır (Bektaş, 2008).

Etik kodlar yaşamın bütünüyle iç içedir ve bu nedenle de iş dünyasını etkileyecek güce sahiptir. Ancak bu güç, bütün sektörler için aynı etkiye sahip olmamakla birlikte, sektörler arası farklılıklar da gösterebilir. Bu farklılıklar nedeniyle kusursuz, evrensel ve sarsılmaz temellere sahip etik kodlar hiçbir zaman bulunmayacaktır (Bektaş, 2008). Bununla birlikte etik kodların sahip olması gereken bazı temel özelliklerin de bulunması gerekmektedir (Menzel, 1997):

- Kodlar kapsamlı bir şekilde hazırlanmalı ve yapılması beklenen ya da yapılmaması beklenen davranışlar açıkça belirtilmelidir.
- İşletmenin misyonu ile uyumlu kodlar hazırlanmalıdır.
- Kodlar hazırlanırken gerçekçi hedefler konulmalıdır.
- Kodlar işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere ve gelişmelere paralel olarak güncellenmiş olmalıdır.
- Kodlar hazırlanırken ve güncellenirken gerek işletmenin gerekse de içinde bulunulan toplumun katılımı sağlanmalıdır.
- Kodlar hazırlanırken gelen eleştiriler dikkate alınmalıdır.
- Kodlar eğitim, denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmelidir.

Bu temel özelliklerden sonra etik kodların işletmelerdeki rolünün incelenmesinde fayda vardır.

3.3. Etik Kodların İşletmelerdeki Rolü

Etik kodlar işletmedeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmenin ahlaki değerler doğrultusunda oluşturduğu davranış standartlarıdır. Yani etik kodlar, işletmelerin değerlerini, ilkelerini ve davranış standartlarını ortaya koyar (Pater ve Gils, 2003 :762-772).

Etik kodlar, bir kültürün, toplumun ya da ülkenin sahip olduğu yasal, politik ve ekonomik iklime etki eden etiksel davranışlardır. İş yaşamında etik kodların sahip olması gereken misyonlar aşağıdaki gibidir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007):

- İş ortamında çalışan daha önce karşılaşmadığı bir durumla karşılaşırsa, grup rehberliği sağlamak,
- Mesleklerin değerlendirilmesinde ve kamu beklentilerinde temel sağlamak,
- Organizasyon üyelerinin arasında yaygın amaç duygularını güçlendirmek,
- Meslek ününü ve kamu güvenini arttırmak,
- Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri korumak,
- Etik olmayan davranışların raporlanmasına ortam yaratarak ve bu tür davranışlara karşı yaptırımları tanımlayarak, etik olmayan davranışların önüne geçmeye çalışmak,
- Etik dışı davranışlarda bulunma baskısı altında olan kişilere destek vermek,
- Üyeler veya üye olmayanlar arasında ve meslek üyeleri arasında tartışmaları düzenlemek.

İşletmelerde karşılaşılan etik sorunlar, bu sorunların nedenleri ve hangi etik kodlar ile ilişkilendirilebileceği Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Etik Sorunlar ve Nedenleri

İşletmelerde insan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar	İşletmelerde yöneticiler çalışanlarla, tedarikçilerle ve müşterileriyle sorun yaşayabilirler. Kişiler arası yaşanan etik sorunların temelinde kişisel değerler ile işin gereğine ait olan ölçüler çatışmaktadır. Mesela verilen bir hediye rüşvet olarak değerlendirilebilir.	Temel Değerler: Güven, İletişime Açıklık, Dürüstlük, Saygı gibi temel değerler ile etik sorunların üstesinden gelinebilir.
İşletme politikasına ilişkin etik sorunlar	Bu sorunlar işletme ile çevresi arasında meydana gelen sorunlarla ilgilidir. Mesela işletmenin ürünlerini satmak için	Doğruluk, Dürüstlük, Müşteri Odaklılık gibi temel değerler ile etik

	müşterilerini yanlış bilgilendirmesi bu sorunlara örnek gösterilebilir.	sorunların üstesinden gelinebilir.
İşletme fonksiyonlarıyla ilgili etik sorunlar	<p>Finansal Etik: Birçok bankanın ellerindeki mevduat ve fonları kanunlara aykırı bir biçimde yönlendirmesi ve mevduat sahibinin haberi olmadan onların parasıyla yatırım yapması örnek gösterilebilir.</p> <p>Pazarlama Etiği: Müşterilere ürünler hakkında yanlış bilgilendirme yapılması, ürünün fiyatının oldukça yüksek belirlenmesi, hatalı reklamlar verilmesi etik sorunlara neden olabilir.</p> <p>Muhasebe Etiği: Muhasebe raporlarında gerçeği yansıtmayan bilgilerin varlığı, hissedarları yanıltmaya yönelik eksik ve hatalı bilgiler verilmesi vb. gibi etik sorunlar.</p> <p>Üretim Etiği: Müşterilerin sağlığını tehlikeye düşürebilecek ürünlerin üretimi, çalışanların olumsuz çalışma koşullarında çalıştırılması etik kaynaklı sorunlara neden olabilir.</p>	Sorumluluk, Doğruluk, Dürüstlük, Saygı, İletişime Açıklık gibi temel değerler ile etik sorunların üstesinden gelinebilir.

Kaynak : Doğan, 2009, 197'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Etik sorunlar, nedenleri ve ilişkili oldukları etik kodların belirtilmesinden sonra bir sonraki bölümde etik kodların kurumsal performans üzerindeki rolünden bahsedilecektir.

3.4 Etik Kodların Kurumsal Performans Üzerindeki Rolü

Etik kodların kurumsal performans üzerindeki rolü kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ve verimlilik, etkinlik ve iktisadilik açısından etik kodların değerlendirilmesine bu bölüm altında bakılacaktır.

3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik Kodlar

İşletmelerin temel amaçları kar elde etmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak olarak görülse de, işletmelerin gerek paydaşlarına gerekse de çevreye karşı yükümlülükleri de vardır. İşte burada karşımıza kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çıkmaktadır.

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını bir plan dahilinde uygulamakta ve bu konuda stratejiler geliştirmektedir. Geliştirdikleri stratejileri hayata geçirmek için ise toplumdaki diğer yapılarla, sendikalar, STK'lar, devlet organları vb. gibi, ortak girişimlerde bulunurlar (Gürel, 2010).

Frankel'e (1989) göre, bir mesleğin etik kuralları 'bir mesleğin kolektif vicdanını somutlaştırır ve grubun ahlaki boyutunu tanımasının kanıtıdır' (Frankel, 1989: 110). Etik kurallar, bir mesleğin mesleki normlarını dile getirdiği ve topluma karşı yükümlülüklerini kabul ettiği en somut kültürel biçim olarak kabul edilmiştir (Abbott, 1983; Frankel, 1989).

Etik kodlar, yeni sosyal ve politik düzenlemeleri kodlamadaki muhasebe veya denetim dönemlerinin ardından yönetim reformları ile şekillendirilmiştir. Bu reformlar, tipik olarak yasal değişiklikleri ve muhasebe meslek mensuplarının davranışlarının izlenmesinde düzenleyicilerin daha fazla katılımını kapsar (Sonnerfeldt and Loft, 2018:3).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluktan sağladıkları en önemli fayda kendi sorumluluklarından duydukları tatmin ve memnuniyettir (Souto, 2009). Bunun yanı sıra işletmeler hazırladıkları etik kodlara bağlı kalarak müşterileriyle ve tedarikçileriyle güvene dayalı, dürüst ilişkiler sağladıklarında ve sorumlu bir işletme olarak itibar kazandıklarında, pazar paylarını artırmanın yanında işletmeleri için kilit pozisyonda olan çalışanlarının ve yatırımcılarının da güvenini kazanmış olacaklardır.

3.4.2. Etik Kodlar ve Verimlilik-Etkinlik-İktisadilik

İşletmenin temel ilkelerinden biri olan verimlilik, üretim sonucunda ortaya çıkan çıktının kullanılan girdilere yani üretim faktörlerine oranıdır. Geniş anlamda ise, bir

çıktının en az maliyet ile üretilmesine verimlilik denir. Yönetim açısından ise, elde edilen çıktının planlanan çıktıya oranına verimlilik denmektedir (Tokat ve Kara, 2017). Simon'a göre verimlilik; sınırlı araçlar ve imkanlarla en yüksek değerlere ulaşmaktır. Drucker'a göre ise, yapılan veya yapılmakta olan bir işi daha iyi yapmak, kaynaklardan optimum şekilde yararlanmaktır (Baransel, 1993).

Etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. İşletmelerin hedeflerinin, üretiminin ve faaliyetlerinin olumlu olma derecesine işletmelerin etkinlik düzeylerine bakılarak karar verilebilir. İşletmelerin faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçlar ile birlikte amaçların ne derecede gerçekleştiği işletmenin etkinliğini gösterir. İşletmelerde etkin bir çalışma yapacak ortamların olmaması verimliliği de negatif yönde etkilemektedir (Tokat ve Kara, 2017). Etkinlik kavramı moral ve esneklik gibi soyut kavramları kapsamakla birlikte verimliliği de içerisinde barındırır. Verimlilik, işletmenin içyapısı ve işleyişiyle ilgilidir. Etkinlik ise, beşeri faktörlerle ilgilidir ve işletme dışı etkenlerden de etkilenir (Baransel, 1993). Dolayısıyla etik dışı davranışlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan sorunlar işletmelerin verimlilik ve etkinliklerinin azalmasına neden olur. Bu nedenle etik kodları olan ve onları içselleştiren işletmeler yani çalışanlarına bu kodları aşılaman işletmeler verimliliklerini ve etkinliklerini artırabilir.

İktisadilik, işletmelerde üretimden sağlanan gelir ile üretim esnasında katlanılan maliyet giderleri arasındaki orandır (Keskin, 1994). Bir başka tanıma göre ise, hedeflenen çıktıya en az kaynakla ya da mevcut kaynaklarla en çok çıktıya ulaşmak şeklinde tanımlanır (Baş ve Artar, 1991:48). Dar anlamda iktisadilik, işletmeyi üretim birimi olarak ele alarak, üretim sağlanan gelir ile üretim sırasındaki giderler arasındaki ilişkidir. Geniş anlamda ise, işletmenin tüm gelirleri ve tüm giderleri arasındaki ilişkidir (Küçükberksun,1998: 122).

3.5 Etik Kodlar Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma

Etik kodlar konusunda son yıllarda yapılan çalışmalara göz atmak üzere bibliyometrik araştırmalar için en sık kullanılan veri tabanlarından biri olan Web of Science (WOS) veri tabanı seçilmiştir. Ortak kelime analizi için “Ethical Codes” veya “Code of Ethics” kavramları taranarak 2000-2022 yılları arasında bu veri tabanında taranan ssci, esci, sci-e ve ahci indekslerine tabi tutulan dergilerde tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda 2222 makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerin 328 tanesini etik, 205

4. KRİZ YÖNETİMİ

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevredeki belirsizlikler ve değişimler onların çeşitli tehlikelerle yüzleşmelerine neden olur. Bu tehlikelere karşı hazırlıklı yakalanan ya da onları fırsata çeviren işletmeler, başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilir. Bu tehlikeleri başarılı bir şekilde yönetmek için ise, işletmelerin kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İşletmeler kriz yönetimi sayesinde belirsizliklere karşı önceden hazırlanabilir, meydana gelebilecek krizlerin olumsuz sonuçlarını azaltabilir ve krizleri fırsata çevirebilir. Bu bölümde kriz ve kriz yönetimi konusunda literatür taramasına ve kriz yönetimi kavramına ilişkin bibliyometrik bir araştırmaya yer verilecektir.

4.1 Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri

Kriz, istenmeyen sonuçlar doğuran, herhangi bir planlanmamış olay, durum ya da olaylar dizisi olarak tanımlanır (Sikich, 2002). Kriz en basit ifadeyle kişilerde gerginlik yaratan durumdur. Sosyal bilimlerde bunalım ya da buhran anlamlarında da kullanılmaktadır. Çince meydan okuma ve fırsat anlamına gelen kriz, iyi yönetilirse içinde bir takım fırsatları da barındırır. Krizle başa çıkmanın ilk şartı ise, krize hazırlıklı olmaktır (Saruhan ve Yıldız, 2013). Kriz, acilen ele alınması gereken, önemli bir soruna neden olan, ani veya yavaş yavaş gelişen bir değişikliktir. Krizler iç burkan acı olaylar olmalarının yanında, bu zor deneyimlerden ortaya çıkan bilgi sayesinde krizler önlenebilir, kriz yönetilebilir ve hatta kriz fırsata çevrilebilir (İnan, 2015:14). Kriz, aniden ortaya çıkabileceği gibi zaman içerisinde de oluşabilir ve hemen üzerine gidilerek çözülmesi gereken bir sorundur. Bir işletme için kriz, çalışanlarına, ününe ve mali durumuna aniden ve ciddi zararlar verme potansiyeli olan herhangi bir olay olabilir (Luecke, Çev. Önder Sarıkaya, 2015).

Günümüzde artan riskler ve değişen çevresel koşullar yönetimin ve yöneticilerin önemini de arttırmaktadır. Yöneticiler rutin işlerdeki başarılarından ziyade olağanüstü durumlarda gösterdikleri performanslarla önem kazanmakta ve değerlerini arttırmaktadırlar. Kriz sırasında yöneticilerin davranışları ve aldıkları kararlar işletme bünyesindeki çalışanların motivasyonlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003).

Krizlerin normal durumlardan farklı olarak bir takım özellikleri bulunmaktadır (Özalp, 2015: 456-457). Bu özelliklerden bazıları:

- Krizler olağan dışı durumlardır.
- Krizler farklı yerlerde ve değişik zamanlarda birbirine bağlı birçok olaydan meydana gelir.
- Krizler hassas ve kritik olaylardır. Yanlış pozisyon alınması durumunda işletme faaliyetlerine son verebilir.

Örgütsel krizin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Demirtaş, 2000):

- Krizi önceden öngörmek zordur ve örgüt içerisindeki tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizle baş etmek için alınması gereken önlemler için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz acil müdahale gerektirir,
- Kriz karar alıcılarda gerilim yaratır.

Kriz döneminin en belirgin özelliği belirsizliğin ön planda olmasıdır. Belirsizlik arttıkça krizin çözümü daha da zorlaşır. Kriz dönemlerinde zaman ve imkanlar sınırlı olduğundan krize acilen müdahale etmek gerekse de bu dönemde karar vermek zorlaşır. Bu kararsızlık duygusu krizi içinden çıkılmaz bir duruma getirir. Ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek için yeterince zaman, bilgi ve ekipman bulunmaması kriz döneminin özellikleri arasındadır (Tutar, 2016).

4.2. Kriz Türleri ve Krizin Nedenleri

Örgütsel fonksiyonlar, örgütsel krizin türünü de ortaya çıkarırlar. Finansal faaliyetlerden finansal kriz, pazarlama faaliyetlerinden pazarlama krizi, üretim faaliyetlerinden ise üretim krizi ortaya çıkar. Kriz yönetimi krizin türüne göre farklılık göstereceğinden krizin türünü belirlemek önemlidir. Kriz yönetimi enstitüsü krizleri dört farklı sınıfa ayırmıştır. Bunlar; doğal afetlerin yol açtığı krizler, mekanik problemlerin oluşturduğu krizler, insan hatalarından kaynaklanan krizler ve yönetsel sorunlardan kaynaklanan krizlerdir. Bu krizlerin yanı sıra, bilgisayar sistemlerinin çökmesi, rakiplerin stratejilerinden kaynaklanan krizler, çevresel kazalar, savaş durumları da krize neden olabilir (Tutar, 2016). Egohoff ve Sen'e göre ise; 4 tür krizden bahsedilebilir. Bu krizler

uzak çevredeki teknik yetersizliklerden kaynaklanan krizler, uzak çevredeki sosyopolitik başarısızlıklardan kaynaklanan krizler, yakın çevredeki teknik yetersizliklerden kaynaklanan krizler ve yakın çevredeki sosyopolitik başarısızlıklardan kaynaklanan krizlerdir (Kerninsky, 1997: 844).

Mitroff'a (1987) göre krizler sosyo-teknik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden krizler iç-dış boyutlarda ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırılabilir (Özalp, 2015: 460).

Krizin nedenleri; çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgüt içerisinde zayıf bilgi toplama yöntemleri, doğru olmayan çok fazla veri, eksik ve az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içinde ve dışında koordine olamama, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği olarak belirtilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2013).

Kurumsal krizlerin birçok nedeni olabilir (Goel:2009); çalışanlardan kaynaklanan krizler, örgüt yapısından ve uygulanan politikalardan kaynaklanan krizler, örgütün içerisindeki hiyerarşiden kaynaklanan krizler, örgütün faaliyet alanı içerisindeki ülkede meydana gelen ekonomik, sosyal, kültürel ya da politik değişikliklerden kaynaklanan krizler ve doğal afetlerden kaynaklanan krizler kurumsal kriz nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu krizler, kurum içerisinde kilit rol oynayan kişinin ölümü ya da iş kazaları gibi aniden ortaya çıkan krizler olabileceği gibi, kurumun gizlediği ve ortaya çıkabilecek ürün hileleri ve etik ihlalleri gibi potansiyel krizler de olabilirler. Probst ve Raich'a (2005: 90-93)göre hem iflası hem de piyasa değerinde dramatik bir azalmayı beraberinde getiren örgütsel krizlerin nedeni; işletmelerin çok hızlı bir şekilde kontrolsüz olarak büyümesi, kontrol edilemeyen değişimler, işletmenin başındaki otokratik liderler ve aşırı başarı kültürüdür.

Bir başka görüşe göre krizin nedenleri üç başlık altında değerlendirilebilir (Crandell, Parnell ve Spillan, 2013). İlk başlık altında siber saldırılar, ürüne ya da üretime yönelik sabotaj gibi işletmeye yönelik olarak gerçekleşen saldırılar yer almaktadır. İkinci başlık altında operasyonel aksaklıklardan ortaya çıkan krizler vardır. İşletme için önemli ve kilit görevler üstlenen çalışanın kaybedilmesi, kusurlu ürün üretilmesi ve iş yerinde yaşanan çeşitli kazalardan ortaya çıkan krizler operasyonel aksaklıklardan ortaya çıkan krizlere örnek olarak verilebilir. Üçüncü başlık altında ise; etik dışı davranışlardan, önemsenmeyen riskler vb. gibi durumlardan ortaya çıkan krizler yer almaktadır.

Ülkemizde meydana gelen krizler ve nedenleri aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir.

Tablo 3. Türkiye’de Meydana Gelen Krizler

Yıllar	Krizin Nedenleri	Krizin Sonuçları	Krizin Türü
1929	Milli para buhranı	Dolar 1.97 TL’den 2.12 TL’ye çıktı. Ödemeler dengesi bozuldu ve yabancı sermaye girişi durdu.	Ekonomik
1946	Dış ticaret açığını kapatmak ve fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30’lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.	Ekonomik
1954-1958	1950-1953 yıllarında hızlı büyüme nedeniyle ithalat arttı, üretim sıkışması yaşandı ve döviz kıtlığı ortaya çıktı.	Ekonominin üretim kapasitesi düştü. Mal yokluğu yaşandı. Resmi piyasalarda 2.8 TL olan dolar, kara borsada 32 TL seviyelerine yükseldi. 1958’de dolar kuru 9 TL’ye yükseltildi.	Ekonomik
1960	İlk askeri darbe gerçekleşmiştir.	Demokrat parti kapatıldı.	Siyasi
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı devalüasyona neden oldu.	Dolar 9 TL’den 15.15 TL’ye yükseldi, enflasyon arttı, büyümede geçmiş yıllara göre düşüş yaşandı.	Ekonomik
1971	12 Mart 1971 muhtırası.	Hükümet istifa etmiştir.	Siyasi
1977-1980	1973 yılında petrol fiyatlarının 10 doların üzerine çıkması üzerine Türkiye ekonomisinde döviz kıtlığı yaşandı. 1977 yılında döviz rezervleri 0’a yaklaştı. 24 Ocak kararları alındı. 12 Eylül 1980 askeri darbe.	Dış borçlanmaya ağırlık verildi. Tüm ithalat transferleri durduruldu. Sanayi üretimi durma noktasına geldi. Dolar 35,70 TL’den 70 TL’ye yükseldi. Reel faiz dönemi başladı ve enflasyon üç haneli oranlara yükseldi.	Ekonomik ve Siyasi

1994	Hazine ihalelerinin iptal edilmesiyle döviz talebinde artış yaşandı. Döviz kurunun yükselmesini önlemek için faizler yükseltildi.	Türkiye’de ilk kez mal yokluğundan ziyade üretilen malların satılamaması sıkıntısı yüzünden bir kriz ortaya çıktı. Dolar 17.000 TL’den 40.000 TL’ye yükseldi. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.	Ekonomik
1999	1998 yılında Rusya krizinden sonra Türkiye’den sermaye kaçıışı yaşandı. 1999 yılında yaşanan deprem felaketi de krize neden oldu.	Faizler %70’lerden %140’lara yükseldi. Talep düştü, ekonomi %6.1 küçüldü.	Ekonomik ve Doğal Afet
2001	Yaşanan likidite krizi ve sonrasında yabancı yatırımcıların fon çıkışları yaşandı.	Bankalar arası piyasada gecelik faiz yüzde 1000’in üzerine çıktı. Demirbank likidite krizinden en çok etkilenen bankalardan biri oldu ve TMSF’ye devredildi. Dolar kuru 1.2 milyon TL’ye yükseldi.	Ekonomik
2007-2008	ABD’deki mortgage krizi Türkiye’de de hissedildi.	1.20 TL olan dolar kuru kriz sonrasında 1.7 TL seviyesinin üzerine çıktı.	Ekonomik
2020	Çin’de başlayan Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkisi altına aldı.	Pandemi nedeniyle 2 milyondan fazla insan yaşamını yitirmiş ve ekonomik sorunlar ve dolayısıyla işsizlik oranları artmıştır.	Doğal Afet

Kaynak: Patan, 2009-16’ dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

4.3.Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi sadece bir krizin ortaya çıkması sonrasında gerçekleştirilen faaliyetleri değil, kriz ortaya çıkmadan alınan kararları ve atılan adımları da kapsamaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003).

Kriz yönetimi aşamaları tez kapsamında 3 aşamada ele alınmıştır: Proaktif, reaktif ve interaktif yaklaşım.

4.3.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım:

Kriz ortaya çıkmadan önce ilgili önlemlerin alınması veya kurum içerisinde kriz ekibinin oluşturulması proaktif kriz yönetimi yaklaşımıdır (Lagadec, 1997). Krizlerin en temel özellikleri arasında beklenilmeyen bir anda ortaya çıkmalarıdır (Tağraf ve Arslan, 2003). Bu doğrultuda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için meydana gelebilecek ani değişikliklere karşı her zaman hazırlıklı olmaları, bu yaklaşım stratejisinin özelliğini oluşturmaktadır (Lauge vd., 2009). Böylece krizlerin vereceği zararların en aza indirgenmesi ya da önlenmesi için çalışılmış olunacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003).

Proaktif yönetim stratejisi, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşabilecek değişimleri izleyerek ve gerekli önlemlerin alınmasıyla olası krizlere karşı hazırlıklı olmayı öngörmeye yardımcı olur. İşletmenin krizlerden kârlı çıkabilmesini hedefleyerek, işletmeyi koruyucu bir yaklaşım sergilemektedir (Özden, 2009 aktaran: Özdemir ve Uçar, 2020).

4.3.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım:

Kriz meydana geldikten sonra etkilerini azaltmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar ise reaktif kriz yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Lagadec, 1997; Akar, 2021). Bu yaklaşımda krize, kriz anında yani kriz yaşanırken tepki gösterilir. Bu yaklaşımda işletmenin kriz ortamından mümkün olduğu kadar en kısa ve çabuk şekilde çıkabilmesi amaçlanır. Eğer çıkılması mümkün değilse, işletmenin krizden en az ölçüde etkilenmesi ve işletmenin durumunun iyileştirilmesi konularına odaklanılır (Mitroff, 1990).

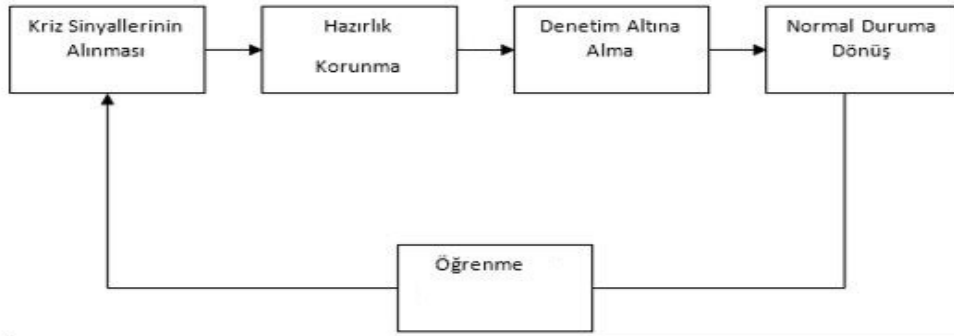
Pira ve Sohodol (2004, s. 28) tarafından reaktif kriz yönetimi yaklaşımını benimsemiş olan işletmelerin, yani herhangi bir kriz yönetim ekibi ya da kriz yönetim planı bulunmayan, kriz sinyallerini görmezden gelen, sergilemiş olduğu yaklaşımla krizi yok sayan ve gelişmeleri gerektiği gibi takip etmeyen işletmelerin kendilerini ciddi sıkıntıya sokacak farklı problemlerden kaçınmalarının çok zor olacağı belirtilmektedir. Problemlerle karşı karşıya kalan işletmeler hayatta kalmak ve faaliyetlerini sürdürebilmek adına karşı stratejiler geliştirirler ki bu stratejiler genellikle savunmaya dayalı stratejilerdir (Solmaz, 2006: 151).

4.3.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

İnteraktif (etkileşimci) kriz yönetim yaklaşımı ise kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası ile birlikte bütüncül bir şekilde ele alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli olarak örgütsel öğrenme ve denetim faaliyetlerini içerir (Akıncı, 2010).

4.4. Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları

Krizin türü ne olursa olsun krizler genel olarak benzer aşamalarla yönetilirler (Tutar, 2016: 77). Bütün krizlerde öncelikle kriz belirtileri ortaya çıkar. Ardından krize hazırlık ve önleme çalışmalarının yapılması gerekir. Kriz sonrasında ise; zararın giderilmesi ve örgütsel yapının iyileştirilmesi gerekir. Son olarak ise; öğrenme ve krizin olumlu yanlarının saptanması gerekmektedir.



Şekil 3. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması

Krizlerin başlangıcında örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması yer alır. Dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark etmede yetersiz kalan işletmeler, meydana gelebilecek olumsuz durumları da önceden tahmin etmekte zorlanırlar. Bu aşamada krizle ilgili somut belirtiler olmamasına rağmen personel artışı, eskiyen yönetim süreçleri veya örgüt yapısının geçerliliğini yitirmesi gibi krize yönelik sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticiler bu sinyalleri zamanında fark edip, gerekli önlemleri alarak krizi önleyebilirler. Yöneticilerin krizi tahmin etmeleri ve doğru şekilde değerlendirmeleri ancak onların krize karşı hazırlıklı olmalarıyla mümkündür (Asunakutlu vd, 2003).

Kontrol edilemeyen olaylar, teknoloji ya da değişen piyasa koşulları işletmelerin sürdürülebilirlikleri önündeki engellerin başında gelir. Beklenmeyen durumlarda ortaya

çıkan krizlerle başa çıkabilmek için kriz yönetiminin altı aşamasını takip etmek gerekir.

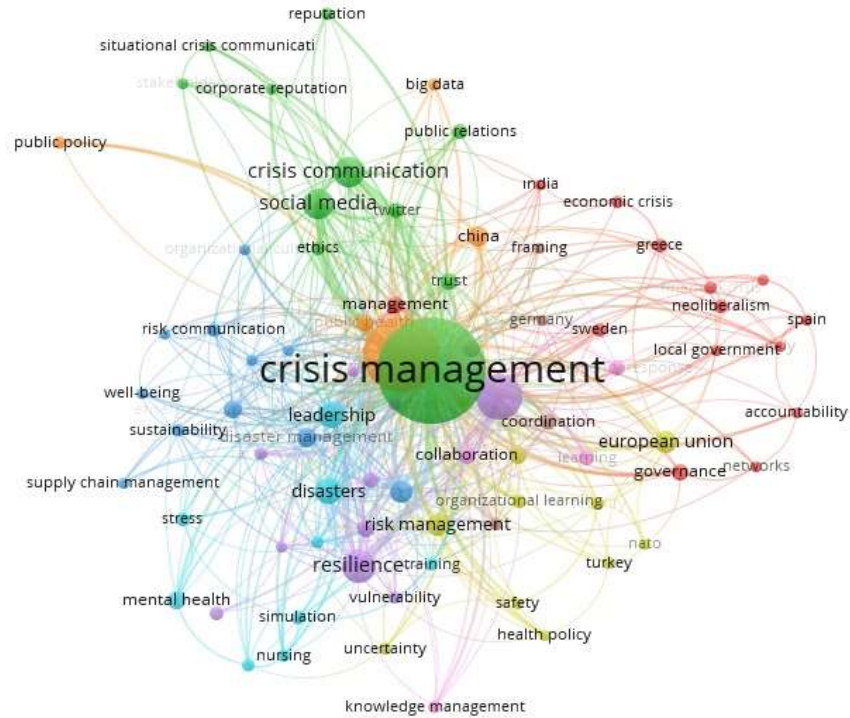
Bu altı aşama aşağıdaki gibidir (İnan, 2015: 14):

- Krizden kaçınma: Krizden etkin bir şekilde kaçınmak için bilimsel bir yaklaşıma sahip olmak gerekir. Bu bilimsel yaklaşım ise, kriz denetimi yapmayı ve en olası krizlerin meydana gelebileceği alanları önceden belirlemenizi kapsamaktadır.
- Kriz yönetimine hazırlanma: Kriz başlangıcında veya kriz sırasında doğru kararlar vermek oldukça zordur. Ancak kriz yönetim planınız var ise, çıkabilecek krizlere karşı gücünüz de o denli yüksek olacaktır. Karşılaşabileceğiniz riskleri ve o risklerin maliyetlerini belirlemek ve bu doğrultuda bir kriz planı hazırlayarak, kriz yönetim ekibi oluşturmak krizin zararlarını en aza indirmenize yardımcı olacaktır.
- Krizi saptama: Var olabilecek veya hali hazırda var olan krizi görmezden gelmek yerine kriz tanımlanmalı ve krizin boyutları hesaplanmalıdır. Krizin önemi ve büyüklüğü belirlendikten sonra durumun nasıl yönetileceği belirlenmeli ve değerleriniz göz ardı edilmemelidir.
- Krizi kontrol altına alma: Kriz ortaya çıktığında onu kontrol altına almanız gerekmektedir. Bunun içinde hızlı kararlar almalı ve ilgili olmalısınız.
- Krizi çözme: Krizin üstesinden hızlı ve doğru alınan kararlarla gelinebilir. Ancak kriz zamanında bu kararları almak zorlaşır. Kriz sırasında kuşku ve korkularla baş edilerek, farklı bir şekilde evrilebilecek krize karşı sürekli bilgi toplayarak ve etkin bir liderlik yaparak krizi çözebilirsiniz.
- Krizden ders çıkarma: Kriz sona erdiğinde gerekli dersleri çıkarmadıysanız, bir sonraki kriz zamanında aynı zorluklarla yüzleşmeniz kaçınılmaz olacaktır. Krizle nasıl başa çıkıldığının incelenmesi, kayıt altına alınması ve bu doğrultuda bir sonraki krizler için plan yapılması aynı türde bir krizin ortaya çıkması durumunda krizin üstesinden gelmenizi sağlayacaktır.

Kriz yönetimi süreci ve aşamaları tarihsel süreç içerisinde 3'lü (Smith, 1990), 4'lü (Myers, 1993; Fink, 1996), 5'li (Mitroff, 1993) ve 6'lı çerçeveler üzerinden değerlendirilmiş olsa da, bu sınıflandırmaların temelinde yatan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasıdır. Dolayısıyla kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında etik değerlere bağlı kalmak işletmeler açısından önemlidir.

4.5 Kriz Yönetimi Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma

Kriz yönetimi konusunda son yıllarda yapılan çalışmalara göz atmak üzere bibliyometrik araştırmalar için en sık kullanılan veri tabanlarından biri olan Web of Science (WOS) veri tabanı seçilmiştir. Ortak kelime analizi için “Crisis Management” kavramı taranarak 2000-2022 yılları arasında bu veri tabanında taranan ssci indeksine tabi tutulan dergilerde tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda 2443 makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerin 478 tanesini yönetim, 307 tanesi siyaset bilimi ve 303 tanesi işletme alanında kategorilendirilmiştir. Bu makalelerin yayın dili genellikle İngilizcedir (2364). Yayın sayılarına bakıldığında 2020 yılınca 310 yayın ve 2021 yılında 464 yayınlı en yüksek sayılara ulaşılmıştır. 2001 yılı 15 yayınlı ve 2005 yılı 19 yayınlı en az yayın yapılan yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. WOS veri tabanından elde edilen veriler Vosviewer yazılımı ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan ağ grafiği Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Kriz Yönetimi Yayınlarına İlişkin Ağ Grafiği

Kriz yönetimi yayınlarına ilişkin ağ grafiği incelendiğinde covid 19, dayanıklılık, sosyal medya ve liderlik gibi temaların öne çıktığı görülmektedir. Merkezi ve yoğun ağın

dışında olan çalışma alanları kısıtlıdır. Bu alanlar kamu politikası, büyük veri ve saygınlık olarak haritada gözükmektedir. Yayın yapılan ülkelere bakıldığında ABD 669 yayınlı ilk sıradadır. Onu İngiltere 262 yayınlı, Çin 222 yayınlı ve Almanya 196 yayınlı takip etmektedir. Türkiye ise 40 yayınlı 20. sırada yer almaktadır. Günümüzde yaşanan krizlerin global olarak ülkemize ve diğer ülkelere etkisi göz önüne alındığında, araştırmacıların kriz yönetimi konusunda çalışmalar yaparak gerek teorik olarak gerekse de pratik olarak işletmelere ve literatüre daha fazla katkı yapması beklenmektedir.



5. AİLE İŞLETMELERİNDE ETİK KODLARIN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Türkiye’de yüksek lisans ve doktora seviyesinde yazılan tezler incelendiğinde, etik kodların tez adında geçtiği 14 adet teze ulaşılmaktadır. Bu tezlerin 11 tanesi işletme alanında yazılmıştır. Tezlerin örnekleme bakıldığında ise, çokuluslu işletmeler, Borsa İstanbul’da işlem gören işletmeler, üniversiteler, turizm şirketleri ve bankacılık sektörüne yoğunlaştığı görülmektedir. Meslek etiği ve etik kodların geliştirilmesine yönelik çalışmaların yer aldığı bu tezlerde, etik kodların sosyal sorumluluk (Koç, 2020), vekalet maliyeti (Karaoğlu, 2018), yönetici değerleri (Ay, 2017), iş doyumu (Çakırel, 2009) ve rekabet stratejilerine etkisi (Köseoğlu, 2007) gibi konular araştırılmıştır. Etik kodlara yönelik yabancı literatür incelendiğinde ise, kurumsal etik kodlar (Schwartz, 2002; Helin ve Sandström, 2010; Zolingen, 2010; Persons, 2009), etik değerler (Vitell ve Hidalgo, 2006; Callan, 1992; Foroughi, Kazemnejad ve Zareiyan, 2015), etik karar verme (Seitz ve O’Neill, 1996), örgütsel bağlılık (Valentine ve Barnett, 2003), vekalet teorisi (Narsa, 2019) ile birlikte etik kodların ele alındığı görülmektedir.

Aile işletmeleri konusunda literatür taraması yapıldığında ise, sürdürülebilirlik (Olson, Zuiker, Danes ve Stafford, 2003; Neubauer ve Lank, 2016; Niehm, Swinney ve Miller; 2008; Birincioğlu ve Acuner, 2015; Demir ve Sezgin, 2014), kurumsallaşma (Akdoğan, 2000; Yazıcıoğlu ve Hakan, 2009; Büte, 2010; Melin ve Nordqvist, 2007; Gilding, Gregory ve Cosson, 2015) ve nepotizm (Karacaoğlu, 2012; Özler ve Gümüştekin, 2007, Asunakutlu ve Umut, 2010; Vinton, 1998; Salvato ve Minichilli, 2012) konularıyla birlikte aile işletmelerinin sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Etik kodlar ve aile işletmelerinin birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya (Upton, Vinton ve Seaman, 1993; Adams, Taschian ve Shore, 1996; Fischer ve Friedman, 2021) rastlanılmıştır.

Kriz yönetimi konusunda literatür taraması yapıldığında ise, liderlik (Wooten ve James, 2008; Janis, 1989; Gruber ve Smerek, 2015; Fener ve Çevik, 2015; Aksu, 2009; Ulutaş, 2010), sosyal medya (Jin, Liu ve Austin, 2014; Reuter, Hughes ve Kaufhold, 2018; Alexander, 2014; Civelek, Çemberci ve Eralp, 2016; Mikail ve Yurtseven, 2014) ve kriz iletişimi (Coombs ve Holladay, 2002; Johansen, Aggerholm ve Frandsen, 2012;

Perry, Taylor ve Doerfel, 2003; Akdağ ve Taşdemir, 2006) ile birlikte kriz yönetimi konusunun sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri, etik kodlar ve kriz yönetimi konusunun birlikte ele alındığı bu çalışmanın literatüre katkı vermesi beklenmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri olası krizleri önlemede ve işletmelerin krizlerden korunmasını sağlamada etik kodların katkısının belirlenmesini sağlamak ve işletmelerdeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmelerin ahlaki değerleri doğrultusunda oluşturulan bu etik kodların işletmelere krizleri önlemede ya da krizden korunmada nasıl rehberlik ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, Türkiye ekonomisine yön veren aile işletmelerinin ele alınacağı bu çalışmada, aile işletmelerinin belirledikleri etik kodların olası krizleri önlemede etkisinin, etik kodları olmayan ya da eksiklikler içeren aile işletmelerine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkaracağı sonuçlarla ekonomik açıdan diğer işletmelere katkı sağlayacak bu çalışma, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamada da önemli bir etkiye sahip olacaktır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada sosyal bilimlerin temel araştırma türlerinden biri olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; görüşme, gözlem, doküman incelemesi, odak grup görüşmesi, kritik olay tekniği gibi nitel veri toplama teknikleriyle sayısal olmayan verilerin toplandığı, içerik analizi kullanılarak verilerin analiz edildiği bir araştırma türüdür (Sığı, 2018:3).

Mülakat ya da görüşme, sözlü iletişim vasıtasıyla kişileri ve onlarla alakalı durumların farkına varmaya çalışan bir veri toplama tekniğidir (Sığı, 2018: 237). Görüşmenin amacı, kişinin iç dünyasına girerek onun bakış açısını anlamak, onun gibi bakabilmektir. Görüşme yoluyla deneyimleri, fikirleri, niyetleri ve yorumları, kısacası kolayca gözlemleyemeyeceğimiz şeyleri anlamaya çalışırız (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 130). Nitel araştırmalarda mülakatlar yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış mülakatlar olmak üzere üç şekilde sınıflandırılır. Yapılandırılmamış

mülakatlarda sorular doğaçlama olarak sorulurken, yarı yapılandırılmış mülakatlarda soruların bir kısmı önceden hazırlanmıştır ancak katılımcının sorulara verdiği cevaplara ya da yapmış olduğu yorumlara göre ek sorular da yöneltilebilir. Yapılandırılmış mülakatlarda ise; araştırmacı önceden hazırladığı soruları aynı şekilde katılımcıya sorarak mülakatı sonlandırır (Sığırı, 2018: 237). Araştırma sorusunun incelenebilmesi amacıyla bu çalışmada görüşme metodu ile yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan sorular aile işletmelerinin temsilcilerine sorularak verilerin toplanması sağlanacaktır.

Çalışmada veri toplama süreci üç kısımdan oluşacaktır. Bu kısımlar;

- Araştırma sorularının geliştirilmesi,
- Sürecin pilot denemelerinin yapılması ve
- Asıl toplama sürecine geçilmesidir.

Literatür taraması sonucunda aile işletmeleri, etik kodlar ve kriz yönetimi konularının alt başlıkları oluşturulmuştur. Literatürdeki bilgilerin ışığında ve alanında uzman kişilerin desteğiyle görüşme soruları hazırlanmıştır. Soruların hazırlanması aşamasında aile işletmelerinde yönetim kurulunda bulunan aile üyelerinin fikirleri alınmış ve araştırmacının ve tez izleme komitesinin kontrolleri ve düzeltmeleriyle sorular son şeklini almıştır. Oluşturulan soruların Gaziantep ve İstanbul illerinden birer aile işletmesi seçilerek pilot çalışması yapılmıştır. Aile üyelerinden alınan geri dönüşler ve sorulara verilen cevaplar neticesinde, sorular tekrar gözden geçirilerek son halini almıştır. Araştırmanın evrenini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın konusunu oluşturan Etik Kodların işletmeler için hassas bir yapıda olması nedeniyle, işletme bilgilerinin gizli tutulacağı söylenmesine rağmen görüşme talep edilen çoğu aile işletmesinden olumsuz yanıtlar alınmıştır. Bu nedenle kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen ve görüşmeyi kabul eden ve çoğunluğu İstanbul'da faaliyetlerine devam eden 14 aile işletmesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İstanbul ili başta olmak üzere, Konya, Gaziantep, İzmir ve Denizli illerinde faaliyetlerini sürdüren ve çoğunluğu tekstil sektöründe bulunan 14 aile işletmesinden randevular alınarak görüşmeler sağlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunda tezin konusuna dair bilgilendirmeler yapılmış, verilerin gizli tutulacağına dair açıklamalar eklenmiştir. Görüşme formunun sorular kısmında ise, önce demografik bilgileri öğrenmeye yönelik sorular yer alırken, son kısımda ise araştırma konusuna yönelik katılımcılara sorulan 10 soru eklenerek sorular kısmı tamamlanmıştır.

5.3. Geçerlik ve Güvenilirlik

Geçerlik nicel araştırmada ve nitel araştırmada birbirinden farklılık göstermektedir. Nicel araştırmalarda, ölçüm aracının amaçlanan olguyu doğru ölçmesi ile alakalıdır. Böylece toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliği sağlanmış olur. Nitel araştırmada ise, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu gibi ve tarafsızca gözlemlemesidir. Araştırılan olgu ya da olayın bütünüyle ortaya çıkarılabilmesi için araştırmacının verilerine ve sonuçlarını teyit etmesine yardımcı olabilecek çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi gibi ek yöntemler kullanması gerekebilir(Yıldırım ve şimşek, 2016:268). Dış geçerlik (genellenebilirlik), araştırma sonuçlarının benzer grup ve ortamlara aktarılma düzeyini gösterirken; iç geçerlik (inandırıcılık) ise, araştırma sürecinin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarma düzeyini ve ölçülmek istenilenin ne düzeyde ölçüldüğünü gösterir(Sığrı, 2018:141). Araştırmada iç ve dış geçerlik konusunda tüm adımlar dikkatlice takip edilmiştir.

Güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliği ile alakalıdır. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğidir. İç güvenilirlik ise, diğer araştırmacıların aynı veriyi kullanarak benzer sonuçları elde edip edemeyeceği ile ilgilidir. Olay ve olgular ortama ve zamana göre değişebilecekleri varsayımı göz önünde bulundurulduğunda nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak mümkün görünmemektedir. Bunun yerine tutarlılığa önem verilmektedir (Sığrı 2018:136). Araştırmada iç güvenilirliğin sağlanabilmesi için aşağıda maddeler halinde belirtilen konulara dikkat edilmiştir:

- Katılımcılara sorulan sorular görüşme sırasında açıkça ifade edilerek, araştırmacının tarafsızlığı sağlanmıştır.
- Görüşme yapılan ortamların katılımcıların dikkati dağıtabilecek ortamlar olmamasına dikkat edilmiştir.
- Katılımcılara yönlendirmeler yapılmamıştır.
- Hazırlanan soruların açık uçlu ve anlaşılır sorular olmasına dikkat edilmiştir.
- İzin veren katılımcıların ses kayıtları alınarak bu kayıtlar yazılı hale getirilmiştir.
- İçerik analiziyle elde edilen tema, alt tema ve kodların kontrolü araştırmacı ve tez izleme komitesi tarafından kontrol edilmiştir.

Nitel araştırmalarda dış güvenilirliği sağlayabilmek için araştırmacının aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Sığrı, 2018: 138):

- Araştırmacı elde ettiği verileri sürekli olarak doğrulamalı,
- Araştırmacı kendi konumunu açık olarak anlatmalı,
- Kodları belirginleştirmeli,
- Veri kaynağı olan katılımcılar açıklanmalı,
- Araştırma yapılan ortam ve süreç net bir Şekilde ifade edilmeli,
- Kullanılan varsayımlar ve kavramsal ereve iyi bir Şekilde anlatılmalı,
- Veri toplama yöntemi ve analizler ile ilgili ayrıntılı açıklama yapılmalıdır

Bu çalışmada dış güvenilirliğin sağlanabilmesi için yukarıdaki hususlara dikkat edilmiş, araştırmacı ve tez izleme komitesi tarafından verilerin sonuçlarla ilişkisi tutarlılık açısından kontrol edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Sorunsalı

İlgili literatür incelendiğinde etik kodlar ve kriz yönetimi konusunda ayrı ayrı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak etik kodlar ve kriz yönetimi konularını birlikte ele alan çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu göze çarpmaktadır. Aile işletmeleri znelinde ele alınacak etik kodlar ve kriz yönetimi çalışmayı alanında nc hale getirecek ve bundan sonraki çalışmalar için bir kaynak olarak kullanılmasını sağlayacaktır. Araştırma soru listesi, etik kodlar ve kriz yönetimi literatürünün ayrıntılı olarak incelenmesine dayalı olarak oluşturulmuştur. Mülakat soruları iki ana sorunsal üzerinde yoğunlaşılarak oluşturulmuştur. Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaşabilecekleri olası krizleri önlemede ve bu işletmelerin krizlerden korunmasını sağlamada etik kodlarının etkisi var mıdır? Eğer varsa bu etik kodlar işletmelere olası krizleri önlemede ya da krizlerden korunmada nasıl rehberlik ediyor?

5.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın konusunu oluşturan etik kodların işletmeler için hassas bir yapıda olması nedeniyle işletmelerin bazı sorulara detaylı cevaplar vermedikleri ve bazı soruları cevapsız bıraktıkları ve tüm bilgileri paylaşmadıkları görülmektedir. Araştırmanın

yalnızca aile işletmeleri üzerinde yapılması, çoğunluğu İstanbul'da faaliyet gösteren 14 işletmeyle sınırlı olması ve işletmelerin çoğunluğunun tekstil sektöründe faaliyet göstermesi araştırmanın kısıtları olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Görüşme süreleri 25 dakika ile 65 dakika arasında farklılık göstermektedir. Katılımcılara görüşme esnasında araştırma konusu hakkında bilgiler verilerek kişisel bilgilerinin ve işletme bilgilerinin gizli tutulacağı söylenmiştir. Görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğu yönetim kurulunda da bulunan aile üyesidir. Katılımcılarla görüşmeler yüz yüze yapılmak istenmiştir. Ancak bazı katılımcılar yüz yüze görüşme yerine online olarak görüşme yapılması talebinde bulunmuştur. Yüz yüze yapılan görüşmelerde önemli verileri gözden kaçırmamak için görüşmelerde ses kaydı alınmasına yönelik katılımcılardan izin istenmiştir. Ancak bazı katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermemiştir. Onay verilmeyen görüşmelerde katılımcıların cevapları not edilerek görüşmeler tamamlanmıştır. Gerçekleştirilen tüm görüşmelerde geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için daha önceki bölümlerde belirtilen konulara dikkat edilmiştir.

5.7. Analiz Yöntemi

Araştırmadan elde edilen ham verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz, veri toplama aracı ile elde edilen ham verilerin, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş temalara göre özetlenerek yorumlanmasını gerektirir. Bu analiz, görüşme yapılan bireylerin görüşlerini okuyucuya daha etkili bir biçimde yansıtmak amacıyla görüşülen bireylerin araştırma problemi hakkındaki düşüncelerini doğrudan alıntılar yaparak aktarmasına olanak sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırma kapsamında ham verilerin işlenerek birer çıktı haline gelmesinde kullanılan bir diğer analiz yöntemi ise içerik analizidir. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi, kodlama

yöntemi ile verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan tümevarımcı bir yaklaşımdır. Bu analizde kodlama, verilerin içerik analizine tabi tutulması yani veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir kelime, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir ve kodlamada temel analiz birimi olan kavramlardan yararlanılmaktadır. İçerik analizinde elde edilen kodların birbirleriyle belirli kategori altında sınırlandırılması ve sınıflandırılması ile alt temalar oluşmaktadır. Temalar ise daha genel bir olguya işaret ederken birbirleriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek bir alt temayı oluşturmaktadır (Sığrı, 2018: 280) Bu araştırmada görüşmeler metin haline getirildikten sonra öncelikle kodlar tespit edilerek benzer kodlarla ilgili alt temalar belirlenmiş ve alt temalar belirlendikten sonra temalar oluşturulmuştur. İçerik analizi yapmak için nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır.

5.8. Bulgular

Bu bölümde 14 aile işletmesi ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda işletmelere yöneltilen genel sorular ile araştırmanın temaları olan aile işletmeleri, etik kodlar ve kriz yönetimi konularına dair 10 soruya verilen cevaplar yer almaktadır.

Tablo 4. İşletmelere Yöneltilen Genel Sorular

	Görüşülen Aile Üyesinin Yaşı	Görüşülen Aile Üyesinin Eğitim Durumu	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Kuşak Sayısı	Çalışan Aile Üyesi Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
İşletme 1	48	Üniversite	1997	İstanbul	3	10	500
İşletme 2	46	İlköğretim	2002	Gaziantep	2	2	330
İşletme 3	59	İlköğretim	1955	İstanbul	2	4	1800
İşletme 4	35	Üniversite	2003	İzmir	2	2	37
İşletme 5	30	Üniversite	1975	Konya	3	5	350
İşletme 6	35	Üniversite	2014	İstanbul	1	2	25

İşletme 7	30	Üniversite	1981	İstanbul	2	8	129
İşletme 8	29	Üniversite	2006	İstanbul	2	3	47
İşletme 9	41	Üniversite	2017	İstanbul	1	2	80
İşletme 10	38	Üniversite	1993	Denizli	3	5	354
İşletme 11	38	Üniversite	1975	İstanbul	2	4	10
İşletme 12	48	Üniversite	1987	İstanbul	2	2	44
İşletme 13	32	Üniversite	1976	Konya	3	6	240
İşletme 14	28	Üniversite	2007	İstanbul	2	2	28

Tablo 4’te işletmelere yöneltilen genel sorulara verilen cevaplar görülmektedir. Görüşülen aile temsilcilerinin yaşlarına bakıldığında en genç temsilcinin 28 yaşında, en yaşlı temsilcinin de 59 yaşında olduğu görülmektedir. Aile temsilcilerinin yaşları arasındaki bu farklılıklar sorulara verdikleri cevapların niteliklerini de etkileyebilir. 28 yaşındaki temsilcinin gözlemleri ile 59 yaşındaki temsilcinin gözlemleri ve bu zamana kadar edindiği tecrübeler farklılaştığından, işletmelerdeki sorunlara bakışları ve çözüm önerileri de farklılaşabilir.

14 aile üyesinden 12 tanesi üniversite mezunu iken, 2 tanesi ilköğretim mezunudur. Üniversite mezunu aile üyelerinin çoğu nedeniyle verilen cevapların niteliklerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmelerin kuruluş yıllarına bakıldığında ise, en eski işletmenin 1955 yılında kurulduğu görülmektedir. En yeni işletme ise 2017 yılında kurulmuştur. İşletmelerin farklı yıllarda kurulması dolayısıyla karşılaştıkları sorunların da birbirinden farklılaşacağı düşünülebilir.

Görüşülen 14 aile işletmesinin 9 tanesi İstanbul ilinde faaliyetini sürdürürken, 2 işletme Konya ilinde, 1’er işletme ise Gaziantep, İzmir ve Denizli illerinde faaliyetlerine devam etmektedir. Farklı illerdeki işletmelerin farklı sorunlarla yüzleşmeleri olasıdır.

Görüşülen aile işletmelerinin 2 tanesinde sadece 1. kuşak aile üyesi işletmede yer alırken, 8'inde 2. kuşak aile üyesi ve 4'ünde de 3. kuşak aile üyesi yer almaktadır. Farklı kuşakların işletmelerde bir arada bulunması, çatışmalara da neden olabilir; eski kuşakların tecrübeleri sayesinde sorunların kolayca çözülmesini de sağlayabilir.

İşletmelerde çalışan aile üyeleri sayısı 2 ile 10 arasında değişiklik göstermektedir. Çalışan aile üyelerinin birbirine yakın olması işletmelerin aileden kaynaklı benzer sorunlarla yüzleşebileceğinin bir göstergesi olabilir.

İşletmelerin toplam çalışan sayıları ise; 10 ile 1800 kişi arasında değişiklik göstermektedir. Çalışan sayılarındaki bu büyük farklılık, işletmelerin çalışan kaynaklı sorunlarda farklı yaptırımlar uygulamasına neden olabilir.

Araştırmanın konusunu oluşturan Aile İşletmeleri, Etik Kodlar ve Kriz Yönetimi temalarına dair işletmelere yöneltilen 10 soruya verilen yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan alt temalar ve kodlar aşağıdaki Tablo 5'te özetlenmektedir:

Tablo 5. Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

TEMALAR	ALT TEMALAR	KODLAR
Aile İşletmeleri	Değerler	Saygı, Dürüstlük, Güvenilirlik
	Kurumsallaşma	Aile Anayasası, Profesyonel Yöneticiler, <i>Kayıрма</i> , Liyakat, Aile Üyeleri, Referans, İş Tecrübesi
Etik Kodlar	Etik Değerlerin Duyurulması	Sözlü Duyuru, Yazılı Duyuru
	İş Ahlakı Sorunları	Etik Sorunlar, Hırsızlık, Eksik Bilgi
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Burs, Okul, Fidan Dikimi, Maddi Yardım

Kriz Yönetimi	Kriz Türleri ve Sonuçları	Ekonomik Krizler, Etik Kaynaklı Krizler, İşten Çıkarmalar, Krizi Fırsata Çevirmek, <i>Küçülme</i>
	Kriz Yönetimi Yaklaşımları	Kriz Öncesi, Kriz Anı, <i>Acil Durum Planı</i>

Tablo 5’te görüleceği üzere aile işletmeleri temasına ait 2 alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar değerler ve kurumsallaşma alt temalarıdır. Değerler alt teması altında Saygı, Dürüstlük ve Güvenilirlik kodları ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma alt teması altında ise; Aile Anayasası, Profesyonel Yöneticiler, Kayırma ve Liyakat, Aile Üyeleri, Referans, İş Tecrübesi kodları ortaya çıkmıştır.

Etik kodlar temasına ait 3 alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar Etik Değerlerin Duyurulması, İş Ahlakı Sorunları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt temalarıdır. Etik Değerlerin Duyurulması alt teması altında Sözlü Duyuru ve Yazılı duyuru olmak üzere 2 kod ortaya çıkmıştır. İş Ahlakı Sorunları alt teması altında Etik Sorunlar, Hırsızlık ve Eksik Bilgi olmak üzere 3 kod ortaya çıkmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt teması altında Burs, Okul Yapımı, Fidan Dikimi ve Maddi Yardım olmak üzere 4 kod ortaya çıkmıştır.

Kriz Yönetimi temasına ait 2 alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar Kriz Türleri ve Sonuçları ve Kriz Yönetimi Yaklaşımları alt temalarıdır. Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altında Ekonomik Krizler, Etik Kaynaklı Krizler, İşten Çıkarmalar, Krizi Fırsata Çevirmek ve Küçülme olmak üzere 5 kod ortaya çıkmıştır. Kriz Yönetimi Yaklaşımları alt teması altında ise Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Acil Durum Planı olmak üzere 3 kod ortaya çıkmıştır.

Yukarıda bulunan Tablo 5’te görüldüğü üzere çalışma kapsamında 3 adet tema, 7 adet alt tema tespit edilmiştir. Her alt tema ile ilgili kodlamalar yapılmış ve ilgili konu başlığının altında açıklanmıştır.

5.8.1. Aile İşletmeleri Temasına Ait Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin aile işletmeleri temasına ilişkin verdikleri cevaplar MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Aile işletmeleri temasına ait değerler ve kurumsallaşma alt temaları belirlenmiştir.

Tablo 6. Aile İşletmeleri Alt Temalar ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Aile İşletmeleri	Değerler	Saygı, Dürüstlük, Güvenilirlik,
	Kurumsallaşma	Aile Anayasası, Profesyonel Yöneticiler, Kayırma, Liyakat, Aile Üyeleri, Referans, İş Tecrübesi

İçerik analizi sonucunda 1. sorudan “İşletmenizin başında kaçınıcı kuşak aile temsilcisi bulunmaktadır? İşletme kurucunuzun ya da işletmenin başındaki aile üyesinin ya da ailenizin değerleri ile işletmenin değerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- “Ailenin bütünlüğü ve işletmenin bütünlüğü esastır... Yönetim önemli olan sorumlulukları aile bireyleriyle birlikte üstleniyor... Aile içerisinde saygı ve güven ön planda... İşletmede de gerek müşterilerimize gerekse de çalışanlarımıza karşı saygılıyız, etik dışı davranışlara müsamaha göstermiyoruz...”

İ2- “Aile değerlerimizle işletmenin değerleri birbirinden farklı. İkisini birbirine karıştırmıyoruz...”

İ3- “İşletme değerleri bizim için çok önemlidir... Aile ve işletmeyle ilgili keskin çizgiler bulunuyor, eğer olmazsa biz de uzun süreli olamazdık...”

İ4- “Ailenin değerleri ile işletmenin değerleri paralellik gösteriyor... Güvenilirlik ve dürüstlük temel değerimizdir...”

İ5- “Ailenin değerleri ile işletmenin değerleri paralellik göstermektedir...”

İ6- “Diğer aile işletmelerinde de olduğu gibi ailenin değerleri ile işletmenin değerleri paralellik göstermektedir... Ailemizde en önem verdiğimiz konuların başında güven

gelmektedir. Çalışanlarımızla da aynı güven bağıını geliştirmekte ve güçlendirmekteyiz... Olmazsa olmaz bir başka değerimizde saygıdır. İşinize saygı, insanların birbirine gösterdiği saygı önceliğimizdir... Yardımlaşma bizler için çok önemlidir...”

İ7- “Bizim için insanlara karşı saygılı ve sevgi içerisinde olmak ön plandadır. Ailemizde ve işletmemizde buna dikkat ediyoruz...”

İ8- “Babam hayatının her alanında etik ve ahlaki değerlere çok önem verdiğinden, işletmede de bu değerlere son derece önem vermektedir. Ayrıca disiplin de onun için çok önemli.”

İ9- “Aile değerleri ve işletme değerleri birbiriyle benzeşir. Dürüstlük ailemiz için önemli bir değerdir... İşletme aynı veya benzer değerler doğrultusunda ilerler.”

İ10- “Aile değerleri ile işletme değerleri arasında doğrudan ilişki var... Muhafazakar bir yapı hem ailede hem de işletmede görülüyor... Çalışkanlık ve üretkenlik ön planda...”

İ11- “Babamızdan öğrendiğimiz ticari ve ahlaki kuralları uygulamaya çalışmaktayız... Çalışanlarımıza ve müşterilerimize karşı dürüst olmak bizim için önemli...”

İ12- “Ailenin değerleriyle işletmenin değerleri paralellik göstermektedir... Sorumluluk bizim için önemli...”

İ13- “Bizim için dürüstlük ve güvenilirlik çok önemli... İşletmenin değerleri ile ailenin değerleri genellikle örtüşüyor. Ancak bazı durumlarda aile değerleri ile işletmenin değerleri farklılaşabiliyor... Genellikle kriz dönemlerinde esneklik sağlayabiliyoruz aile değerlerinden...”

İ14- “Ailemizde en önemli değer saygılı olmak. Bu değer işletmeye de yansımış durumda...”

Aile temsilcilerinden alınan bilgiler neticesinde işletmelerin çoğunluğunda aile değerleri ve işletme değerlerinin birbiriyle paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Yalnızca iki işletmede aile değerleri ve işletme değerlerinin birbirinden farklı olduğuna değinilmiştir. İşletmelerde öne çıkan değerler ise; Saygı, dürüstlük ve güvenilirlik değerleridir.

Tablo 7. Değerler Alt Teması ve Kodlar

Alt Tema	Kodlar	Frekans
Değerler	Saygı	4
	Dürüstlük	4
	Güvenilirlik	4

Aile üyelerinin Saygı koduna yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir:

İ1: “...Aile içerisinde saygı ve güven ön planda... İşletmede de gerek müşterilerimize gerekse de çalışanlarımıza karşı saygılıyız...”

İ6- “...Olmazsa olmaz bir başka değerimizde saygıdır. İşinize saygı, insanların birbirine gösterdiği saygı önceliğimizdir...”

İ7- “...Bizim için insanlara karşı saygılı ve sevgi içerisinde olmak ön plandadır...”

İ14- “...Ailemizde en önemli değer saygılı olmak. Bu değer işletmeye de yansımış durumda...”

Aile üyelerinin Dürüstlük Koduna yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir:

İ4- “... Güvenilirlik ve dürüstlük temel değerimizdir...”

İ9- “... Dürüstlük ailemiz için önemli bir değerdir...”

İ11- “... Çalışanlarımıza ve müşterilerimize karşı dürüst olmak bizim için önemli...”

İ13- “Bizim için dürüstlük ve güvenilirlik çok önemli...”

Aile işletmelerinin Güvenilirlik koduna yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir:

İ1- “... Aile içerisinde saygı ve güven ön planda...”

İ4- “... Güvenilirlik ve dürüstlük temel değerimizdir...”

İ6- “...Ailemizde en önem verdiğimiz konuların başında güven gelmektedir...”

İ13- “...Bizim için dürüstlük ve güvenilirlik çok önemli...”

İçerik analizi sonucunda 2. sorudan “Aile anayasanız var mı? Eğer varsa aile anayasanızda geçen değerleriniz nelerdir? Bu değerleri belirlerken neleri göz önünde bulundurdunuz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- “Aile anayasası üzerinde çalışıyoruz ancak daha bitiremedik... İnsana ve doğaya karşı saygılıyız. Aile aidiyeti önemli değerlerimizdendir... Sürekli gelişimi önemsiyoruz...”

İ2- “Aile anayasamız yok ve bu konuda herhangi bir çalışmamız da yok...”

İ3- “Aile anayasamız var... Hak, hukuk ve ahlaki değerleri önemsiyoruz... Bizde terfiler, ücretler vb. her şey ile ilgili bilgi aile anayasamızda var... Dürüstlük ve hak yememek temel ilkelerimizdir...”

İ4- “Yazılı olarak bir aile anayasamız yok... Kurucumuzun değerleri, dürüst çalışma prensipleri, mevzuata uygun ve tutarlı çalışma ortamı ve çalışanlara olan sevecen yaklaşım ve güvenilirlik temel değerlerimizdir...”

İ5- “Aile anayasamız yok ancak aile içerisindeki değerleri işletmede de uyguladığımız için yazılı olmasa da çalışanlara aktarılan dürüstlük, güvenilirlik gibi değerlerimiz var...”

İ6- “Henüz aile anayasası oluşturmadık...”

İ7- “Evet aile anayasamız var. En önemli değer; herkes birbirine karşı saygılı ve sevgi içerisinde olmalı...”

İ8- “Yazılı olarak bir aile anayasamız yoktur... İş etiğine ait her değere dikkat edilir. İşe vaktinde gelme, doğruluk, dürüstlük, disiplinli olma, adil olma bizim için önemlidir...”

İ9- “Aile anayasamız var. Doğruluk, dürüstlük, yalan söylememe, kimsenin hakkını yememe beraberinde hakkını yedirmememe sayılabilir. Bu değerler ailelerimizden bizlere geçen mirastır.”

İ10- “Yazılı olarak bir aile anayasası yok... Kuşaktan kuşağa gelen belirli değerler, kurallar var. Kimse o değerlerin dışına çıkmıyor. Ancak aile içerisinde kimse kimsenin işine de karışmıyor. Herkesin görevi belli olduğu için o sınırlar içerisinde davranılıyor... Dürüstlük, güvenilirlik ve çalışkanlık en önemli husus... Yalan affedilmiyor...”

İ11- “Böyle bir anayasamız yok, yazılı olmayan ve hatta sözlü de olmayan fakat hepimizin bildiği ve uymaya gayret ettiği prensiplerimiz var diyebiliriz...”

İ12- “Aile içi sahip olduğumuz ve alt kuşaklarımıza aşulamaya çalıştığımız değerlerimiz var. Bunlar özetle; Sorumluluk, Nezaket, Saygı, Güvenilirlik, Dürüstlük. Biz de bir üst kuşaktan ve hayat boyu tecrübeden edindik...”

İ13- “Aile anayasamız var... Dürüstlük ve güvenilirlik en belirgin değerlerimiz. Aile anayasamızın oluşturulması için İstanbul’da bulunan bir danışmanlık firmasıyla anlaştık ve bu ekip şirketimize gelerek aile anayasamızın oluşturulması için bize yardımcı oldu...”

İ14- “Yazıya dökülmüş bir aile anayasamız yok. Ancak yazıya dökülmemiş, sözlü olarak ilettiğimiz ve olmazsa olmaz bazı kurallarımız var. Saygı ve tecrübeye saygı bizim için önemli... Liyakat da bizim olmazsa olmazımız...”

Tablo 8. Aile Anayasası

Aile anayasası	Var	4
	Yok	6
	Çalışılıyor	4

Kurumsallaşma alt teması altında bulunan kodlardan biri olan Aile Anayasası koduna yönelik ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ1- “...Aile anayasası üzerinde çalışıyoruz ancak daha bitiremedik...”

İ2- “...Aile anayasamız yok ve bu konuda herhangi bir çalışmamız da yok...”

İ3- “...Aile anayasamız var...”

İ4- “...Yazılı olarak bir aile anayasamız yok...”

İ5- “...Aile anayasamız yok ancak aile içerisindeki değerleri işletmede de uyguladığımız için yazılı olmasa da çalışanlara aktarılan dürüstlük, güvenilirlik gibi değerlerimiz var...”

İ6- “...Henüz aile anayasası oluşturmadık...”

İ7- “Evet aile anayasamız var...”

İ8- “...Yazılı olarak bir aile anayasamız yoktur...”

İ9-“...Aile anayasamız var...”

İ10- “...Yazılı olarak bir aile anayasası yok... Kuşaktan kuşağa gelen belirli değerler, kurallar var...”

İ11- “...Böyle bir anayasamız yok, yazılı olmayan ve hatta sözlü de olmayan fakat hepimizin bildiği ve uymaya gayret ettiği prensiplerimiz var diyebiliriz...”

İ12- “...Aile içi sahip olduğumuz ve alt kuşaklarımıza aşulamaya çalıştığımız değerlerimiz var...”

İ13- “...Aile anayasamız var...”

İ14- “...Yazıya dökülmüş bir aile anayasamız yok. Ancak yazıya dökülmemiş, sözlü olarak ilettiğimiz ve olmazsa olmaz bazı kurallarımız var...”

Aile temsilcilerinden alınan bilgiler sonucunda işletmelerin yalnızca 4’ünde aile anayasasının var olduğu görülmektedir. Bazı işletmeler aile anayasası konusunda herhangi bir çalışma yapmadıklarını belirtirken; bazı işletmelerde ise aile anayasası oluşturma çabalarının olduğu gözükmemektedir. Aile anayasası oluştururken genellikle işletmelerin aile değerlerini göz önünde bulundurdıkları da önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

İçerik analizi sonucunda 5. sorudan “İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde söz sahibi kişi veya kişiler profesyonel yöneticiler midir? Bu durumun işletmeye olan olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? İşe alım ve terfilerde aile üyeleri ve tanıdıklar ile aile dışından çalışanlara karşı uygulamış olduğunuz farklı kriterler nelerdir?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- “İşe alımlarda yönetim seviyesinde aile üyeleri, çalışan seviyesinde ise profesyonel yöneticiler söz sahibidir... Terfilerde profesyonel yöneticiler öneride bulunurlar... Son karar ise, aile üyelerindedir... Aile üyelerine ilgi duydukları alanlarda daha fazla sorumluluk veriyoruz... Aile üyeleri ailenin değerlerine hakim oldukları için ve bizde bu değerleri işletmeye yansıttığımız için iş yerinde sorun yaşamıyoruz... İşe alımlarda öncelik aile üyelerinde... Aile üyelerinin birbirine duydukları güvenden ötürü de işletme içerisinde kararlar daha hızlı alınabiliyor... Bu sayede acil durumlarda hızlı kararlar alarak olası krizlerle başa çıkabiliyoruz...”

İ2- “İşe yeni alınacak kişiler için yönetim kurulu ve insan kaynakları yöneticileri ortak karar alıyorlar... Liyakat sahibi kişiler işe aldıkları için işletmeye olumlu etkisi oluyor bu

durumun... Terfilerde ve işe alımlarda liyakat göz önünde olduğundan çalışanın aile üyesi olması herhangi bir fark yaratmıyor...”

İ3-“Tamamen profesyoneller... İşe hak eden kişiler işe alınmış oluyor... İşletmenin başarılı olmasında yetkin personelin işe alınması ve terfilerin de hak edilerek kazanılmasının etkisi var... İşe alım ve terfilerde herhangi bir farklı kriter yok çalışanlar arasında. Herkese eşit davranıyoruz...”

İ4-“İşe alımlarda şirketin ikinci kuşak temsilcileri olarak sorumluluk bizim üzerimizde... Genellikle akraba ve tanıdıkları işe almıyoruz. Hatta akrabaları işe almama gibi bir kuralımız da resmi olmasa da oluştu. Bu hem yönetim kademesi hem de çalışanlar için geçerli...”

İ5-“İşe alımları profesyonel yöneticiler yapmaktadır... Akraba ya da tanıdık kayırmacılığı yapmadığımız için işe giren personel de yetkin kişiler oluyor... Dolayısıyla işlerin düzenli bir şekilde yapılması neticesinde hem işletme hem de çalışanlar tatmin oluyorlar... İşletmenin performansını da olumlu bir şekilde etkiliyor bu durum... Geçmiş dönemlerde kayırmacılık yapıldığı zaman performans sıkıntıları yaşanmış, biz de bundan ders çıkararak işe sadece yetkin kişilerin girmesini sağlıyoruz... Eğer benzer yetkinlikte tanıdık ve yabancı biri olması durumunda tanıdıkları işe alıyoruz...”

İ6-“Bizler için sektörel referans oldukça önemli. İşe alımlarda referansları kontrol ediyoruz. İlk etapta birim yöneticilerimiz kendileri ile görüşmeler yapıyor. Onların onaylarından geçtikten sonra iş yoğunluğumuza ve/veya kararsız kaldıkları durumlara göre görüşme gerçekleştiriyoruz... Üst yönetim olarak bizler için önemli olan şirket içinde ekiplerin birbirleri ile ahenk içinde çalışmaları ve güzel, yaratıcı, herkesçe tatminkar olan sonuçların çıkması ve müşteri memnuniyetinin üst düzeyde olmasıdır... Dolayısıyla birim yöneticilerimizin takım arkadaşlarını kendilerinin seçmesi bizler için çok daha doğru bir karardır. Ben şirketin idari ve mali işleriyle ilgilenmekteyim. Ablam Mimari ve operasyonel konularla ilgilenmekte. Başka bir aile bireyimiz şirketimizde görev almamaktadır. Ancak olsa bile uyguladığımız ya da uygulayabileceğimiz farklı farklı kriterlerimiz bulunmamaktadır...”

İ7-“İşe alım süreçlerini profesyonel yöneticiler gerçekleştirmektedir... İlk önce İK müdürü daha sonra departman müdürü ve en sonunda 2. Kuşak adaylarla görüşmektedir ve bu şekilde karar verilmektedir...Olumlu yönü: Özellikle beyaz yaka personel alımlarında 2. Kuşak görüştüğü için tüm personeller hakkında bilgileri olmuş oluyor...”

Olumsuz yönü: bazen departman müdürleri kedinen daha iyi kalifiyeli eleman gördüğü zaman kendilerine rakip görüp ret verebiliyorlar...”

İ8- *“İşe alımları babam ve profesyonel yöneticiler beraber yapıyorlar... İdari işler için üniversite mezuniyeti ve referanslar önemli... Üretim bölümünde çalışacaklar için ise mesleğin gerekliliklerine sahipler mi diye kontroller yapılıyor.”*

İ9- *“İşe alınacak kişileri tercih edenler profesyonel denilemez. Zaman içinde yarı profesyonel davranışlara geçildiği söylenebilir. Olumlu olarak kendi duygu durumlarımıza yakın insanları tercih edebildik. Farklı kriterler – genel olarak pozitif ayrımcılık yapıldığı düşünülüyor.”*

İ10- *“İşe alımlarda öncelikle iş başvuru formu doldurulduktan sonra ik ilgili biriminin yöneticisine bu başvuruları gönderiyor. Beyaz yaka alımlarında ise yönetim kurulu başkanı karar veriyor. Mavi yaka alımlarında personel şefimiz var, eğitimleri devam ediyor. İk eğitimi olmadığı için yanlış kararlar verebiliyor. İşlerin aksamasına neden oluyor. Hataların artmasına neden oluyor. Tanıdıklar genelde işe alınmıyor. Daha önceden yaşadığımız olumsuz olaylardan dolayı işe alımlarda daha dikkatli davranılıyor.”*

İ11- *“Personel işe alım veya uzaklaştırma gibi kararları bizzat ben vermekteyim, ancak emin olmadığımız özellikle işten uzaklaştırma durumlarını hala babamıza danışarak vermekteyiz...”*

İ12- *“İşe alımlar, hem profesyonel yönetici hem de yetkili aile üyesi tarafından yapılmaktadır... İşe alımlarda, kurumsal portallardan faydalanıyoruz... Liyakat esası gözetildiğinden sıkıntı yaşamıyoruz... Şirket içindeki aile üyeleri üst düzey yönetici kapsamında olup, başka aile bireyi herhangi bir birimde çalışmamaktadır...”*

İ13- *“İşe yeni alınacak kişileri profesyonel yöneticiler seçiyor. İşe alımların profesyonel yöneticiler tarafından yapılması, geçmişte yaşadığımız bazı niteliksiz eleman alımları sonucunda ortaya çıkan sorunların da azalmasını sağladı. İşe alımlarda ve tefilerde aile üyeleri ve çalışanlarımıza eşit davranılıyor. Aile üyelerini kayırma gibi bir durum söz konusu değildir.”*

İ14- *İşe alımlarda İK yöneticileri söz sahibidir. Bizim değerlerimize ve işe uygun liyakat sahibi kişilerin seçilmesi bizim için önemli. Bu 2 kriteri de çoğunlukla sağlıyoruz. Dolayısıyla işletmemizin başarılı olması kaçınılmaz oluyor. İşe alımlarda akrabaları*

kayırmıyoruz. Liyakat ön planda olduğu için çalışanın aile içi veya dışından olması bizim için farketmiyor. Adamına göre iş değil, işe göre adam alıyoruz...

Aile temsilcileriyle yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerde işe alınacak kişilerin belirlenmesinde genellikle söz sahibi kişilerin profesyonel yöneticiler olduğu görülmektedir. Bazı işletmelerde işe alımları aile üyeleri yaparken, bazı işletmelerde de profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri birlikte karar vermektedir. İşletmelerin genelinde işe alınacak kişinin aile veya aile dışından olmasının bir fark yaratmadığı ve işe alımlarda liyakata önem verildiği görülmektedir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki Profesyonel Yöneticiler koduna yönelik ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ1- *“İşe alımlarda yönetim seviyesinde aile üyeleri, çalışan seviyesinde ise profesyonel yöneticiler söz sahibidir... Terfilerde profesyonel yöneticiler öneride bulunurlar... Son karar ise, aile üyelerindedir...”*

İ3- *“Tamamen profesyoneller...”*

İ5- *“İşe alımları profesyonel yöneticiler yapmaktadır...”*

İ7- *“...İşe alım süreçlerini profesyonel yöneticiler gerçekleştirmektedir...”*

İ8- *“...İşe alımları babam ve profesyonel yöneticiler beraber yapıyorlar...”*

İ12- *“...İşe alımlar, hem profesyonel yönetici hem de yetkili aile üyesi tarafından yapılmaktadır...”*

İ13- *“...İşe yeni alınacak kişileri profesyonel yöneticiler seçiyor. İşe alımların profesyonel yöneticiler tarafından yapılması, geçmişte yaşadığımız bazı niteliksiz eleman alımları sonucunda ortaya çıkan sorunların da azalmasını sağladı...”*

Tablo 9. Kurumsallaşma Alt Teması Profesyonel Yöneticiler Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	Profesyonel Yöneticiler	7

Kurumsallaşma alt temasına ait Profesyonel Yöneticiler koduna dair 7 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 7 tanesi işe alımlarda profesyonel yöneticilerin söz sahibi olduğunu söylemiştir. Aile işletmelerinde genellikle merkezi yönetim biçimi tercih edilmekte ve aile üyeleri yönetimde söz sahibi olmaktadır. Ancak burada görüşülen

işletmelerin yarısında profesyonel yöneticiler tercih edilmiştir. Bu durumda bu işletmelerde kurumsallaşmanın daha yoğun olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki Liyakat koduna yönelik ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ2- “... Liyakat sahibi kişiler işe aldıkları için işletmeye olumlu etkisi oluyor bu durumun... Terfilerde ve işe alımlarda liyakat göz önünde olduğundan çalışanın aile üyesi olması herhangi bir fark yaratmıyor...”

İ12- “... Liyakat esası gözetildiğinden sıkıntı yaşamıyoruz...”

İ14- “... Bizim değerlerimize ve işe uygun liyakat sahibi kişilerin seçilmesi bizim için önemli... Liyakat ön planda olduğu için çalışanın aile içi veya dışından olması bizim için farketmiyor...”

Tablo 10. Kurumsallaşma Alt Teması Liyakat Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	Liyakat	4

Kurumsallaşma alt temasına ait Liyakat koduna dair 4 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 4 tanesi işe alımlarda liyakata baktıklarını belirtmiştir. Ancak işletmelerin kurumsallaşmalarını sağlayabilmeleri ve bunun sonucunda sürdürülebilir olmaları için yetkin çalışana ihtiyaç duydukları da aşikârdır. Dolayısıyla işe alımlarda liyakata önem verilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki Kayırma koduna yönelik ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ4- “...İşe alımlarda şirketin ikinci kuşak temsilcileri olarak sorumluluk bizim üzerimizde... Genellikle akraba ve tanıdıkları işe almıyoruz. Hatta akrabaları işe almama gibi bir kuralımız da resmi olmasa da oluştu. Bu hem yönetim kademesi hem de çalışanlar için geçerli...”

İ5- “... Akraba ya da tanıdık kayırmacılığı yapmadığımız için işe giren personel de yetkin kişiler oluyor...”

İ13- “... Aile üyelerini kayırma gibi bir durum söz konusu değildir...”

İ14- “... İşe alımlarda akrabaları kayırmıyoruz...”

Tablo 11. Kurumsallaşma Alt Teması Kayırma Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	Kayırma	4

Kurumsallaşma alt temasına ait Kayırma koduna dair 4 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 4 tanesi işe alımlarda kayırma yapmadıklarını belirtmiştir. İşe alımlarda kayırma yapılmaması dolayısıyla işletmelerin yetkin çalışanlarla daha başarılı sonuçlar elde edebileceği düşünülebilir.

İçerik analizi sonucunda 6. sorudan “İşletmenizde yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında yöneticiler de yer alıyor mu? Eğer alıyorsa bu yöneticileri işe alırken ne gibi kriterleri göz önünde bulundurdunuz? Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin işletmenizde kalma süreleri hakkında bilgi verebilir misiniz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- “Üst yönetimi aile üyeleri oluşturuyor. Orta kademedede ise aile dışından da üyeler var... Daha önceden çalışan ve sadakatini ispatlayanlar öncelikli, çalışkan kişilerde olmalılar... Bunun dışında içeriden kadro sağlayamazsak referans kontrolü yaparak işe alımlarda bulunuyoruz. Ancak onlardan da benzer değerleri bekliyoruz... Pozisyona göre değişiyor, kısa süreli de olabiliyor uzun süreli de... Belli bir süreden sonra aileden gibi oluyorlar, etik dışı davranmadıkları sürece görevden almıyoruz, iyi niyet, çalışkanlık ve dürüstlük bizim için önemli...”

İ2- “Yönetimde hem aileden hem de aile dışından yöneticiler yer alıyor... İşin gereklerine göre alımlar yapılmakta... Bizim işletmemizde tüm çalışanlar uzun dönemli kalırlar.. Örneğin dışardan alınan finans yöneticisi 19 yıldır bizimle...”

İ3- “Yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında da çalışanlarımız var... Uzun yıllar çalıştıklarımız da var, kısa sürede ayrılanlar da... 20-25 yıldır çalışanlarımız da çok... İşe alımlarda öncelikle dürüstlük ve çalışkanlık bizim için önemli...”

İ4- “İşletmemizde aile üyelerimiz dışında yönetim kademesinde kimse bulunmuyor. Orta kademe yönetici olarak çalışan finans müdürümüz uzun yıllardır işletmemizde çalışıyor ve zamanla yükselerek bu konuma geldi. 18 yıldır bizimle birlikte ve en alt seviyeden buralara geldi...”

İ5- “Yönetim kademelerinde ailenin dışında profesyonel yöneticilerde yer almaktadır... Bu yöneticileri işe alırken daha önceki iş tecrübelerine, eğitimlerine, yaşlarına ve

referanslarına bakıyoruz... Yaklaşık 50 yıllık bir işletme olduğumuz için bizimle beraber uzun yıllar çalışan yöneticilerimiz de var, kısa zamanda ayrılanlar da oldu... Kısa süreli çalışanlarımız genellikle İstanbul ya da yurtdışından daha iyi teklifler aldıklarından işletmemizden ayrıldılar... Kendi işletmelerini kuran çalışanlarımız da oldu...”

İ6- “Hayır, başka bir aile bireyi yer almıyor. Genel olarak uzun soluklu çalışıyoruz. “Mimarlık” mesleği yapısı gereği bireysel bir iş... Ancak biz arkadaşlara takım oyuncusu olmalarını söylüyor ve öğretmeye çalışıyoruz. Bu işi dışarıdan, serbest çalışarak da yapabilmekteler. Diğer taraftan genç arkadaşlarımızın daha hırslı olmaları sebebiyle 5-7 yıl gibi şirketimiz bünyesinde görev alıp yöneticiliği de öğrendikten sonra kendi şirketlerini kurmak ve kendi kanatları ile uçmak istiyorlar... Ancak yollarımız ayrılmıyor. Eski çalışanımız olup şu anda bizimde ihtiyaçlarımız dahilinde bazı projelerimizde outsource hizmet aldığımız, birlikte proje yönettiğimiz kişiler mevcut...”

İ7- “Yönetim kademelerinde sadece aile bireyleri yer almaktadır. Yönetim kuruluna girebilecek kadar güvenebileceğimiz biriyle karşılaşmadık...”

İ8- “Yönetim kademelerinde aile bireyleri yer alıyor... Kuzenim de bizimle birlikte çalışmaya başladı. Kendisi endüstri mühendisi ve sektör tecrübesi de bulunuyor. İş büyütmeye yönelik bir hamleydi kuzenimin bizimle çalışmaya başlaması...”

İ9- “Aile üyeleri dışında yönetim kademesinde çalışanlar bulunmaktadır. Kriterler: Geçmiş referansları, tecrübeleri, benzer sektör ve kurum deneyimleri dikkate alınıyor. Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin süreleri ortalama 2 yıl kadardır.”

İ10- “Yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında da kişiler yer alıyor. Sektör tecrübesi bizim için önemli. Tecrübeli ve işini bilen insanları alıyoruz. Devlet ve özel sektör tecrübesi olmaları bizim için önemli. Referansları kontrol ediyoruz. Sanayiciler birbirini tanıdıkları için danışma imkanımız oluyor. Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin en yenisi 6 yıllık, 13-14 yıldır bizimle çalışanlarda var. Kilit pozisyonlara iyi para vererek uzun yıllar çalışıyorlar.”

İ11- “Şu an için yönetici konumunda profesyonel bir çalışanımız yok, bu konu aslında ülke genelinde kobilerin yaşadığı en önemli sorunlardan biri sadece bizimle ilgili değil. Maalesef Türkiye’de ciddi çalışan eksikliği var. İşsizlik oranı yüksek ancak bizim gibi firmalar nitelikli iş gücüne ulaşamıyor. Kapasitesi yüksek olan profesyoneller ya yurt dışına gitmek ya da muhtemel yabancı sermayeli büyük işletmelerde görev almak

istiyorlar. Kurumsal firmalarda kazanacakları paranın daha üstünde kazanma ihtimali de olsa bizim gibi kobilerde yöneticilik yapabilecek seviyede insanlar maalesef çalışmak istemiyorlar. Bu nedenle bizde yönetim kademesinde aile dışından kimse bulunmuyor.”

İ12- *“Evet aile üyesi dışında yöneticilerimiz bulunmaktadır. Yine uzmanlık esasına göre işe alınmış kişilerdir. 3-10 yıl ve 10 yıl üstü (az sayıda) sürelerde değişmektedir.”*

İ13- *“İşletmemizde yönetim kademelerinde hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler yer almaktadır. Bu yöneticilerin sektördeki etkinliği bizim için önemlidir. Bilinen kişileri yönetim kadrolarına aldık. Şu anki yöneticiler 5-15 yıl arası bizimle birlikte çalışıyor.”*

İ14- *“Yönetim kademelerinde aile dışından da kişiler yer alıyor. Bu kişileri seçerken sektördeki tecrübeleri, referansları ve geçmiş başarıları bizim için önemli... Uzun yıllar bizimle beraber olan yöneticilerimiz var...”*

Aile temsilcilerinden alınan bilgiler sonucunda 9 işletmenin yönetim kurulunun aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. 5 işletmenin yönetim kurulunu ise sadece aile üyeleri oluşturmaktadır. İşletmelerin yönetim kuruluna alacağı kişileri seçerken genellikle referans ve iş tecrübesine önem verdikleri görülmektedir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki Aile Üyeleri koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ1- *“...Üst yönetimi aile üyeleri oluşturuyor...”*

İ2- *“...Yönetimde hem aileden hem de aile dışından yöneticiler yer alıyor...”*

İ3- *“...Yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında da çalışanlarımız var...”*

İ4- *“...İşletmemizde aile üyelerimiz dışında yönetim kademesinde kimse bulunmuyor...”*

İ7- *“...Yönetim kademelerinde sadece aile bireyleri yer almaktadır...”*

İ8- *“...Yönetim kademelerinde aile bireyleri yer alıyor...”*

İ9- *“...Aile üyeleri dışında yönetim kademesinde çalışanlar bulunmaktadır...”*

İ10- *“...Yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında da kişiler yer alıyor...”*

İ13- *“...İşletmemizde yönetim kademelerinde hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticiler yer almaktadır...”*

Tablo 12. Kurumsallaşma Alt Teması Aile Üyeleri Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	Aile Üyeleri	9

Kurumsallaşma alt temasına ait Aile Üyelerine koduna dair 9 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 9 tanesi yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldıklarını belirtmiştir. Bu 9 işletmenin 4'ünde yönetim kademelerinde sadece aile üyeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu 4 işletmenin kurumsallaşma konusunda ilerleyen zamanlar sorunlar yaşayabileceği gözlemlenebilir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki Referans koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ1- “...Bunun dışında içeriden kadro sağlayamazsak referans kontrolü yaparak işe alımlarda bulunuyoruz...”

İ5- “... Bu yöneticileri işe alırken daha önceki iş tecrübelerine, eğitimlerine, yaşlarına ve referanslarına bakıyoruz...”

İ9- “...Aile üyeleri dışında yönetim kademesinde çalışanlar bulunmaktadır. Kriterler : Geçmiş referansları, tecrübeleri, benzer sektör ve kurum deneyimleri dikkate alınıyor...”

İ10- “...Referansları kontrol ediyoruz...”

İ14- “... Bu kişileri seçerken sektördeki tecrübeleri, referansları ve geçmiş başarıları bizim için önemli...”

Tablo 13. Kurumsallaşma Alt Teması Referans Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	Referans	5

Kurumsallaşma alt temasına ait Referans koduna dair 5 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 5 tanesi işe alımlarda referanslara dikkat ettiklerini belirtmiştir.

Kurumsallaşma alt teması altındaki İş Tecrübesi koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir:

İ5- “... Bu yöneticileri işe alırken daha önceki iş tecrübelerine, eğitimlerine, yaşlarına ve referanslarına bakıyoruz...”

İ9- “...Aile üyeleri dışında yönetim kademesinde çalışanlar bulunmaktadır. Kriterler : Geçmiş referansları, tecrübeleri, benzer sektör ve kurum deneyimleri dikkate alınıyor...”

İ10- “...Sektör tecrübesi bizim için önemli. Tecrübeli ve işini bilen insanları alıyoruz... Devlet ve özel sektör tecrübesi olmaları bizim için önemli...”

İ14- “... Bu kişileri seçerken sektördeki tecrübeleri, referansları ve geçmiş başarıları bizim için önemli...”

Tablo 14. Kurumsallaşma Alt Teması İş Tecrübesi Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsallaşma	İş Tecrübesi	4

Kurumsallaşma alt temasına ait İş Tecrübesi koduna dair 4 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 4 tanesi işe alımlarda iş tecrübesine baktıklarını belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda işe alımlarda iş tecrübesine bakılmaması aile işletmelerinin kendine has özelliklerindedir. Aile işletmeleri çalışacakları kişileri çekirdekte yetiştirmek istemektedirler. Bu sonuçta bu durumu desteklemektedir.

Kurumsallaşma alt temasının genel görünümü aşağıdaki gibidir.

Tablo 15. Kurumsallaşma Alt Teması ve Kodları

Alt Tema	Kodlar	Frekans
Kurumsallaşma	Aile Anayasası	14
	Profesyonel Yöneticiler	7
	Aile Üyeleri	9
	Kayıрма	4
	Liyakat	4
	Referans	5
	İş Tecrübesi	4

Kurumsallaşma alt temasının kodlarının frekans dağılımına bakıldığında en çok frekansın 14 ile Aile Anayasası kodunda olduğu görülmektedir. En az frekanslar ise 4'er kere ile Kayırma, Liyakat ve İş Tecrübesi kodlarındadır.

5.8.2 Etik Kodlar Temasına Ait Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin etik kodlar temasına ilişkin verdikleri cevaplar MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Etik kodlar temasına ait etik değerler, iş ahlakı ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri alt temaları belirlenmiştir.

Tablo 16. Etik Kodlar Alt Temalar ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Etik Kodlar	Etik Değerlerin Duyurulması	Sözlü Duyuru, Yazılı Duyuru
	İş Ahlakı Sorunları	Etik Sorunlar, Hırsızlık, Eksik Bilgi
	KSS Faaliyetleri	Burs, Okul, Fidan Dikimi, Maddi Yardım

İçerik analizi sonucunda 3. sorudan “Etik değerlerinizi kitapçık, kurum içi posterler veya başka şekillerde tüm paydaşlarınıza duyurdunuz mu? Etik değerleriniz konusunda çalışanlarınıza nasıl eğitimler verdiniz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- “Etik değerlerimizi herhangi bir şekilde paydaşlarımıza duyurmamak... Aile üyelerinin birbirlerine karşı saygılı ve hoşgörülü davranması çalışanlarımıza da yansıyor...”

İ2- “Yazıya dökülen herhangi bir şey yok... Çalışanlar ya da paydaşlarımız iş başında ya da bizimle beraberken öğrenirler...”

İ3- “Oryantasyon sürecinde daha yeni işe başlarken açıklamalar yapılır... İşleyiş sırasında da bunlara ne kadar önem verdiğimizizi çalışanlar gözlemler... Zaman zaman etik dışı olaylar yaşayabiliyoruz. Bu olayların sonrasında diğer çalışanlara bilgilendirme yapılır ve görüşleri alınır... Bu iş birazda vicdanı bir şey, biz eğitimler versek de yaşanabiliyor bu tür olaylar...”

İ4- “Etik değerlerimizi bizim çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarımızdan ve işi beraber yaparken hal ve tavırlarımızdan öğreniyorlar... Bizimle aynı değerlere sahip çalışanlarla yolumuza devam ediyoruz... Sözlü olarak toplantılarda değerlerimizi belirtiyoruz.”

İ5- “Etik değerleri çalışanlarla sürekli iletişim halinde olduğumuz ve işin her aşamasında aileden birileri de olduğu için sözlü şekilde aktarıyoruz... Herhangi bir eğitime tabi tutmuyoruz çalışanları...”

İ6- “Etik değerlerimizi basılı olarak paylaşmamakla birlikte iş görüşmelerinden başlayarak çalışma arkadaşlarımıza her fırsatta hatırlatma ve dile getirmekteyiz... Ayrıca durum ve olaylara verdiğimiz tepkilerde de bunu uygulamalı olarak göstermekteyiz...”

İ7- “Etik değerler için bir kitapçık mevcut. Bu kitapçık bütün paydaşlara dağıtıldı ve ona göre uygulanmaktadır...”

İ8- “Babamın çalışanlarıyla ilişkisi baba-oğul ilişkisi gibidir... Resmi bir söylemden ziyade öğle aralarında, çay içerken sohbet esnasında bu değerlerden bahsedebilir.”

İ9- “İşletmemizde 5. yılımız. Etik değerlerimizi sözel olarak hep aşulamaya çalıştık ancak yazılı olarak bir farkındalık yaratmadık. Söz uçar yazı kalır sözü burada da kendini gösterdi. Bu konuda hala gelişmeye çalışan bir işletmeyiz.”

İ10- “Son iki yıldan beri yani 3. kuşağın yönetim kuruluna girmesiyle birlikte etik değerler, kurallar yazılı hale gelmeye başladı. İnsan kaynakları danışmanlık şirketiyle beraber eğitimler verilmeye başlandı. Beyaz yakalılarla bunlar paylaşılıyor ve hatta mavi yakalılara da el kitapçığı şeklinde dağıtılıyor.”

İ11- “Yazılı bir duyurumuz veya görselimiz yok, çalışanlarımızla sürekli birlikte çalışan küçük bir işletme olduğumuz için onlar da hızlıca nelere dikkat ettiklerimizi gözlemleyip, iş başı eğitim ile kendilerini eğitmek zorundalar.”

İ12- “Yazılı etik kurallarımız yok. Bizler yönetici olarak birim toplantılarında ve bireysel görüşmelerde etik değerlerimizi aktarıp hatırlatırız. Bunun dışında eski çalışanlar yeni gelen çalışanlara bu değerlerden bahseder.”

İ13- “Etik değerlerimizi yazılı ve sözlü bir şekilde çalışanlarımıza duyurduk. Ancak bu konuda onlara herhangi bir eğitim vermedik. Bizimle beraberken öğrendiler.”

İ14- “Etik değerlerimizi duvarlarda yazılı bir şekilde görebilirsiniz... İnternet sitemizde de bu değerlerden bahsediyoruz. Bizim için önce insan gelir. Bu değerler konusunda çalışanlarımıza eğitimler vermedik ancak bu değerlere uyum sağlayabilecek çalışanlar seçiyoruz...”

İşletme temsilcilerinden alınan bilgiler doğrultusunda işletmelerin çoğunun (9) etik değerlerini sözlü bir şekilde çalışanlara duyurduğu görülmektedir. Yalnızca 3 işletme etik değerlerini yazılı olarak duyurduğu belirtirken; 1 işletme hem yazılı hem de sözlü olarak duyurduğunu; 1 işletme ise herhangi bir şekilde paydaşlarına duyurmadığını belirtmiştir. İşletme temsilcileri genellikle çalışanların işi yaparken etik değerleri öğrendiğine değinmiştir.

Etik değerler alt teması altındaki Sözlü Duyuru koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2- “Yazıya dökülen herhangi bir şey yok... Çalışanlar ya da paydaşlarımız iş başında ya da bizimle beraberken öğrenirler...”

İ3- “Oryantasyon sürecinde daha yeni işe başlarken açıklamalar yapılır...”

İ4- “...Etik değerlerimizi bizim çalışanlara karşı olan tutum ve davranışlarımızdan ve işi beraber yaparken hal ve tavırlarımızdan öğreniyorlar... Sözlü olarak toplantılarda değerlerimizi belirtiyoruz.”

İ5- “...Etik değerleri çalışanlarla sürekli iletişim halinde olduğumuz ve işin her aşamasında aileden birileri de olduğu için sözlü şekilde aktarıyoruz...”

İ6- “...Etik değerlerimizi basılı olarak paylaşmamakla birlikte iş görüşmelerinden başlayarak çalışma arkadaşlarımıza her fırsatta hatırlatma ve dile getirmekteyiz...”

İ8- “... Resmi bir söylemden ziyade öğle aralarında, çay içerken sohbet esnasında bu değerlerden bahsedebilir.”

İ9- “... Etik değerlerimizi sözel olarak hep aşılılamaya çalıştık ancak yazılı olarak bir farkındalık yaratmadık...”

İ11- “...Yazılı bir duyurumuz veya görselimiz yok, çalışanlarımızla sürekli birlikte çalışan küçük bir işletme olduğumuz için onlar da hızlıca nelere dikkat ettiklerimizi gözlemleyip, iş başı eğitim ile kendilerini eğitmek zorundalar...”

İ12- “...Yazılı etik kurallarımız yok. Bizler yönetici olarak birim toplantılarında ve bireysel görüşmelerde etik değerlerimizi aktarıp hatırlatırız... Bunun dışında eski çalışanlar yeni gelen çalışanlara bu değerlerden bahseder...”

İ13- “Etik değerlerimizi yazılı ve sözlü bir şekilde çalışanlarımıza duyurduk...”

Tablo 17. Etik Değerler Alt Teması Sözlü Duyuru Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Etik Değerlerin Duyurulması	Sözlü Duyuru	9

Etik değerlerin duyurulması alt temasına ait Sözlü Duyuru koduna dair 9 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 9 tanesi etik değerlerini sözlü olarak çalışanlarına duyurduklarını belirtmiştir.

Etik değerlerin duyurulması alt teması altındaki Yazılı Duyuru koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ17- “..Etik değerler için bir kitapçık mevcut. Bu kitapçık bütün paydaşlara dağıtıldı ve ona göre uygulanmaktadır...”

İ10- “...Son iki yıldan beri yani 3. kuşağın yönetim kuruluna girmesiyle birlikte etik değerler, kurallar yazılı hale gelmeye başladı... mavi yakalılara da el kitapçığı şeklinde dağıtılıyor...”

İ13- “...Etik değerlerimizi yazılı ve sözlü bir şekilde çalışanlarımıza duyurduk...”

İ14- “...Etik değerlerimizi duvarlarda yazılı bir şekilde görebilirsiniz... İnternet sitemizde de bu değerlerden bahsediyoruz...”

Tablo 18. Etik Değerlerin Duyurulması Alt Teması Yazılı Duyuru Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Etik Değerlerin Duyurulması	Yazılı Duyuru	4

Etik değerlerin duyurulması alt temasına ait Yazılı Duyuru koduna dair 4 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 4 tanesi etik değerlerini yazılı olarak çalışanlarına duyurduklarını belirtmiştir.

Etik değerlerin duyurulması alt temasına ilişkin sözlü duyuru ve yazılı duyuru kodlarının birlikte gösterimi Tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19. Etik Değerlerin Duyurulması Alt Teması

Alt Tema	Kod	Frekans
Etik Değerlerin Duyurulması	Sözlü Duyuru	9
	Yazılı Duyuru	4

İçerik analizi sonucunda 4. sorudan "İşletmenizde etik sorunlarla karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu sorunların sebebi neydi? Bu sorunları nasıl çözdünüz?" elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1- "Etik sorunlarla karşılaştık, bireysel menfaatleri ne çıkarmaya çalışanlar, kendilerini ön plana çıkarmaya çalışanlar var... Kurumu n plana alarak kişilerin bu isteklerini ve çabalarını engelleyip, göz ardı ediyoruz ve aile olarak çalışmaya devam ediyoruz... Bu kişiler işletmeye zarar verecek düzeyde faaliyetlerini srdrrlerse iş akitlerini sonlandırıyoruz... Yönetici veya çalışan olmaları farketmiyor..."

İ2- "Pandemi döneminde işe çeşitli bahanelerle gelmeyenler oldu... Ayrıca ihracat bölümünde zimmetine para geçiren bir çalışanımız oldu, iş akdine son verdik..."

İ3- "Ne yazık ki etik sorunlarla karşılaştık ve karşılaşmaya devam ediyoruz.... Nedeni ise, insanın kişiliği diyebilirim... Kişi kendini işletmenin üzerinde görmemeli. Çünkü işletmenin birer parçasıyız... Çıkar ilişkileri girince işin sonu kötü olabiliyor... Her kademedede sorun yaşanabiliyor..."

İ4- "Bireysel çalışan bazında ufak etik problemlerle karşılaştık... Eksik bilgilendirme ya da hatalı bilgilendirmeler yapıldığı oldu... Genelde yazılı ve sözlü uyarılarda bulduk..."

İ5- "Daha önce farkına vardığımız bir etik sorunla karşılaşmadık... Daha çok ekonomik krizlerle karşılaşıyoruz. Ancak işletme kurucumuzun bize anlattığı geçmiş dönemlerdeki bazı sorunlar var. Şirketten para çalan çalışanlarımız olmuş... Bunun farkına varıldığı zaman işten çıkarmalar yaşanmış..."

İ6- “İşletme içerisinde etik sorunlarla çok karşılaşmadık ancak iş hayatındaki paydaşlarımızla (müşteri ya da tedarikçi) bazen nahoş durumlar başımıza gelebiliyor... Art niyetli olduğunu düşünmemekle birlikte insan söz konusu olduğunda ilk akla gelen problem iletişimden kaynaklanan sorunlar olabiliyor... Eksik bilgi insanların hata yapmasına neden olabiliyor. Bazen iş yoğunluğu içinde eksik bilgilerden kaynaklı herkes “kendini” haklı görüp diğer tarafın kendisini sıkıntıya uğrattığını düşünebiliyor... Bu durumda herkesi dinleyip hatta mümkünse bir araya getirip moderatörlük vasfını üstlenerek yanlış anlaşılmaları giderebiliyoruz... Başka bir davranış biçimimiz de eğer bir tarafın gerçekten bir mağduriyet yaşadığına inanıyorsak şirket olarak bunu telafi etmek adına elimizden gelen her desteği gösteriyoruz. Tedarikçilerimizle aynı gemide olduğumuz bilinciyle hareket ediyor ve yeri geldiğinde müşterilerimize karşı da onları savunuyoruz. İnsan kazanmak bizim için hayattaki en önemli mottodur. Kolay olansa kaybetmek...”

İ7- “Daha önce etik sorunlarla karşılaşıldı. Sorun personelin görevini kötüye kullanmasıydı. Hukuksal yollara başvuruldu ve uzun süren dava sonucunda kazanıldı.”

İ8- “İşletmemizde daha önce etik sorun olarak hırsızlık vakasıyla karşılaştık... Öncelikle hırsızlığı neden yaptığını öğrenmeye çalıştık. İlk olayı uyarıyla geçirdik. Daha sonra tekrar aynı vakayla karşılaşınca işine son verdik...”

İ9- “İşletmemizde etik sorunlarla karşılaştık. Bazı etik sorunlar (Hırsızlık), krize neden oldu. Tüm yönetim ekibinin fesih edilmesine sebep oldu. Bu da kendisi bir kriz yarattı..Şeffaflığı zedeleyen iletişim sebebiyle, yönetimin itibar kaybı yaşanmış...Bu sorunların sebebi – Güven, yalan söylememek gibi etik kuralların işe alınan personelde tartılamaması. Kontrol mekanizmasının doğru kurulmamasının sonucu olarak bu durumlar gelişti. Çözüm : Probleme neden olan personelin çıkarılması. Ardından kontrol mekanizmasının merkezileşmesi.”

İ10- “Etik sorunlarla daha önce karşılaşıldı. İçerden mal kaçırmaya çalışanlar oldu. Çalışanlardan hırsızlıklar yapanlar oldu. İnsanın olduğu yerde sorunlar da oluyor. Yönetim kuruluna kendini farklı göstermek isteyen yöneticiler oluyor. Yapmadıkları işleri yapmış gibi göstermeye başladılar. Uyarılarla geçiştirilenler de oldu, iş akdine son verilenlerde oldu. Uzun yıllar bizimle birlikte olanlara ahde vefa gösterilip, geçiştirdiğimiz durumlar da oldu. Yöneticilerden çalışanları aşağılayanlar ya da kötü

davrananlara eğitimler verildi, yöneticinin yöneticilik eğitimi gibi, onlar da bu eğitimler sonrasında kendilerini düzelttiler.”

İ11- “Az kişi ile çalıştığımız için çalışanlarımızı seçme konusunda hassasız, bu nedenle çok sık rastladığımız bir durum değil etik sorunlar. Olduğu vakit ise çalışanı şirketten uzaklaştırmak uyguladığımız ve uygulayacağımız tek çözüm.”

İ12- “Etik sorunlarla karşılaştık. İşletme içi dedikodu, çalışanların birbirine karşı olumsuz davranışları, yönetici - çalışan arasında geçen münakaşa, çalışanların işten ayrılırken maddi zarar vermeye çalışması gibi problemler. Bazı problemleri yapılan bireysel görüşmelerle, şirket içi arabulucularla ve bazen de işten çıkartma ile çözdük.”

İ13- “Birçok etik sorunlarla karşılaştık. Genellikle çalışan kaynaklı sorunlardı. En sık başımıza gelen olay ise hırsızlık vakaları. Şirket içerisinde bu sorunları hallettik. Herhangi bir dava vb. duruma yönelmedik. Genellikle çalışanların işlerine son verdik.”

İ14- “Her işletmede olduğu gibi bizim işletmemizde de etik sorunlarla karşılaşıldı. Bu sorunlar genellikle çalışan kaynaklı yaşandı. Hırsızlık vakaları ve hesaplarla oynayan bazı personelimiz oldu. İnsanları incitmeden kendi içimizde bu sorunları çözmeye çalışıyoruz.”

Görüşülen işletmelerin 13 tanesi daha önce etik sorunlarla karşılaştığını belirtmiştir. Yalnızca 1 işletme temsilcisi daha önce etik bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Etik sorunlar genellikle çalışan kaynaklı olup, işletmelerde çoğunlukla hırsızlık vakaları görülmüştür. Bu sorunların çözümü olarak çoğu işletme çalışanın işine son vermiştir.

İş ahlakı sorunları alt teması altındaki Etik sorunlar koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ1- “...Etik sorunlarla karşılaştık, bireysel menfaatleri öne çıkarmaya çalışanlar, kendilerini ön plana çıkarmaya çalışanlar var...”

İ3- “Ne yazık ki etik sorunlarla karşılaştık ve karşılaşmaya devam ediyoruz...”

İ4- “...Bireysel çalışan bazında ufak etik problemlerle karşılaştık... Eksik bilgilendirme ya da hatalı bilgilendirmeler yapıldığı oldu...”

İ6- “...İşletme içerisinde etik sorunlarla çok karşılaşmadık ancak iş hayatındaki paydaşlarımızla (müşteri ya da tedarikçi) bazen nahoş durumlar başımıza gelebiliyor...”

İ7- “...Daha önce etik sorunlarla karşılaşıldı. Sorun personelin görevini kötüye kullanmasıydı...”

İ8- “...İşletmemizde daha önce etik sorun olarak hırsızlık vakasıyla karşılaştık...”

İ9- “...İşletmemizde etik sorunlarla karşılaştık. Bazı etik sorunlar (Hırsızlık) krize neden oldu...”

İ10- “...Etik sorunlarla daha önce karşılaşıldı...”

İ11- “... çok sık rastladığımız bir durum değil etik sorunlar... Olduğu vakit ise çalışanı şirketten uzaklaştırmak uyguladığımız ve uygulayacağımız tek çözüm...”

İ12- “...Etik sorunlarla karşılaştık...”

İ13- “...Birçok etik sorunlarla karşılaştık...”

İ14- “...Her işletmede olduğu gibi bizim işletmemizde de etik sorunlarla karşılaşıldı...”

Tablo 20. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Etik Sorunlar Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
İş Ahlakı Sorunları	Etik Sorunlar	12

İş ahlakı sorunları alt temasına ait Etik Sorunlar koduna dair 12 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 12 tanesi daha önce etik sorunlarla mücadele ettiklerini belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda etik sorunların yaşanıyor olması ciddi bir duruma işaret etmektedir. İşletmeler birçok sorundan önce etik sorunların çözümünü öncelikli hale getirmelidir.

İş ahlakı alt teması altındaki Hırsızlık koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2- “... Ayrıca ihracat bölümünde zimmetine para geçiren bir çalışmamız oldu, iş akdine son verdik...”

İ5- “...işletme kurucumuzun bize anlattığı geçmiş dönemlerdeki bazı sorunlar var. Şirketten para çalan çalışanlarımız olmuş... Bunun farkına varıldığı zaman işten çıkarmalar yaşanmış...”

İ8- “...İşletmemizde daha önce etik sorun olarak hırsızlık vakasıyla karşılaştık... Öncelikle hırsızlığı neden yaptığını öğrenmeye çalıştık...”

İ9- “... Bazı etik sorunlar (Hırsızlık), krize neden oldu

İ10- “...İçerden mal kaçırmaya çalışanlar oldu. Çalışanlardan hırsızlıklar yapanlar oldu...”

İ13- “... En sık başımıza gelen olay ise hırsızlık vakaları...”

İ14- “... Hırsızlık vakaları ve hesaplarla oynayan bazı personelimiz oldu...”

Tablo 21. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Hırsızlık Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
İş Ahlakı Sorunları	Hırsızlık	7

İş ahlakı sorunları alt temasına ait Hırsızlık koduna dair 7 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 7 tanesi daha önce hırsızlık vakalarıyla karşılaştıklarını belirtmiştir.

İş ahlakı sorunları alt teması altındaki Eksik Bilgi koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ4- “... Eksik bilgilendirme ya da hatalı bilgilendirmeler yapıldığı oldu...”

İ6- “... Eksik bilgi insanların hata yapmasına neden olabiliyor. Bazen iş yoğunluğu içinde eksik bilgilerden kaynaklı herkes “kendini” haklı görüp diğer tarafın kendisini sıkıntıya uğrattığını düşünebiliyor...”

Tablo 22. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması Eksik Bilgi Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
İş Ahlakı Sorunları	Eksik Bilgi	2

İş Ahlakı Sorunları alt teması ait Eksik Bilgi koduna dair 2 ifadeye rastlanmıştır. İşletmeler daha önce eksik bilgidan kaynaklı sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

İş ahlakı sorunları alt temasına ait Etik sorunlar, Hırsızlık ve Eksik Bilgi kodlarının toplu gösterimi aşağıdaki gibidir.

Tablo 23. İş Ahlakı Sorunları Alt Teması

Alt Tema	Kod	Frekans
İş Ahlakı Sorunları	Etik Sorunlar	12
	Hırsızlık	7
	Eksik Bilgi	2

Etik sorunlar 12 ifade ile en fazla karşılaşılan kod olurken, hırsızlık ile 7 ifadeye ve eksik bilgi ile de 2 ifadeye rastlanılmıştır.

İçerik analizi sonucunda 7. sorudan “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyor musunuz? Eğer bulunuyorsanız ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1. “KSS faaliyetlerini zaman zaman yapıyoruz, pandemi döneminde ücretsiz maske dağıtımı yaptık... Hayır kurumlarına üretim yaptığımız durumlar da oldu... Atık yönetim sistemi kurduk ve sıfır atık hedefimiz var. Ayrıca karbon ayak izini azaltmaya çalışıyoruz...”

İ2. “Okul yapımlarına destek veriyoruz, ağaçlandırma faaliyetleri yapıyoruz ayrıca öğrencilere burs desteği sağlıyoruz...”

İ3. “Birçok şey yapıyoruz, destek olduğumuz yerler var. Sponsorluklar, eğitim bursları, cami ve okul yapımlarımız oldu.”

İ4. “İşletme olarak herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetimiz yok... Ancak bazı öğrencilere bireysel olarak burs vermekteyiz...”

İ5. “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bizim için önemli... Burs verdiğimiz öğrenciler var... Bazı hayır kurumlarına da destekler veriyoruz...”

İ6. “Bu konularda biraz “veren eli alan el bilmez” tavrıyla yaklaşmakla birlikte çeşitli kurum ve kuruluşlara düzenli desteklerimiz mevcut. Bu fidan dikiminden tutun da öğrenci burslarına kadar uzanan çeşitli etkinlikler... Bizzat bizim yapıp yürüttüğümüz bir KSS projesi yok. Orta ölçekli bir işletme olmamız sebebiyle şu an için imkanımız bulunmamaktadır.”

İ7. “Kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak bazı yardım kuruluşlarına bağışta bulunuyoruz...”

İ8. “Yardım faaliyetlerinde bulunuyoruz... Özellikle şirketimizin bulunduğu Sultanbeyli çevresinde ihtiyacı olan ailelere gıda ve maddi yardımlarımız oluyor...”

İ9. “Kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması yok. Sistematik bir şey yok ancak bireysel yapılan yardımlar bulunmaktadır.”

İ10. “KSS faaliyeti olarak öğrencilere burs veriyoruz. Dini bayramlarda ekstra ödemeler veriyoruz. Kurban kesmek isteyen çalışanlarımıza yardım ediyoruz. Etik olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerine son 4-5 aydır yer alıyoruz. Sponsor olduğumuz yerler var. Personelimizi de bu konuda eğitimlere ya da etkinliklere gönderiyoruz.”

İ11. “İşimiz kişisel koruyucu donanım, iş eldiveni, iş kıyafeti gibi bizde artık satıştan kalkan ürünler veya bize ulaştırılan ancak bizimle ilgisi olmayan tüm numune ürünleri hayvan barınaklarına ulaştırmaya gayret edip orada çalışan gönüllülerin kullanmasını ve ürünlerin işe yaramasını arzuluyoruz.”

İ12. “Doğu bölgesindeki okullara kıyafet ayakkabı vs. desteğimiz olmuştur.”

İ13. “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyoruz. Genellikle ihtiyacı olan aileleri para yardımında bulunuyoruz.”

İ14. “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini zaman zaman gerçekleştiriyoruz... Destekte bulunduğumuz hayır kurumları ve kişiler mevcut. Bizim için insan önce geliyor. Çalışanlarımıza da desteklerimiz oluyor belli dönemlerde...”

Görüşülen 14 aile temsilcisinden alınan bilgiler doğrultusunda 12 işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunduğu görülürken, 2 işletmede kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunulmadığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunan işletmeler genellikle 2 ana başlık altında toplanmıştır: hayırseverlik ve ekolojik. İşletmeler bu iki başlık altında öğrencilere verilen burslardan, okul yapımlarından, maddi yardımlardan ve ağaç ve fidan dikimlerinden bahsetmişlerdir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt teması altındaki Burs koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2. “...Okul yapımlarına destek veriyoruz, ağaçlandırma faaliyetleri yapıyoruz ayrıca öğrencilere burs desteği sağlıyoruz...”

İ3. “... Sponsorluklar, eğitim bursları, cami ve okul yapımlarımız oldu.”

İ4. “...bazı öğrencilere bireysel olarak burs vermekteyiz...”

İ5. “... Burs verdiğimiz öğrenciler var...”

İ6. “...fidan dikiminden tutun da öğrenci burslarına kadar uzanan çeşitli etkinlikler...”

İ10. “...Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyeti olarak öğrencilere burs veriyoruz...”

Tablo 24. KSS Faaliyetleri Alt Teması Burs Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Burs	6

KSS Faaliyetleri alt teması ait Burs koduna dair 6 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 6 tanesi kurumsal sosyal sorumluluk olarak öğrencilere burslar verdiklerini belirtmişlerdir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt teması altındaki Okul koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2. “...Okul yapımlarına destek veriyoruz, ağaçlandırma faaliyetleri yapıyoruz ayrıca öğrencilere burs desteği sağlıyoruz...”

İ3. “... Sponsorluklar, eğitim bursları, cami ve okul yapımlarımız oldu...”

İ12. “Doğu bölgesindeki okullara kıyafet ayakkabı vs. desteğimiz olmuştur.”

Tablo 25. KSS Faaliyetleri Alt Teması Okul Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Okul	3

KSS Faaliyetleri alt teması ait Okul koduna dair 3 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 3 tanesi kurumsal sosyal sorumluluk olarak okul yapımlarına katıldıklarını belirtmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt teması altındaki Fidan(ağaç) Dikimi koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2. “...Okul yapımlarına destek veriyoruz, ağaçlandırma faaliyetleri yapıyoruz ayrıca öğrencilere burs desteği sağlıyoruz...”

İ6. “... Bu fidan dikiminden tutun da öğrenci burslarına kadar uzanan çeşitli etkinlikler...”

Tablo 26. KSS Faaliyetleri Alt Teması Fidan Dikimi Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Fidan Dikimi	2

KSS Faaliyetleri alt teması ait Fidan Dikimi koduna dair 2 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 2 tanesi kurumsal sosyal sorumluluk olarak fidan ya da ağaç dikimi yaptıklarını belirtmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt teması altındaki Maddi Yardım koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ5. “... Bazı hayır kurumlarına da destekler veriyoruz...”

İ6. “... çeşitli kurum ve kuruluşlara düzenli desteklerimiz mevcut...”

İ7. “...Kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak bazı yardım kuruluşlarına bağışta bulunuyoruz...”

İ8. “... şirketimizin bulunduğu Sultanbeyli çevresinde ihtiyacı olan ailelere gıda ve maddi yardımlarımız oluyor...”

İ9. “... Sistematik bir şey yok ancak bireysel yapılan yardımlar bulunmaktadır...”

İ10. “... Dini bayramlarda ekstra ödemeler veriyoruz. Kurban kesmek isteyen çalışanlarımıza yardım ediyoruz..”

İ13. “... Genellikle ihtiyacı olan aileleri para yardımında bulunuyoruz...”

İ14. “... Destekte bulunduğumuz hayır kurumları ve kişiler mevcut... Çalışanlarımıza da desteklerimiz oluyor belli dönemlerde...”

Tablo 27. KSS Faaliyetleri Alt Teması Maddi Yardım Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Maddi Yardım	8

KSS Faaliyetleri alt teması ait Maddi Yardım koduna dair 8 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 8 tanesi kurumsal sosyal sorumluluk olarak maddi yardımlar yaptıklarını belirtmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri alt temasına ait Burs, Okul, Fidan Dikimi ve Maddi Yardım kodlarının toplu gösterimi aşağıdaki gibidir.

Tablo 28. KSS Faaliyetleri Alt Teması

Alt Tema	Kod	Frekans
KSS Faaliyetleri	Burs	6
	Okul	3
	Fidan Dikimi	2
	Maddi Yardım	8

KSS faaliyetleri alt temasının kodlarına bakıldığında en çok 8 defa ile Maddi Yardım, en az ise 2 defa ile Fidan Dikimi kodunun tekrarlandığı görülmektedir.

5.8.3. Kriz Yönetimi Temasına Ait Bulgular

Bu bölümde aile temsilcilerinin kriz yönetimi temasına ilişkin verdikleri cevaplar MAXQDA 2020 programı ile çözümlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Kriz yönetimi temasına ait kriz türleri ve sonuçları ve kriz yönetimi yaklaşımları alt temaları belirlenmiştir.

Tablo 29 Kriz Yönetimi Alt Temalar ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kriz Yönetimi	Kriz Türleri ve Sonuçları	Ekonomik Krizler, Etik Kaynaklı Krizler, İşten Çıkarmalar, Krizi Fırsata Çevirmek, <i>Küçülme</i>
	Kriz Yönetimi Yaklaşımları	Kriz Öncesi, Kriz Anı, Acil Durum Planı

İçerik analizi sonucunda 8. sorudan “İşletmenizde daha önce ne tür krizlerle karşı karşıya kaldınız? Bu krizlerle karşı karşıya kaldığınızda, etik değerlerinizin krizlerle mücadele etmedeki etkilerinden bahsedebilir misiniz? Kriz dönemlerinde etik değerlerinizi esnettiğiniz durumlar olduysa kısaca bu durumlardan bahsedebilir misiniz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1. “Ekonomik krizlerle karşı karşıya kaldık, kritik personelimizi kaybettiğimiz dönemler de oldu... Kardeş şirketlerimiz de olduğu için oralardan yetişmiş elemanları bünyemize kattık, sektörde bilinen bir firma olduğumuz için eleman bulmamız daha kolay... İşletmemizin farklı ülkelerdeki yatırımları zarar da kar da yapabiliyor, faaliyet alanları geniş olduğu için kar zarar durumlarını dengeleyebiliyoruz... Müşterilere verilen sözleri yerine getirdik ve iç kaynakla çözümler üretmeye çalıştık... Etik değerlerimizden pek fazla ödün vermedik ve çalışanları mağdur etmedik, pandemide ücretlerinde kesintiye gitmedik...”

İ2. “Hırsızlık yapan bir çalışanımız bizi zor durumlara düşürdü... Onun bu etik dışı hareketini ise yine kendi çalışanlarımızdan öğrendik... Etik dışı davranışlara izin vermediğimiz için bu değerler çalışanlarımızdan bazılarında da yansımış... Bizim için önemli pozisyonda çalışan bir çalışanımız hastalandığını söyleyerek birkaç gün işe gelmemiştir. Tatilde olduğunu öğrendiğimizde ufak bir cezayla bu durumu görmezden geldik...”

İ3. “Ekonomik ve personel kaynaklı sorunlarla karşılaştık... Dürüstlük bizim için önemli olduğundan ahlak dışı davranışlarda bulunanlara çeşitli yaptırımlar uyguluyoruz... İşten çıkarmalar dahi yapabiliyoruz... Ekonomik olarak çok sıkıntı çektiğimiz bir dönemde dahi değerlerimizden ödün vermedik...”

İ4. “Daha önce ekonomik krizlerle karşılaştık... Kriz zamanlarında etikle alakalı bir şey düşünmedik açıkçası... Bizim için önemli olan krizlerden kurtulmaktı...”

İ5. “Her işletme gibi biz de krizlerle mücadele ediyoruz... En çok ekonomik krizlerle karşılaşıyoruz... Bizim için dürüstlük ve yetkinlik ön planda olduğu için gerek çalışanlarımıza gerekse de tedarikçi ve müşterilerimize karşı dürüst davranıyoruz... Yetkin çalışanlarla çalıştığımız için krizlerle de mücadele etmemiz daha kolay oluyor... Kriz dönemlerinde şirketin başında bulunan abim bizden daha tecrübeli olduğu için bizleri de yönlendiriyor... Etik değerlerimizi esnettiğimiz herhangi bir durum olmadı...”

İ6. “Şirketimiz tarihinde etik konularla ilgili bir kriz yaşamadık... İletişim eksikliği veya insana dair ufak tefek sorunlar her şirkette olduğu kadar bizde de yaşanmakta; ama majör bir sorun bulunmamaktadır. Ama olursa da adalet, iyi niyet, destek olma, güven ile sorunların üstesinden gelebileceğimizi düşünmekteyiz...”

İ7. “İşletmemizde daha önce etik sorunlarla karşılaşıldı... Görevini kötüye kullanan personelimiz hakkında hukuki işlemler gerçekleştirildi ve işine son verildi... Ek olarak etik değerlerimizi esnettiğimiz durum olmadı. Etik kurallara uymayanlara işlerine son verildi...”

İ8. “Şu an bile krizlerle karşı karşıya kalıyoruz... Maliyetlerimiz her gün artıyor. Dolayısıyla bu da fiyatlarımıza yansıyor. Giderlerimizi azaltarak bu krizlerin üstesinden gelmeye çalışıyoruz... Babam etik değerlere son derece önem veren birisidir. Etik değerleri hiçbir şekilde esnetmedi... Daha önce çalıştığı işletmelerden de etik dışı davranan ortakları nedeniyle ayrılmıştı... Bu şirket babamın kuruluşunda yer aldığı 5. şirket... Eski tecrübelerinde sıklıkla zimmete para geçirme, vergi kaçırma vb. etik dışı olayları saptadığından ortaklarından ayrılarak en sonunda kendi şirketini kurmaya karar vermiş...”

İ9. “Krizler genelde ahlaki değerleri bozan çalışanlarla oldu. Ancak etik değerlerimize uymayanlara hiç esneklik gösterilmedi.”

İ10. “Evlilik dışı bir ilişkiden kaynaklanan bir sorunla karşılaşıldı. Her iki tarafında işine son verildi. Fabrikanın malını dışarıya satmaya çalışan bir çalışanımızın da işine son verildi. Ekonomik anlamda krizlerde kesinlikle etik değerlerimizi esnetmiyoruz. Değerlerimiz kriz döneminde de aynı normal zamanlarda da aynı. Bu tarz krizlerle karşılaşıldığında öncelikle araştırma yapılıyor, ilgili bölüm yöneticileriyle.”

İ11. “Bizim yaşadığımız krizler genelde maddi krizler olmakta. Ülkenin yaşadığı ekonomik krizlerin yansımalarının yanında bizlerin de hatasıyla ödeme alamadığımız satışlar bizim için kriz niteliği taşır. Bu durumu telafi etmek için daha çok çalışmak dışında uyguladığımız farklı bir çözüm yöntemimiz yok.”

İ12. “Yanlış ya da eksik beyanda bulunan performansı yüksek çalışanların bireysel inisiyatif kullanamayacağı işler verildi.”

İ13. “Ekonomik krizler ve boykotlar bizi en çok etkileyen durumlar oldu. Ekonomik krizlerin büyüklüğüne göre etik değerlerimizden ödün verdiğimiz zamanlar da oldu.”

İ14. “Ekonomik krizlerle karşılaştık ancak bunlar krize dönüşmeden önüne geçmeyi başardık...İnsan odaklı olduğumuz ve liyakata önem verdiğimiz için krizleri başlamadan sona erdirebiliyoruz...”

İşletme temsilcilerinden alınan bilgiler sonucunda işletmelerin daha önce genellikle ekonomik krizlerle mücadele etmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bazı işletmeler krizler sonucunda etik değerlerinden ödün verdiğini belirtirken; işletmelerin çoğunluğu etik değerlerini esnetmediklerini belirtmiştir.

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altındaki Ekonomik Krizler koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ1. “...Ekonomik krizlerle karşı karşıya kaldık, kritik personelimizi kaybettiğimiz dönemler de oldu...”

İ3. “...Ekonomik ve personel kaynaklı sorunlarla karşılaştık...”

İ4. “...Daha önce ekonomik krizlerle karşılaştık...”

İ5. “... En çok ekonomik krizlerle karşılaşıyoruz...”

İ10. “...Ekonomik anlamda krizlerde kesinlikle etik değerlerimizi esnetmiyoruz...”

İ11. “...Bizim yaşadığımız krizler genelde maddi krizler olmakta. Ülkenin yaşadığı ekonomik krizlerin yansımalarının yanında bizlerin de hatasıyla ödeme alamadığımız satışlar bizim için kriz niteliği taşır...”

İ13. “...Ekonomik krizler ve boykotlar bizi en çok etkileyen durumlar oldu. Ekonomik krizlerin büyüklüğüne göre etik değerlerimizden ödün verdiğimiz zamanlar da oldu...”

İ14. “...Ekonomik krizlerle karşılaştık ancak bunlar krize dönüşmeden önüne geçmeyi başardık...”

Tablo 30. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Ekonomik Krizler Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Türleri ve Sonuçları	Ekonomik Krizler	8

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması ait Ekonomik Krizler koduna dair 8 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 8 tanesi daha önce ekonomik krizlerle karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Türkiye’deki ekonomik koşullar dikkate alındığında işletmelerinin 6

tanisinin ekonomik krizlerle yüzleşmediğini söylemesi onların temel yeteneklerinin güçlü olduğunun göstergesi olabilir.

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altındaki Etik Kaynaklı Krizler koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2. “...Hırsızlık yapan bir çalışmamız bizi zor durumlara düşürdü... Onun bu etik dışı hareketini ise yine kendi çalışanlarımızdan öğrendik... Etik dışı davranışlara izin vermediğimiz için bu değerler çalışanlarımızdan bazılarında da yansımış...”

İ3. “... Dürüstlük bizim için önemli olduğundan ahlak dışı davranışlarda bulunanlara çeşitli yaptırımlar uyguluyoruz...”

İ7. “...İşletmemizde daha önce etik sorunlarla karşılaşıldı... Görevini kötüye kullanan personelimiz hakkında hukuki işlemler gerçekleştirildi ve işine son verildi...”

İ8. “... Eski tecrübelerinde sıklıkla zimmete para geçirme, vergi kaçırma vb. etik dışı olayları saptadığından ortaklarından ayrılarak en sonunda kendi şirketini kurmaya karar vermiş...”

İ9. “...Krizler genelde ahlaki değerleri bozan çalışanlarla oldu...”

İ10. “...Evlilik dışı bir ilişkiden kaynaklanan bir sorunla karşılaşıldı. Her iki tarafında işine son verildi. Fabrikanın malını dışarıya satmaya çalışan bir çalışmamızın da işine son verildi...”

Tablo 31. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Etik Kaynaklı Krizler Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Türleri ve Sonuçları	Etik Kaynaklı Krizler	8

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması ait Etik Kaynaklı Krizler koduna dair 8 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerin 8 tanesinde daha önceden etik kaynaklı krizlerle yüzleşildiği belirtilmiştir. İşletmelerin etik kaynaklı krizler yaşaması literatürde de sıklıkla görülmektedir. Ancak bu kriz türünün çözümü genellikle diğer kriz türlerine göre göz ardı edilmektedir.

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altındaki İşten Çıkarmalar koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ3. “... İşten çıkarmalar dahi yapabiliyoruz...”

İ7. “... Görevini kötüye kullanan personelimiz hakkında hukuki işlemler gerçekleştirildi ve işine son verildi... Etik kurallara uymayanlara işlerine son verildi...”

İ10. “... Her iki tarafında işine son verildi. Fabrikanın malını dışarıya satmaya çalışan bir çalışanımızın da işine son verildi...”

Tablo 32. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması İşten Çıkarmalar Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Türleri ve Sonuçları	İşten Çıkarmalar	3

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması ait İşten Çıkarmalar koduna dair 3 ifadeye rastlanmıştır. İşletmelerden yalnızca 3 tanesi işten çıkarmalar yaptıklarını belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu ise, çalışanların işine son vermeden farklı çözümler üretmektedir.

İçerik analizi sonucunda 9. sorudan “Şu an herhangi bir krizle karşı karşıya kalsanız bu krizle nasıl mücadele edersiniz? Herhangi bir acil durum planınız varsa kısaca bahsedebilir misiniz?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1. “Genellikle ekonomik krizlere karşı kardeş dayanışması yaşıyoruz, aile bireyleri olarak kontrolü ele alıp, giderlerimizin kontrolünü yapıyoruz, şirketin gelir ve gider kalemlerine hakim olduğumuz için kısa zamanda kararlar alıyoruz. Dolayısıyla krizlerle mücadelede zorluk yaşamıyoruz...”

İ2. “Krizle karşılaştığımız zaman çözüm yolları düşünüyoruz. Önceden belirlediğimiz herhangi bir stratejimiz yok...”

İ3. “Daha önceki krizlerden dersler çıkardığımız için krizlere hazırlıktık diyebilirim... Ekonomik krizlere ve personel kaynaklı krizlere karşı bazı önlemler aldık. Mesela kilit bir personeli kaybetmemiz durumunda oluşturduğumuz aday havuzundan onun yerine aynı yeteneklerde birini bulabiliyoruz...”

İ4. “Krizle mücadelede kriz hangi departmanda çıktıysa oradaki müdürlerle bir araya gelerek sorunu nasıl çözebiliriz diye işbirliği içine gireriz... Önceden hazırladığımız bir acil durum planımız bulunmamakta... Krizin türüne ve departmanına göre kriz sırasında önlemler almaya çalışırız...”

İ5. “Kriz durumunda işletmenin başında bulunan abim yönetim kurulunu bir araya getiriyor ve acil toplantılar düzenliyoruz. Bu toplantı neticesinde aksiyon planı hazırlıyoruz. Daha öncesinde hazırladığımız herhangi bir plan bulunmuyor... Krizin türüne, büyüklüğüne göre anlık tepkiler veriyoruz...”

İ6. “Ülke ve dünyadaki mevcut konjonktürden dolayı eskiden hem uygulama hem proje işlerimiz vardı. Açıklamak gerekirse müşterilere sadece tasarım satmak yerine talep edilmesi halinde ürünü imal ettirip uyguluyorduk. Ancak son 1-2 yıl içerisinde sadece projelerimize (çizim, tasarım) yöneldik. Bu da bize bilgi-tasarım satarak kar marjı daha yüksek işler yapmamıza olanak sağladı. Sektörel olarak da otel müşterilerimizin yoğunlukta olması ve otellerin kapamalarda yenilemeye gitmek istemeleri bizleri destekledi. Orta ölçekli bir ekip olmamız, manevra kabiliyetimizin yüksekliği buna imkan vermektedir.”

İ7. “Krizin türüne ve büyüklüğüne göre hareket ederiz... Herhangi bir acil durum planımız yok... Kriz yaşandığı zaman aksiyon alıyoruz...”

İ8. “Ekonomik kriz bizleri de etkiliyor. Maliyetleri düşürmeye çalışıyoruz, gereksiz giderlerden kaçınıyoruz. Herhangi bir acil durum planı belirlemedik ancak geçmişte yaşadıklarımızdan aldığımız derslerle krizlerin üstesinden gelebileceğimizi düşünüyorum.”

İ9. “Herhangi bir krizle karşı karşıya kalsak yönetim kurulunu acilen toplarız. Herhangi bir acil durum planımız yok ancak yönetim kurulu acilen toplanır.”

İ10. “Şu an bir krizle karşılaşırsak sebep sonuç ilişkisine bakarız. Bizim hatamız var mı ona bakarız. Krizin nedenine bakarız, ne yapılacaksa çekinmeden yaparız. İlgili bölüm yöneticileriyle ve yönetim kuruluyla toplantılar yaparak krizin üstesinden gelmeye çalışıyoruz.”

İ11. “Kriz anında, tehdit ve fırsatlar ne gösteriyor ise ona uygun hareket ederek çözüm bulmaya çalıştığımız için öncesinde hazırladığımız bir eylem planımız bulunmuyor.”

İ12. “Standart bir acil durum planımız yok. Her yeni durum ve olay için, üst düzey yöneticilerle toplanıp, yeni kararlar alıp, uygulamaya koyuyoruz. Şu anda yaşanan ekonomik krizden kaynaklı yıl içi ilave zam kararı alıp, hemen uygulamaya koyduk gibi.”

İ13. “Şu anda bir krizle karşılaşırsak önceden hazırladığımız herhangi bir planımız bulunmamaktadır. Genellikle krizlerle yüzleştiğimizde aksiyon alıyoruz. Daha önceden hazırladığımız bir acil durum planımız da bulunmamaktadır.”

İ14. “Objektif düşünmek bizim için önemli... Herhangi bir krizle karşılaşırsak beyin fırtınası yaparak krizlerin üstesinden geliriz. Krizleri fırsata çevirmeye çalışıyoruz... Düşünce olarak birçok acil planımız var ancak yazıya dökülen bir planımız yok...”

Aile temsilcilerinden alınan bilgiler neticesinde işletmelerin çoğunluğunun krizlere karşı önceden alınan tedbirlerinin olmadığı gözükmektedir. İşletmeler genellikle krizle karşı karşıya kaldıklarında aksiyon aldıklarını belirtmişlerdir.

Kriz Yönetimi alt teması altındaki Kriz Öncesi koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ1. “...Genellikle ekonomik krizlere karşı kardeş dayanışması yaşıyoruz, aile bireyleri olarak kontrolü ele alıp, giderlerimizin kontrolünü yapıyoruz, şirketin gelir ve gider kalemlerine hakim olduğumuz için kısa zamanda kararlar alıyoruz...”

İ3. “...Daha önceki krizlerden dersler çıkardığımız için krizlere hazırlıklıyız diyebilirim...”

İ8. “...geçmişte yaşadıklarımızdan aldığımız derslerle krizlerin üstesinden gelebileceğimizi düşünüyorum.”

Tablo 33. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Kriz Öncesi Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Yönetimi Yaklaşımları	Kriz Öncesi	3

Kriz Yönetimi Yaklaşımları alt temasına ait Kriz Öncesi koduna 3 ifade rastlanmıştır. Yalnızca 3 işletme krizlere karşı kriz öncesi hazırlıkları olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum bu 3 işletmenin krizlerle başa çıkabilmede daha etkin olabileceğini gösterebilir.

Kriz Yönetimi alt teması altındaki Kriz Anı koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ2. “...Krizle karşılaştığımız zaman çözüm yolları düşünüyoruz. Önceden belirlediğimiz herhangi bir stratejimiz yok...”

İ4. “... Krizin türüne ve departmanına göre kriz sırasında önlemler almaya çalışırız...”

İ5. “... Krizin türüne, büyüklüğüne göre anlık tepkiler veriyoruz...”

İ7. “... Kriz yaşandığı zaman aksiyon alıyoruz...”

İ9. “...Herhangi bir krizle karşı karşıya kalsak yönetim kurulunu acilen toplarız...”

İ11. “...Kriz anında, tehdit ve fırsatlar ne gösteriyor ise ona uygun hareket ederek çözüm bulmaya çalıştığımız için öncesinde hazırladığımız bir eylem planımız bulunmuyor...”

İ13. “... Genellikle krizlerle yüzleştığımızda aksiyon alıyoruz...”

Tablo 34. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Kriz Anı Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Yönetimi Yaklaşımları	Kriz Anı	7

Kriz Yönetimi Yaklaşımları alt temasına ait Kriz Anı koduna 7 ifadede rastlanmaktadır. İşletmelerden 7 tanesi krizlerle kriz anındayken mücadele etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler krizlere etkin çözümler bulamayabilir ve krizden daha fazla etkilenebilirler.

Kriz Yönetimi alt teması altındaki Acil Durum Planı koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ4. “... Önceden hazırladığımız bir acil durum planımız bulunmamakta...”

İ5. “...Kriz durumunda işletmenin başında bulunan abim yönetim kurulunu bir araya getiriyor ve acil toplantılar düzenliyoruz. Bu toplantı neticesinde aksiyon planı hazırlıyoruz. Daha öncesinde hazırladığımız herhangi bir plan bulunmuyor ...”

İ7. “... Herhangi bir acil durum planımız yok...”

İ8. “... Herhangi bir acil durum planı belirlemedik ancak geçmişte yaşadıklarımızdan aldığımız derslerle krizlerin üstesinden gelebileceğimizi düşünüyorum.”

İ9. “... Herhangi bir acil durum planımız yok ancak yönetim kurulu acilen toplanır.”

İ11. “...Kriz anında, tehdit ve fırsatlar ne gösteriyor ise ona uygun hareket ederek çözüm bulmaya çalıştığımız için öncesinde hazırladığımız bir eylem planımız bulunmuyor...”

İ12. “...Standart bir acil durum planımız yok...”

İ13. “... Daha önceden hazırladığımız bir acil durum planımız da bulunmamaktadır.”

İ14. “... Düşünce olarak birçok acil planımız var ancak yazıya dökülen bir planımız yok...”

Tablo 35. Kriz Yönetimi Yaklaşımları Alt Teması Acil Durum Planı Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
Kriz Yönetimi Yaklaşımları	Acil Durum Planı	9

Kriz Yönetimleri Yaklaşımları alt temasının Acil Durum Planı Koduna 9 ifadede rastlanmıştır. Bu 9 ifadeden de görüldüğü üzere işletmelerin daha önceden hazırladıkları herhangi bir acil durum planı olmadığı görülmektedir. İşletmelerin krizlere karşı acil durum planlarının olmaması onların krizler karşısında savunmasız kalabileceğini göstermektedir.

İçerik analizi sonucunda 10. sorudan “Daha önce yaşadığımız krizlerde en çok sıkıntı çektiğiniz konu neydi? Bu krizler devam ederken ya da sonrasında işletmenizde ne gibi değişiklikler oldu?” elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

İ1. “En çok sıkıntı çektiğimiz konu acil finansman ihtiyacı, ülkede sıkıntı yaşarken finansman kanalları kapanırsa zorluklar yaşıyoruz, yurtdışından kredi bulmaya çalışıyoruz ve durumların üstesinden gelmeye çalışıyoruz... İşletmeyi küçültmek ya da çalışan sayısında azaltma yapmak yerine krizi fırsata çevirmeye çalışıyoruz...”

İ2. “Kilit pozisyonda çalışan birini kaybettiğimiz zaman yerine birini bulmakta zorlanıyoruz... Kişilere olan bağımlılığımızı azaltmaya çalışıyoruz... Ekonomik kriz yaşadığımız dönemlerde işten çıkarmalar yapmıştık...”

İ3. “Daha önceki krizlerde en çok sıkıntıyı ekonomik olarak yaşadık... Borçlarımızı ödeyemediğimiz ya da bize olan borçları tahsil edemediğimiz zamanlar oldu... Faaliyet alanlarını daraltarak bu krizlerle baş ettik diyebilirim.”

İ4. “En çok sıkıntıyı pandemi zamanında çektik... Ekonomik olarak bazı sıkıntılar çektik... Faaliyetlerimize bir süre ara vermek durumda kaldık ve çalışanlarımızı ücretsiz izine çıkardık...”

İ5. “Şirketimizde yaşanan krizlerin hepsinden başarıyla çıktık, diğer işletmeler çalışan sayılarında azalmaya giderken biz şirketimizi daha da büyüttük... Niş bir pazarda olduğumuz için ürünlerimizi pazarlamada sıkıntı çekmiyoruz... Müşterilerimizle de doğrudan ilişki içinde olduğumuz için üretilen ürünlerin satışı kolay oluyor... Dolayısıyla büyük bir krizle de karşılaşmadık...”

İ6. “Ülkemizde mimari ve iç mimariye bakış açısı maalesef hala olması gereken noktada değil. Estetik algımız gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça zayıf kalmakta. Dolayısıyla müşterilerimize yaptığımız işin incelik, detay ve zorluklarını anlatmak bizlere düşmektedir. Yaptığımız işin değerini ve önemini anlatmak durumunda kalıyoruz. Bu gibi sebeplerle müşteriler yaptığımız işin karşılığını verme noktasında bilinçli değiller... Ancak yukarıda bahsettiğimiz durumlar sonucunda krizi fırsata çevirdik ve çalışan sayımızı arttırdık. Gün geçtikçe büyüyen ve büyümeye devam eden bir şirketiz...”

İ7. “Ekonomik ve etik sorunlarla karşılaşabiliyoruz... Kendi içimizdeki sorunları çözmemiz kolay oluyor. Ancak dış kaynaklı krizlerde sıkıntılar yaşayabiliyoruz... Hırsızlık ya da görevi kötüye kullanma gibi sorunlarla karşılaştığımız zaman derhal aksiyon alıyoruz ve çalışanın işine son veriyoruz... Bu çalışanın kim olduğu ya da bizim için ne kadar önemli bir pozisyonda çalıştığı önemli değil... Ekonomik krizlerle mücadelede kredi ve aile içinden desteklerle sorunları çözmeye çalışıyoruz... Herhangi bir küçülme ya da işten çıkarma gibi durumlar henüz yaşanmış değil...”

İ8. “Daha önce yaşanan krizlerde en çok kalifiye eleman bulamamaktan kaynaklanan sıkıntılar çektik. Yüksek maaşlarla üretim departmanına eleman buluyoruz. Bulduğumuz elemanlar da işlerini düzgün yapamıyorlar ya da belli bir süre sonunda işten ayrılmak istiyorlar. Bu genelde bizim sektörün bir problemi olarak karşımıza çıkıyor. Bu sorunun nasıl çözüleceğine dair herhangi bir fikrimiz de yok.”

İ9. “Daha önce en çok etik dışı davranan çalışanlar yüzünden krizler yaşadık. Hırsızlık vakaları en sık karşılaştığımız sorundu. Ekonomik açıdan bir krizle karşılaşmadık. Etik dışı davranış sergileyen çalışanları işten çıkarttık.”

İ10. “Ekonomik anlamda ya da siyasi anlamda krizlerde işletmede küçülmeye gidilmedi, çalışan sayısında azalmada olmadı. Tam tersine bazı bölümlere ek çalışanlar alındı. Kendi markamızla üretim yaptığımız ve ihracat da yaptığımız için krizin fırsata çevirdik diyebilirim. Pandemi döneminde de kapanmaya gitmedik. Ekonomik krizlerde yönetim kuruluyla beraber kararlar alınıp ona göre alternatif yollar geliştirdik. İşletme sermayesinde ciddi açıklar versek de banka kredileriyle bunun üstesinden geldik. Hammadde finansmanını o şekilde sağlayarak krizle başa çıkabildik. Maaşlar gününde ödenir ve personeli işten kesinlikle çıkarmayız. Pazarı değiştirmek durumunda kaldığımız zamanlar oldu, yurt içinden yurt dışına kaydık mesela.”

İ11. “Özellikle bir kriz sonrası hamlemiz olmadı ancak son yıllarda ülkedeki ekonomik gidişat ve pandemi başındaki öngörümüz ile sahada görevli satış ekibimizi kaldırmıştık. Bu sayede hem ciddi bir masraftan kurtulmuş olduk ki bugünün ekonomisinde bu tasarruf bize nefes aldırdı. Hem de pandemi nedeniyle birçok işletme fiziksel ziyaret kabul etmediği için atıl olacak bir iş gücünden en başta kurtulmuş olduk.”

İ12. “Kuşaktan kalma aile şirketini yıllar içerisinde sürekli olarak, büyüttük geliştirdik. 5 kişi ile ticaret yapan (al-sat) firmamız, bugün 45-50 arası personel ile fabrika üretimi yapmaktadır. Bu seneler arası yaşanan etik ya da ekonomik krizlerde hiç küçülmedik. Bazen personel değişikliğine gittik. Her yeni durum için, şirketimizi revize ettik. Yeni nesil çalışanlar la beraber çalışma ve etik değerlerimizi biraz daha esnetmek zorunda kaldık.”

İ13. “Daha önce yaşadığımız krizlerde en çok ekonomik sıkıntılar çektik. Bu krizleri öz sermayemiz ile ve krediler alarak atlatmaya çalıştık. Bu krizleri mümkün olduğunca çalışanlarımıza yansıtılmaya çalıştık. Herhangi bir çalışanı işten çıkarma, ücretsiz izine gönderme ya da şirkette küçülmeye gitmedik.”

İ14. “Ekonomik sıkıntılar dışında bir sıkıntıyla karşılaşmadık. Krizleri fırsata çevirerek çalışan sayımızı artırdığımızı da söyleyebilirim. Kriz kaynaklı küçülme ya da çalışanlarımızı ücretsiz izine çıkarma gibi uygulamalarda bulunmadık...”

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu daha önceki krizlerde en çok ekonomik sıkıntılar çektiklerinden bahsetmişlerdir. Bazı işletmeler işten çıkarmalar yaptıklarından ya da kredi çektiklerinden bahsederken; bazı işletmelerde durum bunun tam tersi yönündedir. Krizi fırsata çeviren işletmelerin personel sayısında artışa dahi gidebildiği görülmektedir.

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altındaki Krizi Fırsata Çevirmek koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ1. “... İşletmeyi küçültmek ya da çalışan sayısında azaltma yapmak yerine krizi fırsata çevirmeye çalışıyoruz...”

İ5. “...Şirketimizde yaşanan krizlerin hepsinden başarıyla çıktık, diğer işletmeler çalışan sayılarında azalmaya giderken biz şirketimizi daha da büyüttük...”

İ6. “... krizi fırsata çevirdik ve çalışan sayımızı arttırdık. Gün geçtikçe büyüyen ve büyümeye devam eden bir şirketiz...”

İ10. “... Kendi markamızla üretim yaptığımız ve ihracat da yaptığımız için krizi fırsata çevirdik diyebilirim...”

İ14. “... Krizleri fırsata çevirerek çalışan sayımızı artırdığımızı da söyleyebilirim...”

Tablo 36. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Krizi Fırsata Çevirmek Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
<i>Kriz Türleri ve Sonuçları</i>	<i>Krizi Fırsata Çevirmek</i>	5

Kriz Türleri ve Sonuçları alt temasında yer alan Krizi Fırsata Çevirmek koduna 5 ifade rastlanmıştır. İşletmeler karşılaştıkları krizleri fırsata çevirdiklerinden ya da fırsata çevirmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir. İşletmelerin kriz dönemlerinde zarar görmeyip, bu durumu fırsata çevirebilmeleri krizlerle doğru şekilde yüzleştiklerinin göstergesidir.

Kriz Türleri ve Sonuçları alt teması altındaki Küçülme koduna ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir.

İ1. “... İşletmeyi küçültmek ya da çalışan sayısında azaltma yapmak yerine krizi fırsata çevirmeye çalışıyoruz...”

İ3. “... Faaliyet alanlarını daraltarak bu krizlerle baş ettik diyebilirim...”

İ7. “...Herhangi bir küçülme ya da işten çıkarma gibi durumlar henüz yaşanmış değil...”

İ10. “...Ekonomik anlamda ya da siyasi anlamda krizlerde işletmede küçülmeye gidilmedi, çalışan sayısında azalmada olmadı...”

İ12. “... yaşanan etik ya da ekonomik krizlerde hiç küçülmedik...”

İ13. “...Herhangi bir çalışanı işten çıkarma, ücretsiz izine gönderme ya da şirkette küçülmeye gitmedik...”

İ14. “... Kriz kaynaklı küçülme ya da çalışanlarımızı ücretsiz izine çıkarma gibi uygulamalarda bulunmadık...”

Tablo 37. Kriz Türleri ve Sonuçları Alt Teması Küçülme Kodu

Alt Tema	Kod	Frekans
<i>Kriz Türleri ve Sonuçları</i>	<i>Küçülme</i>	7

Kriz Türleri ve Sonuçları alt temasında yer alan Küçülme koduna 7 ifadede rastlanmıştır. Bu 7 ifadenin 1 tanesinde işletme küçülmeye gittiği belirtilirken, diğer 6 ifadede ise işletmeler küçülmeye gitmediklerini belirtmişlerdir. Kriz dönemlerinde işletmeler faaliyetlerinden ödün vermeden ayakta kalmayı başaramışlardır.



6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın evrenini oluşturan aile işletmeleri ekonomik ve sosyal açıdan büyük öneme sahiptir. Toplumsal yapıda değişikliklere ve hatta gelişmelere sebep olmaktadır. Ancak aile işletmelerinin de diğer işletmeler gibi bazı sorunlarla karşılaştıkları ve genellikle yaşam sürelerinin de bu sorunlar neticesinde kısaldığı bilinmektedir.

Günümüzde sürekli değişen çevresel koşullar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizlikler ve artan riskler, yönetimin ve dolayısıyla yöneticilerin de önemini artırmaktadır. Yöneticilerin günlük işlerdeki başarıları yerine, olağanüstü durumlarda gösterdikleri performanslar, onların değerlerine değer katmaktadır. Kriz sırasında yöneticilerin davranışları ve aldıkları kararlar, işletme içerisindeki çalışanların motivasyonlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003).

İş yaşamında çalışanlara daha önceden karşılaşmadığı sorunlara karşı rehberlik sağlayan etik kodlar, etik dışı davranışların raporlanmasına olanak sağlayarak, işletmelerin bu etik dışı davranışlar sonucunda krize girmelerinin önüne geçmektedir.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaşılabilecekleri olası krizleri önlemede ve işletmelerin krizlerden korunmasını sağlamada etik kodların katkısının belirlenmesini sağlamak ve işletmelerdeki çalışanların tümü tarafından kabul edilen ve işletmelerin ahlaki değerleri doğrultusunda oluşturulan bu etik kodların işletmelere krizleri önlemede ya da krizden korunmada nasıl rehberlik ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, Türkiye ekonomisine yön veren aile işletmelerinin ele alınacağı bu çalışmada, aile işletmelerinin belirledikleri etik kodların olası krizleri önlemede etkisinin, etik kodları olmayan ya da eksiklikler içeren aile işletmelerine rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda aile işletmeleri, etik kodlar ve kriz yönetimi literatürleri incelenerek ve alanında uzman kişiler ve aile işletmeleri temsilcileriyle görüşülerek 10 soru hazırlanmıştır. Bu 10 soru çoğunluğu İstanbul’da faaliyet gösteren 14 aile işletmesinin temsilcilerine yöneltilerek, elde edilen cevaplar gerek ses kaydı, gerekse de yazılı bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan Aile İşletmeleri, Etik Kodlar ve Kriz Yönetimi temalarına dair işletmelere yöneltilen 10 soruya verilen yanıtlar doğrultusunda ortaya 7 adet alt tema çıkmıştır.

Aile işletmelerine ait ortaya çıkan alt temalar; Değerler ve Kurumsallaşmadır. Görüşülen aile işletmelerinden alınan bilgiler neticesinde işletmelerin büyük bir çoğunluğunda aile değerleri ile işletme değerlerinin paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu değerler ise saygı, dürüstlük ve güvenilirlik olarak ön plana çıkmaktadır. Literatürde de benzer bir şekilde KPMG tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada şirketlerin etik kodlarında en fazla atıf yaptıkları değerler olarak saygı ve dürüstlük ilk 3 sırada yer almaktadır.

İşletmelerin yalnızca 4 tanesinde yazılı bir şekilde aile anayasası bulunurken; birçok işletme aile anayasası konusunda çalışmalarının devam ettiğini belirtmişlerdir. Aile anayasası oluştururken işletmelerin sahip oldukları aile değerlerini ön plana aldıkları görülmüştür. Aile anayasası, aile içi iletişim ve şirket içi iletişimi birbirinden olumlu yönde ayırır, kurumsal ve kalıcı bir şirket yapısı kurulmasını sağlar (Namlı,2010), işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırır ve çalışan tatmini için uygun ortam yaratır (Karpuzoğlu, 2014). Dolayısıyla işletmelerin daha verimli, daha etkin ve sürdürülebilir olması için aile anayasalarını hazırlamaları gerekmektedir.

Görüşülen aile işletmelerinde işe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bazı işletmelerde aile üyeleri bu alımlarda karar verici konumundayken, bazı işletmelerde de ortak kararlar alındığı görülmektedir. İşletmelerin çoğunluğunda işe alımlarda aile üyeleri ile aile dışından olan kişilere karşı herhangi bir kayırmanın olmadığı söylenmiştir. Literatürde nepotizm olarak geçen aile üyelerinin kayırılmasına görüşülen işletmelerde rastlanmamıştır. Nepotizm olması durumunda aile üyeleri dışındaki çalışanlarda ortaya çıkabilecek olası iş stresi, işverene güvensizlik gibi sorunlar (Büte ve Tekrarlan, 2010) görülmeyeceği için çalışanların iş tatminlerinin artacağı ve verimliliklerinin yükseleceği söylenebilir. İşe alımlarda liyakata önem verildiği çoğu işletme temsilcisi tarafından dile getirilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunda yönetim kadrolarını aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler oluşturmaktadır. Beş işletmede ise yönetim kurulunda sadece aile üyeleri yer almaktadır. Yönetim kurulunu sadece aile üyelerinin oluşturması literatürde de değinildiği gibi işletmeler açısından gelecekte sıkıntıların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Etik kodlara ait ortaya çıkan alt temalar; Etik Değerlerin Duyurulması, İş Ahlakı Sorunları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleridir. Etik değerler genellikle çalışanlara sözlü şekilde duyurulurken; bazı işletmelerde bu değerler yazılı şekilde de

duyurulmuştur. Etik değerleri hem yazılı hem de sözlü şekilde duyuran işletme olduğu gibi hiç duyurmeyen işletme de bulunmaktadır. İşletmelerin genellikle etik sorun olarak hırsızlık vakalarıyla karşılaştıkları görülmektedir. Hırsızlık vakaları sonucunda çoğu işletme çalışanın işine son verirken; bazı işletmelerin bu durumları göz ardı ettikleri görülmektedir. Eğer kilit pozisyonda bir çalışan etik bir sorunla karşılaştıysa, bunu görmezden gelen ve küçük cezalar ile geçiştiren işletmeler olduğu görülmüştür. Bazı işletmelerde ise çalışan ne kadar önemli bir konumda olursa olsun, işine son verildiği söylenmiştir. Eksik bilgi ve çalışan kaynaklı sorunlardan dolayı sıkıntılar yaşadıkları da işletmeler tarafından dile getirilmiştir. Etik kodların sürdürülebilirlik açısından etkin olabilmesi için işletmeye entegre olması, yani çalışanlara anlatılıp onların bu kodları içselleştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletme kültürü içerisine etik kodların entegrasyonu sağlanmalıdır (McCabe, 1998).

İşletmelerin çoğunluğunun kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığı görülmektedir. Bu projeler 2 temel başlık altında toplanmıştır. Hayırseverlik faaliyetleri ve Ekolojik faaliyetler. Hayırseverlik faaliyetleri kapsamında işletmelerin okul ve cami yapımları, maske dağıtımı, burslar ve çeşitli maddi yardımlarda buldukları görülmüştür. Ekolojik faaliyetler ise, fidan dikimi ve ağaçlandırma faaliyetleri olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden sağladıkları en önemli fayda kendi sorumluluklarından duydukları tatmin ve memnuniyettir (Souto, 2009). Bunun yanı sıra kurum itibarı oluşturmada, markalaşma avantajı sağlamada, işletme bağımlılığı yaratmada, sosyal kimlik kazandırmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada da kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin faydaları görülmektedir. Ancak bir işletmenin topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının yanı sıra iç ve dış paydaşlarına karşı sorumlulukları da kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındadır (Aktan ve Börü, 2007: 9). Dolayısıyla işletmelerin bu tür faaliyetlerde de bulunması gerekmektedir.

Kriz yönetimi temasının alt temaları ise; Kriz Türleri ve Sonuçları ve Kriz Yönetimi Yaklaşımlarıdır. İşletmelerin daha önce çoğunlukla ekonomik krizlerle yüzleşmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bazı işletmeler ekonomik krizlerin üstesinden gelmek için etik değerlerinden ödün verdiklerini belirtirken; bazı işletmelerde ise kesinlikle böyle bir durumun olamayacağı belirtilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun krizler ortaya çıkmadan önce herhangi bir hazırlık yapmadığı görülmüştür. Krizlere karşı reaktif bir yaklaşım ortaya koyan işletmeler, kendilerini darboğazda bularak sıkıntılar çekebilir ve bunun sonucunda da faaliyetlerini sonlandırabilirler. Krize karşı proaktif ya

da interaktif bir yaklaşım gösteren işletmeler ise krizlerden başarıyla kurtulmakta ve hatta bu krizleri fırsata dahi çevirebilmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda krize reaktif yaklaşım gösteren işletmelerin işten çıkarmalar, ücretsiz izinler ve hatta küçülmeye gittikleri görülürken; proaktif ya da interaktif yaklaşım gösteren işletmelerin ise krizleri fırsata çevirerek işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağladıkları görülmüştür.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri yönünde engel teşkil edebilecek bir takım sorunlar ortaya çıktığı görülmüştür;

- Aile ve işletme değerlerinin belirgin olmaması sonucunda aile üyelerinin aile içerisinde ve işletme içerisinde farklı rollere bürünerek sıkıntılar yaşaması,
- Aile anayasası oluşturulmamasının ortaya çıkardığı sorunlar,
- İşletme değerlerinin çalışanlara ve paydaşlara duyurulmaması sonucu ortaya çıkan sorunlar,
- İşletmelerin profesyonel yapıdan uzaklaştırılması, kurumsallaşmaya karşı direnç gösterilmesi.
- Karşılaşılan sorunların sadece anlık çözümlerle geçiştirilerek, bu sorunların temeline inilememesi,
- Karşılaşılan krizlerden dersler çıkarılmaması ve dolayısıyla her yeni krizde aynı senaryonun tekrarlanması

Tespit edilen bu sorunların çözümü için aile işletmelerine bir takım öneriler sunulmaktadır.

İşletmeler aile ve işletme değerlerini belirleyerek, gerek aile üyelerine gerekse de çalışanlarına bu değerleri aşıladıklarında, aile anayasası oluşturduklarında, işletmelerini profesyonel bir yapıya kavuşturup, kurumsallaşmaya karşı olan direnci kırdıklarında, karşılaştıkları sorunların asıl nedenlerine odaklandıklarında, yaşadıkları krizlerden dersler çıkardıklarında ve bu krizlere hazırlıklı yakalanarak fırsata çevirdiklerinde sürdürülebilirliklerini de sağlamış olacaklardır.

Araştırmanın yalnızca aile işletmelerinde yapılması, çoğunluğunun İstanbul ilinde olması ve çoğu işletmenin tekstil sektöründe faaliyet göstermesi araştırmanın kısıtları olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı sektörlerde ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde araştırmanın genişletilmesi durumunda elde edilen sonuçların

genellenebilirliği artacaktır. Dolayısıyla bu konu hakkında çalışmak isteyen katılımcıların bu hususları dikkate almasında fayda vardır.



KAYNAKÇA

Abraham, J. D. & Morrison, J. D. (2003). Relationships Between the Performance Perspectives.

Abu Mansor, N.N., MinWaib, C., Mohamed, A. & Md Shah, I. (2012). The Relationship Between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staff Procedia. Social and Behavioral Sciences, 40, 521-529.

Adams, J. S., Taschian, A., & Shore, T. H. (1996). Ethics in Family and Non-family Owned Firms: An Exploratory Study. Family Business Review, 9(2), 157-170.

Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45) , 244-259.

Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. Selçuk İletişim, 4(2), 141-157.

Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (16), 31-47.

Akinci, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 4(15), 2435-2450.

Aktan, C.C., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayını.

Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. İstanbul: Kaizen.

Alan Badiou, 2019. Etik, Kötülük Kavrayışı Üzerine Bir Deneme. Metis Yayıncılık.

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

- Alexander, D. E. (2014). Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717-733.
- Arıcıoğlu, M.A, Gökçe, Ş. ve Çelebi M.E. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlâkı, Siyasal Kitabevi*.
- Arteaga, R., ve Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı:1.
- Asunakutlu, T., & Umut, A. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ay, K. (2017). *Etik Kod Uygulamalarının Yönetici Değerleri Açısından Rekabet Avantajı Elde Etmedeki Rolü: Borsa İstanbul Şirketlerinde İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Aydın, İ. (2021). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bahar, E. (2014). *Meslek Etiği*. Detay Yayınları, Ankara.
- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business *Harvard Business Review*.
- Baş, İ.M. ve Artar. A. (1991) *İşletmelerde Verimlilik Denetimi : Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara MPM Yayınları.
- Bektaş, Ç. (2008). Etik kodların otel endüstrisine katkıları ve bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-17.
- Bektaş, Ç., ve Köseoğlu, M. A. (2007). Etik kodlarının yönetsel karar alma sürecine etkileri ve bir model önerisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(2), 94-11.

- Birincioğlu, N., ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14).
- Börk, A., & Kavas, E. (2015). Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslam Geleneklerinde İş Ahlakı: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Vizyoner Dergisi*, 6(13).
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Büte, M., Tekarslan E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1-21.
- Callan, V. J. (1992). Predicting Ethical Values And Training Needs in Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 761-769.
- Carlock, R.S. ve Ward, J.L. (2010), *When Family Businesses are Best – The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship: Theory and Practise*, 23(4), 19-39.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., & Eralp, N. E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 5(3).
- Coady, M., & Bloch, S. (1996). *Codes of Ethics and the Professions*.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of The Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2013). *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. Sage Publications.
- Çakırel, Y. (2009). *Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çakırer, M. A. (2013). *İşletme Yönetimi*, Ekin Yayınevi, 3.Baskı.

- Danes, M. S. ve Olson, P. D. (2003). Women's Role involvement In Family Businesses, Business Tensions & Business Success, *Family Businesses Review*, 16(1), 53-68.
- Dedeoğlu, M. M. (2012). Yaşam Felsefesi –Nietzsche ve Bergson'un Etiği Üzerine Bir Kritik, Altınpost Yayıncılık.
- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- Demirtaş, A. G. H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23 (23), 353-373.
- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 179-200.
- Duru, E. İ. *Ahlak Felsefesi*, Beta, 2018.
- Erdem, A. (2014). *Etik, İkinci Adam Yayınları*, 1.Baskı.
- Erdem, B., Ceylan, U., & Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.
- Erdem, R. , İzgüden, D. & Gökkaya, D. (2020). Yöneticilerde İş Ahlakı: Kavramsal Bir İnceleme . *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2) , 59-78.
- Erdoğmuş, N., Torlak, Ö. ve Tiryaki Bilgin, K. (2018). Temelleri ve Uygulamalarıyla İş Ahlakı, İGİADYayınları: 19 İş Ahlakı Kitaplığı: 8, İstanbul.
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri, Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701.
- Fernández- Feijoo Souto, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 2(1), 36-50.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person And Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.

- Fischer, D., & Friedman, H. (2021). Family Business in the# MeToo Era: Lessons from Ruth on Tone at the Top. *Humanistic Management Journal*, 6(1), 37-55.
- Fleischer, H. (2018). Family Firms And Family Constitutions: A Legal Primer. *Eur. Company L.*, 15, 11.
- Foroughi, S., Kazemnejad, A., & Zareiyan, A. (2015). The Ethical Values in Professional Nursing Ethics: A Thematic Analysis. *Yafte*, 18(1).
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing The Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles Of The Family Business*. Harvard Business Press.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.
- Goel, S. (2009). *Crisis Management: Master The Skills to Prevent Disasters*. Global India Publications.
- Gökçearsan Çifçi, E., & Gönen, E. (2011). Sosyal Hizmet Uygulamalarında Etik Karar Verme Süreci. *Journal Of Society & Social Work*, 22(2).
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The Real-time Power of Twitter: Crisis Management and Leadership in an Age of Social Media. *Business Horizons*, 58(2), 163-172.
- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
- Hatch, M.J. (1993), "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 657-93.
- Helin, S., & Sandström, J. (2010). Resisting A Corporate Code of Ethics And The Reinforcement of Management Control. *Organization Studies*, 31(5), 583-604.
- Hill, R. P., & Rapp, J. M. (2014). Codes of Ethical Conduct: A Bottom-up Approach. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 621-630.

Holland, P. G., & Boulton, W. R. (1984). Balancing the “family” and the “business” in family business. *Business Horizons*, 27(2), 16-21.

<http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm>

https://cdnacikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Bahar/ahlak_gelisimi_ve_degerler_egitimi/4/index.html#konu-3

<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2017/03/sirketlerin-olmazsa-olmazi-etik-kod.html>

İbicioğlu, D. D. H. & Ak, A. G. B. (2005). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2) , 315-323.

İnan, M. (2015). *Kriz Yönetimi*, Harvard Business School Press, s:14.

Janis, I. L. (1989). *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*. Simon and Schuster.

Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics’ Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering New Territory: A Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.

Kamacı, K. (2020). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. <https://www.researchgate.net/publication/338449289>.

Karabacak, H. (2021). Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(3), 425-440.

Karacaoğlu, K. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.

Karaoğlu, A.O., (2018). *Etik Kodların Vekâlet Maliyetleri Üzerindeki Etkisi İle İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Karasan, M. (2015). *Durkheim’in Ahlak Sosyolojisi*.

- Karpuzoğlu, E. (2001) Büyüyen ve GeliŖen Aile Ŗirketlerinde KurumsallaŖma. İstanbul, Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). 1. Aile İŖletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı: Gelecek İçin Aile Anayasası. (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kenneth R. Andrews, (2004). Corporate Ethics, Ŗirket Ahlakı. (2009). Çeviren: Cemal Engin, Türkiye, Mess Yayınları.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2005). Introduction and models. In Family Business (pp. 1-16). Palgrave Macmillan, London.
- Keskin, U. (1994). Verimlilik Analizi ve Bir İŖletmede Uygulanması. (YayımlanmamıŖ Yüksek Lisans Tezi).
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. Entrepreneurship theory and practice, 29(3), 321-339.
- Koç, R.N. (2020). okuluslu İŖletmelerde Sosyal Sorumluluk İlkeleri, ocuk İŖçiliđi ve Etik Kodlar. (YayımlanmamıŖ Yüksek Lisans Tezi).
- Köseoğlu, M.A. (2007). Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan AraŖtırması. (YayımlanmamıŖ Doktora Tezi).
- Kkberksun, S. (1998). İŖletmelerde Yönetim Denetimi. Der Yayınları, İstanbul.
- Küçükoğlu, M. T. (2012). Etik Değerler ve Etiğin KurumsallaŖması. Hukuk ve İktisat AraŖtırmaları Dergisi, 4(1), 177-185.
- Lagadec, P. (1997). Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations, Journal of Contingencies and Crisis Management, Cilt: 5, Sayı: 1, March, (s: 24-31).
- Lauge, A., Sarriegi J., Torres, J, (2009). The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management, <https://semanticscholar.org/>
- Leenders, M., & Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses:: The Role of Family and Business Orientation. European Management Journal, 21(6), 686-697.

- Makaroğlu, İ., Mercan, H., & Kasap, S. (2014). Aile Şirketlerinde atıŐma ve özüm Yolları: Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama (T., K. Ed.). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Mccabe D.L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors, *Business Ethics Quarterly*, 8 (3) 447-476.
- Melin, L. & Nordqvist, M. (2007). The Reflexive Dynamics of Institutionalization: The Case of The Family Business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333.
- Menzel, D. C. (1997). Teaching Ethics and Values in Public Administration: Are We Making A Difference?. *Public Administration Review*, 224-230.
- Mikail, B. A. T., & Yurtseven, . (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 197-223.
- Mitroff I., P. T. (1990). *We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen to Us*. New York: Carol Pub.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 367-382.
- Namlı, İ. (2010). İşletme Yöneticilerine Tavsiyeler 1. <https://www.muhasetr.com/yazarlarimiz/ismailnamli/002/>
- Narsa, N. P. D. R. H., & Supriyadi. (2019). The Role Of Companies' Codes of Ethics in Mitigating Managers' Escalation Behavior in The Frame of Agency Theory. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 26(1-2), 131-149.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Springer.
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community Social Responsibility And Its Consequences for Family Business Performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The Impact of The Family And The Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

- Orha, R. (2013). Yöneticilerin iş etiğini algılamalarına yönelik bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özalp, İ. (2015). İşletme Yönetimi, Nisan Kitabevi, 7. Baskı.
- Özler, H., & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 437-450.
- Özdemir, L. & Uçar, Y. (2020). Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 131-164.
- Özdemir, S. (2009). Günümüz Türkiye’inde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış. İşletmelerde İş Etiği, 23.
- Özdeş, E., Ufacık, E.U. ve Aşkun, O.B. (2021). Gıda İşletmelerinin Asırlık Yolculuğu: İstanbul İlinde Bir Araştırma, 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Özmen, F., & Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 137-155.
- Öztürk, T. A. (2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ’lerinin Yol Haritası. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 13-14.
- Pater, A., & Van Gils, A. (2003). Stimulating Ethical Decision-Making in A Business Context:: Effects of Ethical And Professional Codes. European Management Journal, 21(6), 762-772.
- Perry, D. C., Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2003). Internet-based Communication in Crisis Management. Management Communication Quarterly, 17(2), 206-232.
- Persons, O. (2009). Using A Corporate Code of Ethics To Assess Students' Ethicality: Implications for Business Education. Journal of Education for Business, 84(6), 357-366.
- Pira, A. & Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Poza, E. J. (2013). Family Business. Cengage Learning.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational Crisis: The Logic of Failure. Academy of Management Perspectives, 19(1), 90-105.

Reuter, C., Hughes, A. L., & Kaufhold, M. A. (2018). Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis Informatics Research. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(4), 280-294.

Reyhanoğlu, M. & Sirkıntıoğlu Yıldırım, Ő. (2016). Aile İŞletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kùltürüne Etkisi . *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , Ekonomi Özel Sayısı , 574-596.

Richard Luecke, (2015). *Crisis Management: Master The Skills to Prevent Disasters*, Harvard Business School Press, Çev. Önder Sarıkaya, *Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi GeliŐtirin*, Türkiye İŞ Bankası Kùltür Yayınları, 4.Basım.

Salvato, C., Minichilli, A., & Piccarreta, R. (2012). Faster Route to The CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency?. *Family Business Review*, 25(2), 206-224.

Saruhan, Ő. C., & Yıldız, M. L. (2009). *ÇađdaŐ Yönetim Bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture And Leadership* (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass.

Schwartz, M. (2001). The Nature of The Relationship Between Corporate Codes of Ethics And Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.

Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1), 27-43.

Sehitoglu, Y. , Bilgetürk, M., Őengüllendi, M. F. & Kurt, E. (2020). İŞletme Eğitimi Alanının Kavramsal Yapısının KeŐfi: Bir Bibliyometrik Analiz. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 5 (2) , 415-443.

Seitz, J., & O'Neill, P. (1996). Ethical Decision-Making And The Code of Ethics of The Canadian Psychological Association. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 37(1), 23.

Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő. İstanbul.

Sikich, G. W. (1993). *It can't happen here: All Hazards Crisis Management Planning*. Pennwell Corporation.

Sinha, J.B.P. (1995). *The Cultural Context of Leadership and Power*, Sage International, NewDelhi.

- Solmaz, B. (2006). Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 25, 143-154.
- Solmaz, M. (2013). Etiğin Sosyolojik Temelleri -Geleneksel Toplumdan Modern Topluma-, Vadi Yayınları.
- Sonnerfeldt, A., & Loft, A. (2018). The Changing Face of Ethics–Developing a Code of Ethics for Professional Accountants From 1977 to 2006. Accounting History, 23(4), 521-540.
- Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 887-895.
- Suess, J. (2014). Family Governance–Literature Review And The Development of A Conceptual Model. Journal of Family Business Strategy, 5(2), 138-155.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of The Family Firm. Family Business Review, 9(2), 199-208.
- Tağraf, H., Arslan, N. T., (2003) Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 149-160.
- Taşlıyan, M., Güven, M., Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2004). Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması. İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK, 4, 17-18.
- Tikici, M., Uluyol, O. (2006). Aile İşletmesi Niteliğindeki KOBİ'lerde Patron Profesyonel Yönetici Arasındaki Sorunların İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri Malatya'da Bir Aile İşletmesi Üzerinde Yapılan Araştırma.
- Tokgöz, N. (2013). İş Etiği, Anadolu Üniversitesi, 1.Baskı.
- Tutar, H. (2016). Kriz ve Stres Yönetimi. Seçkin Yayıncılık.
- Ulukan, C. (1999), Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research Note: Family Business Consultants—Who We Are, What We Do, And How We Do It. *Family Business Review*, 6(3), 301-311.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, And Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 359-367.
- Valentine, S. R., Hanson, S. K., & Fleischman, G. M. (2019). The Presence of Ethics Codes And Employees' Internal Locus of Control, Social Aversion/Malevolence, And Ethical Judgment of Incivility: A Study of Smaller Organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 657-674.
- Van Zolingen, S. J., & Honders, H. (2010). Metaphors And The Application of A Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 385-400.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Vitell, S. J., & Hidalgo, E. R. (2006). The Impact of Corporate Ethical Values And Enforcement of Ethical Codes on The Perceived Importance of Ethics In Business: A Comparison of US And Spanish Managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31-43.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management And Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yazıcıoğlu, İ., & Hakan, K. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yıldırım, A ve H. Şimşek (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zaim, H. (2009). "İş Ahlakı", *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, (49): 126–129.

EKLER

EK1- GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı;

“Aile İşletmelerinde Etik Kodların Kriz Yönetimindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun danışmanlığında yürütülmektedir.

Bu çalışma kapsamında yer alan “Etik Kodlar” ve “Kriz” kavramlarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

Etik Kodlar: Etik kodlar şirket çalışanlarına ya da kurumsal davranışa rehberlik eden, içerisinde ahlaki standartları barındıran, yazılı, belirli ve resmi belgelerdir. Bir şirket içerisinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine, şirkete, dış paydaşlara ve topluma karşı davranışlarını belirleyen etik kodlar, etik niyetleri işaret etmek için etkili bir araçtır ve etik kültürü teşvik ederler. Bu nedenle, bir kuruluşun etik kodları genellikle üyeleri tarafından ideal olarak kabul edilen etik normları ve değerleri vurgular.

Kriz: Kriz, istenmeyen sonuçlar doğuran, herhangi bir planlanmamış olay, durum ya da olaylar dizisi olarak tanımlanır. Bir işletme için kriz, çalışanlarına, ününe ve mali durumuna aniden ve ciddi zararlar verme potansiyeli olan herhangi bir olay olabilir. Krizler iç burkan acı olaylar olmalarının yanında, bu zor deneyimlerden ortaya çıkan bilgiler sayesinde önlenebilir, yönetilebilir ve hatta fırsata çevrilebilir.

Bu görüşme formunda elde edilecek veriler doktora tezi çalışmasında kullanılacak olup gizli tutulacak ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve destek olduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Olcay Bige AŞKUN
Marmara Üniversitesi

Ozan Emre UFACIK
Marmara Üniversitesi

Görüşme Formu

Genel Bilgiler	Görüşülen Aile Üyesinin Adı ve Yaşı
	Görüşülen Aile Üyesinin Eğitim Durumu
	İşletmenin Kuruluş Yılı
	İşletmenin Kuruluş Yeri
	İşletmedeki Kuşak Sayısı
	İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısı
	İşletmede Toplam Çalışan Sayısı

No	<i>Aile İşletmelerinde Etik Kodların Kriz Yönetimindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma</i>
1	İşletmenizin başında kaçınıcı kuşak aile temsilcisi bulunmaktadır? İşletme kurucunuzun ya da işletmenin başındaki aile üyesinin ya da ailenizin değerleri ile işletmenin değerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
2	Aile anayasanız var mı? Eğer varsa aile anayasanızda geçen değerleriniz nelerdir? Bu değerleri belirlerken neleri göz önünde bulundurdunuz?
3	Etik değerlerinizi kitapçık, kurum içi posterler veya başka şekillerde tüm paydaşlarınıza duyurdunuz mu? Etik değerleriniz konusunda çalışanlarınıza nasıl eğitimler verdiniz?
4	İşletmenizde etik sorunlarla karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız bu sorunların sebebi neydi? Bu sorunları nasıl çözdünüz?
5	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde söz sahibi kişi veya kişiler profesyonel yöneticiler midir? Bu durumun işletmeye olan olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? İşe alım ve terfilerde aile üyeleri ve tanıdıklar ile aile dışından çalışanlara karşı uygulamış olduğunuz farklı kriterler nelerdir?
6	İşletmenizde yönetim kademelerinde aile üyeleri dışında yöneticiler de yer alıyor mu? Eğer alıyorsa bu yöneticileri işe alırken ne gibi kriterleri göz önünde bulundurdunuz? Aile üyeleri dışındaki yöneticilerin işletmenizde kalma süreleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
7	Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunuyor musunuz? Eğer bulunuyorsanız ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
8	İşletmenizde daha önce ne tür krizlerle karşı karşıya kaldınız? Bu krizlerle karşı karşıya kaldığımızda, etik değerlerinizin krizlerle mücadele etmedeki etkilerinden bahsedebilir misiniz? Kriz dönemlerinde etik değerlerinizi esnettiğiniz durumlar olduysa kısaca bu durumlardan bahsedebilir misiniz?

9	Şu an herhangi bir krizle karşı karşıya kalsanız bu krizle nasıl mücadele edersiniz? Herhangi bir acil durum planınız varsa kısaca bahsedebilir misiniz?
10	Daha önce yaşadığımız krizlerde en çok sıkıntı çektiğiniz konu neydi? Bu krizler devam ederken ya da sonrasında işletmenizde ne gibi değişiklikler oldu?

