

## AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE İŞ ETİĞİNİN ETKİSİ: TRABZON İLİNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

**Prof. Dr. Halil Zaim**  
Fatih Üniversitesi İşletme Fakültesi  
[halilzaim@fatih.edu.tr](mailto:halilzaim@fatih.edu.tr)

**Yrd. Doç.Dr. Emel İstar**  
Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi  
[emelistar@duzce.edu.tr](mailto:emelistar@duzce.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde iş etiğinin etkisini ortaya koymaktır. Çalışmadan elde edilecek sonuçların, iş etiği bilincini geliştirerek sürdürülebilir ortaklıkların inşa edilmesinde yol gösterici olması hedeflenmektedir. Çalışmanın örneklemini 290 şirket ortağı ve 191 çalışan oluşturmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş, ortaya çıkan faktörlerin birbiri ile ilişkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. Sonuçta, ilişkisel sürdürülebilirliği en fazla etkileyen iş etiği boyutunun, ortaklara karşı olan etik tutumlar olduğu ortaya çıkmıştır. Ekonomik sürdürülebilirliği en fazla etkileyen iş etiği boyutunun ise, çevreye karşı olan etik tutumlar olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iş etiğine yönelik tutumların, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Sürdürülebilirlik, İş Etiği, Aile İşletmeleri.

## INFLUENCE OF BUSINESS ETHICS ON THE SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY IN THE PROVINCE OF TRABZON

### Abstract

This study aims to reveal the influence of business ethics on the sustainability of family businesses. The findings to be obtained from the study are also expected to be guiding in the construction of sustainable partnerships by developing the awareness of business ethics. The study sample consisted of 290 company partners and 191 employees. Data obtained from questionnaires were subjected to factor analysis, and the interrelationship among the emerging factors was examined through regression analysis. It was concluded that, among various aspects of business ethics, it was the ethical attitude towards partners which made the greatest influence on the relational sustainability. The aspect of business ethics which influenced economic sustainability the most was found to be the ethical attitude towards environment. These findings show that the attitude towards business ethics play a significant part in the sustainability of family businesses.

**Keywords:** Ethics, Sustainability, Business Ethics, Family Businesses.

<sup>1</sup>Bu çalışma ikinci yazarın "İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi: Trabzon Örneği" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

## 1. Giriş

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

Dünya ve Türkiye’de işletme ortaklıklarının çoğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünya genelinde işletmeler arasında aile şirketlerinin payı %75-%90 arasında değişmektedir. ABD’de aile işletmelerinin oranı %96 iken, Avrupa genelinde bu oran %70’dir (Temel ve Bulut, 2008: 152). Türkiye’de ortaklıkların yapısı incelendiğinde çoğunun kurumsallaşmamış aile işletmeleri halinde varlıklarını sürdürmekte olduğu görülmektedir. KOBİ’lerin yaklaşık %98’i aile işletmelerinden oluşmaktadır (Genç, 2007: 48).

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci kısmında aile işletmesi kavramı tanımlanmakta, bu işletmelerin diğer şirketlerden ayrılan özellikleri ve üstün yönleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde, sürdürülebilirlik ve iş etiği ilişkisine yer verilmektedir. Bu kısımda, şirketleri uzun ömürlü kılan uygulamalar ele alınmakta ve aile işletmelerinin zayıf yönleri incelenmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik ve iş etiği kavramları tanımlanmakta, sürdürülebilirlik üzerinde iş etiğinin etkisini gösteren çalışmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise, sürdürülebilirlik üzerinde iş etiğinin etkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan saha çalışması ile ilgili bilgiler ve analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

## 2. Aile İşletmesi Kavramı

Aile şirketi kavramının çeşitli tanımları mevcuttur. London Business School tanımına göre, aile şirketleri, yönetim kurulunun çoğunluğunun aile bireylerinden oluştuğu, şirket denetim ve idaresinin aile fertlerince yapıldığı ve hisselerinin yarıdan fazlasının aile üyelerine ait olduğu şirketleri ifade etmektedir (Hulshoff, 2001: 30). Potobsky de (1992: 601) benzer tanımları yapmakta olup, hisselerinin en az %51’inin birbirine yakın bağlantılı ailelerin elinde olduğu şirketleri de aile şirketi tanımına dahil etmiştir. Donckels ve Frohlich (1991: 152) şirket hisselerinin en %60’ının aile üyelerinde olduğu işletmeleri aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Chaua, Chrisman ve Sharma (1999: 19), aile reisinin aynı zamanda şirket yönetiminin de başında bulunduğu, en az iki kuşağın şirket idaresi ile uğraştıkları ortaklıkları, aile şirketi olarak ifade etmişlerdir. Zaim ve arkadaşları (2012: 19) aile şirketini, mülkiyetin tamamının bir kişi veya aileye ait olduğu, aile bireyleri tarafınca yönetilen ve en az iki neslin içerisinde istihdam edildiği şirketler olarak tanımlamışlardır. Carsrud’a göre (1994: 40), yönetim ve

sahipliğinin bir “duygusal akrabalık grubu” elinde olduğu şirketler, aile şirketleridir. Yapılan tanımlardan, aile şirketlerinin üç ölçütü ortaya çıkmaktadır. Bu ölçütler; şirket üzerinde önemli oranda aile mülkiyetinin söz konusu olması; şirket yönetiminde aile bireylerinin söz sahibi olması, şirket sahipliğini ve liderlinin babadan çocuğa geçmesidir (Erdil, Cığırım ve Gök, 2004: 65). Yapılan tanımlardan yola çıkılarak, hisselerinin yarıdan fazlasının belli bir aileye ait olduğu, yönetiminde bu aile bireylerinden bir veya birkaçının yer aldığı ve içerisinde en az iki neslin istihdam edildiği ortaklıkları, aile şirketi olarak tanımlamak mümkündür.

Aile şirketlerinde çalışan bireyler işletmeyi, ailenin bir parçası olarak görüp sahiplenmektedirler. Bu nedenle, işletmenin durumu kötüye gitse dahi aile bireyleri şirketin hisselerini ellerinden çıkarmak istememektedirler. Bu işletmeler aile ile iş rollerinin çoğu zaman birbirine karıştığı yerler olmaktadır. Aile içerisinde kariyer planı yapılırken dahi, bireyler işletme ile ilişkin alanlara yönelmektedir. Genellikle aile içindeki pozisyona göre işletme içindeki konumu belirlenmektedir. Aile bireylerinin davranışları ile elde ettiği itibar ile şirketin itibarı eşdeğer tutulmaktadır (Akingüç, 2002: 21).

Türkiye’de ortaklıkların yapısı incelendiğinde çoğunun kurumsallaşmamış aile işletmeleri halinde varlıklarını sürdürmekte olduğu görülmektedir. KOBİ’lerin yaklaşık %98’i aile işletmelerinden oluşmaktadır (Genç, 2007: 48). Günümüzde çok hissedarlı kurumsallaşmış şirketlerin çoğu küçük aile şirketleri olarak kurulmuş ve zamanla büyümüş işletmelerdir. Örneğin, Türkiye’de Koç, Sabancı Eczacıbaşı; Dünya’da Ford, Hilton, Schweppes gibi şirketler aile şirketleridir (Özdemir, 2001: 10). Fortune Dergisi’ne göre Amerika’daki 500 büyük işletmenin %35’i aileler tarafınca yönetilen şirketlerdir ve buralarda özel sektördeki işgücünün %35’i istihdam edilmektedir (Zaim ve diğ., 2012: 18).

Aile şirketlerini, diğer şirketlerden ayıran özellikler söz konusudur. Bu özellikler şunlardır (Alayoğlu, 2003: 17-23):

- Aile şirketinin kurucusu risk almayı seven, lider ve girişimci ruha sahip kişilerdir. Başlangıçta kurucunun beklentileri, geçimli bir kazanca sahip olmak, kendini ispat etmek ve şirketini ayakta tutabilmekten ibarettir.
- Aile şirketlerinde şirket itibarı ile ailenin itibarı beraber değerlendirilir ve şirket içerisinde bu itibarın korunması için özveride sınır tanınmaz.
- Aile şirketlerinde şirket politikaları aile menfaatlerine göre oluşturulmaktadır.

- Aile şirketlerinde, gerekli analiz ve istişareler yapılmadan, kararlar günlük olarak alınmaktadır.
- Aileden en az iki nesil şirket ile ilgilenmekte ve buradaki sorumluluklar ailedeki “yakınlık derecesine” bağlı olmaktadır.
- Aile şirketleri halka açılmaktan ve borçlanmaktan çekinen “kapalı” yapılardır.
- Şirket sahibi ve tepe yönetici genellikle aynı kişidir.
- Aile yapısındaki değişimler (evlenmeler, kavgalar vb.) şirketin organizasyon yapısını değiştirmektedir.
- Profesyonel personel istihdamı, aile şirketi ancak belli bir büyüklük ve iş hacmine ulaştığında gerçekleştirilmektedir.
- Şirket kültürü ile aile kültürü iç içe geçmiş durumdadır. Şirketin vizyon ve misyonu önemli ölçüde ailenin etkisi altındadır.
- Türk aile şirketlerinde aile bireylerinin istihdam ve terfilerinde yaş ve cinsiyet ayrımı yapılmaktadır. Kadınlar ve küçük yaştaki kardeşler ikinci planda tutulmaktadır.

Aile şirketlerinin, aile ve şirket olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Ailede, doğumla katılımın sağlanması ve üyelik durumunun sürekliliği söz konusudur. Ancak şirketlerde katılım, deneyim ve uzmanlık ile gerçekleşir, üyelik durumu ise performansa bağlıdır. Aile sevgi ile şirket ise sözleşme ile ilintili bir kurumdur (Alayoğlu, 2003: 16). Aile şirketleri bu iki yönü nedeniyle sorunlar yaşayabilmektedir. Bu şirketler, aile bireylerinden oluşması nedeniyle duygusal, kar elde etme amaçlı kurulması nedeniyle mantık ve kuralların hakim olduğu yapılardır. Bu duygu ve mantık birlikteliği kimi zaman şirketlere avantaj sağlarken, kimi zaman da zarar verici bir nitelik taşıyabilir (Fındıkçı, 2011: 2).

Aile şirketlerinin diğer işletmelerden çeşitli üstün yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönlerden ilki aile şirketlerinde yönetimin tamamının veya bir kısmının birbirini uzun yıllardır tanıyan akraba ve aile bireylerince sağlanmış olmasıdır. Bu durum işletme içerisinde, ekip ruhunun oluşturulması ve stratejik kararların vakit kaybetmeden hızlıca verilmesi avantajlarını getirmektedir. Tanınmış ve köklü ailelerin kurduğu şirketlerin, rakipleri, tedarikçileri ve müşteri gözünde daha üstün bir imaja sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren şirket içerisinde büyümesi, işletmeye uyum sorunu ortadan kaldırmakta ve alanlarında uzmanlaşmalarına neden olmaktadır. Finansal yönden de, sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde aile işletmeleri, sermaye gereksinimleri kendi aile

bireyleri içerisinde temin etmesi bakımından avantaj taşırlar. Buralarda geçmişten gelen birliktelik ve ortak değerler paylaşımı, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına neden olmuş; bu durum bireylerin şirket devamlılığı için kendi kazanımlarını göz ardı etmelerini sağlamıştır (Fındıkçı, 2011: 2). Aile şirketlerinin yönetim bağlamındaki avantajları, tepe yönetimin birbirine olan saygısının daha çabuk yerleşmesi ve gelecek yönetici adaylarının önceden belli olmasıdır. Böylece gelecekteki yönetici adayları, kendilerini yapacakları iş hususunda gereken biçimde hazırlayabilecektir (Çetin ve diğ., 2010: 24-25). Aile şirketlerinin belki de en önemli avantajı, sürdürülebilirlik sağlayabilmeleridir. Buralarda kurumsallaşmış şirketlerdeki gibi kısa dönem karı veya yıllık performans ölçümü gibi baskı oluşturacak unsurlar olmamakta, işletmeler uzun vadeli planlar yapabilmektedir. En uzun ömürlü firmalara bakıldığında, genelinin aile şirketlerinden oluşması bunu doğrular niteliktedir.

### 3. Etik ve İş Etiği

Yunanca “ethos” sözcüğünden gelip karakter anlamına gelen etik kavramı, insan ilişkilerinde temel olan kural ve değerleri, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaksal yönden inceleyen felsefe disiplini ifade etmektedir (Kirel, 2000: 2). Ahlak felsefesi olarak da ifade edilen etik, bireylerin amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri tutum ve davranışları araştıran ve bunları tanımlayan düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003: 69). Bu düşünce topluluğu, insan davranışlarının ahlaki açıdan uygun olup olmadığını belirleyen etkenleri incelemektedir (İĞİAD, 2008: 16). Etik değerler, toplumları oluşturan en temel değerlerdir. Ancak temelleri sağlam olan toplumlar hayatta kalabilmektedir. Temelsiz veya zayıf binaların nasıl çökme ihtimali yüksekse, etik değerlerden yoksun topluluklar da aynı şekilde yok olma riski ile karşı karşıyadırlar. İşletmelerin durumu tıpkı bu toplumlar gibidir. İşletmeler büyüdükçe ahlaklı davranmanın önemi artmakta, onları yönetenlerin erdemli davranma konusunda sıkıntıları artmaktadır (Zaim, 2012: 116).

İş etiği kavramı literatürde çok fazla dikkat çeken bir konudur. Buna rağmen kavramın net bir tanımı yapılmamıştır. Murat’ın ifadeleri ile (2008: 70) iş etiği, “mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğru ve yanlışları” ifade etmektedir. Köseoğlu ve Bektaş’ a göre (2007: 27) iş etiği, çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişkilerde ahlaklı bir şekilde nasıl hareket edileceğini tartışan, çalışma yaşamındaki uygulamaların “ahlaki çerçevesini oluşturan” çalışma alanının adıdır. Zaim’e göre (2012: 29) ise iş etiği, bireylerin işi nasıl güzel ve doğru şekilde yapacaklarını belirten, kendisinden uyulması beklenen kural, değer ve davranış biçimlerinden oluşmaktadır. İş etiği, işletme ortaklıklarının sürekliliği için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur ve “yalnızca kişilerin vicdanlarına bırakılacak kadar basit bir

mevzu değildir” (Zaim ve diğ., 2010: 25). İşletmeleri etik davranmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bunların başında işletmelerin etik davranışları ve sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumun beklentilerini karşılamak istemesi gelmektedir. Ayrıca, halkın, çalışanların ve hisse senedi sahiplerinin olası zararlardan korunmasını önlemek için etik davranılması gerekmektedir. Diğer yandan, işletmeler etik davranışları ile kendilerini etik dışı çalışanlara ve rekabetçilere karşı koruma sağlayabilmektedirler (Öztürk, 1999: 20).

#### 4. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve İş Etiği

Aile şirketleri sürdürülebilirliklerini en uzun süre sağlayan işletmeler olmuşlardır. Aile işletmelerinin uzun süre hayatta kalabilmesi kuşaktan kuşağa bazı değerlerin, uygulama ve stratejilerin aktarılmasına bağlıdır. En uzun ömürlü şirketlerden 1385 yılında kurulan ChiantiClassico şirketini uzun ömürlü kılan uygulamalar şöyle özetlenebilir (Ateş, 2013: 40-43):

- Şirkette bir sonraki kuşağa işin devredilmesi, aile reisi hayattayken yapılmaktadır.
- Şirket yönetim kurulunun 4’ü aile bireylerinden oluşurken, 2’si aile dışındadır. Aile dışındakiler, şirkette yıllarca çalışmış, aile gelenek ve kültürünü benimsemiş insanlardır. Nihai kararlar aile meclisi tarafından alınmaktadır.
- Yapılan işin dışına çıkılmamasına (şarapçılık ile başlayıp, şarapçılık ile devam etmişler) dikkat edilmektedir. Farklı ürün üretme değil, kendi ürünlerini yeni tat ve teknolojilerle geliştirme önemsenmektedir.
- Şirket, borç tuzağına düşebilme veya kaliteyi düşürebilme riskinden uzak durmak için hızlı büyüme konusunda çekimser davranmaktadır. Şirket, ürün kalitesini korumak uğruna, gerektiğinde zarar etmeyi ve birikimlerinden harcamayı göze almaktadır.
- Aile bireylerinin başka işlere yönelmesi özendirilmekte, böylece şirkette çalışmak isteyenlerin sayısı asgari düzeyde tutulmaktadır.
- Yeni kuşağın eğitimine, iş dışında deneyim kazanmalarına özen gösterilmektedir. Böylece yöneticilerin kendi yaptıkları hataların, çocukları tarafından yapılmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.
- Büyük şirketlerle işbirliği yaparak onların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmaktadır.

- Aile ve iş değerlerinin sürdürülmesine önem verilmektedir. Bu değerlerle şirketin temeli oluşmaktadır. Daha sonra gelen kuşak ise bu temel üzerine şirketi inşa etmekte, büyütmektedir.
- Şirketin ilk hedefinde karlılık değil, torunlara sağlam temellere oturtulmuş bir şirket bırakmak bulunmaktadır.
- Yeni kuşağa sorunlarla uğraşabilme ve işletmede oluşan problemleri çözme konusunda fırsat verilmektedir.

Dünya genelinde aile işletmelerinin yaşayan şirketler içindeki oranına bakıldığında; yaşam süresi 90 yılın üzerindeki şirketlerin oranı %16, yaşam süresi 60-89 yıl arası olanların oranı %16, yaşam süresi 35-89 yıl olanların oranı %35 ve yaşam süresi 0-34 yıl arasında olanların oranının ise %35 seviyesinde olduğu görülmektedir (Ateş, 2013: 57).

Türkiye’de büyük kabul edilebilecek aile işletmelerin geçmişi ancak 70-80 yıl kadar eskiye dayanabilmektedir. (bkz.tablo 1) Geçmişi yüzyılı aşan işletmelerin ise küçük kaldığı, değişime ayak uydurmakta zorlandığı “azıcık aşım kaygısız başım” mantığı ile kendi kabuğuna çekildikleri görülmektedir (Güleş, Arıciöglu ve Erdirençelebi, 2013: 20).

**Tablo 1.** Türkiye’nin En Eski Aile İşletmeleri

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

Kaynak: (Karğuzoğlu,2004)

Aile şirketleri, avantajları kadar birçok dezavantajı içerisinde barındırmaktadır. Profesyonel yöneticiler şirket sahiplerini; liderlik yönlerinin zayıflığı, her şeyi ben bilirim düşüncesinde oldukları, ani kararlar almaları, yöneticilerine güvenmemeleri ve kişisel gelişimi önemsememeleri nedeniyle eleştirmektedirler (Aksoy ve Çabuk, 2006: 46-47). Diğer bir eleştiri, bu şirketlerde liyakate göre değerlendirmenin yapılmayıdır. İşe giriş veya atamalarda çoğu zaman aile bireylerinden biri olmak yeterli görülür. Aile ve şirket ayrıştırılmaz ve ilgili bölümlerde işe uygun bireylerin çalışması gerekirken, aile şirketlerinde “adama göre iş” yaratılmaktadır (Özdemir, 2001: 11). Bu durum şirkette çalışan yetenekli profesyonel yöneticileri, orada yükselme imkanlarının sınırlı olduğuna inandırıp, başka bir şirkete geçmek için fırsat kollamalarına neden olur. Aile şirketlerinin finansal açıdan dezavantajı, sermayelerinin sınırlı olması ve borçlanma konusuna sıcak bakılmaması nedeniyle, büyüme hızının yavaş olmasıdır. Öte yandan, aile çıkarları ile çok fazla alakadar olmak nedeniyle bu işletmelerde yeni pazar bulmak ve yeni pazarları geliştirme imkanlarını değerlendirme hususlarında dezavantajlı durumda kalınmaktadır (Çetin ve diğ., 2010: 27-29). Gelecekteki yönetici adaylarının belli olması, sistemin önünü tıkayabilmekte (Fındıkçı, 2011: 80) ve kimi personel üzerinde motivasyon azaltıcı özellik taşıyabilmektedir.

#### **4.1. İşletmelerde Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik kavramı işletmenin çevresel, ekonomik ve sosyal faktörleri bir arada düşünerek daimi olma yeteneğini ifade etmektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 473). Holmberg ve Sandbrook sürdürülebilirliğin bu üç boyutunu incelemiştirler. Onlara göre ekonomik boyut, mal ve hizmetlerin süregelen esaslara göre üretilmesi, sektörel dengesizlikten kaçınılması, dış borçların ve hükümetin devamlılığının sağlanmasını içermektedir. Çevresel boyut, yenilenen kaynakların kullanılmasını, bunların korunmasını öngörür ve ekosistemin dengesinin sürekliliğini esas almaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ise, sağlık, eğitim gibi sosyal hizmetlerin yeterli düzeyde ve eşit olarak dağıtılmasını içermektedir (Harris, 2014). Bir işletmenin istihdam ettiği kişi sayısı, satışlarının miktarı ve karının fazlalığı, o işletmenin ekonomik olarak sürdürülebilir olduğunun göstergesidir. İşletmenin, sosyal sürdürülebilirliği, onun sosyal ihtiyaçları giderebilmesi, eğitim, adalet, eşitlik, yaşam kalitesi artırımı ve özgürlükleri koruma gibi hususlardaki gücünü göstermektedir. İşletmenin çevresel sürdürülebilirliği ise, atık toplama, enerji kaynaklarını verimli kullanma, geri dönüşüm yapma gibi doğal çevreyi koruma yolundaki hassasiyetini ifade etmektedir (Khan ve diğ., 2014: 2-3).



Literatürde sürdürülebilirlik ifadesi ile ele alınan hususlar, genelde işletmelerin doğal çevre ile uyumuna işaret etmektedir. Nitekim “sürdürülebilirlik ilkesi” ilk olarak, Birleşmiş Milletler’in Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun çevre sorunlarını ele alan 1987 tarihli “Ortak Geleceğimiz” adlı raporunda geliştirilmiştir (Karabulut, 2009: 60). İşletme sürdürülebilirliğinin sağlanması işletmenin çevresine karşı bazı sorumluluklar yüklenmesine sebep olmaktadır. Bu hususta gelecek nesli düşünerek işletmelerin kaynakları akılcı olarak kullanması, ekolojik kirliliğe neden olmaması gerekmektedir. Kirlilik artışı ve kaynakların verimsiz kullanımı sürdürülebilir gelişmenin önünde engel olabilmektedir (Nardalı, 2011: 32). Bu çalışmamızda, işletme ortaklıklarına “sürdürülebilirlik” misyonu verirken, işletmenin geleceğini riske atmadan faaliyetlerine başarıyla devam edebilmesi yaklaşımı benimsenmektedir.

#### **4.2.Sürdürülebilirlik ve İş Etiği İlişkisi**

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve işletme faktörlerinin bir arada düşünülerek, işletmenin başarı bir şekilde büyümesi ve nesilden nesile geçişinin sağlanmasını ifade etmektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013: 473). Artık, işletmeler elde ettiği karları veya sermayeleri ile değil; itibar, dürüstlük ve çevrelerine olan duyarlılıkları ile değerlendirilmektedir (Murat, 2008: 72). Bu bağlamda aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için iş etiğine yönelik tutumlarının, paydaşlarına ve çevresine olan sorumluluklarının ayrıca ele alınması gerekmektedir.

Aile işletmeleri işe başlama döneminden itibaren, sürdürülebilirliğini engelleyen etik sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Alacaklıoğlu’nun çalışmasına göre (2009: 16) aile işletmelerinde çıkan sorunların farklı sebepleri bulunmaktadır. Bunlar arasında kardeşler arası anlaşmazlıklar (%43) en sık görülenidir. Daha sonraki nedenler arasında, miras ile ilgili anlaşmazlıklar (%19), aile içi anlaşmazlıklar (%19), kardeş ve kuzenler arası anlaşmazlıklar (%14) ve aileler arası anlaşmazlıklar (%5) gelmektedir.

Ward’ın çalışmasına göre (1997: 325) aile ortaklıklarının uzun dönemde büyümesini engelleyen altı önemli sorun bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin gelişme safhasında olması ve artan rekabet, aile ihtiyaçları ve ticari büyümeyi sağlayacak sınırlı sermayenin olması, yeni neslin liderlik becerisinin zayıf olması, kurucunun mevcut değişmelere karşı direnç göstermesi, halefler arasında yaşanan çatışmalar ve hedefler, değerler ve ihtiyaçların birbirleri ile uyum sağlamamasıdır. Can ve Güney (2007: 50), bir aile işletmesinin sürekliliğini engelleyen dört sorun olduğunu belirtmektedir. Bu sorunlar; kurumsallaşmayı

gerçekleştirememek, aile içindeki güç savaşlarını engelleyememek, yönetici seçiminde aile bireylerini kayırmak ve özensiz davranmaktır. Şensoy (2010: 319-321), aile işletmelerinde sürekliliği etkileyen başarı faktörleri beş bölümde incelemiştir. Bunlar; kurucu (selef) ile ilgili, halef ile ilgili, aile ile ilgili, işletme ile ilgili ve devir süreci ile ilgili faktörlerdir. Kurucu ile ilgili faktörler; kurucunun işten ayrılma isteği, karakteristik özellikleri, iş dışında olan etkinliklere ilgisi, halefi ile arasındaki ilişkiden duyduğu memnuniyet ve ona olan güveni olarak ifade edilmektedir. Sürekliliği etkileyen halef kaynaklı faktörleri; halefin işi devralmadaki istekliliği, karakteri, yöneticiliğe hazırlanması ve diğer aile bireyleri olan ilişkileri oluşturmaktadır. Aile ile ilgili süreklilik faktörleri, aile bireyleri arasındaki bağlılık, birbirlerine olan güven, aile içi olası çatışmaları çözebilme yeteneği ve aile bireyleri arasındaki uyumdur. İşletme ile ilgili faktörler, süreklilik planının yapılmış olması ve kurumsallaşmanın sağlanması oluşturur. İşletmenin devir sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması, sürekliliği etkileyen son faktör olarak sayılabilmektedir. Tileylioğlu (2006: 19), bir aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak için, aile konseyi, aile anayasası ve yönetim kurulunun oluşturulmasının; şirketin vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenip yazılı hale getirilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğini etik çerçevede değerlendiren yurt içi ve yurt dışı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Dyer ve Whetten (2006: 785-802), S&P 500'e giren 59'u aile işletmesi olan 261 şirket üzerinde yaptığı çalışmalarında, aile şirketi olan ve olmayan şirketleri karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin sosyal sorumluluk uygulamalarına daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu sonucun ortaya çıkmasında, aile şirketlerinin aile varlıklarını korumak için kimlik ve itibarlarını sağlamlaştırma gerektigine inanmalarının ve bu konuda endişelenmelerinin etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre, aile şirketlerinin kaygıları ürün, çevre ve çalışan kaynaklı olabilmektedir. Bu kaygılar, aile şirketlerinin sosyal sorumluluk uygulamaları ile daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır.

Waddock ve Graves (1997: 307-313) çalışmasında, S&P 500'e giren şirketlerin kurumsal sosyal performanslarını ölçen Kinder, Lydenberg, Domini firmasının verilerinden faydalanmıştır. Çalışma, şirketlerin etik davranış gösterip kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunmalarının, finansal sürdürülebilirliklerini ne ölçüde etkilediğini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmaya göre, mali sıkıntısı olan şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmek için daha az yetenek ve imkanları bulunmaktadır. Oysa finansal performansı iyi olan şirketler, toplum koşullarını iyileştirmek ve okullara yatırım yapmak gibi

sosyal sorumluluk faaliyetlerine harcama yaparak, uzun vadeli stratejik etkiye sahip olmaktadır. Bu harcamalar, şirketin uzun dönemde imajını güçlendirmekte ve içinde bulunduğu toplum ile iyi ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak kurumun sorumluluk performansı ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

O'Boyle, Rutherford ve Pollack (2010: 310), 526 aile şirketi ile yaptıkları araştırmalarında, aile bireylerinin işletmeye dahil olmasının, şirketin finansal performansını arttırıcı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre, aile bireylerinin şirkete katılımı arttıkça, şirketin etik odaklı davranışlarında artış yaşanmaktadır. Etik odaklı davranışların artışı beraberinde şirketin finansal performansında artışı getirmektedir. Sorenson ve arkadaşlarının (2009: 239) 405 aile işletmesi ile gerçekleştirdiği araştırmasında, etik normların, işbirliği içerisinde hareket etmeyi desteklediği ve böylece şirket performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir

Kotter ve Heskett çalışmalarında, değerler üzerine inşa edilmiş kurumsal kültüre sahip işletmeleri 11 yıl boyunca gözlemleyip değerlendirmiş ve sonuçları "Corporate Culture and Performance" adlı kitapta açıklamışlardır. Araştırma sonucuna göre, 11 yıl içinde, değer odaklı ve uyum yeteneği yüksek şirketler diğerlerine kıyasla 4 kat daha fazla büyümüştür. Ayrıca, bu işletmelerin diğerlerine nazaran 7 kat daha fazla istihdam oluşturdukları ve hisse fiyatlarının 12 kat daha hızlı arttığı tespit edilmiştir (Çırpan, 2009: 119).

Koironen (2002: 175), Finlandiya'da bulunan ve 100 yaşın üzerindeki 68 şirket üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada şirketlerin sürdürülebilirliklerini asırlar boyunca nasıl koruyabildikleri incelenmiştir. Çalışmaya göre, etik değerler işletmelerin sürdürülmesinde temel teşkil etmektedir. Sonuçlar, bu şirketlerde en fazla önemsenen etik değerlerin sırasıyla; dürüstlük, güvenilirlik, kanuna uymak, kalite ve çalışkanlık olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu değerlerin şirketlere ekonomik kazanç getirdiği ve büyümelerini hızlandırdığı tespit edilmiştir.

Yıldız (2006: 105-106) çalışmasında, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak için varis adaylarında en fazla istenen özelliğin, varisin "dürüst ve erdemli olması" olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışmada, aile bireyleri arasındaki güvenin, saygınlıktan daha çok önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başer (2010: 134), Batı Akdeniz bölgesinde üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş 19 aile işletmesi ile yaptığı çalışmasında, işletmelerde sürekliliğin

sağlanmasında işe adanmışlığın ve iş etiğine uygun davranışların iki temel iş değeri olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre, bu iş değerlerinin gelecek kuşağa aktarılması işletmeyi sürdürülebilir kılmaktadır.

## **5. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi: Trabzon İlinde Bir Uygulama**

Saha çalışmasında anketler, işletme ortakları ve çalışanları ile birebir görüşülerek araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler**

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde iş etiğinin etkisini ortaya koymaktır. Çalışma, ortaklıkların sürdürülmesini etik çerçevede incelemesi açısından yerli literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar, işletmelerin başarı nedenleri arasında iş etiğine uygun davranışların varlığını tespit etmişlerdir. Ancak sadece iş etiğinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini doğrudan ölçen bir çalışma tespit edilmemiştir. Çalışmada işletmenin sürdürülebilirliği ilişkisel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak iki ayrı boyutta ele alınmıştır. Bu bağlamda ortaya konulan hipotezler şöyledir:

**H<sub>0</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>0a</sub>:** Çalışan etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>0b</sub>:** Müşteri etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>0c</sub>:** Ortak/iş arkadaşı etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>0d</sub>:** Çevre etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Çalışan etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır

**H<sub>1b</sub>:** Müşteri etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Ortak/iş arkadaşı etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Çevre etiğinin ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>01</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>01a</sub>:** Çalışan etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>01b</sub>:** Müşteri etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>01c</sub>:** Ortak/iş arkadaşı etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>01d</sub>:** Çevre etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>2</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışan etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır

**H<sub>2b</sub>:** Müşteri etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Ortak/iş arkadaşı etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Çevre etiğinin ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

## 5.2. Metodoloji

İş etiğinin aile ortaklıklarının sürdürülebilirliğine olan etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma, Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketi ortakları ve çalışanları ile ilgili olarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanacak örneklemin tespiti için Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri ile görüşmeler yapılmış ve anket uygulanacak işletme adresleri tespit edilmiştir. Trabzon'da, Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 3755'i limited şirket, 655'i anonim şirket, 82'si kollektif şirket ve 156'sı kooperatif olmak üzere toplam 8284 adet işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin 6235 adedi faal durumdadır. Bu araştırmanın evrenini, Trabzon ili çevresindeki 6235 sayıdaki şirket ortakları ve çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Trabzon'da bulunan ve her biri farklı şirketlerde bulunan, tesadüfi yöntemle seçilen 290 ortak ve 191 çalışan olmak üzere toplam 481 katılımcı oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü 7000 için Sekeran (1992)'ye göre örnek büyüklüğünün en az 364 olması gerekir (Sekeran, 1992:253; Altunışık ve diğ., 2004:125). Çalışmadaki örneklem (481 kişi) evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın ilk kısıtı, sadece Trabzon ilinde faaliyet gösteren şirketlerde gerçekleştirilmiş olması ve yapılan değerlendirmelerin farklı iller ile karşılaştırmanın mümkün olmayışdır. Diğer kısıt, iş etiği gibi bir konuda bilgi alınmak istendiğinde tarafların kendi hata ve kusurlarını gizleme eğiliminde olmaları ve etik sorunlar konusunda bilgi vermek istememeleridir.

### 5.2.1. Anket Formu

Mevcut literatürün taranması sonucunda oluşturulan soru formu iş etiğine yönelik tutum ve sürdürülebilir ortaklık anketlerinden oluşturulmuştur. Girişimcilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu hakkında sorular sorulduktan sonra, işletme hakkındaki sorulara geçilmiştir. Burada

işletmenin faaliyet süresi, faaliyet alanı, çalışan sayısı, ortaklık durumu gibi sorular sorulmaktadır.

Girişimcilerin etik tutumlarını ölçmeye yönelik sorular oluşturulurken Küskü (1999: 135-151) tarafından geliştirilen ölçekten ve Zaim'in "İş Hayatında Erdemli İnsan" çalışmasında kullandığı ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçme aracı beş alanı oluşturan 30 maddeden oluşmaktadır. Bu alanlar; müşteriye karşı etik tutum, ortaklara karşı etik tutum, çevresine karşı etik tutum, çalışanlara karşı etik tutum ve şirketteki genel etik tutum olarak belirlenmiştir. Ölçek araştırmacı tarafından geniş bir literatür taraması sonucunda, gerekli uzmanların görüşünün alınmasıyla uygulanabilir hale getirilmiştir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik düzeyini ifade eden anket formunun oluşturulmasında, Chan ve arkadaşlarının (2004: 188-198); Halis, Şenkal ve Türkay'ın (2010: 712-721); Sharma, Chrisman ve Chua'nın (2003: 14), Şensoy'un (2008: 163-166) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçek tamamen katılmıyorum ve tamamen katılıyorum arası 5 kategoriden oluşmakta, değerlendirmede yüksek puan taraflar arasında sürdürülebilir ortaklık yapısını göstermektedir.

Araç için katılımcılardan her maddenin karşısında bulunan "Tamamen katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum" seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmiştir. Katılma derecesi aralıkları  $n-1/n$  ( $5-1/5=0.80$ ) formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.80 olarak belirlenmiştir (Yazgünoğlu ve Özdemir, 2013: 119).

Kapsam geçerliği, bir ölçme aracının konuları ve buna ilişkin davranışları ne kadar iyi ölçmekte olduğunun kararlaştırılması olayıdır (Balcı, 2001: 119). Geliştirilen ölçeklerin kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla 2 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzman grubunun değerlendirmesi sonucunda ilgili düzenlemeler yapılmış ve araçların kapsam geçerliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

### 5.3.Faktör Analizi

İş etiği ölçeği ilk kez oluşturulduğu için, yapı geçerliğini görmek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce maddeler arasındaki kısmi korelasyonların ve korelasyon matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı ve Bartlett testi ile test edilmiştir. KMO' nun 0.60' tan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004: 120). Ön deneme verilerinin üzerinde yapılan analizde iş etiği ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin

değeri 0.859 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla hazırlanan tutum ölçekleri iyi olarak nitelendirilebilir. Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığıyla ilgili Barlett Testi sonucuna baktığımızda İş Etiği Ölçeği  $p < 0.05$  olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. İş etiği ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Ayrıca, varimax döndürme tekniği kullanılarak türetilecek faktör sayısı 4 faktörle sınırlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %56,3'ünü açıklayan 16 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

**Tablo 2.** İş Etiği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

<b>İŞ ETİĞİ BOYUTLARI</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Boyut 1: Çalışan Etiği</b>		30,23
etik30 Şirketimizde "iş" ile "özel yaşam" birbirine karıştırılmamaktadır.	,724	
etik17 Şirketimizde çalışanların ahlaklı davranması teşvik edilmektedir.	,675	
etik18 Şirketimizde çalışanların yasal hakları korunmaktadır.	,650	
etik23 Şirketimizde çalışanların maaşları zamanında ödenmektedir.	,624	
etik19 Şirketimizde çalışanlarımız haklı bir gerekçe olmadan işten çıkarılmazlar.	,571	
<b>Boyut 2: Müşteri Etiği</b>		11,46
etik1 Şirketimizde sunulan ürün/hizmetin tüm yönleri müşteriye açıklanır.	,837	
etik2 Şirketimizde yanıltıcı reklam yapmaktan sakınılmaktadır.	,795	
etik4 Şirketimizde satılan ürünlerin ekstra maliyete yol açabileceği bilgisi müşteriye söylenmektedir.	,682	
etik3 Şirketimizde müşterinin hakları konusunda hassas davranılır.	,576	
<b>Boyut 3: Ortaklara/İş Arkadaşlarına Karşı Etik</b>		7,60
etik8 Şirketimizde ortaklarıma olan güvenim tamdır.	,733	
etik7 Şirketimizde ortaklara doğru bilgi verilmektedir.	,680	
etik10 Şirketimizde ortaklar birbirine karşı samimi davranmaktadır.	,620	
etik9 Şirketimde ben yokken ortağım işleri doğru şekilde yürütebilir.	,603	
<b>Boyut 4: Çevre Etiği</b>		7,01
etik11 Şirketimiz doğal kaynakları koruma konusunda hassas davranır.	,709	
etik12 Şirketimizde kurumlara olan ödemeler zamanında gerçekleştirilmektedir.	,659	
etik13 Şirketimiz çevresine yardım ve bağış yapmaya önem verir.	,749	

KMO: 0,859; p: ,000 (Bartlett's Test)

İş etiği ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi yapıldığında, Cronbach's Alfa değerlerinin 0.70'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler bize iş etiği ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** İş Etiği Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
Çalışan Etiği	5	21,01	2,33	0,74
Müşteri Etiği	4	14,96	2,63	0,73
Ortaklara/İş Arkadaşlarına Karşı Etik	4	16,59	1,96	0,70
Çevre Etiği	3	11,88	1,60	0,70

Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin, 2 uzman tarafından değerlendirilip kapsam geçerliğine sahip olduğu belirlendikten sonra, yapı geçerliğine bakılmıştır. Ölçek ilk kez oluşturulduğu için faktör analizi yapılmıştır. Ön deneme verilerinin üzerinde yapılan analizde Sürdürülebilirlik ortaklık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,682 olarak bulunmuştur. Bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığıyla ilgili Barlett Testi sonucuna baktığımızda İş Etiği Ölçeği  $p < 0.05$  olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Ayrıca, varimax döndürme tekniği kullanılarak türetilen faktör sayısı 2 faktörle sınırlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %60,41'ini açıklayan 7 madde ve 2 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

**Tablo 4.** Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

SÜRDÜRÜLEBİLİR ORTAKLIK BOYUTLARI	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
<b>Boyut 1: İlişkisel Sürdürülebilirlik</b>		34,186
sür12 Halefimin, şirket hedeflerimizi gerçekleştireceğine olan inancım tamdır.	,732	
sür2 Şirketimizde ortaklar arasında iyi bir işbirliği bulunmaktadır.	,733	
sür4 Şirketimizde ortaklar birbirine hesap vermekle sorumludur.	,726	
sür10 Halefimin şirketi yönetmek için yeterli eğitimi vardır.	,723	
<b>Boyut 2: Ekonomik Sürdürülebilirlik</b>		26,233
sür6 Şirketimizin başarısının yıllar boyunca süreceğine inanıyorum.	,868	
sür5 Şirketimizde satışlarımız sürekli olarak artmaktadır.	,823	
sür7 Şirketimizden elde ettiğimiz gelir gün geçtikçe artmaktadır.	,757	

KMO: 0,682; p: ,000 (Bartlett's Test)



Sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi yapıldığında, Cronbach's Alfa değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler bize sürdürülebilir ortaklık ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.** Sürdürülebilir Ortaklık Ölçeği Boyutları İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	M. Sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
İlişkisel Sürdürülebilirlik	4	16,61	1,71	0,70
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3	8,88	2,33	0,75

#### 5.4.Bulgular

Araştırmada uygulanan anketlerde şirket ortakları ve çalışanlara yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdemleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan ortakların %24,8'i kadın, %75,2'si erkektir. Çalışanların ise %53,4'ü kadın, %46,6'sı erkektir. Eğitim durumlarına bakıldığında, ortakların %22,1'inin ilköğretim, %49,3'ünün lise, %19'unun ön lisans, %9,7'sinin lisans ve üzeri eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların ise, %26,2'si ilköğretim, %53,4'ü lise, %12'si ön lisans, %7,9'u lisans, %0,5'i lisansüstü eğitime sahiptir. Araştırmaya katılan ortak ve çalışanların yaşlarına bakıldığında, ortakların %7,6'sının 25 yaşın altında, %26,9'unun 25-34 yaş arasında, %24,1'inin 35-44 yaş arasında, %20,3'ünün 45-54 yaş arasında, %21'inin 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların ise; %12'si 25 yaşın altında, %40,8'i 25-34 yaş arasında, %24,6'sı 35-44 yaş arasında, %16,8'i 45-54 yaş arasında ve %5,8'i 55 yaş ve üzerindedir. Yaşların ortalamalarına bakıldığında çalışanların ortalama 33, ortakların ortalama 40 yaşında oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan ortak ve çalışanlara meslekteki toplam çalışma yılı sorulduğunda ortakların; %14,1'i 5 yıl altı, %31'i 5-15 yıl arası, %29'u 15-25 yıl arası, %15,2'si 25-35 yıl arası ve %10,7'si 35 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise, %22,5'i 5 yıl altı, %38,2'si 5-15 yıl arası, %30,9'u 15-25 yıl arası, %7,3'ü 25-35 yıl arası, %1'i 35 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Ortalamalarına bakıldığında, ortakların ortalama 16 yıl, çalışanların ise 11 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada işletmelerle ilgili bilgiler toplanmıştır. Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinin % 82,4'ü limited, %13,4'ü anonim, %3,4'ü kollektif, %0,7'si komandit şirket olduklarını belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar göz önüne alındığında ortakların sahip olduğu işletmelerinin çoğunluğunun limited şirket olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörleri, % 15,5'i inşaat, %55,2'si imalat, %18,6'sı ticaret, % 2,4'ü turizm, %4,5'i tarım, %3,8'i diğer olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin % 8,3'ü mikro ölçekli,

% 60'ı küçük ölçekli, %30'u orta ölçekli işletmedir. İşletmelerin sadece %1,7'sinde 250 ve üzeri personel çalıştırılmaktadır. Ortalamalarına bakıldığında, işletmelerde ortalama 30 kişi istihdam edildiği ve çoğunluğunun küçük ölçekli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan ortaklar, işletmelerinde % 91,4'ü 1-5 kişi, %3,4'ü 6-9 kişi, %5,2'si 10 ve üzeri kişi ortağa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun 1-5 kişi arasında ortağa sahip oldukları görülmektedir.

#### 5.4.1. İş Etiği Alt Boyutlarının İlişkisel Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi

**H<sub>0</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın bu hipotezi iş etiği faktörleri olan çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında doğrusal ve olumlu ilişki olduğudur. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, katılımcıların iş etiği boyutlarına verdikleri cevapların ortalamaları alınarak, katılımcıların ilişkisel sürdürülebilirlik boyutuna üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yine lineer (doğrusal) bir model oluşturularak tahmini en düşük kareler yöntemiyle regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki ve yönünü tespit edebilmek için yapılan bir analizdir (İslamoğlu, 2011). Katılımcıların ilişkisel sürdürülebilirlik boyutu bağımlı değişken, iş etiği alt boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Aşağıda yer alan modelde bağımlı değişken (Y) ilişkisel sürdürülebilirliktir. Bağımsız değişkenler ise çalışan etiği (X1), müşteri etiği (X2), ortak/iş arkadaşı etiği (X3) ve çevre etiği (X4)dir. Modeldeki  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ , ve  $\beta_4$  katsayıları X1, X2, X3 ve X4'deki bir birimlik artışının Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir

$$Y = \beta_0 + X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + X_3\beta_3 + X_4\beta_4$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \text{ veya } \beta_4 \text{ den en az biri } \neq 0$$

**Tablo 6.** Anova F- Testi Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Oranı (p)
Regresyon	16,579	4	4,145	32,281	,000 <sup>b</sup>
Residual	36,593	285	,128		
Toplam	53,172	289			

Yapılan testin sonuçlarına göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. F- testinin sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 7. Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	,558 <sup>a</sup>	,312	,302	,35

Bir sonraki aşamada modelde kullanılan değişkenlerin (çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği) hangi oranda bağımlı değişkeni (ilişkisel sürdürülebilirlik) açıkladığı incelenecektir. Kullanılan değişkenler bağımlı değişkenin %31' ini açıklamaktadır. Bu durum ilişkisel sürdürülebilirliğe başka faktörlerin de önemli bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin anlamlı çıkması söz konusu değişkenler arasında varsayılan bir ilişkinin varlığına dair önemli bir delil teşkil etmektedir. Model Özeti çıkarıldıktan sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. T-testi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8. Katsayılar İçin T-testi Sonuçları**

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	T Değeri	Anlamlılık Oranı (p)
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,833	,314		2,656	,008
Çalışan Etiği	,359	,065	,320	5,525	,000
Müşteri Etiği	-,013	,032	-,021	-,393	,695
Ortak / İş Arkadaşı Etiği	,404	,065	,343	6,235	,000
Çevre Etiği	,020	,061	,019	,332	,740

Ba. Bağımlı Değişken: İlişkisel Sürdürülebilirlik

Daha sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 8'de görüldüğü üzere müşteri etiği ve çevre etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışan etiği ortak iş arkadaşı etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Beta katsayıları dikkate alındığında ilişkisel sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktör 0,40 ile ortak iş arkadaşı etiğidir. Çalışan etiği ise 0,35 düzeyinde etkilemiştir.

#### 5.4.2. İş Etiği Alt Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Durumuna Etkisi

**H<sub>0</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın bu hipotezi iş etiği faktörleri olan çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında doğrusal ve olumlu ilişki olduğudur. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik boyutu bağımlı değişken, bir önceki hipoteze benzer olarak iş etiği alt boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır. Aşağıda yer alan

modelde bağımlı değişken (Y) ekonomik sürdürülebilirliktir. Bağımsız değişkenler ise çalışan etiği (X1), müşteri etiği(X2), ortak/iş arkadaşı etiği(X3) ve çevre etiği(X4)dir. Modeldeki  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ , ve  $\beta_4$  katsayıları X1, X2, X3 ve X4'deki bir birimlik artışının Y'yi ne kadar değiştireceğini göstermektedir.

$$Y = \beta_0 + X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + X_3\beta_3 + X_4\beta_4$$

Modelin anlamlılığını ölçmek için yapılan Anova testinin hipotezleri şu şekildedir:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \text{ veya } \beta_4 \text{ den en az biri } \neq 0$$

**Tablo 9:**Anova F- Testi Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	DF	Karenin Ortalaması	F Değeri	P. Anlamlılık Oranı
Regresyon	33,860	4	8,465	17,127	,000 <sup>b</sup>
Residual	140,859	285	,494		
Toplam	174,719	289			

Yapılan testin sonuçlarına göre anlamlılık seviyesi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Anova testinin sonuçları Tablo 9'da görülmektedir. Bir sonraki aşamada modelde kullanılan değişkenlerin (çalışan etiği, müşteri etiği, ortak/iş arkadaşı etiği ve çevre etiği) hangi oranda bağımlı değişkeni (ekonomik sürdürülebilirlik) açıkladığı incelenecektir.

**Tablo 10.** Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
1	,440 <sup>a</sup>	,194	,182	,70302

Kullanılan değişkenler bağımlı değişkenin %19'unu açıklamaktadır. Bu durum ekonomik sürdürülebilirliğe başka faktörlerin de önemli bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin anlamlı çıkması söz konusu değişkenler arasında varsayılan bir ilişkinin varlığını ispatlamaktadır. Model Özeti çıkarıldıktan sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. T-testi sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11.** Katsayılar İçin T-testi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	T	p.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,178	,615		,290	,772
Çalışan Etiği	-,268	,127	-,132	-2,102	,036
Müşteri Etiği	,342	,063	,309	5,441	,000
Ortak/ İş Arkadaşı Etiği	,169	,127	,079	1,329	,185
Çevre Etiği	,478	,120	,242	3,982	,000

Ba. Bağımlı Değişken: Ekonomik Sürdürülebilirlik

Daha sonra T-testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 11’de görüldüğü üzere çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Beta katsayıları dikkate alındığında ekonomik sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktör 0,48 ile çevre etiğidir. Onu takip eden müşteri etiği ise 0,342 düzeyinde etkilemiştir. Çalışan etiğinin etki düzeyi ise -0,268 düzeyindedir.

## 6. Sonuç

Ticaret şirketlerinin ortaklık yapıları incelendiğinde genellikle ortakların aile bireylerinden oluştuğu görülmektedir. Aile işletmeleri, ortaklar arasında güven bağının ve iletişimin daha kuvvetli olması, bireylerin şirket içerisinde küçük yaşlardan itibaren çalışması ve uyum sorununun olmaması gibi sebeplerle uzun süre hayatta kalan şirketler olmaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve işletmenin bir arada düşünülerek, işletmenin başarılı bir şekilde uzun yıllar faaliyetini devam ettirebilmesini ifade etmektedir. Bu işletmelerde sürdürülebilirliği etkileyen başlıca unsurlar; aile konseyi ve bu konseyin oluşturduğu bir aile anayasasının olmayışı, kişi ve rol çatışmaları, akraba kayırmacılığı, patron merkezli idare ve devir sırasında yaşanan sorunlardır.

Aile işletmesi olsun veya olmasın tüm işletmelerde sürdürülebilirliği etkileyen belirli faktörler vardır. Bu faktörlerin başında ortakların ortaklık kültürüne sahip olması, işletmenin bilinir bir markasının bulunması, çevrede itibarının varlığı ve ilişkilerinde güvenin sağlanması gelmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, işletme içerisinde kurumsallaşmanın sağlanması ve üretilen ürünlerin mevcut ihtiyaçlara göre gerektiğinde yenilenmesi sürekliliği sağlayan diğer unsurlardır.

Yapılan çalışmalar aile ortaklıklarının sürdürülebilirliğini etkileyen temel unsurun iş etiğine uygun tutum ve davranışlar olduğunu göstermiştir. Etik değerler, bireylerin birbirleri ile uyumlu bir ilişki ve etkileşim süreci yaşamalarını sağlamaktadır. İşletme içi ve dışı tüm paydaşları ile ilişkilerinde iş etiğine uygun hareket eden ortaklıkların, pazardaki yerini sağlamlaştırdıkları, başarılı işbirliklerine imza attıkları ve uzun yıllar faaliyetini devam ettirdikleri görülmektedir.

Anket verileri ile iş etiğinin aile ortaklığının sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini gösterebilmek için ayrıca sürdürülebilir ortaklık ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %60,41’ini açıklayan 7 madde ve 2 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ortakların halefin işletmeyi yönetebileceğine olan inancı ve diğer ortaklar ile arasındaki ilişkilerin uyumluluğu “ilişkisel sürdürülebilirlik”; şirketin başarı, kar

ve gelirlerinin artışı ise “ekonomik sürdürülebilirlik” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan regresyon analizleri ile iş etiği alt boyutlarının ilişkisel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik durumuna etkisi incelenmiştir. Analizler sonucunda, müşteri etiği ve çevre etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı, doğrusal bir ilişki bulunamamıştır. Çalışan etiği ortak iş arkadaşı etiği ile ilişkisel sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkisel sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktörün ortak/iş arkadaşı etiği olduğu tespit edilmiş, bundan sonra ise çalışan etiğinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece, işletme içindeki kişilere yönelik etik tutumların, şirketin ilişkisel sürdürülebilirliğindeki önemi ortaya çıkmıştır. İş etiği alt boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliğe etkisi incelendiğinde, çalışan etiği, müşteri etiği ve çevre etiği ile ekonomik sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beta katsayıları dikkate alındığında ekonomik sürdürülebilirliği en çok etkileyen faktörün 0,48 ile çevre etiği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Onu takip eden müşteri etiği ise ekonomik sürdürülebilirliği 0,342 düzeyinde etkilemiştir. Böylece ekonomik anlamda sürdürülebilirlik sağlamak isteyen işletmelerin, işletme dışı bağlantılarıyla iş etiğine uygun tutum geliştirmelerinin önemi görülebilmektedir.

Aile ortaklıklarının sürdürülebilirliği üzerinde iş etiğinin etkisini tespit eden bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sadece Trabzon ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sınırlı kalmıştır. Gelecekte bu konuda farklı illerde ve büyük ölçekli işletmelerde çalışmaların yapılmasıyla konunun derinleştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların, özellikle derinlemesine mülakat tekniği kullanarak işletme ortak ve çalışanlarından, etik sorunlar ve yapılabilecekler hakkında detaylı bilgiler almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

Akingüç, G. (2002), *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, Kültür Üniversitesi Yayınları, No:18., İstanbul.

Aksoy, U.A. ve Çabuk, A. (2006), Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), ss.39-57.

Alacaklıoğlu, H. (2003), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayınları, İstanbul.

Alayoğlu, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları Yönetim Kitaplığı: 2, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Ateş, M. R. (2013), *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*, Doğan Kitap, İstanbul.

Balci, A. (2001), *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Başer, G.G. (2010), Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Antalya.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003), Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Balıkesir, 6(9), ss.59-85.

Büyüköztürk, Ş. (2004), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Can, H., Güney, S. (2007), *Genel İşletme İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Carsrud, A. (1994), Meanderings of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Program, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(1), pp. 39-48.

Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Chiang, Y. H., Tang, B.S., Chan, E.H. (2004), Exploring Critical Success Factors For Partnering In Construction Projects, *Journal of Construction Engineering And Management*, March/April, pp. 188-198.

Chaua, J.H., Chrisman J.J., Sharma, P. (1999), Defining The Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp.19-39.

Çetin, C., Dinç Özcan E., Taşkıran E., Özdemirci, A. (2010), *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İTO Yayınları, İstanbul.

Çırpan, H. (2009), Değer Odaklı Yönetim, *Çerçeve Dergisi*, 17(49), ss. 118-124.

Donckels, R., Frohlich, E. (1991), Are Family Businesses Really Different?, European Experiences From STRATOS, *Family Business Review*, 4(2), pp.149-160.

Dyer, W. G., Whetten, D.A. (2006), Family Firms And Social Responsibility: Preliminary Evidence From The S&P 500, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 785-802.

Eijaz, A.K.,Dewan M.N.A., Chowdhury, M.H. (2014), Development and Validation of a Scale for Measuring Sustainability Construct of Informal Microenterprises, (Çevrimiçi) [http://www.wbiworldconpro.com/uploads/malaysiaconference2014/management/1392270826\\_459-Naim.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/malaysiaconference2014/management/1392270826_459-Naim.pdf), (01.05.2014).

Erdil, O., Ciğerim E., Gök,M. Ş. (2004), Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, ss.64-71.

Fındıkcı, İ. (2011), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Genç, N.(2007), *Ortaklık Kültürü*, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı, İstanbul.

Güleş, H.K., Arıcıoğlu M.A., Erdirençelebi, M. (2013), *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Halis, M., Şenkal A., Türkay O. (2010), Türk İşletmelerinde Ortaklık ve Güven, *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 101112, ss. 712-721.

Harris, J.M. (2014), Sürdürülebilir Kalkınmanın Temel Prensipleri, Çev. Emine Özmete, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi* (Çevrimiçi) <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/EmineOzmet2eviri.pdf>, (14.03.2014).

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

İGİAD (2008), *İş Ahlakı Raporu 2008*, Haz. Ömer Torlak, Şuayip Özdemir ve Erkan Erdemir, İGİAD Yayınları, İstanbul.

İslamoğlu, A. H. (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Bs.,Beta Basım A.Ş.,İstanbul.

Karabulut Temel, E., Bulut Z.A. (2008), Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, *III. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 78,İstanbul, ss. 151-159.

Karabulut, A. T. (2009), *Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.



Karpuzoğlu, E. (2004) Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 2.bs., Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, ss. 44.

Kırel, Ç. (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Koiranen, M. (2002), Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring The Valuesanf Family Characteristics of Old Finnish Family Firms, *Family Business Review*, 15(3), pp. 175-187.

Köseoğlu, M.A., Bektaş, Ç. (2007), *İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Küskü, F. (1999), Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme, *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), ss. 135-151.

Murat, S. (2008), İş Ahlakı ve İş Uygulamaları, *İş Ahlakı Sempozyumu Bildiriler*, İGİAD Yayınları, İstanbul, ss. 67-80.

Nardalı, S. (2011), *Organik Ürünlerin Pazarlanması ve Etik Sorunlar*, İTO Yayınları, Yayın No: 2010-96, İstanbul.

O'Boyle, E.H., Rutherford M.W., Pollack, J.M. (2010), Examining The Relation Between Ethical Focus and Financial Performance in Family Firms: An Exploratory Study, *Family Business Review*, 23(4), pp. 310-326.

Özdemir, S. (2011), *Aile Şirketlerini Büyüten Yeni Nesiller: Oğlum Sağolsun*, İTO Yayınları, İstanbul.

Öztürk, N.K.(1999), Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar, *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), ss. 15-36.

Potobsky, G.V.(1992), Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International Labour Rewiew*, 131 (6), pp. 601-628.

Sekaran, U. (1992), *Research Methodsfor Business*, Canada: John Wiley&Sons, Inc.

Sharma, P.,Chrisman J.J., Chua, J.H. (2003), Succession Planning as Planned Behavior: Some Emprical Results, *Family Business Review*, 16(1), pp. 1-15.

Sorenson, R.L., Goodpaster,K.E., Hedberg,P.R.,Yu, A.(2009),The Family Point of View, Social Capital, and Firm Performance, *Family Business Review*, 22(3), pp. 239-253.

Şensoy, Y.Z. (2010), Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 317-329.

Şensoy, Y.Z. (2008), Factor Saffecting Successful Successions in Family Businesses: An Empirical Study on Turkish Family Businesses, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı, İstanbul.

Tileylioğlu, A.(2006), Aile Şirketleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 15-22.

Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997), The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*,18(4), pp. 303-319.

Ward, J.L.(1997), Growing The Family Business: Special Challengesand Best Practices, *Family Business Review*,10(4), pp. 323-337.

Yazgünoğlu, S.S. &Özdemir, M.Ç.(2013), 2013 Yükseköğretim Yasa Taslağına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Ahi Evran Üniversitesi Örneği, *Yükseköğrenim ve Bilim Dergisi*, 3(2), ss. 117-127.

Yıldız, A. (2006), Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Konya.

Zaim, S., Zaim, H., Keskin S., Tetik, S. (2012), *Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*, İTO Yayınları,İstanbul.

Zaim, H.(2012), *İş Hayatında Erdemli İnsan*, UTESAV Yayınları, İstanbul.

Zaim, H., Zaim S., Kurt, İ., Tuncay, S. (2010), İş Ahlakının Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Uluslar Arası Bir Finans Kuruluşu Uygulaması, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (46), ss. 23-34.