



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE MUHASEBE
SİSTEMİNİN ETKİSİ

Hazırlayan

Gamze ESER

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE MUHASEBE SİSTEMİNİN ETKİSİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 06 / 11 / 2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç.Dr. Murat ÖZ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa İYİBİLDİREN

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 24/10/2019 tarih ve 48/773 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç.Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

İçindekiler

ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	2
AİLE İŞLETMELERİ	2
1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi	2
1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri.....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	4
1.4. Türkiye ve Diğer Ülkelerde Aile İşletmelerinin Durumu	5
1.4.1. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri	6
1.4.2. Türkiye’de En Eski Aile Şirketleri	7
1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	9
1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	9
1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	10
1.6. Kuşak Çatışması ve İşletmenin Devamı	13
1.6.1. Çatışma	13
1.6.2. Kuşak Çatışması	17
1.7. İşletme Başarısı İçin Temel Koşullar	18
1.7.1. Başarı ve İşletme Başarı Unsuru	18
1.7.2. Aile İşletmelerinde Başarının Değerlendirilmesi	19
1.7.3. Aile İşletmelerinde Başarı Çeşitleri.....	20
2. BÖLÜM	23
KURUMSALLAŞMA	23
2.1. Kurumsallaşma Süreci.....	23
2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması	24
2.3. Kurumsallaşmanın Önemi ve Yararları	28

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Faktöründeki Engeller	29
2.4.1. Yönetim Kaynaklı ve Kurumsallaşma Engelleri	29
2.4.2. İşletme Kültüründen Kaynaklanan Kurumsallaşma Engelleri	31
2.4.3. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	31
2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasındaki Yönetim Problemleri	32
3. BÖLÜM	33
MUHASEBE SİSTEM	33
3.1. Muhasebe Bilgi Sistemi Gerekliği ve Amaçlar	33
3.2. Kurumsallaşmanın Sebepleri ve Muhasebe Boyut	34
3.3. Muhasebe Organizasyonunun İşletme İçin Önemi	36
3.4. Yönetim Bilgi Sistemi ve Bölümleri	37
3.5. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Kararlarında Kullanılması	39
3.6. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe Finansman Sorunları	40
3.7. Muhasebe ve Kuramsal Yönetim	40
3.7.1. Muhasebe Açısından Kurumsal Yönetim Kavramındaki İlkelerinin Algılanması	41
3.7.2. Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsal Yönetimin Mevcut Durumu	41
3.8. Muhasebeleştirme Sürecinde Verilerin Üretimi	42
3.9. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve TTK'deki Durum	44
3.9.1. TTK'nin Kurumsal Yönetim Sürecine İlişkin Değişiklikler	45
3.9.1.1. Kurumsal Yönetimde Olması Gereken Şartlar	45
3.9.1.2. Diğer Şartları	45
4. BÖLÜM UYGULAMA	47
AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE MUHASEBE SİSTEMİNİN	
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA	47
4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	47
4.2. Çalışmanın Yöntemi	47
4.3. Varsayımlar ve Kısıtlamalar	48
4.4. Çalışmanın Sorusu ve Hipotezler	48
4.5. Çalışmanın Evren ve Örnekleme	48
4.6. Anket Formunun Oluşturulması	49
4.7. Anketin Geçerlilik ve Güvenilirliği	50
4.8. Demografik Bilgiler	52
4.9. Verilere İlişkin Frekans Ortalamalarının Analizi	55

4.10. ANOVA Analizi ve Sonuçları	69
4.11. T-TestiAnalizleri	83
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	85
Ek 1.....	89
AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE MUHASEBE SİSTEMİNİN ETKİSİ.....	89
KAYNAKÇA.....	94



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Dünya'daki En Eski İşletmeler	6
Tablo 1.2. Türkiye'deki En Eski İşletmeler	8
Tablo 2.1. Planlama Süreci	25
Tablo 2.2. Örgütlenme Süreci	26
Tablo 2.3. Yürütme ve Koordinasyon	27
Tablo 2.4. Denetim	28
Tablo 4.1. Güvenirlik Analiz – Cronboach's Alpha	50
Tablo 4.2. Toplam İstatistik	50
Tablo 4.3. Güvenilir Analizi.....	51
Tablo 4.4. Toplam İstatistik	51
Tablo 4.5. Cinsiyet.....	52
Tablo 4.6. Yaş.....	53
Tablo 4.7. Eğitim Durumu.....	53
Tablo 4.8. Mesleki Tecrübe.....	54
Tablo 4.9. İşletmede Çalışan Sayısı.....	54
Tablo 4.10. İşletmelerin Şirket Türü.....	55
Tablo 4.11. Aile Şirketi Olmanın Avantajlarına Yönelik Yargılar	55
Tablo 4.12. Aile Şirketi Olmanın dezavantajları.....	57
Tablo 4.13. Aile İşletmelerinde Mevcut Durum.....	58
Tablo 4.14. Örgüt Yapısı.....	59
Tablo 4.15. Örgüt Liderliği.....	60
Tablo 4.16. Kurum Kültürü.....	61
Tablo 4.17. Bilgi Sistemi.....	62
Tablo 4.18. Eğitim Sistemi.....	63
Tablo 4.19. Muhasebe Bilgi Sistemi.....	65
Tablo 4.20. Muhasebe Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	67
Tablo 4.21. Muhasebe Bilgi Sistemi Kurumsallaşma İlişkisi.....	68
Tablo 4.22. Şirket Tiplerinin Belirlenen Boyutlar Arasındaki İlişkinin Ölçüldüğü ANOVA Testi.....	70

Tablo 4.23. Şirket Türlerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlarla İlişisini Ölçüldüğü Sheffe Testi	71
Tablo 4.24. Şirket Yöneticilerinin Çalışma Sürelerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan ANOVA Anali	76
Tablo 4.25. Şirket Yöneticilerinin Çalışma Sürelerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlarla İlişisini Ölçüldüğü Sheffe Testi	77
Tablo 4.26. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlara Kadın-Erkek Yöneticilerinin Arasındaki İlişki İçin T Testi	84



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Başarı Zinciri	22
Şekil 2 Yönetim Bilgi Sistemi	37



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AŞ: Anonim Şirket

LTD : Limited Şirket

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçek Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

TTK: Türk Ticaret Kanunu



ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Geçmişten günümüze kadar, yeniçağa ayak uydurmak ve yeni kuruluşlar kurmak için birçok yeniliğin takip edilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede kuruluşlar uzun sürede sağlam bir şekilde ayakta kalabileceklerdir.

Çalışmanın amacı aile işletmelerindeki işleyiş, kuşaklar arası çatışma, kurumsallaşma ve bu süreç zarfında muhasebe sisteminin aile işletmelerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Tez konusunun seçiminde, inceleme ve yazım aşamasında, sonlandırılmasında ve tüm bu zaman zarfında bana her konuda adım adım ilerlememde yol gösteren kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Namık Kemal ERDEMİR'e, sunum jürim Doç Dr. Murat ÖZ ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa İYİBİLDİREN'e, arkadaşım Gülşah KAZAK'a yardımlarından dolayı ve yüksel lisans süreci boyunca bana desteklerini eksik etmeyen ve pes ettirmeyen aileme, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE MUHASEBE SİSTEMİNİN ETKİSİ

Tez çalışmamızda aile işletmelerinin firmalar arasındaki yeri, ekonomiye ve kurulduğu çevreye olan katkıları, aile işletmelerinin kendi içerisindeki yapısı, aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açısı gibi konular; kurumsallaşma sürecindeki muhasebe ve iş etiği açısından değerlendirilmiştir. Gerek Türkiye’de gerekse de Dünya’da aile işletmeleri şeklinde kurulan kuruluşlar ekonomik ve firma ömrü olarak diğer işletmelerden daha uzun ömre sahip olmaktadır. Aile işletmelerinde firma ikinci veya üçüncü kuşağı görüyorsa, firma kurumsallaşmış ve sağlam temellere sahip bir yapı kazanmıştır denilebilmektedir. Bu süreçte muhasebe bilgi sisteminin önemini kavrayan firmalar kurumsal yapıyı daha hızlı tesis edebilmekte ve kalıcı hale gelebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Muhasebe Bilgi Sistemi, Türk Ticaret Kanunu

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE ACCOUNTING SYSTEM ON THE INSTITUTIONALIZATION PROCESS IN FAMILY COMPANIES

In our thesis, the place of family businesses among firms, the economy and the exchange rates, the structure of the family businesses, the perspective of the institutionalization of the family center, and the accounting and business ethics in the institutionalization process have been evaluated. The companies that have been established as family companies both in Turkey and in the world have longer life and economically stronger than the others. In family businesses, if the company sees the second or third generation, it can be said that the company has gained a structure that is institutionalized and has a solid foundation. In this process, companies that realize the importance of accounting information system can establish the institutional structure faster and become permanent.

Keywords:Family Business, Institutionalization, Accounting Information System, Turkish Commercial Code



“Eğitim in yapamayacağı hiçbir Şey yoktur. Hiçbir Şey onun etki alanının dışında kalamaz. Kötü ahlakları iyiye çevirebilir; kötü ilkeleri yıkar ve yerine yenilerini koyar; insanları melekler seviyesine çıkarabilir.” Mark Twain

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızlı bir gelişim ve değişim süreci yaşamaktadır. İşletmeleri hem içyapı hem de dış değişim ve gelişmelerin yanında, yönetim anlayışındaki değişim ve gelişmeler de etkilemektedir. Böyle bir ortamda da işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek, rekabet şansını kaybetmemek ve başarılı olabilmek için gelişmeleri takip etmeli, değişen süreçlere uyum sağlamalı, yeni teknik ve anlayışları uygulayabilmelidirler.

Ekonomiler için büyük bir önem arz eden işletme yapılarını incelediğimizde; değişim içinde yer alan işletmelerin, iç ve dış etmenler ve hızlıca artmaya başlayan rekabet koşullarında söz sahibi olabilmek için gelişen bilgi ve teknoloji çağına uyum sağlaması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu durum işletmenin sağlıklı kararlar verme sürecini zorlaştırır, hızlı ve sağlıklı karar verilebilmesinin yanında en az hata ile faaliyetlerini sürdürmeleri gereğini de ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde aile işletmelerinin oluşum süreci ile ilgili ve aile işletmelerinin dünyadaki ve ülkemizdeki örneklerinden bahsetmiş olmakla birlikte aile işletmelerinde yaşanan sorunlar veya çözüm yolları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise kurumsallaşma, kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşma süreci, aile işletmelerinde kurumsallaşma yapısı, işletmelerin kurumsallaşmaya bakış açısı ve kurumsallaşma konusunda kendilerini geliştirmeleri konularından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde muhasebe kavramı, aile işletmelerinde muhasebe planlaması, yönetim bilgi sistemleri, aile işletmelerinde karşılaşılan muhasebe sorunları, hata, hile ve denetim, aile işletmelerinin TTK'deki yeri incelenerek bu kavramların üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde aile işletmeleriyle ilgili yapılan nicel çalışma neticesinde oluşturulan anket verileri analiz edilmiştir. Aile işletmeleri ve muhasebe kavramalarının arasındaki ilişki araştırma neticesinde bulgular yorumlanarak konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

İşletme, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimine denir.

Aile işletmeleri, gerek yaygın olan işletme türlerinden olması nedeniyle gerekse üstlendikleri fonksiyonlar açısından diğer işletmelerden daha farklı yönetim ve işletme politikaları izlemektedirler. Aile şirketleri, yönetim açısından diğer firmalardan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı kendine özgü muhtelif yapısal sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aile işletmeleri birbirini tanıyan kişilerden oluşması açısından avantajlı olsa da; üstünlük, liderlik, yönetme ve yönetilme gibi kavramlar devreye girdiği zaman ise dezavantajlı bir durum ortaya çıkarmaktadır (Uluyol, 2004).

1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi

İşletme yönetiminde yer alan bir veya birden fazla aile bireyinin, işletme kuralları veya kararları alınırken söz sahibi olduğu işletme yapısına aile işletmesi denilmektedir. Uzlaşmış ortak bir tanımdan söz edilemese de genel itibarıyla sadece bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen şirket olarak tanımlanabilir (Getz ve Nelson, 2004:18). Yani işletme içerisinde aile bireyleri veya yakın akrabalarının yer alması durumu söz konusu ise aile işletmesi kurulmuş sayılmaktadır. Aile işletmelerinde, servetin ve mülkiyetin korunmasından, yönetimdeki hâkimiyete ve kan bağına kadar birçok ölçüt esas alınmaktadır (Akdoğan, 2000:32).

Bazı akademisyenler tarafından aile işletmeleri “En az iki kuşak boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Donnelly, 1994). Aile işletmelerinin, tam anlamıyla kurumsal bir işletme hâline gelebilmesi için önceki nesilde yaşamış aile büyüklerinin deneyim, bilgi ve öngörülerinden de faydalanmalıdırlar. Aile işletmeleri, aile büyüklerince kurulmuş olan işletmeyi, eski deneyimler ve yeni teknolojiler eşliğinde edinmiş oldukları bilgilerle daha ileri seviyelere taşınmaları mümkündür.

Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletme yönetiminin profesyonelleşmesi, yönetim kademelerine profesyonellerin getirilmesi gibi görüşler ileri sürülmektedir. Bir aile işletmesinin nasıl profesyonel bir yönetime geçebileceği, işletmenin

aileden bağımsız olarak kişiliğini kazanabilmesi için işletme ile aile arasındaki ilişkilerin nasıl dengede tutulacağı ve bunun kuşaklarca nasıl sürdürülebileceği konuları bu tür işletmelerin karşılaştığı başlıca sorunlar arasındadır (Donnelly, 1994).

Aile işletmelerinde ticaret yapılırken genelde ikili ilişkiler daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden bulunduğu bölgedeki ekonomiye katkıda bulunmak adına küçük ölçekli pazarların talep ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Ayrıca zaman zaman yeni kurulmakta olan şirketlere de aile işletmeleri destek verdiği görülmektedir. Bu yüzden küçük ölçekli pazarlar için ekonomik önem taşımaktadır.

Bugün dünya üzerinde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Ekonomik sistemin bel kemiği diye tabir edebileceğimiz aile şirketlerinin, günümüzde hem sahip oldukları mallarıyla hem de milli gelire katkılarından dolayı önemi artmaktadır. Aile şirketlerinin ekonomiye diğer katkıları ise; işletme ekonomisinin esnek ve etkin bir şekilde canlılık göstermesi ve piyasaya hareketlilik kazandırmasıdır (Uluyol, 2004).

Aile işletmelerinin kurulup yükseltilmesi kadar sürdürülebilir olması da önemlidir. Bir çok aile şirketi üçüncü kuşağı göremeden şirketleri bir şekilde kapanmıştır. Örneğin, dış ülkelerde yapılan araştırmaya göre, kurulan 100 aile şirketinden sadece %3,7'si üçüncü nesile kadar varlığını sürdürebilmiş ve diğer kuşaklara aktarılmadan yok olup gitmiştir (Dolu, 1999:50).

Diğer bir konu ise, işletme sahibinin ölümüyle birlikte firma eski gücünü kaybetmektedir. Bu gibi durumda bazı işletmeler krize ya da iflasa kadar gidebilmektedir. Bir işletmenin yükselme dönemine ulaşmasında, genç yaşlardaki bir aile bireyinin işletmenin başında olması ve onun attığı riskli adımlar, bu başarıda ön plana çıkmaktadır. Yönetimin ve üretimdeki çalışanlarının alanlarında donanım sahibi olması işletmeyi daha da güçlü bir hâle getirebilmektedir.

Ayrıca, aile bireyleri her konuda birbiri ile tam uyum içerisinde olmalı ve her konuyu karar vermeden önce aralarında istişare etmelidirler. Böylelikle işletme sağlıklı bir şekilde yükselmeye devam edecektir. Aile işletmesinin yönetimi babadan oğluna geçecek diye bir kaide bulunmamaktadır. Eğer ki babadan sonra işletmeyi varis yönetemiyor ise aile dışından bir profesyonel yönetime geçirilir. Böylece firmanın geleceği ön planda tutulmuş olmaktadır (Uluyol, 2004).

1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Esasında her bir işletmenin kendisine özgü birçok kurulma nedeni vardır. Başlıca nedenler; insanlara çalışma alanları sağlamak, ülke ekonomisine katkı sağlamak, müşteri taleplerine karşılık vermek olarak sıralanabilir. Aile işletmelerinin kurulma nedenleri ise (Gersnick ve vd., 1997:136-137);

- İçinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre,
- Ekonomik imkânların yeni ve uygun fırsatlar ortaya çıkarması,
- İçinde bulunulan durumun bazen işletme kurmak için teşvik edici olması,
- Şartlara bağlı olarak ailenin kendi çabaları veya dostlarıyla birlikte işletme kurması,
- Aile fertlerinin sahip oldukları mal varlıklarının gelecek kuşaklara miras bırakılma isteği olarak sınıflandırılabilir.

1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri, belirli standart veya kabuğa sığdırılmayacak kadar değişken karakteristik yapıya sahiptir (Fındıkçı, 2005:29). Ancak, aile şirketlerini diğer şirket türlerinden farklı kılan bazı karakteristik özellikler vardır. Bunlar (Bilgin, 2007: 20-22; Karpuzoğlu, 2001:12):

- Aile şirketlerine asıl karakter veren faktör bir ailenin varlığıdır. Buna göre; aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran birinci boyut, şirkette aile mensuplarının ağırlıklı olarak çalışmasıdır.
- İşletmenin düşünceleri ve beklentileri genelde ailenin hedefi doğrultusundadır.
- Aile üyeleri yönetimde kimin olacağını tayin etmektedir.
- Aile üyelerinden en az iki kuşak yönetim kademesinde bulunmasıdır.
- İşletme ismiyle, ailenin adı bir bütünlük kazanmıştır.
- Aileye mensup birinin işletmedeki rolü, aile içindeki rolü ile orantı şekilde etkilenmektedir.
- Aile ve işletme kültürünün ortak bir payda içerisinde yer alır.

- İşletmede aile fertlerine göre çalışma esnekliği ayarlanabilir.
- İşletme sahipleri her konuda kendi aile bireyleri arasında her şeyi paylaşır ve mümkün mertebede dış etkinliklerle fazla paylaşmazlar.
- İdari çalışanlar genellikle aile fertleri arasından seçilir ve ihtiyaç durumunda önceliklidirler.
- İşletme sahibi genelde en üst yöneticisidir, aile büyüğünün etkisi ve sözü geçerlidir.
- Aile içerisindeki duygusallık ile işletmedeki mantıksal yaklaşımlar yer yer zıt fikirleri ortaya koyabilir.
- İşletmenin büyümesi aileye bağlı gerçekleşir.
- Aile işletmelerinde terfide cinsiyet ve yaş ön plana çıkmaktadır, şeklinde sıralanabilir.

1.4. Türkiye ve Diğer Ülkelerde Aile İşletmelerinin Durumu

Avrupa'da Sanayi Devrimi'nden önce insanlar yeteneklerine göre küçük çaplı atölyelerde ve işletmelerde üretim yapmaktaydılar. Bu işletmelerde babalar oğullarına işleri öğretir ve işler daha sonra oğullarına kalırdı. Bu durum zaman içerisinde yaşayış biçimine dönüşmeye başlamıştır. Buradan da görüldüğü üzere üretimin de yaşam standartları ve kültüre endeksli bir şekilde gerçekleştiği düşünülmektedir.

İnsanların kültürel değerlerine ve yaşam standartlarına bağlı olarak talep ve ihtiyaçları da farklılaşmakta ve farklılaşan talepler işletmelerce karşılanmaktadır. Aile şirketleri, milli geliri %45 ile %70 arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunmaktadır. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aile işletmesi denilince küçük ve önemsiz bir şirket anlaşılmalıdır (Kıracı ve Alkara, 2009: 172).

Aile işletmeleri büyüklükleri açısından incelendiğinde büyük işletmelerin çoğunun aile işletmesi olduğu görülmektedir. Örneğin; ABD' de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç'te TetraLaval, Hermes ve H&M; Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal; Kanada'da Seagram ve Bata bunlara örnektir. Türkiye'de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğu gibi çok sayıda aile işletmesi vardır (Kırım, 2003:3). Bunun yanında Ülker, Yeni

Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı gibi işletmeler de aile işletmesi olarak sayılmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 172-173).

1.4.1. Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payına bakacak olursak birçok ülkede bu payın % 70-80'ler düzeyinde olduğu hesaplanmaktadır (Yolaç, Doğan, 2011:104). Portekiz % 70, İngiltere % 75, İspanya yüzde 80, İsviçre % 85, İsveç % 90, İtalya % 95, ABD % 95 ve Türkiye'de % 95'tir. İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43' ü, Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı, Almanya'daki en büyük 100 şirketin 17'si aile işletmesidir (Alacaklıoğlu, 2004: 11).

Aile şirketlerinin yaşam evresinin çok kısa olduğu ve üçüncü nesile zor ulaştığı göz önüne alındığında, **Tablo 1** de yer alan aile şirketlerinin asırlardır sürekliliğini devam ettirdiğini görmek etkileyicidir. Dünyanın en eski aile şirketinin tarihi 578 yılına kadar gitmektedir. Japonya'da kurulmuş Kongo Gurni şirketi 40'ıncı kuşaktan, 51 yaşındaki Toshitaka Kongo tarafından yönetilmektedir. İnşaat işleri ile uğraşan şirketin ilk işi de bir Budist tapınağını inşa etmek olmuştur (Ateş, 2005:77).

Günümüzde 46'ıncı kuşağın iş başında olduğu şirketler de bulunmaktadır. Dünya'nın en eski aile şirketleri arasında yer alan şirketler, mülkiyetini daima aile içinde korumuştur. Bu şirketlerin tümü yüzyıllar boyunca, kuruldukları tarihten itibaren çok farklı devletler, ulusların yönetimine rağmen sürekliliklerini devam ettirmişlerdir (Saral ve Diğerleri, 2016:100).

Tablo 1.1: Dünyadaki En Eski İşletmeler

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gurni	Japonya	578	İnşaat
2	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
3	Barovier&Toso	İtalya	1295	Cam üretimi
4	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Otelcilik
5	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
6	John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
7	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taş.
8	Gekkeikan	Japonya	1637	İçki imalatı
9	R.H. Levey& Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi

10	UlefosJernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
11	FriedrSchwarze	Almanya	1664	Arıtmacılık
12	Mocatta&Goldsmid	İngiltere	1671	Altın İşletmesi
13	C Hoare&Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
14	VeillardMigeon&Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
15	ToyeKenning&Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
16	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay Üretimi

Kaynak: Ateş, 2005:77

1.4.2. Türkiye’de En Eski Aile Şirketleri

Ülkemizde, ekonomiye yön veren şirketlerin büyük bir kısmı hâlâ aile işletmeleri niteliğindedir (Yüçetürk, 2002). Ülkemizdeki aile şirketleri, nesiller boyu devamlılığı sürdürülebilmek için önemli adımlar atmış ve bu yönde ciddi çalışmalar yapmıştır. Bu şirketlerde, özellikle orta ve küçük boy aile şirketlerinde, üçüncü kuşakla birlikte şirketlerin nesilden nesile devam edebilmesi için, kurumsallaşma çabaları artmakta ve bu yönde özellikle bağımsız denetçiler görevlendirilmeye çalışılmaktadır (Bayıksal, 2006:230,233).

Günümüzde faaliyetleri ne denli geniş olursa olsun, ülkemizde holding şirketleri, şirketi kurmuş olan ailenin malı olup onlar tarafından yönetilmektedir ve bu durum çok faaliyetli şirketlerin örgütsel yapısında da açıkça görülmektedir. Bu holdinglerde ana şirket beyin, bağlı şirketler ise uzuvlar olarak çalışmaktadır (Tetik ve Uluyol, 2005:6-7; Gümüştekin, 2005:73).

Ülkemizde özel sektöründeki gelişme bir süreç olarak incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü seviyeye ulaştığı görülmektedir. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar zaman içinde yapılan farklı uygulamalar sonucunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüşmüşlerdir. Günümüze uzanan şirketlerin kuruluş dönemine ise 18’inci yüzyılın damgasını vurduğu görülmektedir. Köklü şirketlerde sektör ağırlıkları ise gıda, giyim ve tekstil gibi birincil veya temel ihtiyaçlarda öne çıkmaktadır (Uluyol, 2004).

Tablo 1.2 de ülkemizdeki geçmişe en eski şirketler sunulmuştur:

Tablo 1.2: Türkiye’de Kurulan En Eski İşletmeler

	Şirket Adı	Kuruluş Yılı
1	Cağaloğlu Hamamı	1741
2	Ali Muhittin Hacı Bekir	1777
3	Çukorova Gıda Sanayi	1783
4	İskender Kebapçısı	1867
5	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871
6	Vefa Bozacısı	1876
7	Hacı Bekir Lokum ve Akide Ş.	1877
8	Komili	1878
9	Çögenler Helvacılık	1883
10	Güllüoğlu	1885
11	Hacı Şakir	1887
12	Abdullah Efendi Lokantası	1888
13	Pera Palas	1888
14	Tuzcuoğlu	1893
15	Teksima Tekstil	1893
16	Konyalı Lokantası	1897

Kaynak: Ateş, 2005:87

Küresel Aile Şirketleri Araştırması'nda, Türkiye'de aile işletmelerinin dörtte üçünün, kilit yöneticilerin vefatı veya yetersizliği durumunda devreye girecek acil durum planına sahip olmadığı, bu konuda küresel ortalamanın gerisinde bulunduğu ifade edilmektedir. Küresel aile şirketlerinde de benzer şekilde, en önemli anlaşmazlığın, işletmenin gelecek stratejileri konusunda yaşandığı ve aktif hissedarların diğer aile üyelerine danışmamasının problemlerin temel kaynağı olduğu belirtilmiştir (Yolaç ve Doğan, 2011:107).

1.5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin, kendi şirket yapılanmalarına göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar işletmelerin gidişatına da yön vermektedirler. Kısaca şu açıdan bakacak olursak; kendi geleceklerini hedefleme, uzun süreli perspektif, aile kültürü, şirketi tanımak, şirketin finansal yönü, yönetim ve kararları belirleme, ailedeki inanç ve kültürün şirkete yansımaları, işletmenin yenilikçi olması gibi konuları avantaj olarak ele alınmaktadır (Dökümbilek, 2010:16). Yabancı kaynak kullanılması, aile fertlerinin ön planda olması, vaâris seçimleri, iş tanımlarının belirlenmemiş olması, planlamanın eksik olması, aile ve iş kararlarının karıştırılması, aile kültürünün örgüt kültüründen ön planda olması gibi konuları da işletme için dezavantaj olarak ele alınmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2014:254).

1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Kets de Vries (2004:63) aile işletmelerinin başlıca avantajlarını aşağıdaki gibi dile getirmiştir;

Kendi Geleceklerini Belirleyebilme: Bu durum esasında aile bireyleri kendi geleceklerini belirlemede oldukça avantajlıdır, çünkü kendi işletmeleri için neyin doğru olduğuna karar verebilmektedirler. Bu durum ise bağımsız hedef kabiliyeti vermektedir.

Uzun Süreli Perspektif: Aile işletmeleri uzun vadeli hedeflere sahiptirler. Şirket ve aile iç içe geçtiği için firma adına gelecek bir eleştiri veya olumsuzluk aileyi etkileyeceğinden ürün ve hizmet sunumu daha kaliteli gerçekleştirilmeye çalışmaktadır.

Aile Kültürü: Aile kültürü kavramı işletmeler için oldukça önemli bir rol teşkil etmektedir. Aile bireylerinin sergilemiş olduğu ve inandığı değerler çalışanlar için de ortak bir amaç haline gelmektedir. Çalışanların birtakım konularda sorumlu olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar böylece kendilerini bu ailenin bir parçası olarak görebilir ya da hissedebilirler ve her konuda üst yönetime rahatlıkla ulaşabileceklerini bilme rahatlığı içerisinde olduklarıdır. Başka bir söylemle, işletme kültürü ile aile inanç ve değerlerini birleştirdiğimizde inanç, değer ve kurallar daha hızlı ve kolay benimsenebilir. Ailenin işletme üzerindeki etkisi de çalışanların aynı değer ve inançları kabul etme oranının da artış gösterecektir.

Şirketi Tanımak: Aile bireylerinin küçüklükten yetişkinliğe kadar olan süreçte her faaliyetinin içinde bulunmaları ve şirketle iç içe olmaları o bireylerin firma hakkında birçok bilgiye sahip olmalarını sağlayacaktır ve bunun da elbette birçok faydası ve avantajı olacaktır.

Finansman Avantajı: Aile işletmelerinde ekonomik durumlarda genelde aile bireyleri ve ortakları daha çok söz sahibidir. Örneğin, firma maddi olarak sıkıntıya girdiğinde fon temininde ailenin mal varlığından ya da maddi birikiminden faydalanarak buldukları sıkıntıdan bir şekilde kurtulabilir ya da azaltabilirler.

Yönetim ve Kararları Belirleme: Aile işletmelerinde önemli olan bir unsur da kararların ve yapılacak olan işlemlerin veya planların hızlı bir şekilde oluşturulmasıdır. Aile ortamı olması nedeniyle kararların özgür bir şekilde ele alınabilmesi de işletmenin hedefleri ile ailenin hedeflerini kolaylıkla birleştirebilir.

Ailede İnanç ve Kültür Değerlerinin Şirkete Yansıması: Aile bireylerinin tecrübeleri, kişilerle olan iletişimleri, tutumları, değer ve inançlarının birbirleriyle olan yakınlıkları, örgüt kültürünün meydana gelmesinde etkili olmaktadır. İşletmedeki ve ailedeki bu unsurların benzer ya da aynı olması firmadaki kuralların ve işleyişin de daha sistematik olmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların da aile fertleri gibi işletme değer ve yargılarını daha kolay benimsemesine de sebep olmaktadır.

İşletmenin Yenilikçi Olması: Aile işletmeleri geliştirmekte olan teknolojiyi ve yenilikleri takip etiklerinde işletmelerin uzun vadede ayakta kalmasını ve gelişmesini sağlayacaktır. Bu yenilikleri de adım adım uyguladıkları zaman hiçbir risk faktörü olmadan firma adına birçok avantaj sağlamış olacaklardır.

1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıda sıralanmıştır.

Yabancı Kaynak Kullanılması: Aile işletmelerinin ekonomik durumlarının yetersiz kaldığı zaman, dışarıdan herhangi bir destek alınmaması, bankadan kredi ya da destek alamaması sağlanacak yabancı kaynağın tercihi konusunda da aile üyeleri anlaşmazlık yaşayabilir. Bu durumda ciddi finans sorunları ortaya çıkar.

Kâr Dağıtımı: Kârın nasıl dağıtılacağı önemli bir problem olabilir. Yaşlı üyeler kârı şirkette bırakmak isteyebilir. Üyeler arasında kârın ne şekilde dağıtılacağı konusunda anlaşmazlık çıkabilir. Bu durum aile fertleri arasında ciddi sorunlara neden olabilir ve hatta birinci ve ikinci kuşak bir arada çalışıyor ise finansal harcamalar konusunda fikir ayrılıklarına düşülmesine neden olabilir (Yücel ve Özkalan, 2014:254).

Aile Fertlerinin Ön Planda Olması: Genellikle işletmeyi olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri de üst düzey personelin genelde aile fertlerinden seçilmesidir. Bu tür durumlarda üst düzey pozisyonuna uygun olup aileden olmadığı için seçilemeyen ve buna bağlı olarak da başarılı personellerin başka firmalara gitmesine neden olmaktadır. Kısaca kalifiye çalışan motivasyonunu kaybedebilir, aidiyet sorunu yaşayabilir ve bu durum personelin istifasına neden olabilir.

Vâris Seçimleri: Aile işletmelerinde sıkça görünen sorunlardan biridir ve bu durum esasında aile içi çıkar ilişkilerine dayanmaktadır. Ayrıca işletmede çalışan ve çalışmayan aile fertleri arasında da çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu çatışmalar da zaman kaybına, isteksizliğe, anlaşmazlığa, enerji kaybına yol açmaktadır.

İş Tanımlarının Belirlenmemiş Olması: Çoğunlukla karşılaşılan bir durum da aile işletmelerinde iş tanımlarının tam olarak belirlenmemiş olmasıdır ve bu da genelde karışıklıklara neden olabilmektedir. Aile fertleri herhangi bir pozisyona yerleştirildiğinde eğer o kişi bulunduğu bölümde ne yapacağını bilmiyor ise veya o işi yapacak donanıma sahip değilse bu işletme için problem teşkil edecektir.

Planlamanın Eksik Olması: İşletmede, gerek yönetimde gerekse işleyişle alakalı ileriye dönük bir plan önceden belirlenmemiş ise yöneticinin ölmesi veya işletmeden aniden ayrılması sonucunda bazı sorunlar oluşacaktır. Bu sorunların ilki yönetime kimin geçeceği konusu, ikincisi aile fertleri arasında yönetimde olmak isteyenler arasında rekabetin artması, üçüncüsü işi bilmeyen birinin seçilmesi durumunda firma için gerileme sürecine yol açmasıdır.

Aile ve İş Kararlarının Karıştırılması: Ailedeki kararların iş kararlarına yansımaları ve çatışmalara neden olması sıklıkla karşılaşılan bir problemdir. Eğer iki konuda verilecek kararlar birbiriyle karıştırılırsa firma zarar görecektir ve firmanın verimliliği azalacaktır. Bu nedenle aile işleri ve işletmedeki işleri ayrı bir şekilde dengede tutmaları gerekmektedir.

Nobel (2014), aile işletmesindeki genel müdür aile bireyi ise firmada daha az çalışma saati geçirirken, aile bireyi olmayan bir genel müdür daha uzun sürelerde çalışabildiğini belirtmiştir. Uzun süre ve işletmenin ilk yönetiminden beri uzun süre genel müdürlük yapan birisi firma için doğru karar vermede sorun yaşayabilmektedir. Hem sahibi hem de işletme tam kapasite ile çalışmayacaktır.

Davis' göre (2006), aile şirketinde genel müdürü işten çıkartma veya pozisyon değişikliği hiç kolay değildir. Genelde işletmenin gidişatının oldukça kötüye gitmesi ve üretimlerinin ellerinde kalması durumunda genel müdür değişikliğine gidilebilmektedir.

Aile şirketleri, ortakların aile üyeleri olması nedeniyle daha karmaşık bir yapıya sahiptir. John A Davis ve Deepak Mlhotra aile bağlarını güçlü tutmanın yollarını ele almışlardır. Bir aile şirketinde, aile üyelerinin ortak olması ile aile mensubu olmayan birileriyle uzlaşmak farklıdır. Aile ilişkileri genelde kendine özgü münasebetleri olduğu için uzlaşmalarda daha çok risk taşımaktadır (John A. Davis ve Deepak Malhotra; 2007)

Aile işletmelerinde aile mensuplarıyla uyumlu olabilmek ve işletmenin başarılı olabilmesi için birkaç yöntem izlenebilir;

1. Uzlaşma yapılabilir alan: Uzlaşma konusunun sadece bir alan üzerinde olması uygun olmayacaktır hem şirkette hem de işletmenin geleceği etkileyecek olan genel konulara yer verilmelidir. Burada aile işletmesinde çalışan tüm aile fertlerini de bu konu yakından ilgilendirmektedir.

Aile şirketlerinde uzlaşma sağlanabilmesi için oldukça hassas bir süreç izletilmelidir. Bu durum şirkette çalışan tüm personel için geçerlidir. İşletmede bulunan kişi her ne kadar gün içerisindeki olaylardan etkilenmediği ve eve taşımadığını ifade etse de şekilde bu ailesine yansıtacaktır. Aynı şekilde evdeki bir kişinin de yine işletmede evdeki pozisyonunda olduğu gibi yönlendirme yada yönetme isteği devam edecektir. Bunların uygun bir şekilde yapılması ve sınırlarının bilinmesi işletmenin de faydasına olabilecektir.

2. Diğer tarafı yenmeye çalışma: Başarılı bir uzlaşma fikri kabul edilemeyen tarafı yenilgiye uğramış hissettirmemelidir. Çünkü uzlaşma ortak değerler ve kazanımı sağlar. Ayrıca tarafların birbirini alt etme hırsı aile ilişkilerini de olumsuz etkiler. Taraflar, firma içi ve dışında, maddi ve manevi zarar görebileceklerdir.

Bu gibi durumlarda aile mensupları genelde karşılıklı anlaşma yoluna gitmeyi tercih ederler. Bu tarz bir anlaşmayı da gelecekleri için, aile bağlarının kopmaması ve aile içerisinde birbirlerinin iyiliğini istedikleri için yapmaktadırlar. Uzlaşmanın sağlanamadığı durumlarda bir uzman desteği işletmeye yardımcı olabilir.

3. Karşı tarafın alakalı olduğu şeyler, kısıtlamalarını ve perspektiflerini anlamak: Bir çok insan uzlaşma olayını karşı tarafın üzerinde bir baskı bırakıp onları bir şekilde etkileyerek

istediklerini yaptırabileceklerini düşünmektedirler. Sonuç olarak, çoğu kişi uzlaşma konusunda karşı tarafı dinlemek ya da onlarla alakalı bilgi edinmekten kaçınılmaktadırlar. Bu tarz durumlarda, karşı tarafın ne istediğini ve ilgi alanlarını bilmelidir.

4. Tek bir konu yerine birden fazla konuda uzlaşma: Partnerler arasında uzlaşma esnasında genelde yapılan şey tek bir konu üzerinde düşünülüp konuşmak olmaktadır ve kararlar biraz zor alınmaktadır. Bir konuyu ele alırken, diğer konulara yer verirken karar vermek daha kolay olacaktır. Aile işletmelerinde çalışan aile mensupları genelde aynı anda birçok konuyu ele almayı tercih etmektedir, her birinin ilgi alanı, beklentiler ve hedefledikleri etkenler farklıdır. Burada aile bireylerinin birlikte aldıkları kararlar daha etkili olacaktır. Üstelik taraflar en çok sonuca varmak istedikleri konular için diğer konularda daha uzlaşmacı bir tavır takınabilir.

5. Durum yerine ilgi alanlarından uzlaşma: Her hangi bir durum üzerinde sabit kalarak onun nasıl şekillenebileceği yerine firmanın ihtiyacı olan ve ilgilenilen alanlar üzerinde durması daha doğru bir adım olacaktır. Burada ki amaç esasında aile bireylerinin fikirlerini açıkça beyan etmeleri ve hayal güçleriyle birleştirmelerini sağlamaktır. Farklı kuşaktan da aile bireyleri olacağından ortaya daha gerçekçi ve başarı şansı yüksek fikirler çıkma olasılığı artacaktır.

Aile bireylerinin fazla olduğu bir aile işletmesinde biraz daha karmaşıklık görülürken aileden olmayan kişilerin işletmede yer alması firmada alınan kararları kolaylaştırmaktadır. Sebebi ise aile üyeleri bir arada fazla bulunduğu ve uzun yıllar bu işi birlikte yürüttükleri için bakış açıları sabitleşir ve birbirinin fikrinden çabuk etkilenirler. Diğer bir yandan işletmede aileden olmayan birinin farklı fikirlerini ele alıp farklı hedeflere ulaşmak da ayrıca firma için iyi olabilecektir.

1.6. Kuşak Çatışması ve İşletmenin Devamı

Aile işletmelerinde en önemli sorun da kuşaklar arası anlaşmazlık ve iletişim kopukluklarıdır. Bu durum işletmenin sürekliliğini riske atmaktadır.

1.6.1. Çatışma

Genel olarak çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da iki grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:490). Kişilerarası çatışma en genel tanımıyla, işletmedeki bireyler ve grupların kendi içindeki ya da aralarındaki amaç, davranış, kültürel farklılıklar, kuşak farklılıkları, değer yargıları ve inançlarındaki

uyumsuzluk olarak nitelendirilmektedir (Aytaç ve Başol, 2018:472). Bir işletmede çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan problemler ile normal faaliyetlerin durmasına veya karmaşık hale gelmesine sebep olan diğer olaylar şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 1993:363).

Çatışma üretilecek ürün, yeni yatırım alanları, istihdam edilecek personel, kâr dağıtımı, sermaye kararları vb. birçok alanda çıkabilir. Ayrıca, bir aile işletmesinde işletmenin sahibi vefat ederse şirketin akıbetinin ne olacağı düşünülür. Bu pozisyona aile bireylerinden kimin geçeceği tartışılmaya başlanır ve çatışmalar başlayabilir. Genel müdür pozisyonunda dışarıdan birisinin var olması bu tür çatışmalara mal vermeyecektir ve işletmenin sistemi de bozulmayacaktır (Lansky, 2018)

Çatışma yaşanmasına sebep olacak başlıca etmenleri sırayla şu şekilde açıklayabiliriz (Koçel, 2007:510):

Kaynak Paylaşımındaki Dengesizlikler: Organizasyon yapısındaki kişi ya da grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını daha da arttırmak için birbirleri ile rekabete girmeleri çatışma çıkma ihtimalini artırmaktadır.

Amaç Farklılıkları: Örgüt yapılanması içerisindeki alt birimler uzmanlaşmaya başladıkça farklı amaçlar geliştirmeye başlamaktadır. Benzer olmayan amaçların varlığı alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaç farklılıkları; kaynakların sınırlı olması, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğini sağlama yerine rekabeti özendirilmesi, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların subjektif yorumlanmasından kaynaklanmaktadır.

Algı Farklılıkları: Örgüt içindeki kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamalarının, muhtemel bir çatışmaya neden olması beklenmektedir. Algı ve davranış arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları, örgüt içindeki kişileri veya grupları fikir farklılıklarından dolayı birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Algı farklılığının temel nedenleri arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, kültürel farklılıklar ve dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir.

Haberleşme Noksanlığı: Örgütlerde çatışmaların bir nedeni de iletişim eksikliğidir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlayan bir köprü durumunda olan

iletişimin eksikliği durumunda meydana gelebilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için öncelikle iletişimin ne olduğu ve hangi öğelerden oluştuğunu bilmek gereklidir. Koçel'e (2007) göre iletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir.

İşçi İşveren Arasındaki Kutuplaşmalar: Örgüt içi çatışmaların en önemli nedenlerinden bir tanesi de yönetim ile personel arasındaki ilişkilerde anlaşmazlık olmasıdır. Bu zıtlama arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir

Statü Farklılıkları: Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanmaktadır. Kendilerini statü olarak diğerlerinden üstün algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı değerlendirme içerisinde bulduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular oluşturabilecek davranışlar içerisinde (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316).

Çıkar Sağlama Mücadelesi: Bir örgütte yer alan birey, grup ya da birimlerin çıkar ve değerlerinin birbiriyle ya da sistemle uyumsuzluk göstermesi bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012:220).

Yönetim İle İlgili Belirsizlik: Yöneticiler görev ve sorumluluklarının sınırlarını, yönetilenler ise kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunu bilemeyebilir. Bazı görev ve sorumluluklarda birçok kişi çalışmak isterken bazısında da kimse çalışmak istemez ve aksaklıklar ortaya çıkmaya başlar. Çıkan aksaklıklar ile ilgili herkes bir başkasını sorumlu tutmaya başlar ve çatışma yaşanmasına sebep olur (Ertürk, 2000: 227).

Kişilik Farklılıkları: Bir sosyal düzen içerisinde yer almakta olan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların alışkanlıklarını yeni sistemde de sürdürmeye çalışmaları tipik bir gizli çatışma nedenidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerini dolayısıyla çatışmayı doğurmaktadır (Karcıoğlu, ve Alioğulları, 2012:220).

Hangi sebepten olursa olsun, çatışma eğer şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine imkân veriyorsa faydalı; söz konusu hedefleri engelliyorsa, zararlı olarak kabul edilir. Modern yönetim fikirlerinde, belirli düzeyde bir çatışma olmasının şirketlerin etkinliği ve verimliliği açısından faydalı olabileceğini, çünkü çatışmanın hiç yaşanmadığı kurumlarda yenilik,

rekabet, değişim ve yaratıcılığın mümkün olamayacağını ve performansın gelişemeyeceğini belirtmektedir (Koçel, 2005:490).

Uluyol ise yaptığı çalışmada çatışma durumlarını aşığıdaki gibi sıralamıştır (Uluyol, 2004).

Aile işletmelerinde, aile kültürü, şirketin kapasitesi; organizasyon yapısı gibi unsurlara bağlı olarak, çatışmalar yaşanmakta ve bu çatışmalar firmaların geleceğini etkilemektedir. Aile işletmelerinin neredeyse tamamında rastlanılabilecek çatışmalardan bazıları şunlardır.

Büyüme İsteği: Aile bireyleri arasında şirketin yatırımlarına yönelik kararlarda çatışma çıkabilmektedir. Genç bireyler işi büyütmek isterken, büyükler risk almak istemez ve buna karşı çıkar. Bazen de tam tersi söz konusudur.

Karara Katılma Derecesi: Alınan bir kararın değiştirilmek istenmesi kardeşler veya baba-oğul arasında birinin aldığı kararı diğerinin onaylamaması veya bu duruma ters bir fikir ile yaklaşması, çatışmaya yol açmaktadır. Yine alınan kararların ailenin diğer fertleri tarafından işletmede çalışan kişilerin yanında tartışılması çatışmaya yol açar.

Aile İçi Çıkar Çatışması: Özellikle ülkemizdeki aile şirketlerinde büyüklerin, diğer aile fertlerine liderlik veya akıl hocalığı yapmaları yoğun bir davranış şeklidir. Aile bireylerinin kendi aileleri için satın aldıkları mal – mülke kullandıkları maddi kaynaktan çıkar çatışmasına neden olabilmektedir.

Veliahtların Uyumsuzluğuna Bağlı Çatışma: Vârislerin seçiminde hata yapılması da bir başka sorun unsurunu teşkil etmektedir. Genelde çocuklar, istekleri ve kariyerleriyle alakalı düşünceleri/planları sorulmadan, aile şirketinde çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Böyle bir etkileme veya baskı yanlış olup, geleceğe dönük birçok potansiyel çatışmaya sebep olacaktır. Çünkü ailesinin sunduğu işi sevmeyen çocuğun başarılı olmaması düşünülemez.

Değer Yargısının Değişmesi Sonucu Ortaya Çıkan Çatışmalar: Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında değer yargılarının farklı olması durumunda da çatışma çıkabilmektedir. Örneğin, baba sade bir ofisi yeterli bulabilirken, çocuklar daha modern ve yenilikçi bir ofiste çalışmayı tercih etmektedir. Burada doğru olan şey, babanın bu isteği anlayışla karşılaması ve çocuklarla çatışmaya girmemesidir.

Patron-Yönetici Çatışması: Aile bireyi ve aileden olmayan yöneticilerin işe ve işletmeye dair düşünceleri farklıdır. Aile üyesi olan yöneticiler işletmeye çoğunlukla ailenin bütünlüğünün sağlanması, aileye ait varlıkların devamlılığı ve kuruma gönülden bağlanırken; aile dışındaki yöneticilerin, genellikle işletmeyi sadece çalıştıklarının karşılığı olarak ve toplumda unvan elde ettikleri bir basamak olarak düşündükleri bilinmektedir.

Rol Çatışması: Ortaklık ve yöneticilik unvanlarının aynı anda olması ise, bir başka problem sebebidir. Burada patronun hakkı hisse, yöneticinininki ise ücrettir. Dahası, ikinci ve üçüncü kuşağın şirkette çalışması rol çatışmasını daha çok ortaya çıkaracaktır. Birinci veya ikinci kuşağın yönettiği aile işletmelerinde, üçüncü kuşağa genelde yönetici maaşı verilmektedir. Bu nedenle üçüncü kuşak kendisini patrone çok yönetici olarak gördüğünden, patron ve yönetici kimliği çatışma içerisindedir. İkinci kuşak hayatta olduğu sürece, üçüncü kuşak patron olduğunu hissedememektedir. Bu tür durumlarda, aile bireyleri arasında şirket yönetiminde mutlaka çatışma olmaktadır.

1.6.2. Kuşak Çatışması

İşletme yönetiminde farklı kuşaklardan aile mensuplarının aynı dönemde görev alması, yönetim işleyişinde görüş ayrılıklarından dolayı büyük sorunlar yaşanmasına sebep olabilmektedir. İkinci kuşakta ortakların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Böylece aile ağacı gittikçe büyümekle bu da beraberinde birçok sorunu getirmektedir. Genç kuşaklar, belirsizlik ortamını fark ettikleri anda kendinden önceki kuşağa göre daha hızlı ve güvenli adımlar atmaktadırlar. Bu aşamada genç nesil, kendilerini ispat etme gayretiyle, daha atak politikaları ve daha radikal kararları alabiliyorken, üst kuşakların duygusal ve nesnel olmaları kuşak çatışmasına neden olmaktadır. Oysa bir önceki kuşak daha tutucu olup ve gençleri duraklatmaya çalışıyor fakat bazen tam tersi bir durumla karşılaşabilmektedirler (Erdirencelebi, 2012:89).

Birinci kuşak, işe gönülden bağlıdır ve işletmeyi geliştirmek isterken, ikinci kuşak; mevcut durumu korumayı tercih edip, birinci kuşak kadar işe heyecanla yaklaşmamaktadır. Bu durum aslında çok da kötü bir durum değildir.

Buna benzeyen başka bir durum da birden fazla kuşağın aynı anda işletmede yer aldığı aile işletmeleri için geçerlidir. Ancak bu durumu göreve dönüştürebilmek için, aile bireylerinin uyum içerisinde çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir.

Çatışma yönetimi konusunda firmalarda, aşağıdaki davranış şekilleri tespit edilmiştir (Uluyol, 2004).

- Kayıtsız kalmak: Bu tarz bir yaklaşım çözüm olamayacağı gibi, çatışmayı arttıracaktır.
- Çatışmanın üzerine gitmek: Tartışmada olan taraflar bir arada olduğunda, konunun şeffaf bir şekilde tartışılması sağlanacak ve tarafların birbirleri hakkında bilmedikleri yönlerini öğrenebilecekleri bir ortam sağlanacaktır. Bu yöntemle çatışma önlenbilir; lakin taraflar arasında düşünce farklılıkları varsa, iyi bir sonuç ortaya çıkmayabilir.
- Çatışan kişilerin ortak yönlerini ön plana çıkarmak: Birbirlerine karşı daha anlayışlı olmaları etkili olabilecektir, lakin her zaman beklenen sonucu vermeyebilir. Çünkü problem tam olarak çözülmedikçe çatışma devam edecektir.
- Çatışma kaynağını ortadan kaldırmak: Problemlerin nereden kaynaklandığı belirlenmesidir. Çünkü çatışma kaynağı ortadan kaldırıldığında, çatışma da ortadan kalkacaktır. Lakin bu bazen zor olabilmektedir.

Çatışma kimi zaman fayda sağlayabilir. Burada önemli olan çatışma sürecini şirkete zarar vermeden, faydalı şekilde sonuçlandırabilmektir. Sorunun ne olduğunu anlamadan veya anlamaya çalışmadan, öfke ve kızgınlıkla, bencillikle çatışmaları çözmek mümkün değildir. Dahası sorunlar azalmak yerine daha da büyüyerek karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle yönetici, birleştiriciliğini kaybetmeden çatışmayı çözümlenmek zorundadır (Genç, 1997:78-79). Sorunların giderilmesi için iletişimi artırmak sağlıklı bir sistemin kurulması gereklidir.

1.7. İşletme Başarısı İçin Temel Koşullar

Başarı; aile işletmelerinde itici bir güç unsuru teşkil etmektedir. Aile bireyinin işletmenin hangi pozisyonunda ve hangi bölümünde olursa olsun her zaman firmayı daha ileriye taşımak için daha çok özveri ve başarı sergilemesi gerekmektedir. Amaç kurumsallaşma ve başarı arasında sağlam bir güç oluşturup, hem aileyi hem de işletmeyi daha fazla kalkındırabilmektir.

1.7.1. Başarı ve İşletme Başarı Unsuru

İnsanların istek ve hayallerine ulaşmasına “Başarı” denilmektedir. Amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi sonucunda herkesin memnun olduğu durum olarak ta adlandırılabilir. Başarıya ulaşmak için bir çaba sarf etmek gerekmektedir. İşletme başarısı ise,

belirli bir zaman diliminde elde edilen sonuçtur. İstekle başarının bazı aşamaları elde edilmektedir (Ak, 2010:106).

İşletme başarısı denildiğinde işletmenin daha önceden belirlemiş olduğu amacı ve hedeflerinin, faaliyete geçtikten sonraki sonucu ile uyumu anlaşılmalıdır. Bu nedenle işletme başarısının sağlanabilmesi için yöneticiler ilk olarak seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemelidirler. Herhangi bir işletmede bu başarı daha çok ekonomiye bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Başka bir deyişle başarının anahtarı para olarak ifade edilmektedir. Ne kadar başarılı bir iş ortaya çıkarsa, nakit girişi, çıkışından fazla olacak bu pozitif fark ise kar olacaktır (Ak, 2010:106).

1.7.2. Aile İşletmelerinde Başarının Değerlendirilmesi

Başarılı olmak her alanda önemlidir ve aile işletmelerinde başarının en önemli faktörlerden birisi de her şeyin yazılı bir şekilde tutulması; kuralların ve yapılması gerekenlerin yazılı olarak herkes tarafından bilinmesi durumudur. Sürekli ve sürdürülebilir bir başarı elde edilmek için, işletmenin belirlemiş olduğu yazılı kurallarının olması gerekmektedir. Ayrıca işletmede çalışan her bir birey iş akış şemalarını bilip takip ederse iş başarısına ve şirket kârlılığına da ulaşılmış olunacaktır.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi aile fertlerinin uygulamış olduğu politikalar başarı konusunda işletmeye fayda sağlamaktadır. Hangi neslin işletmeyi yönettiği de başarıyı etkileyen bir anahtardır. Ekonomik koşullarda işletmenin geleceğini güven altına almak konusunda önem teşkil eder. Diğer bir açıdan bakacak olursak, genel işletmelerde herhangi bir sonuca varabilmek için toplantılar yapılır, fakat aile işletmelerinde genelde akrabalarından oluşan bir işletme olduğu için toplantılara gerek duymadan alınması gereken kararlar alınabilmektedir (Ak, 2010:106).

Fassler ve Baskin, (2018) aile ve başarılı bir şirket için iyi yönetimin nasıl olacağını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir;

Yönetim sürecinde gelişmek ve değişimlere uyum sağlamak bir aileyi de etkileyecektir. Aile işletmesi kuruluş esnasında aile bireylerinin yönetimde olmasıyla başlar ve her şeyi kendileri yapmayı tercih ederken daha sonraları dış etkenleri de dinlemeye başlarlar. Her iki aşamada da işletme için en doğru kararlar almak ve faydasına çalışmak önemlidir. Burada en önemli faktörler karşılıklı güven, dürüstlük ve uyumluluktur. Bu kavramlara işletmedeki

herkes uyduktan sonra hem aile bireyleri hem de işletmedeki çalışanları memnun kalacaktır (Fassler ve Baskin,2018).

1.7.3. Aile İşletmelerinde Başarı eşitleri

Aile işletmelerinde diğer şirketlerden farklı olarak örgüt dışı başarı da söz konusudur.

Yüksek seviyede bilgi ve tecrübenin kullanıldığı bir aile işletmesinde yönetici değişimleri kolay olmayacak, buna karşılık bilgi ve tecrübenin yoğun olarak ihtiyaç duyulmadığı girişimlerde değişim daha rahat olacaktır. Aile işletmeleri varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, değişim, büyüme, yenilenme ve stratejik değişim yaklaşımları kuşaklar boyunca benimsenmeli ve uygulanmalıdır (Ak, 2010:108).

Örgütsel başarı; işlevsel başarı, çıktı başarısı ve yenilik - uyum sağlama başarısı olarak ikiye ayrılmaktadır (Ak, 2010:108).

Aşağıda Ak'ın (2010:108) başarıyla ilgili açıklamaları yer almaktadır:

İşlevsel Başarı: Bir işletmenin her alanda uyumlu olması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, kaliteye önem vermesi, sorumluluklarını bilmesi gibi konularda hassasiyet gösterdiği takdirde başarıyı yakalamış olacaktır. Lakin bunlardan uzak bir şekilde yönetilen bir firma çoğu zaman başarılı olamayacaktır.

ıktı ve Yeniliklere Uyum Sağlama Başarısı: İşletmenin daha çok geliri – gideri, satış durumu, kısaca ekonomik boyutuyla alakalı olan bir durumdur. Burada önemli olan, sürecin uyumlu bir şekilde yürümesidir. Yenilikçi bir işletme başarıya daha çabuk ulaşabilmektedir. Burada yenilikten kasıt, yeni ürünler ve hizmetlerin müşteriye ve tüketiciye sunulmasıdır. Memnun kalan bir kitle olduğu sürece işletme başarıyı sağlamış olacaktır.

Diğer yandan da örgütsel olmayan başarıda; sosyal başarı, bireysel başarı, bilinçli başarı, varisleri değerlendirme başarısı, yetki ve sorumluluk başarısı ve aile kurallarının başarısı şeklinde altı kısımda incelenmektedir.

Sosyal Başarı: İnsanların iş yeri dışında kendilerine ve etrafındaki kişilerle bir araya gelerek sosyal etkinliklerde bulunmaları ve böylece müşteri ya da çevresindeki kişilerle ilişkilerini güçlendirmeleriyle birlikte başarıları daha da artacaktır.

Bireysel Başarı: Aile bireylerinin ferdi başarılarını ifade eder. Bu durum ilgili bireyin ailenin ve şirketin önüne geçerek huzursuzluğa yol açmıyorsa faydalı olabilir. Ülkemizde Sakıp SABANCI, Vehbi KOÇ gibi halk tarafından da sevilen başarılı örnekler mevcuttur.

Bilinçli Başarı: Aile işletmeleri genellikle tüm işlerini kendi yapması ve kararlarını kendi alması, belirttiğimiz gibi bu her zaman iyi olmayabilmektedir. Bu yüzden işletmenin geleceği için dışarıdan konulara vakıf birinin yönetim ve işletme kararlarını alırken ön planda olması firma için fayda sağlayacaktır. Ayrıca bilinçli bireyler bir işletmede ne kadar çok olur ise firmanın başarıya ulaşması daha kolay ve çabuk olacaktır.

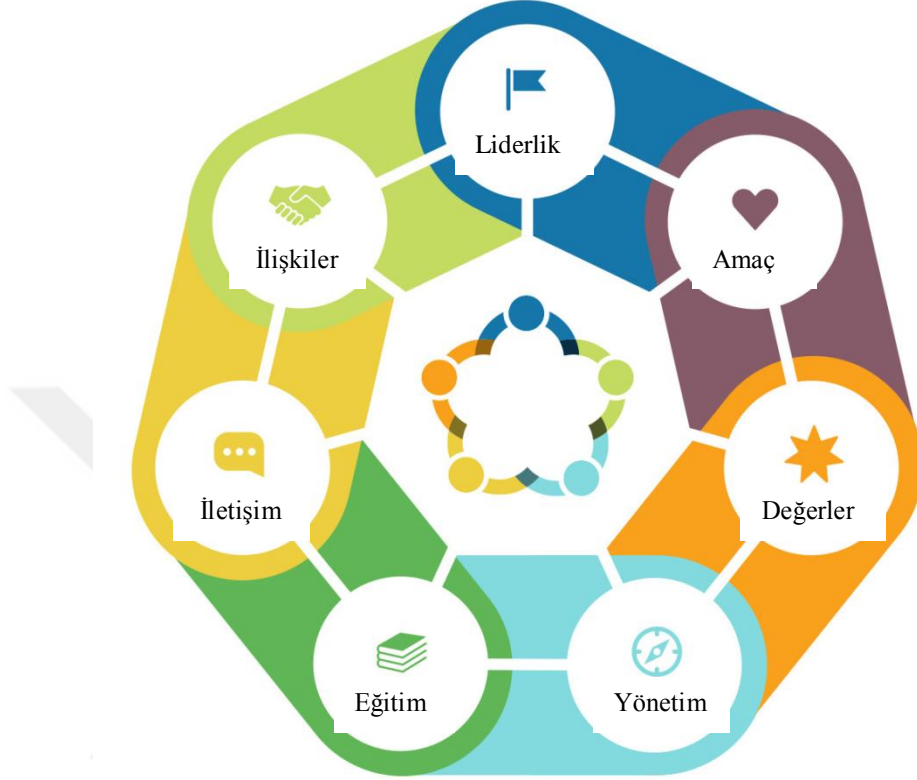
Vârisleri Değerlendirme Başarısı: Başarılı aile işletmeleri gelecekteki yönetici adaylarını seçerken konulara vakıf olan varislerinin üzerinde dururlar, çünkü bilirler ki bilinçli ve işleyişi bilen aile fertleri işletmeyi başarılı bir şekilde yönetip gelecekte de şirketi iyi yerlere getirecektir.

Yetki ve Sorumluluk Başarısı: Çalışanların kime karşı sorumlu olmaları gerektiğini bilmeleri işletmelerde önemlidir. Herhangi bir durumu ya da alınması gereken kararlar hakkında tek bir kişiye danışmaları ve neticeye varabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde başarıya yaklaşmaları pek kolay olmayabilir.

Aile Kurallarının Başarıya Olumlu Etkisi: İşletmenin faaliyette olduğu dönem ile gelecekte başarılı olmaları için takip etmeleri gereken yollar, kararlar ve kuralları olmalıdır ve şayet bunları sistemli bir şekilde takip ederlerse başarının devamı gelecektir (Güngör ve Ak, 2010).

Bir aile şirketinde başarı birçok etkene bağlı olarak gelişmektedir. Şekil 1’de yer alan başarı zincirinde bağ ne kadar güçlü olur ise işletmenin de sağlamlığı ve geleceği o kadar iyi olur (Nacht ve Greenleaf, 2018).

Şekil 1 Başarı Zinciri



1. Liderlik; işletme ve aile için seçilmiş liderlerin olması
2. Amaç; işbirliğinin ve şeffaflığın olması
3. Değerler; yol gösterici ilkelerin açıkça belirlenmesi
4. Yönetim; güçlü ve kendine özgü yönetim yapısının olması
5. Eğitim; büyümek için mücadele ve öğrenme kültürünün olması için teşvik etmek
6. İletişim; sağlıklı bir etkileşimin olması
7. İlişkiler; kişiler arası iletişimin güçlü olması

2. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Bir kurumun, bir kuruluşun veya bir işletmenin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulabilmesi işlemine kurumsallaşma denir. Kurumsallaşma, sadece bir kişi veya işletme kültürünü değil aksine bir toplumu temsil eden bir kavramdır. Bir işletmenin verimli bir şekilde gelişip büyümesinde kurumsallaşmanın rolü çok büyüktür (Karpuzoğlu, 2001:71-72).

Kurumsallaşma aniden ortaya çıkacak bir durum değildir, bunun için belirli bir süreçte ihtiyaç olacağı da bir gerçektir. En dar anlamıyla kurumsallaşma bir örgüt kültürüdür. Ancak her firma kurumsal bir yapıya da sahip sayılmaz. Kurumsallaşmış bir firmanın, diğer firmalardan ayırt edici, kendine has kurallar, standartlar ve bunları çalışma hayatına uyarlamış personelle birlikte bütünleşmiş bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Uluyol, 2004).

Kurumsallaşma tamamen işi profesyonellere bırakmak, kontrolü elden bırakmak veya çekilmek olarak değerlendirilemez. Ama şirket yöneticisinde mülkiyeti sahiplenme veya verimlilik kaygısı her dönemde karşılaşılan bir durumdur. Bunun sebebi liderlik vasfının yeterince kişi üzerine oturmamış olması veya kurumsal bir statüye sahip olamamasıdır.

2.1. Kurumsallaşma Süreci

1990'lı yıllardan itibaren dünyanın birçok yerinde ekonomik ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler günümüzde hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu gelişmeler işletmeleri birçok alanda etkilemeye başlamıştır. İşletmelerin yenilikçi bir yapıya sahip olması gereklidir. Böylece çağın gereklerine uygun değişikliklere uyum sağlamaları da onların diğer firmalardan belirgin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır. İşletme sahipleri çoğu alanda; stratejilerini, izledikleri yolları ve sistemleri zaman zaman değiştirmeleri gerektiğini bilmelidirler (Ak, 2010:69).

Bilindiği üzere teknoloji, bireylerin iş akış süreçlerini ve yaşamını kolaylaştırmaktadır ve bu durum daha çok müşteri odaklı stratejilerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. İşletmeler de kendilerini her alanda yenilemek zorundadır. Çünkü çevrelerinde aynı durumda yer alan işletmeler de olduğu için rekabet artmaktadır. Kurumsallaşmada önemli olan şey yeniliklere uyum sağlayabilmektir.

Başarılı bir kurumsallaşma için kaliteli bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gereklidir. Değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedeni; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır. Ayrıca, aile işletmelerinin ekonomik durumunu koruyabilmesi, mevcut yapılarını geliştirebilmesi, vârislere aktarabilmesi ve dünyada tanınmış birer işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Meşe, 2005:22-23).

2.2. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma tüm sosyal yapılar içerisinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte, aile şirketleri açısından diğer sosyal yapılara göre çok daha önemlidir. Çünkü aile işletmelerinde, duygular yönetim ve yönetiliş biçiminde baskın bir yapıdadır. Duyguların ve yönetici karakteristik yapısının yoğun olduğu bu yapı, ticari bir hedefe yöneldiğinde belirli bir mantık ve kurallar zincirine gereksinim duyulmaktadır. Yoğun bir duygu yoğunluğu ile işe başlayan aile üyeleri zamanla şirketlerini büyütme isteyecekler ve yönetim kadrolarında aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır (Taşkın, 2014:81).

Aile işletmeleri, genellikle aile üyelerinin çalıştığı küçük bir yapılanmayla kurulurlar ve zamanla işler büyüdükçe belirli bir sistematige ve kurallar zincirine olan ihtiyacın da artmasıyla farklı bakış açısı ile kurumsal bir firma haline dönüşmektedirler (Fındıkçı, 2005:84).

Fındıkçı'ya (2005:84) göre; bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Kurumsallaşma, çoğu aile işletmelerinde farklı derecelerde olmaktadır. Buna göre de planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyonla denetim fonksiyonlarındaki farklılıkları aşağıdaki Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1: Planlama Süreci

PLANLAMA		
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi
Planın Temel Unsurları	Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler	Hedefler
Plan Türleri	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetmel Planlar
Plan Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar	Aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması.

Kaynak: Alayoğlu, (2003); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42

Tabloda 2.1’de görüldüğü üzere, planlama kurumsallaşmak için önemlidir. Yapılanlar ne kadar düzenli ve planlı bir şekilde yapılırsa işletmenin ayakta kalma yeteneği de artmaktadır. Öncelikle işletmenin güçlü bir misyonu, vizyonu, amacı ve hedefleri olmalıdır. Sadece bir takım hedefler doğrultusunda ilerlenirse ve tam olarak tanıtılmazsa kurumsallaşmış bir işletme olamaz.

Plan türleri de kurumsallaşmayı etkileyen faktörler arasında yer alır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde aile, miras, varis, stratejik plan, durumsallık planı ve emeklilik planı gibi hususlara yer verildiği görülmektedir. İşletmede sadece eylemsel ve yönetmel planlar olur ise kurumsallaşma düşük düzeyli olacaktır.

Diğer konu da plan süresiyle alakalıdır. Yüksek kurumsallaşma düzeyinde planlar uzun, orta ve kısa olarak hazırlanır. Düşük kurumsallaşma düzeyi olan işletmelerde ise uzun vadeli plan yapılmamaktadır.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmalarda sadece aile ve işletme amaçları uyumlaştırılırken düşük düzeyli kurumsallaşmanın olduğu geleneksel anlayışın hakim olduğu aile işletmelerinde ailenin inanç ve değer yargıları şirkete dayatılmaktadır.

Tablo 2.2: Örgütlenme Süreci

ÖRGÜTLEME		
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi
Kumanda Birliği	Her astın bir amiri vardır	Her astın bir amiri var gibi görünse de şirket sahibi çalışanlarla birebir ilişkidir
Denetim Alanı	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.	Şirket sahibi ortağın ve aile üyelerinin denetim alanı geniştir.
Amaç Birliği	Kişi- işletme amaç uyumu sağlanır.	Şirket sahibinin amacı çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir.	Ortakların ilgi alanları etkili olmakla birlikte, şirket sahibi ortak genellemeci bir tutum izler.
Yetki ve Sorumluluklar	Yapılan iş gerektirdiği biçimde ve eşit dağıtılır.	Yetki şirket sahibinde toplanmakla birlikte, genellikle sorumlulukların dağıldığı görülür.

Kaynak: Alayoğlu, (2003); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42

İşletmenin kurumsallaşmasını etkileyen diğer bir faktörde örgütlenmedir. Tablo 2.2’de kurumsallaşma düzeyinin örgütlenme faaliyetlerini nasıl değiştirdiği görülmektedir. Kurumda birliği, denetim alanı, amaç birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma ve son olarak da yetki ve sorumluluklar gibi konuları kapsamaktadır.

Bir işletmede kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması isteniyor ise; her astın bir amiri olmalı, iş astlara ve onların düzeyine göre belirlenmelidir. İşletmedeki iş bölümleri ve kişilerin uzmanlaşmalarında genç nesil ve alanında profesyonelleşmiş kişiler arasında dağılım yapılmaktadır ve verilen işler eşit bir şekilde dağıtılmaktadır. Aksi durumda işletmenin kurumsallaşma düzeyinin düşük olma ihtimali oluşmaktadır.

Tablo 2.3: Yürütme ve Koordinasyon

YÜRÜTME ve KOORDİNASYON		
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi
İnsan Kaynakları Yönetimi	Aileden olan ve olmayan ayrımı yapılmadan objektif bir yaklaşım izlenir.	Aile bireyelerine öncelik tanınır.
Yönetim Tarzı	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında.
Karar Verme Şekli	Oy birliği ve oy çokluğu	Şirket sahibi ortağın kararı ve oy çokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirme, rapor verme, planlan, problem çözme, özeleştirir.	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme.
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri	Geçici çözüm yöntemleri

Kaynak: Alayoğlu, (2003); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42

Bir işletmenin kurumsallaşmasında yürütme ve koordinasyon da önemlidir. Burada insan kaynakları yönetimi, yönetim tarzı, iletişim biçimi, karar verme şekli, toplantı türleri ve çatışma çözüm yöntemleri bir işletmenin kurumsallaşmasında önemli rol oynamaktadır. Tablo 2.3'de farklı kurumsallaşma düzeylerinde yürütme ve koordinasyon sürecinin nasıl yürütüldüğü gösterilmiştir.

Tablo 2.4: Denetim

DENETİM		
	Yüksek Kurumsallaşma Düzeyi	Düşük Kurumsallaşma Düzeyi
Denetim Noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, üretimin kritik noktalarında, nihai çıktıda	Nihai çıktıda
Denetim Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, prosedürler, kurallar ve iş akış şemaları.	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetleyen Kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar.	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Sürekli	Belirli periyotlarda

Kaynak: Alayoğlu, (2003); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42

Kurumsallaşma için denetim de önemli bir faktördür. İşletmenin denetim noktaları, denetim araçları, denetleyen kişileri ve denetleme zamanları gibi konuları göz önünde bulundurması işletmenin kurumsallaşmasını da etkilemektedir. Tablo 2.4’de düşük ve yüksek kurumsallaşma derecelerinde denetimin nasıl farklılaştığı gösterilmiştir.

2.3. Kurumsallaşmanın Önemi ve Yararları

Aile işletmelerin başarısızlığının altında yatan en temel ve önemli sebep, aile içi sorunların aileden işletmeye yansımalarıdır. Normalde ekonomik kriz bir işletmeyi fazla etkilememektedir. Eğer ki işletmeler belli bir oranda büyüdüğünde kurumsallaşma politikasına girmez ise firmanın geleceği risk altındadır. Bu durumda işletmenin sahibinden sonra gelecek olan ve yönetimi devralacak olan ikinci kuşak ferdi önceden belirlenip her alanda yetiştirilmelidir. Bu sebepten de kuşaklar arası iş aktarımı büyük önem arz etmektedir (Taşkın, 2014:73).

Kurumsallaşmanın temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişilere göre değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığı zaman işletme yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmemektedir (Yazıcıoğlu, 2008:43). Aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ayrıca kurumsallaşması, yani

belli ilke ve kuralları olması, hizmet alanının iyi belirlenmesi ve çevredeki rekabetçi firmaların saptanması da önemli diğer bir faktördür.

Bir işletmenin yaklaşık olarak çalışan sayısı 30 üzeri olduğunda kurumsallaşma çalışmalarına geçilmesi sağlıklı olacaktır. İş hacminin artması ve buna bağlı olarak çalışma sürelerinin artması da kurumsallaşmaya geçilmesi gerektiğinin bir göstergesidir. Aile işletmelerinde ne kadar erken kurumsallaşmaya gidilirse sonuçlar o kadar faydalı olacaktır (Yazıcıoğlu, 2008:43).

2.4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Faktöründeki Engeller

Kurumsallaşmanın olumlu yönleri olduğu gibi bazı engelleri de bulunmaktadır. Genellikle aile işletmelerinde görüldüğü üzere ailedeki iş eylemleri ile duygular birbirine karışmaktadır. Bu durum işletme için zarar ve engel oluşturmaktadır (Özuysal, 2006). Bu engeller;

1. Yönetim fonksiyonu ve kurumsallaşma alanındaki engeller
2. İşletme kültürünün kurumsallaşmaya yönelik engelleri
3. Çevredeki faktörlere uymadan kaynaklanan engeller, şeklinde sınıflandırılabilir.

2.4.1. Yönetim Kaynaklı ve Kurumsallaşma Engelleri

LeCouvie'nin (2016) bir çalışmasına göre iş öğrenmek her koşulda oldukça güçtür. Aile şirketlerinde de sorumluluklar ve karmaşık yapı fazladır. Eğer profesyonel bir şekilde işletme yönetilmezse birçok zarar ortaya çıkacaktır. Tek başına kararlar almaktansa birlikte istişare ederek yapılan görüşmelerde alınan kararların başarı düzeyinin yüksek olması daha olasıdır. Bilindiği gibi genelde işletmelerde CEO'lar bulunmaktadır lakin günümüzde co-CEO'lar var. Buradaki amaç daha sağlam bir yönetimi sağlamaktır. Buna bağlı olarak aşağıdaki hususları da dikkate almak en doğru adım olacaktır (LeCouvie, 2016) ;

- Paylaşılan değerler ve görüşler
- Güven
- Ego olmamalıdır
- Ortak liderlik ve kurumsal yönetim

Bunlar sağlanabilirse güçlü bir aile şirketi yapısına kavuşulabilir.

İşletmelerde, planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, hedeflerinin saptanması ve yedek etkinliklerin hazırlanması yönetim fonksiyonları için önemli faktör teşkil etmektedir (Özuysal, 2006). Yönetim kaynaklı kurumsallaşmaya engel teşkil edecek durumlar ise:

- Gelecekleri ile ilgili uzun vadeli planların yapılmaması,
- Anlık karar ve harcamaların yapılması,
- Çoğu konuda uyumsuz olmaları ve net olmamaları,
- İş kurmak isteyenlerin herhangi bir plan yapmadan işe direkt başlamaları
- İşletmedeki hiyerarşi zincirinin çığnenmesi
- Personel donanımı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olamama ve yanlış iş bölümünde yanlış personelin çalıştırılması
- Aile fertlerin işletme kuralları dışında hareket etmesi ve sorumluluk sahibi olmaması
- Kurucu ve yönetimin ilgilendiği bölümlerin sayısının fazla olması olarak sıralanabilir.

Planlamanın gereksiz ve boşa harcanan bir zaman olduğunu düşünen işletmeler, işlerinde aksamaların oluşacağını düşünmeden hareket etmektedirler. Müşterilerinin isteklerini zamanında ve ivedilikle karşılamakta yetersiz kalacaklarını düşünmezler ve plansız bir şekilde şirketi yönetmeye devam etmektedirler (Özuysal, 2006). Kurumsallaşma engelleri:

- İş kuran kişinin etrafındakilere tepkili olması,
- İş kuran kişinin ve yöneticilerin her şeye kendilerinin müdahale etmeleri,
- İş kuran kişinin her konuda tek başına kararlar alması ve uygulaması,
- İşletmenin büyümesiyle birlikte yakın akrabaların da işletmede çalışma isteğinin doğması,
- İşletmede genel müdür olmak isteyen aile fertleri arasında rekabetin artması,
- Yönetimdekiler ile çalışanların fazla dikkate alınmaması,

- Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin olmaması,
- Aile bireylerin yapmış oldukları harcamaların işletme harcamalarından ayrı tutulmaması,

Sıralanabilir. Bölümler arası koordinasyonun kurumsallaşmadaki engellerine bakıldığında (Özuysal, 2006).

Aile işletmelerinde, işletmedeki aile fertlerinin yapılan toplantılara yöneticileri dahil etmemeleri, işletme toplantıları yerine aile içi görüşmelerde konuşulup kararların alınması bölümler arası koordinasyonun en önemli engelleridir.

Yapılan planlarda alınacak kararların hangi doğrultuda olduğuna dair kurumsal engeller de vardır (Özuysal, 2006). Bu engeller şu şekilde sıralanabilir;

- Yapılan işlerin aksamaması adına yapılması gerek kontrol istemlerinin olmaması,
- Düzgün bir şekilde performans değerlendirmesi sisteminin olmaması,
- Raporların yeterince sistemli bir şekilde tutulmaması,
- Sağlıklı bir şekilde kontrollerin yapılmaması,
- Disiplin sisteminin herkese uygulanmaması gibi konular engel teşkil etmektedir.

2.4.2. İşletme Kültüründen Kaynaklanan Kurumsallaşma Engelleri

Bir işletmenin nasıl işlediğini, ne tarz işler yaptığını, nasıl karar aldığını işletme kültüründeki kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesidir (Özuysal, 2006).

- Aile ve iş değerlerinin eşit olması,
- Aile ve iş yerindeki statünün birbirine karıştırılması,
- Aile bireylerinin birbirine hitap şekillerine dikkat etmesi,
- Davranışların işletme disipliniyle örtüşmemesi kültürden kaynaklanan kurumsallaşma engelleri olarak ifade edilebilir.

2.4.3. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bir işletmenin çevresindeki faktörlere ve yapılara uyum gösterememesi de kurumsallaşmanın önündeki engellerdendir (Özuysal, 2006). Bu faktörler:

- Girişimcilerin çevresindeki teknoloji ve bilimsel gelişmeleri yeterince takip etmemesi
- İşletme içerisinde araştırma ve geliştirme departmanlarının eksikliği
- Bilgi toplama ve inceleme kurulunun olmaması
- Girişimcilerin işletmeyi kurma amaçlarının dışında hareket etmesi şeklinde sıralanabilir.

2.5. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasındaki Yönetim Problemleri

Yönetim, kişi ve kurumları sonuca götüren çok özel bir yapıya sahiptir (Drucker, 1999:49). Aile şirketlerinde kurumsallaşma denilince aklımıza sadece şirketin kurumsallaşması gelmemelidir. Bir aile işletmesinin başarılı olması yönetim şekliyle yakından alakalıdır. İşletme kurucularının işletmeyle alakalı kapsamlı bilgiye sahip olması; örneğin, işletmede çalışacak olan aile mensuplarına ve deneyimli olan yöneticilere yaklaşımları ve onlarla alakalı fikirleri, işletmenin sorunlarla karşılaşmaması ve karşılaştığı takdirde nasıl başa çıkacaklarını bilmeleri gibi konular başarılarını da etkilemektedir.

Genellikle aile işletmeleri, başarılı ve sağlam bir yönetimle büyüyebilir. Kurumsallaşmaya planlı bir sistem olarak bakıldığında sadece şirketin bir sistem haline gelmesi yeterli değildir (Taşkın, 2014:82). Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir. Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin en önemli amaçlarından biri olmak durumundadır (Kırım, 2007:11).

Çalışmada daha öncede bahsedildiği gibi, işletme sahiplerinin ve aile bireylerinin yeterince eğitilmiş olmaması, bilgi, tecrübe eksiklikleri ve yeniliklere açık olmamaları işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kurumsallaşma işletmenin başarılı ve kararlı bir şekilde gelişmesini, işletme sahiplerinin çıkarlarını ön planda tutmamalarını, sorumlu ve eşit davranmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

3. BÖLÜM

MUHASEBE SİSTEMİ

Muhasebe, finansal tabloları kullanan kişilerin işletme yönetiminde karar alma sürecine destek veren ve finansal pozisyonunu göstermek amacıyla performans raporlarının hazırlanması ve finansal işlemlerin kaydedilmesini kapsayan süreçlerin tamamıdır. Muhasebe, işletmenin finansal yapısını gösterirken, işletme amaçları ile ilgili işlemlerin tanımlanması, sınıflandırılması, özetlenmesi ve raporlanması süreçleri ile yönetime gerekli bilgi sunumunu yapan sistemdir (Akgün ve Kılıç, 2013:22).

Muhasebe, ilerleyen teknoloji ile birlikte gelişme göstermekte; kayıt etme, sınıflama, özetleme ve raporlama işlevleri teknoloji ile değişim göstermektedir. Bu işlevler işletme içi ve dışı çevrelerdeki karar alıcılara ihtiyaç duydukları finansal bilgileri sağlamaktadır. Bu amaçları yerine getirmeye yöneltilmiş muhasebe işlevi, ham veriyi finansal bilgiye dönüştüren bir takım bileşenlerden oluşacaktır. Bu bileşenler gerçek manada bir sistemdir (Kara, 2003:39).

Bilindiği üzere çağımızda faaliyet gösteren firmalar arası rekabet ve bilginin önemi daha da artmış olup, buna bağlı olarak yöneticiler aldıkları kararların etkinliğini daha da artırabilmek için daha kısa sürede daha çok yeniliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bir firmanın sağlam bir şekilde ayakta kalabilmesi için de; işletmelerin planlı, sistemli, verimli olmaları her dalda ayrı ayrı sistemler kurup bunları da tek bir yönetim sistemine bağlı hale getirmeleri gerekmektedir. Bu sayede başarıya ulaşabilirler. Birbirine bağlı ve sistemsel olarak bilgilerini istendiği şekilde paylaşan firmalar hedeflerine daha çabuk ulaşır ve bu sayede rakiplerini geçmiş olacaktırlar.

3.1.Muhasebe Bilgi Sistemi Gerekliliği ve Amaçları

Muhasebe bilgi sistemi, işletmenin finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını, bilgiyi üreten ve bilgiyi kullananlara raporlar halinde sunmak amacıyla yapılan öğelerin bütününden oluşmaktadır (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003:214).

Muhasebe bilgi sisteminin firmaların kalbi olarak ifade edilmesi yanlış olmaz. Bu sistemin ortaya sunduğu bilgilerin, yönetim ve yatırım kararlarını ele alması için gerçek,

güvenilir ve enflasyonist etkiden arındırılmış olması gerekmektedir. Firmaların faaliyetlerini sürdürmeleri için, rekabetçi ve her alanda işbirlikçi olmaları ve muhasebe bölümünün ürettiği verilerin doğru, zamanında ve eksiksiz şekilde olması gerekmektedir. Bir başka ifade ile muhasebe bilgi sistemi, firmayla alakalı istenilen bilgiye ulaşmayı sağlayan, firmaya giren ve firmadan çıkan ürünlerin kaydının tutan ve birbirine bağlı diğer alt sistemlerin bilgilerini paylaşan bir sistemdir.

Bir firmada birbiriyle bağlantılı olması gereken iki şey vardır, bunlardan biri yönetim, diğeri ise bilgidir. Firmalardaki bölümlerde bilgi sistemi farklı şekillerde ön plana çıkmaktadır ve gerek yönetim gerekse personelin bu bilgi sistemlerini titizlikle ele almaları ve alanlarıyla alakalı bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Firma için ön plana çıkan muhasebe bilgi sistemidir (Kara, 2003:39).

Muhasebe bilgi sistemi, ayrıca firmanın maliyetlerini ve gelirlerini düzgün bir şekilde kontrol etmelidir. Mali durumların teşkil ettiği değişiklikleri raporlar halinde firmanın sistemine kayıt etmelidir. Bu işlemlerin yapılması firmanın sadece geçmiş durum raporlarının tutulması anlamına gelmekte, ayrıca önceden planlanmış faaliyetlerin ya da yeniliklerin gelişmesi için de bir olanak sağlamış olmaktadır. Dahası firma dışındaki resmi kuruluşlarının firma denetlemeleri sırasında da raporlar sunmaktadır (Kara, 2003: 43-47).

3.2.Kurumsallaşmanın Sebepleri ve Muhasebe Boyutu

Kurumsallaşma, firmaları ailenin ve şahısların etkisinden kurtaran işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir olgudur. Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır ve şirketlerin ele aldığı işlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve eşgüdülenmiş, örgütlenmiş, her açıdan uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri gibi konuları kapsamaktadır (Dilli, 2013:18).

Kurumsallaşma, zaman içinde oluşan değişikliklere uyum sağlayıp yeni gelişmelere hâkim olma ve bunları takip etme sürecidir. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, çevrenin uygun ve etkin bulunduğu şekilde davranır ve şekillenirler. Bu durum insanların normal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenerek geçerliliğini muhafaza etmelidir.

Kurumsallaşma firmalarda belli bir sistemi yerleştirmeyi hedefler. Bu amaçla firmada her şey düzen içindedir; işletmenin işleyişi, alınan kararlar, personel alımı vb. konular örnek olarak verilebilir. Firmadaki kişilerin değişimi ve sürecini etkilemez. Firma içinde tutulan

dosyalar, arşivler, raporlamalar, birlikte çalışma gibi konular yerleşmiş olup bir kere benimsendiğinde bir daha çok fazla değişime uğramamaktadır. Bununla bağlantılı olarak, sistemleştirme üzerinde duran şirketlerin, her şeyi yazıya dökmesi en uygun durumdur. Firmanın değerleri, teknoloji yardımıyla kurallaştırılıp kullanıma hazır edilmektedir.

Dinç ve Varıcı (2008) konuyla ilgili çalışmalarında, muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma sürecine ne düzeyde etki ettiğini ve kurumsallaşma ile muhasebe bilgi sistemi arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı konusunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada, muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma arasında doğru yönlü, pozitif ve çok güçlü bir ilişkinin olduğu ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliğinin kurumsallaşmaya etki eden faktörlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsallaşmanın evrak üzerinde kalması durumunda gerekli yönerge, yönetmelik, genelgeler çıkartılsa bile bunlar uygulamaya geçmemektedir. Uygulama esasında bir kabuldür ve kabul neticesinde kurumsallaşma gerçekleşmektedir.

Şirketlerin hayatta kalabilmesi için gerekli olan değişim, kurumsallaşma sayesinde sağlanabilmektedir. Herkesin ortak paydada buluştukları bir sistem oluşturulmaktadır. Kurumsallaşmada esneklik ve yenilikçi unsurlar doğrultusunda piyasada var olan değişikliklerin takibi ve güncel olarak firmaya dahil edilmesini ve ayrıca fikirler oluşturarak değişimde yer alınabilmektir. Firma yöneticisi, alınan kararlarda ve değişikliklerin ele alınmasında onaylayan kişi konumunda olacaktır. Kurumsallaşma olmayan firmalarda ikinci kuşaktan sonra firma kapanabilmektedir. Çünkü kurumsallaşma bir firmanın geleceğe güvenli bakması için gerekli bir durum haline gelmektedir.

Kurumsallaşmanın olduğu dönemde firmanın göz önünde bulundurması gereken unsurlar vardır. Örneğin en başta gelen hususlardan biri aile fertleri ve çalışanlar arasında eşitlik olmalıdır. Aile ferdi olanların ekstra haklara sahip olmaması gerekmektedir. Yine aile ferdi olanlara üst yönetim görevleri verilirken bilgi sahibi olup olmadığı göz önünde tutulmalı ve bilgi sahibi değil ise yerine konuya hâkim kişiler getirilmelidir. Firmanın dinamikliğini arttırmak için yönetsel değişikliklere yer verilmelidir.

3.3. Muhasebe Organizasyonunun İşletme İçin Önemi

Firmalar kullandıkları teknolojilerindeki yeni gelişmeler ve rekabet düzeyinde yaşanan gelişmelerden dolayı her zaman yeni yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu yüzden de değişimleri, yeni planlamaları takip etme ve araştırmak için firmanın birimleri ve sistemleri güncel tutmalıdır. Her bir birimin de kendi içerisinde titizlikle güncel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu sistemler içinde en çok görev muhasebe bilgi sistemine düşmektedir, çünkü firma yönetiminin esas planlama ve kontrol işlemlerini daha çok bu birim sağlamaktadır (Dursun, 2014:15). Dahası firmanın kar edebilmesi ve firmanın faaliyetlerini sürdürebilmesi için muhasebe organizasyonun tüm kademelerinde yönetici ihtiyacı duymaktadır.

Dursun'a (2014) göre nesillerden beri muhasebe bilgi sistemi var olmuştur ve firma ne kadar büyüse de, aradan yıllar geçse de yeri gelir ilk başta tutulan raporlara ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu yüzden de arşivleme önem arz etmektedir. Firmaların bilgisayar sisteminde verileri depolamaları da önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Bilgilerin bir araya getirilerek firmanın bilanço, gelir tabloları ve diğer finansal tablolar ve yapılan analizler ile ihtiyaç duyulan verileri oluşturulması kolay olmaktadır.

Bu sebepten dolayı firmalarda verileri depolamak kadar muhasebe bilgi sistemi de önemlidir ve buna bağlı olarak daha detaylı bakılacak olunursa Dursun (2014:15-16) çalışmasında, muhasebe bilgisinin niteliksel özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir. Bunlar:

I. Birincil Nitelikler

a. İlgililik,

- Tahmin değeri,
- Geri bildirim değeri,

b. Güvenilirlik,

- Doğruluğun kanıtlanabilir olması,
- Temsilde sadakat,
- Tarafsızlık,

II. İkincil Nitelikler

- Karşılaştırılabilirlik,
- Tutarlılık olarak sıralanır.

Dursun (2014), muhasebe bilgi sistemi, bir firmanın en önemli alanlarından ve burada yapılan işlemler firma için kritik öneme sahiptir olduğunu ifade etmektedir. Muhasebe birimi firmada yapılan faaliyetlerin raporunu tutma, yenilikleri takip etme, duruma göre karlılık ya da zarar durumlarını ortaya koyma yeni faaliyetleri planlama gibi birçok konuyu ele almaktadır. Burada yapılan işlemler kolay görünse de esasında riskli bir bölümdür, en ufak bir eksiklik ya da hatada firmanın büyük kayıpları olabilir.

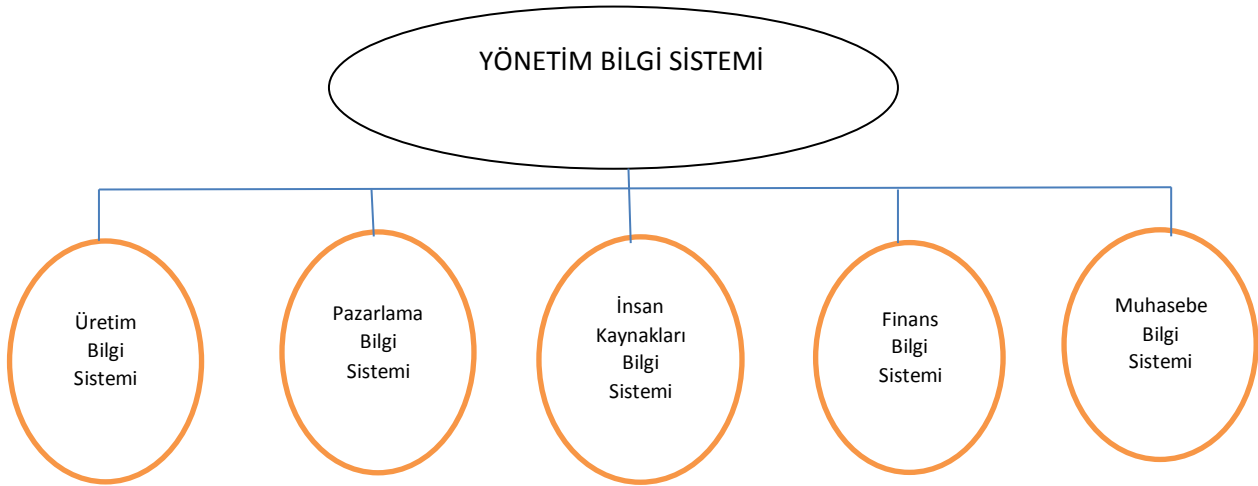
3.4. Yönetim Bilgi Sistemi ve Bölümleri

Yönetim bilgi sistemi, firmanın bütün faaliyetleriyle alakalı bilgi akışını sağlayan, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları ve muhasebe birimleri gibi alt sistemlerden meydana gelen bilgi sistemidir. Ayrıca, iletişim araçları, bilgisayar teknolojisi ve yönetimin kararlarının gelişmeleri gibi konuları ele alır (Akar ve Atmaca, 2016: 148-150) .

Firma çeşitli bilgi sistemlerine ihtiyaç duymakta ve her firmanın iş akışını takip etmeleri için alt birimleri bulunmaktadır. Firma yönetim faaliyetleri esnasında birçok altbilgi sistemini kullanır. Bu sistemler bir biriyle ilişkilidir ve etkileşim halinde faydalı veriler sağlarlar. Sistemler arası ilişki ve etkileşimi muhasebe bilgi sistemi sağlar.

Akar ve Atmaca (2016) yönetim bilgi sisteminin alt sistemlerini aşağıdaki gibi şematize etmektedir;

Şekil 2 Yönetim Bilgi Sistemi



Kaynak: Akar ve Atmaca, (2016)

Üretim Bilgi Sistemi: Üretim, bir mal ya da hizmetin ortaya konması ve değerini arttırmak için yapılan çalışmalar bütünüdür. Üretim yönetimi ise, firmanın bir ürünü talep edilen kalite ve sürede, alıcıya en uygun fiyatta ve şekilde sunduğu hizmettir. Üretim bilgi

sistemi, girdilerin kaydının tutulmasını hizmetin en iyi şekilde ortaya konulmasını sağlar. Ayrıca ürünlerin maliyetlerinin en iyi şekilde hesaplanması için de muhasebe bilgi sistemiyle irtibat halindedir.

Pazarlama Bilgi Sistemi: Üretilen ürünlerin ve hizmetlerin tüketiciye sunulması amacıyla yapılan eylemler bütününe pazarlama denilmektedir. Bunu da planlama, fiyatlandırma, dağıtma ve piyasada tutundurma süreciyle sağlamaktadır. Pazarlama bilgi sisteminde ürünün pazarlama etkinliğindeki karar alma durumlarında ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanmasıdır. Bunu yapmaktaki amaç ise; ihtiyaçları tespit etmek ve bu ihtiyaçların kullanımının şeklini ortaya koymaktır.

Pazarlama bilgi sisteminin diğer bir amacı da, yönetime yeni malların ve bunların satış hedeflerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Nasıl ve hangi kitleye satılabileceği, ne tür reklamlar yapılabileceği gibi konularda fikir vermekte yardımcı olmaktadır.

Herkesin satın alabileceği bir ürün oluşturmak, müşterilerin neye ihtiyacının olduğuna bakılması, ürünün tüketicinin istediği doğrultuda özelliklere sahip olması, en önemlisi de tüketicinin üründen memnun kalması ve bu ürünün marka haline gelmesi için yürütülen çabalar bütünüdür. Yine bütün bunların en uygun maliyetle sağlanmasında muhasebe biriminden elde edilecek veriler önemli rol oynar.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi: İnsan faktörü hayatın her alanında önemli bir etkindir ve kişilerle ilgili bütün bilgileri insan kaynakları bilgi sistemi sağlamaktadır. Bu birim verimli olabilmek için istenilen bilgileri ve kaynakları en hızlı ve etkili şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dahası çalışanlarının da verimli çalışmaları ve kendilerini geliştirmeleri için onlara dönem dönem eğitim vererek motive edici faaliyetler yürütmektedir.

Finans Bilgi Sistemi: İşletmenin varlıklarının kontrol etmesi, geleceğine ilişkin planlar ve kararlar alması, fiyatlama kararları, kaynaklar arasından en uygun alternatiflerin seçilmesi gibi konularda işletmeye destek sağlar.

Muhasebe Bilgi Sistemi: Bu sistem işletmenin tüm kaydetme sürecini tarafsız olarak hazırlanmış belgelere dayandırarak yürütür. İşletmenin faaliyet sonuçlarını özetler ve süreç sonunda finansal tablolar oluşturarak hem iç hem dış paydaşlara karar alma amaçlı bilgiler sağlar. Aynı zaman da bu sistem işletme içerisindeki koordinasyonu sağlanmasına aracıdır.

3.5. Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Kararlarında Kullanılması

Muhasebe bilgi sistemi sadece vergi amacıyla tutulan bir sistem değildir. Bu amaçla kullanıldığında hiçbir anlam ifade etmez. Dahası kurumsallaşma için önemli bir araç olan muhasebe bilgi sistemi diğer bilgi sistemleri gibi sadece işletme içine değil dış paydaşlara bilgi sunar. Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen veriler, finans bölümünden pazarlamaya, üretimden insan kaynaklarına kadar işletme içindeki tüm bölümlere bilgi sağlar. Ayrıca bu bölümlerin koordineli verilerini temin eder.

Muhasebe bilgi sisteminden sağlanan bilgiler, işletme kararlarında kullanıldıkça işletme için bir anlam ifade edecektir. İşletme yöneticilerinin işletme ilgili kararları verirken muhasebe bilgi sistemi çıktılarından yararlanmaları doğru karar vermeleri açısından son derece önemlidir. İşletmelerde profesyonel yöneticilerin muhasebe bilgi sistemi çıktılarını kullanarak vermeleri gereken belli başlı kararlar (Mizrahi, 2011:312):

- Satılacak malların miktarlarının ve satış zamanlarının belirlenmesi,
- Malların satış fiyatının oluşturulması,
- Üretilen mamullerin miktarlarının ve üretim zamanlarının belirlenmesi,
- Üretim için gerekli olan hammadde ve diğer girdilerin nitelik ve miktarlarının saptanması,
- Üretimde kullanılması gereken makine kapasitesinin saptanması,
- Üretimde kullanılması gereken işgücünün hesaplanması,
- Satın almalar ile ilgili uygun ödeme koşullarının saptanması,
- İşletmenin hangi alanlara yeni yatırımlar yapacağını belirlemesi,
- Yatırımların nasıl finanse edileceği ile ilgili kararlar,
- Optimal sermaye yapısının belirlenmesi ile ilgili kararlar,
- Alacak, stok ve duran varlık yönetim politikalarının saptanması ile ilgili kararlar şeklinde sıralanabilir.

3.6. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe Finansman Sorunları

Aile işletmelerinin en önemli özelliği, girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmelerinin bu özelliği aynı zamanda en önemli dezavantajını da oluşturmaktadır (Kızıl, Akman ve Esmer, 2013:29). İşletme sahibi olmak için gerekli mali ve finansal kaynaklara sahip olursa bile, kişinin iyi bir girişimci ve yönetici olması, her zaman mümkün olmamaktadır. Aile işletmelerinde genel olarak görülen muhasebe-finansman sorunları, yönetim ve organizasyonda yaşanan sorunlar, donanımlı çalışan bulamama sorunu, çalışanların eğitim sorunları, rehberlik hizmetlerinin tam olmaması gibi konular işletmeyi etkilemektedir.

Birçok işletme sahibi veya yöneticisi gerekli işletme bilgisine sahip olmadıkları işletmenin sadece karlılığıyla ilgilendikleri için bütünü görememektedir. İşletme sahibi ve yöneticileri, işletmeyi deneyimli kişilere devretmeyi firmayı tamamen yabancılara bırakmak olarak düşündükleri için aile bireylerini getirmeyi tercih etmektedirler. Bu da aile işletmelerinin gelişmelerinin önündeki en önemli engellerden biridir (Kızıl vd. 2013:30). Bu tür düşüncelere sahip olan aile işletmelerinde, en başta işletme sahipleri ve yöneticilerinin alanlarında uzmanlaşmaları için eğitim almaları gerekmektedir. Eğitimdeki eksiklik nedeniyle işletmeler, yeni gelişmelerden faydalanamamakta, değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkânına sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle işletmeler için eğitim büyük önem taşımaktadır.

Fakat işletmeler maddi sorunlarından dolayı iş görenlerin eğitimine gereken önemi vermemektedir. Bunun yanında, muhasebe-finansman ve yönetim organizasyon bilgisi hem yönetici, hem de çalışan kademesinde oldukça gereklidir.

Başarılı bir aile işletmesi olmak için, geleceğin önceden görülmesi, bu yönde planlar yapılması ve kurumsal yapının oluşturulması gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarının en önemli nedeni, yönetimde yetersizlikler ve işletmenin kurumsallaşamamasıdır.

3.7. Muhasebe ve Kurumsal Yönetim

Günümüzde işletmelerin birçoğu kurumsallaşmaya gitmektedir. Kurumsallaşmayla birlikte sermayelerinin yönetimi, işletme ile ilgili kararların alınması, eğitilmiş, tecrübeli, işletme kültürünü bilen yöneticilerin işletmelerde yer almaları göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal olabilen işletmeler geleceğe daha güvenli bakabilmekte, piyasada büyümekte ve planlarını daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler.

3.7.1. Muhasebe Açısından Kurumsal Yönetim Kavramındaki İlkelerinin Algılanması

Tam anlamıyla kurumsal bir yönetim oluşturabilmek için yönetimin bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Burada önemli olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk durumlarının açıkça öne çıkartılabilmesidir.

Adillik; işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerine eşit davranmalıdır. Böylelikle hissedarlara ilişkin haklar korunmaktadır.

Şeffaflık; işletmelerde her alanda şeffaf olmak önemlidir. Burada kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesiyle işletmeler, ticari sır olacak bilgileri hariç kurumlarıyla ilgili finansal ve finansal olmayan bütün verileri, istenilen süreçte, doğru, eksiksiz, net bir şekilde, yorumlanabilir, fazla masrafı olmadan, kolay bir şekilde ulaşılabilir haliyle kamuya duyurmalıdır.

Hesap Verebilirlik ilkesi; bu ilkede menfaat sahipleri ile ilgili konulara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve bağların düzenlenmesini sağlayan ilke ve kuralların oluşmasını sağlamaktadır. Bu ilke, ayrıca alınan kararın doğru olup olmadığına da cevap verebilmeleri için gereklidir. Dahası finansal verilerin ve işletmenin aldığı karar ve planlarının doğruluğunu da saptamaktadır.

Sorumluluk ilkesi; işletmenin genel durumunu, yönetim kurulunun, yöneticilerinin karar ve yapacaklarının ilgili yönetmeliğe, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanabilirliğini amaçlamaktadır (Karagöz Zeren, 2018:74-87)

3.7.2. Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsal Yönetimin Mevcut Durumu

Birçok araştırmacı ve yazara göre, muhasebe mesleği; karışık, değişken bir süreçtir ve bu meslekte karşılaşılan problemlerin çözümünde mesleki konuları ele alan, toplum yararına hizmet eden mesleki bir sorumluluk taşıyan meslek grubu olarak tanımlanmaktadır. Muhasebe alanında çalışanlar muhasebe sürecinde muhasebe ilkelerinden faydalanmaktadır.

Muhasebecilerin dikkat etmeleri gereken önemli hususlar arasında; bağımsız olmaları, bilgileri başka müşterilerle paylaşmamaları, tarafsız olmaları gibi unsurlar.

Ülkemizde muhasebe mesleğinin yasal statü kazanması uzun zaman almıştır ve 1 haziran 1989'da 3568 sayılı kanunla "Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" gibi ünvanlar oluşmuştur. Muhasebe Meslek yasasının amacı, işletmelerde faaliyetlerin güvenilir bir şekilde işleyişini sağlamak,

sonuçlarının ilgili birimlerle denetlenmesini sağlamaktır. Burada tarafsız bir şekilde denetleme sonuçlarını sunmak önemlidir.

Muhasebe bilgi sistemi iç ve dış çevreye işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçları ile ilgili rapor sağlar. Muhasebe bilgi sisteminin işletmelerin ihtiyaçlarını karşılması, doğru, güvenilir ve zamanında bilgileri sağlamasıyla olabilmektedir. Yine en önemli unsurlardan birisi muhasebe raporlarının düzgün bir şekilde tutulması ve gerektiğinde sunulabilmesidir. Burada kurumsal yönetim, işletmelerin faaliyetlerini, planlarını, amaçlarını, faydalı olabilecekleri alanları ve performanslarını ele alan ve kontrol eden bir sistemdir. İstenilen bilgiyi doğru zamanda ve gerekli yerlere aktaran muhasebe bilgi sistemi, kurumsal yönetimin yaptıklarına, işletme içerisinde gelişmesi ve bunun gerekli şekilde yaygınlaşması konusunda önem teşkil etmektedir.

3.8. Muhasebeleştirme Sürecinde Verilerin Üretimi

Muhasebe bilgi sistemi mali olayları kayıt altına alır, sınıflandırır ve özetleyen bir süreçte veri üretir. Bu sürecin sonunda elde edilen en önemli çıktı ise raporlama sonucu oluşturulan finansal raporlardır. Bu raporların güvenilirliği nitelikli bilgisi özelliğini taşıması ile mümkündür. Daha önce bahsedildiği gibi tam, doğru ve zamanında bilgi sağlamalıdır. Muhasebe sisteminde kimi zaman, hile ve hata nedeniyle bu süreç sağlıklı çalışmayabilir.

İnsan unsurunun bulunduğu her yerde hata ve hileden bahsetmek kaçınılmaz bir durumdur. Zamanla insanlığı çeşitli açılardan etkileyen hataları engellemek adına çeşitli kural ve yükümlülükler çıkarılmaya başlanmıştır. Çıkarılmış olan bu kural ve yükümlülükler sayesinde daha düzenli ve uyumlu bir sisteme geçilmiştir. İlerleyen dönemlerde ortaya çıkan işletmeler yeni hata ve hile konularıyla karşılaşmamıza sebep olmuşlardır (Dumanoglu, 2005:348).

Hile; birini aldatmak, dolandırmak, kandırmak, yanıltmak manalarında kullanılmaktadır. Kavram olarak hile; bir kimseyi bir irade beyanında bulunmaya, özellikle sözleşme yapmak için ona hatalı sözler sarf ederek onu kandırma ve bu kandırma işlemi sürdürmeye devam etme işlemine verilen addır. Hata ise; işletmelerin irade beyanında bulunurken bilmeden yanlış bilgiler vermektir (Dumanoglu, 2005:349).

İşletme yönetimi, genel olarak şirket verilerini veya finansal tablolarını iyi veya kötü gösterebilmek adına hileye başvurmaktadırlar. Bu işlem yapılırken, özellikle hedef alınan kesim devlet, yatırımcılar ve kredi kurumlarıdır. Yönetim tarafından yapılan hileler oldukça

geniş bir alanı kapsamaktadır. Hile denetimi iç piyasa açısından oldukça önemli bir konudur (Coşkun, 2013: 6).

Yöneticileri hileye iten nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çayır ve Akın, 2018:74):

- Buldukları konumdan dolayı ve yapmış oldukları işlemler yüzünden fark edilmeyeceklerini düşünmeleri,
- Piyasada haddinden fazla rekabet ortamı olmasından dolayı işletme sahipleri tarafından baskı altına alınma korkusu,
- İşletme ve kendi çıkarları,
- Buldukları konum itibarıyla bütün finansal tablo ve verilere kolayca ulaşabilir olması,

Denetleme esnasında hile olarak kabul edilebilecek durumlar (Dumanoglu, 2005:350):

- Olağanüstü hâller dışında ortaya çıkan önemli düzensizlikler,
- Muhasebe elemanlarının finansal tablolar hazırlanırken bilerek eksik ya da yanlış evrak girmesi,
- İşletmede çalışan kişilerin bazı gerçekleri veya analiz sonuçlarını yanlış yorumlanacak şekilde oluşturması,
- Hesapların tasnif edilmesinde yanlış bilgi girişi olarak sıralanabilir.

Muhasebe biliminde hata, finansal tablolarda ve muhasebe kayıtlarında yapılan matematiksel yanlışlıklar veya muhasebe ilkelerinin uygulanmasında gözden kaçırma ve gerçek verilerin kasıtlı olmayarak yanlış beyan edilmeleri durumudur (Okay, 2011:41). Hile ise; bir işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının kasıtlı bir şekilde yöneticilerin bilgisi dâhilinde yanlış kullanımı veya uygulanmasıyla bir çalışanın kişisel fayda sağlamasına yönelik hareketi olarak ifade edilmektedir (Abdioğlu, 2007:121). Hata olarak kabul edilebilecek durumlar; unutmalar, mükerrer kayıt yapılması, telafi edici yanlışlıklar, ve aritmetik yanlışlıklardır. Hata ve hile arasındaki temel fark kasıt bulunup bulunmaması durumudur.

Muhasebede hata ve hilelerin önlenmesi için işletme yöneticilerinin sorumluluk düzeylerine olumlu bir etkide bulunan başarı, güç ve yetki unsurlarından olan; ceza yetkisine

sahip olma, unvana sahip olma, ahlaki değer ve yargıları olan, insan psikolojisinden anlayan, gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip yöneticiler muhasebede ortaya çıkan hata ve hilelerin önlenmesine destek sağlayacaktır (Doğan ve Nazlı, 2015:197).

Muhasebe sürecinde hata ve hilelere neden olan unsurların ortadan kaldırılması için işletmenin yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir (Doğan ve Nazlı, 2015:198):

İç Kontrol Sisteminin Kurulması: İşletme varlığını korumak ve elinde bulundurduğu muhasebe ve işletme kayıtlarının doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak, işletme tarafından belirlenen planlar uygun hareket ederek etkin bir işletme içi denetleme faaliyeti çerçevesinde kurulan işletme yapısıdır.

Veri Madenciliğinin Kullanımı: Bu işlem işletmede daha önceden elde edilmiş bilgi ve verilerin ortaya çıkarılması ve bunların tekrar işlenerek kullanılması durumudur.

Caydırıcı Cezalardan Faydalanılması: İşletme yöneticilerinin ortaya çıkan hata ve hileleri önlemek adına caydırıcı cezalar üreterek bu hata ve hile paylarını en aza indirmeleri gerekmektedir.

Bireysel Yöntemlerden Faydalanılması: Verilerin içindeki rakam tekrarının normal düzeyini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Doğal olarak bulunan sayılar ile beyanlardaki sayılar arasında ortaya çıkan tutarsızlık durumu ile hata ve hile tespit edilmektedir (Terzi, 2012:54).

İster hata ister hile ile muhasebe sisteminin bir süreliğine bile doğru bilgi üretememesi kurumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bu nedenle muhasebe bilgi sisteminin bu süreçteki rolü çok önemlidir. TTK bu amaçla bir takım düzenlemelere giderek mali verilerin doğruluğunu temin altına almak istemiştir.

3.9. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve TTK'deki Durum

Kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelerin yaptıklarını ve yapabileceklerini tam olarak etkilemesi bu ilkelerin halka kapalı işletmeler açısından da ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Ülkemizde Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim ilkelerinin halka kapalı anonim şirketler bakımından da öne çıktığı görülmektedir. Bu tür şirketlerin neredeyse tamamı aile işletmesidir. TTK'nın kurumsal yönetime ilişkin yenilikleri, aile işletmelerinin tamamını etkilemektedir. Ayrıca TTK'da yapılmış olan yeniliklerden dolayı işletmeler kurumsallaşmaya geçmek durumunda kalmaktadırlar.

Teknolojik yeniliklerin de etkisiyle işletmelerin kurumsallaşmadıkları takdirde ayakta kalabilmeleri zor olacaktır. Bu yüzden TTK, işletmelerin kurumsallaşması için bir takım kurallar ve yasalar çıkartarak kurumsallaşma sürecinde yol göstermektedir.

3.9.1. TTK'nin Kurumsal Yönetim Sürecine İlişkin Değişiklikler

Aile işletmelerinin piyasada daha iyi tutunabilmeleri ve uzun vadede kalıcı olabilmeleri için TTK, kurumsal yönetim için farklı alanlarda değişiklikler ve yenilikler yapmıştır (Gönen ve Yürekli, 2016:129-141)

3.9.1.1. Kurumsal Yönetimde Olması Gereken Şartlar

Sermaye Piyasası Kurulunun Karar Verme Mercii Olması: Burada esas olan SPK'nın kural ve hükümleri belirleyen kurum olmasıdır. Diğer kurumlar ise belirli alanlarda yetkiye sahiptir ve belirleyici durumundadırlar. Bunun dışında onlar da SPK 'ya planlarını sunarak görüşlerini almak zorundadırlar. Buradan da anlaşılacağı gibi SPK esas karar verme mercii olmaktadır.

Yönetim Kurulu Yetkileri: TTK, yönetim kurulunun görevlerini belirler ve bunların değişmemesini ve dışarıdan müdahale edilmemesini istemektedir. Örneğin işletmenin yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporu ve alınan her kararın sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulu yapılanları genel kurul toplantılarında beyan etmeli ve onay almalıdır.

Risklere Karşı Yapılması Gerekenler: İşletmenin yönetim kurulu her alanda olduğu gibi herhangi bir olumsuz koşulda veya risk teşkil edecek olan bir durum karşısında çözüm üretecek olan bir kurul oluşturmaktan sorumludur. Bu kurulun da sık sık işletme düzenini teftiş etmesi ve raporlarını sağlam tutmaları gerekmektedir. Bu sayede ani bir durum karşısında açıklayabilecekleri verileri sunabilmektedirler.

Yönetim Kurulundaki Görev Aktarımı: Her konuda olduğu gibi yönetim kurulunda da değişiklikler olabilir. Buradaki görev aktarımı işleyişle alakalı olan kısımıdır. Değişiklik durumlarında yönetim kurulu iç yönetmeliğe göre hareket etmek zorundadır ve buna göre iş ya da yetkilerini devredebileceklerdir.

3.9.1.2. Diğer Şartları

Yönetim Kurulu İçin Şartlar: Bir işletmenin güçlü ve uzun ömürlü olabilmesi için iyi bir yönetime ve sağlam bir denetleme bölümüne ihtiyaç duyulmaktadır. TTK uygulaması da bu bağlamda birçok yenilik düzenlemiştir ve burada yönetim kurulu yetkilerini daha rahat

kullanabileceklerdir. Bunun amacı işletmelerdeki astlık-üstlük durumlarına son vererek daha çok iş bölümleri oluşturmayı amaçlamıştır.

Genel Kurul İçin Şartlar: TTK, burada fazla bir değişiklik yapmamıştır. Buradaki amaç işletmelerdeki pay sahiplerinin toplantılara iştirak etmelerini sağlamaktır. Dahası maliyeti düşürmek için toplantıları da elektronik ortamda yapabilmelerini sağlamışlardır. Lakin bütün yapılan bu tür toplantıların raporlarının tutulması istenmiştir.

Kontrollerin Yapılması: TTK, işletmelerin kontrol edilmesinde önemli kararlar almıştır ve işletmelerde iç kontrolden ziyade dış denetimin önemine vurgu yapmıştır. İç denetim sadece firma için geçerliliği olan bir süreçtir. Dış denetim sürecinde ise bağımsız denetçiler teftiş faaliyetini yerine getireceklerdir. Böylece tüm denetimler uluslararası denetim standartlarına uygun bir şekilde yapılacak, hazırlanan tüm raporlar doğru, güvenilir ve eksiksiz olacaktır .

Şeffaflık: Buradaki amaç işletmenin gizli kapaklı faaliyetler yapması ve bilgi kullanıcılarının bir kısmı veya tamamının yanıtılmasını önlemektir. Her işletme için internet web sitelerinin olmasını zorunlu tutmaktadır. Siteye konulacak olan bilgilerin de onayı alınmak zorunda olup herhangi bir değişiklik ya da yeni bilgi eklenmesi durumunda yine onay için sunulması gerekmektedir. Bunun gibi muhasebe sisteminde de değişiklik yapılmıştır ve ticari defterlerinin elektronik ortamda kayıt altına alınması talep edilmektedir.

Sonuç olarak TTK işletmelerin kanun gereği birçok alanda düzenleme yapılmasını istemektedir ve aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına büyük ölçüde katkısı olmuştur. Böylelikle işletmelerin piyasada kalıcı olmaları, sağlıklı büyümeleri de kolaylaşmış olacaktır.

4. BÖLÜM UYGULAMA

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE MUHASEBE, SİSTEMİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmadaki uygulama, aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde muhasebe sisteminin etkilerini araştırmaya yöneliktir. Uygulamayla alakalı konu başlıkları ve değerlendirmeler aşağıda verilmektedir.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Birçok farklı sektörlerdeki aile şirketi, kurumsallaşma sürecine girmiş olup etraflarındaki işletmelere örnek olmaktadır. Aile işletmelerinde önemli olan işletmenin uzun süreli ayakta kalması ve hizmetlerinin devamlılığına önem verilmesi amaçlanmaktadır.

Bu süreç ve çalışmada amaç, aile işletmelerinin kurumsallaşmaları, süreçleri, güvenilirliği ve nesillerin işletme üzerindeki etkileri ve muhasebe sisteminin etkileri konularına yer verilmiştir. Bu şekilde, aile şirketlerinin diğer işletmelere nazaran kurumsallaşmanın yüksek olması bu konunun araştırılmasında önem arz etmektedir. Böylece bu çalışmada ortaya koyacağımız sonucun hem aile şirketlerin hem de tüm işletmelere yol gösterici olması düşünülmektedir.

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler sonucu elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Toplanan veriler demografik bilgilerin yüzdesel değerleri, frekans analizi, t-Testi ve One Way ANOVA analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir.

Uygulamada demografik tablolara; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki tecrübe, işletmede çalışan sayısı, işletmelerin şirket türleri ile değerlendirilmiş olup, şirketlerin tez içeriğine uygunluğunu ölçmek için boyutlara ayrılarak değerlendirilmiştir. Bu boyutlar aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajları, aile işletmelerinde mevcut durum, örgüt yapısı ve liderliği, kurum kültürü, bilgi sistemi, eğitim sistemi, muhasebe bilgi sistemi, muhasebe bilgilerinin kullanıldığı alanlar, muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ilişkisi olarak sınırlandırılmıştır.

4.3 Varsayımlar ve Kısıtlamalar

İşletmelerin kalıcı olmayı amaçladıkları kurumsallaşma sürecine istekli oldukları düşünülmektedir. Çalışmada Karaman ilindeki faaliyet gösteren 384 firmaya anket uygulanmıştır.

Çalışmanın en önemli kısıtı firmaların iş yoğunluğu nedeniyle zaman ayırmakta zorlanması olmuştur. Bu nedenle zaman kısıtlaması karşımıza çıkmıştır. Yine firmaların genel itibari ile gıda sektöründe faaliyet göstermesi sektör çeşitliliği açısından bir kısıtlamadır. Ancak sektörlerin kurumsallaşma bakış açılarını etkilemediği varsayılmıştır.

4.4. Çalışmanın Sorusu ve Hipotezler

Çalışmamızın temel araştırma sorusunu “Karaman ilinde yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde muhasebe sisteminin etkisi var mıdır?” oluşturmaktadır. Belirlemiş olduğumuz bu araştırma sorusuna istinaden aile işletmeleri, işletmelerde kurumsallaşma süreçleri ve muhasebe sistemleri gibi konuların araştırması literatüre eklenmiştir. Bu çalışma neticesinde aşağıda belirttiğimiz hipotezler kurularak araştırmaya dahil edilmiştir.

Hipotez 1: Aile şirketi olmak avantajlıdır.

Hipotez 2: Aile şirketlerinin yönetilmesinde muhasebe bilgi sistemi yararlıdır.

Hipotez 3: Aile şirketleri daha çok kurumsallaşmıştır.

Hipotez 4: Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının muhasebe bilgi sisteminin etkisi vardır.

Hipotez 5: Aile şirketlerinde yönetim içerisinden belirlenmektedir.

4.5. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Karaman ilinde yer alan aile şirketleri oluşturmaktadır. Karaman Ticaret Odası 2019 Temmuz ayı verilerine göre Karaman ilinde toplam 3200 adet işletme bulunmaktadır. Sabancı Holding’in yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye’deki aile şirketleri tüm işletmelerin %95’ini oluşturmaktadır (hürriyet.com 02.10.2019). Ortalama bu yüzde üzerinden değerlendirirsek Karaman ilinde yer alan işletmelerin 3040 tanesinin aile şirketi olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızda bu aile işletmelerinde görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerden 384 firmaya ulaşılmıştır. Bu sayıya ulaşabilmek için Kolayda Örneklem tekniği kullanılmıştır. Kolayda Örneklem tekniği diğer örneklem tekniklerine göre daha kolay, hızlı ve ucuz veri elde edebileceğimiz bir yöntem olduğu için araştırmacıları tarafından kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin 2016,134)

4.6. Anket Formunun Oluşturulması

Ankete katılan kişiler özellikle Türkiye’de Karaman ilindeki aile şirketleri arasında yer alan yöneticilerinden oluşmaktadır. Böylece aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecindeki muhasebe sisteminin etkisini saptamanın daha doğru olduğu düşünülmüştür.

Anket formumuzun birinci kısmı çalışmayla ilgisi olduğu düşünülen demografik bilgilerden oluşmaktadır. Anket formunda demografik bilgilerden sonra gelen kısımlarda çalışmada belirtilen hipotezlere cevap aramak için toplamda 6 bölüm oluşturulmuştur. Bu bölümler aile şirketi olmanın avantajları/ dezavantajları, aile şirketlerinde mevcut durum, aile işletmesinin kurumsallaşma boyutu, muhasebe bilgi sisteminin faydaları, muhasebe kararlarında hangi alandan yararlanıldığı ve muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma ile ilişkisi boyutları altında değerlendirilmiştir.

Bu bölümler “aile şirketi olmanın avantajları/dezavantajları” (14 ifade), “kurumsallaşma boyutları” (30 ifade), “muhasebe bilgi sisteminin faydaları” (15 ifade), “muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma ilişkisi” (9 ifade) olarak oluşturulmuştur. Aile şirketlerindeki yöneticilerinin algılarını ölçmek için oluşturulan ölçeğin alt boyutlarında 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur.

“Aile işletmelerinde ki mevcut durum” (18 ifade) 1=Evet, 2= Hayır şeklinde ölçülmeye çalışılmıştır.

Oluşturulan sorular (EK1) ;

Kızıl, Akman ve Esmer (2013), Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman Ve Yönetim Organizasyon Sorunları, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt:1 Sayı:’ 26 – 43.

Dinç ve Karakaya (2014), Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İİB Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:27, 21 – 50.

Karasioğlu ve Erdemir (2004), Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Örneği Üzerine Bir Araştırma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, 595 – 603.

Çarıkçıoğlu (2004), Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, 79 - 88.

çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

4.7. Anketin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bir araştırmanın yapılabilmesi için oluşturulan sorular birbirleriyle tutarlı olmalıdır. Bu tutarlılığın var olduğunu kanıtlamak güvenilirlik analizi ile ölçülmektedir. Bu bağlamda güvenilirlik analizi ile oluşturulan verilerin kendi içlerinde ilişkilerinin ölçümlerinin tutarlı olması beklenmektedir. Likert türü ile oluşturulan ölçeklerde bu tutarlılığın belirlenebilmesi için Cronbach Alpha değerine bakılarak iç tutarlılık saptanabilmektedir. Cronbach Alpha değerinin en az 0.7 olması beklenen değerdir (Kazak, 2017: 109).

Tablo 4.1: Güvenirlik Analizi- Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N
,805	7

“Aile şirketi olmanın avantajları” başlıklı ölçek grubumuzun güvenilirliğini ölçmek için yapmış olduğumuz Güvenirlik Analizi sonucunda Tablo 4.1'deki verilere ulaştık. Tablo 4.1'deki Cronbach's Alpha sayısına baktığımızda $P = 0,7 < 0,805$ olduğu için ölçek grubunun güvenilirliği yüksektir.

Tablo 4.2: Sayı – Toplam İstatistik

	Öğe silinmiş ise ölçek ortalaması	Öğe silinmiş ise ölçek değişimi	Düzeltilmiş Öğe – toplam korelasyon	Silinmiş öğe ise Cronbach Alpha'sı
Sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi	25,46	9,967	,643	,759
Karar almanın daha kısa sürede ve isabetli olması	25,07	10,656	,638	,760
Aile bireylerinin birbirini daha iyi tanınması sonucu, daha uyumlu ve takım ruhuna uygun bir işletme ikliminin yakalanması	25,36	10,362	,679	,751
Bireylerin ise ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirmeleri	24,86	13,392	,243	,821
Yöneticilerin, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini diğer nesillere aktarma noktasında daha istekli olmaları	25,31	11,070	,589	,770

Tatil günü, mesai saati gibi konularda daha özverili olunması	25,11	11,511	,512	,784
Aile bireylerinin çocukları şirketi küçük yaşta tanımaktadır	25,03	12,283	,442	,795

Tablo 4.2'den anlaşılacağı üzere öğelerin silinmesi Cronbach's Alpha kat sayısını ciddi şekilde etkilemeyecektir.

N ölçek grubunun tutarlılığını ölçmek için yapılan Güvenirlilik Analizi sonucunda Tablo 4.3'deki verilere ulaşılmıştır.

Tablo 4.3: Güvenilir İstatistik

Cronbach's Alpha	N
,761	9

Tablo 4.3'teki Cronbach's Alpha değerine bakıldığında, Muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ölçek grubunun orta düzeyli bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçek sorularının güvenilirliğini arttırmak için Tablo 4.4 kullanılabilir.

Tablo 4.4: Sayı – Toplam İstatistik

	Öge silinmiş ise ölçek ortalaması	Öge silinmiş ise ölçek değişimi	Düzeltilmiş Öge – toplam korelasyon	Silinmiş öge ise Cronbach Alpha'sı
Muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sonuçlarının ölçümünde bir araçtır.	30,98	16,143	-,017	,817
Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır.	30,12	13,896	,422	,742
Kurumsal yönetim anlayışına işlerlik kazandırmak muhasebe meslek mensuplarının sosyal sorumluluğundadır.	30,62	12,890	,563	,719
Yeni TTK'nın muhasebe meslek elemanlarına muhasebe standartlarına uyma zorunluluğu getirmesi işletmelerde kurumsal yönetim anlayışını geliştirir.	30,78	13,931	,504	,732

Muhasebe meslek elemanlarının meslek etiğini dikkate almaları kurumsal yönetim anlayışına katkı sağlar.	30,65	13,503	,499	,730
İşletmelerdeki muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermelidir.	30,34	14,260	,382	,748
Kurumsal yönetim uygulamaları güçlü bir finansal bilgi ve raporlama sistemi ile desteklenmelidir.	30,74	12,705	,632	,708
Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerde muhasebe uygulayıcılarının, muhasebe standartları ile muhasebe alanında kötü niyetli uygulamaların azaltılmasında katkı sağlar.	30,79	12,557	,635	,707
İşletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmaktır.	30,51	13,608	,495	,731

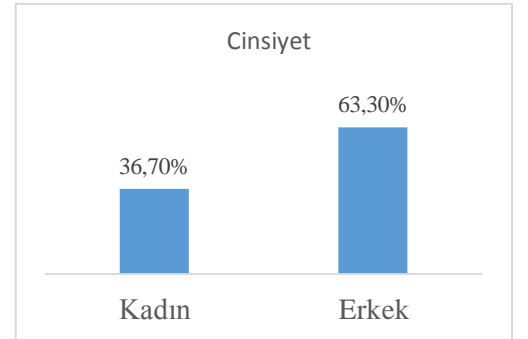
“Muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sonuçlarının Ölçümünde bir araçtır.” sorusunu anket formumuzdan çıkardığımızda, Muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ölçek sorularının güvenilirliğinin 0,817 düzeyine çıktığını görürüz. Bu soruyu düzenleyerek ya da soruyu anket formundan çıkartarak, N ölçek grubumuzun güvenilirlik düzeyini arttırabiliriz.

4.8. Demografik Bilgiler

Aşağıda ankete katılan cevaplayıcılara ve şirketlerine ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 4.5: Cinsiyet

	Sıklık	%
Kadın	141	36,7
Erkek	243	63,3
Toplam	384	100

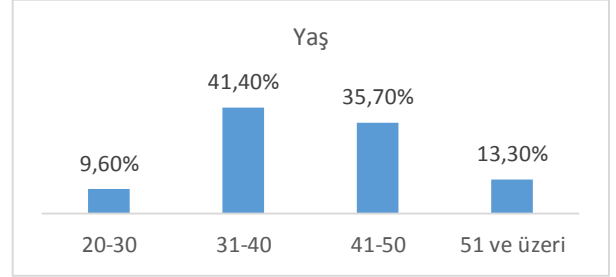


Tablo 4.5'e bakıldığında, aile şirketlerine uygulanan ankete görüşme yapılan katılımcıların %63,3'ü erkeklerden %36,7'si kadınlardan oluşmaktadır. Buradan hareketle

işletmelerin büyük çoğunluğunun erkekler tarafından yönetildiği kadın aile üyelerine yeteri kadar işletme içinde yer verilmediği görülmektedir.

Tablo 4.6: Yaş

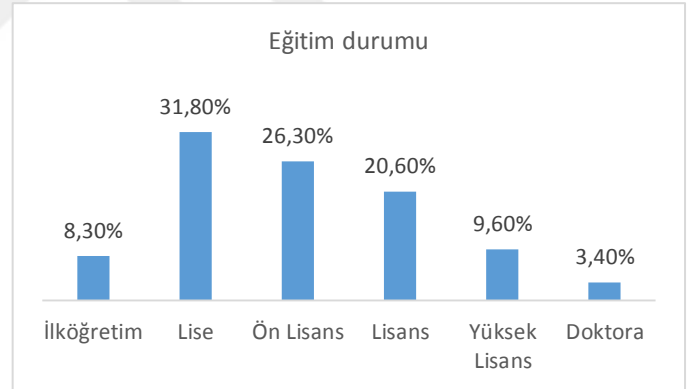
		Sıklık	%
Yaşınız	20-30	37	9,6
	31-40	159	41,4
	41-50	137	35,7
	51 ve üzeri	51	13,3
	Toplam	384	100



Tablo 4.6'dan anlaşıldığı gibi; 20-30 yaş aralığındaki katılımcı oranı %9,6 olmuştur. 31-40 yaş aralığındaki katılımcılar %41,4'ünü oluşturmaktadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %35,7 iken 50 ve üzeri yaştaki katılımcılar %13,3'ünü oluşturmuştur. 31-40 yaşları bireyin olgunlaşmaya başladığı ve bu yaşlar arasındaki işletmelerin hem tecrübeli hem de yeniliklere açık olduklarını görülmektedir.

Tablo 4.7: Eğitim Durumu

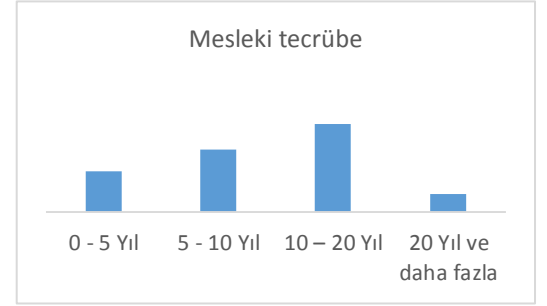
	Sayı	%
İlköğretim	32	8,3
Lise	122	31,8
Ön Lisans	101	26,3
Lisans	79	20,6
Yüksek Lisans	37	9,6
Doktora	13	3,4
Toplam	384	100



Tablo 4.7'ye göre; katılımcıların %31,8'inin lise mezunu, %26,3'ünün ön lisans, %20,6'sının lisans, %13,0'nın yüksek lisans ve doktora, %8,3'ü ise ilköğretim mezunudur. Eğitim düzeylerine baktığımızda işletmelerin eğitime gösterdikleri önem görülmektedir. Verilere göre Eğitim düzeylerinin yüksek olmasının uzun vadede kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri açısından etkili olacağını ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.8: Mesleki Tecrübe

	Sayı	%
0 - 5 Yıl	74	19,3
5 - 10 Yıl	115	29,9
10 – 20 Yıl	162	42,2
20 Yıl ve daha fazla	33	8,6
Toplam	384	100

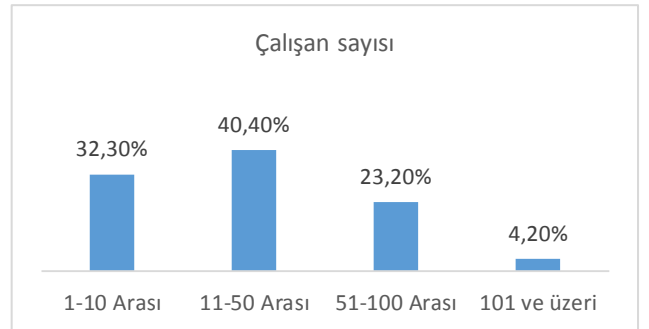


Tablo 4.8'e göre; işletmelerdeki katılımcıların mesleki tecrübelerine bakıldığında büyük çoğunluğunun 5 ile 20 yıl arası yoğunlaştığı görülmektedir.

Kurumsallaşmanın işletmelerin ileri kuşaklara sorunsuz olarak aktarılabilmesi ve işletmelerin faaliyet sürelerini artırmasına olan pozitif etkisinden hareketle, işletmelerin faaliyet süreleri en önemli örgütsel değerlerden birini oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan işletmelerin %19,3'ü geçtiğimiz beş yıl içinde kurulmuş iken, %29,9'u beş ile on yıl arasında faaliyetlerini sürdürmekte,%42,2'si on ile yirmi yıldır varlığını devam ettirmekte olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun henüz genç işletmeler olması, bu işletmelerin etkin bir gelecek planlaması yapmaması durumunda gelecekte sıkıntılar yaşayabileceklerini düşündürmektedir. En düşük değeri ifade eden %8,6'sı ise yirmi yılı aşkın bir süredir faaliyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.9: İşletmede Çalışan Sayısı

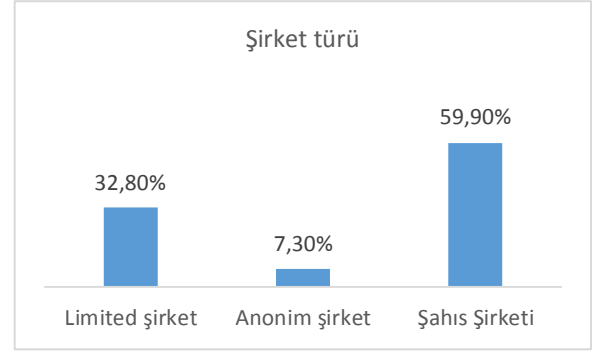
	Sayı	%
1-10	124	32,3
11-50	155	40,4
51-100	89	23,2
101 ve üzeri	16	4,2
Toplam	384	100,0



Tablo 4.9'a göre veriler yorumlandığında; görüşülen aile işletmelerindeki çalışan sayısı % 40,4'ü 11-50 arası çalışan %32,3 ü 1-10 arası çalışan ve % 23,2'si 1-10 arası çalışan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun 11-50 çalışan istihdam ettiği görülmektedir.

Tablo 4.10: İşletmelerin Şirket Türü

	Sayı	%
Limited şirket	126	32,8
Anonim şirket	28	7,3
Şahıs Şirketi	230	59,9
Toplam	384	100



Tablo 4.10'a göre; işletme türlerinin % 59,9'u şahıs şirketi,% 32,8'limited şirketi, %7,3'ünün anonim şirketi olduğu görülmektedir. İşletmelerin anonim şirket ya da limitet şirket olmaları durumunda yönetim kurulu bulundurmaları ve bunların birlikte karar almaları gerekmektedir. İşletmelerin kurumsallaşmaları açısından yönetim kurulları büyük önem arz etmektedir.

4.9. Verilere İlişkin Frekans Ortalamalarının Analizi

Bu bölümde cevaplayıcılardan belirli yargılara 1- Kesinlikle Katılmıyorum ve 5 – Kesinlikle Katılıyorum arasında cevap vermeleri istenmiş, verdikleri cevaplar yorumlanmıştır.

Tablo 4.11: Aile Şirketi Olmanın Avantajlarına Yönelik Yargılar

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart sapma
Sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi	384	3,90	,98
Karar almanın daha kısa sürede ve isabetli olması	384	4,30	,85
Aile bireylerinin birbirini daha iyi tanması sonucu, daha uyumlu ve takım ruhuna uygun bir işletme ikliminin yakalanması	384	4,01	,87
Bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirmeleri	384	4,50	,63
Yöneticilerin, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini diğer nesillere aktarma noktasında daha istekli olmaları	384	4,06	,81
Tatil günü, mesai saati gibi konularda daha özverili olunması	384	4,26	,80

Aile bireylerinin çocukları şirketi küçük yaşta tanımaktadır	384	4,33	,70
--	-----	------	-----

Katılımcılar yargılara genel olarak katılmışlardır. Ancak bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirmeleri yargısına katılımcılar büyük çoğunlukla olumlu görüş belirtmişlerdir. Aslında bu durum aile şirketleri için bir avantaj olarak gözükürken personel için bir dezavantajdır.

Kararsızların ağırlık kazandığı sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi yargı ise yargısı olmuştur.

Tablo 4.11'e göre; katılımcıların aile şirketi olmanın avantajlarına katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde belirttikleri yargıların dikkat çekici olanları %93,5'i bireylerin işe ekstra çaba göstermeleri, boş zamanlarını da işletme için değerlendirdikleri %87,5'i tatil günü, mesai saati gibi konularda daha özveride buldukları, %87,5'i aile bireylerinin çocukları şirketi küçük yaşta tanıdıklarını belirtmişlerdir.

Kararsız olan katılımcıların %22,1'sermaye ve finansman konusunda, %19,5'i aile bireylerinin birbirlerini daha iyi tanıma, %16,1'i karar almanın daha kısa sürede ve isabetli olması konularında kararsız oldukları görülmektedir.

Katılmıyorum diyenlerin oranı ise % 0,3'ü ile "bireylerinin çocuklarının küçük yaşta şirketi tanımaktadır" ifadesinin olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinde bireylerin küçük yaşlardan mülkiyet sorumluluğu ile yetiştirilmesi, yönetim ve değerlerini diğer nesillere aktarmaları, hedeflerin ortak olması, adanmışlık, çalışanların sadakatle yaklaşımları ve işletmelerine duygusal olarak bağlı olmaları alınacak kararların hızlı bir şekilde alınması ve uygulanabilmesi oldukça önemlidir. Sermaye ve finansman konusunda olası sorunlarını daha çok aile için de çözüm buldukları görülmektedir.

Tablo 4.12: Aile Şirketi Olmanın Dezavantajları

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart Sapma
Aile bireyleri kurumda alt düzeyden çalışmaya başlamaktadırlar	384	3,88	,96
Aile bireyleri işle alakalı yetenek veya bilgiye sahip olmasalar da şirkette görevleri vardır	384	4,33	,74
İşe alımlarda tarafsızlık kavramına uygun hareket edilememesi	384	2,23	,83
Yetki ve sorumluluğun belirsiz olması	384	2,41	,90
Yönetim tarzındaki yanlışların ve eksikliklerin eleştirilememesi	384	3,17	1,06
Aile bireyleri arasında çıkar çatışmaları	384	2,53	1,01
Hiyerarşik kademelerin, işletmedeki rol ve görevlerin tam olarak belirlenememesi	384	2,72	,89

Aile bireyleri işle alakalı yetenek veya bilgiye sahip olmasalar da şirkette görevleri vardır yargısına katılım düzeyi oldukça fazladır. Zaten bu durum hem kurumsallaşmayı hem firmayı olumsuz etkileyen ve sıklıkla karşılaşılan bir aile işletmesi gerçeğidir.

Tablo 4.12'e göre; uygulamanın aile şirketi olmanın dezavantajları bölümünde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların ilgili maddelerden en çok %85,7'si aile bireyleri işle alakalı yetenek veya bilgiye sahip olmasalar da şirkette görevleri bulunmakta ve %70,0'i aile bireyleri kurumda alt düzeyden çalışmaya başlamaktadırlar ifadelerine belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların %47,9'u hiyerarşik kademelerin, işletmedeki rol ve görevlerin tam olarak belirlenememesi,%39,6'sı yetki ve sorumluluğun belirsiz olması,%35,9'u yönetim tarzındaki yanlışların ve eksikliklerin eleştirilememesi ifadelerinde kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Aile şirketlerinde %64,3'ü işe alımlarda tarafsızlık kavramına uygun hareket edilmemesi, %53,6'sı yetki ve sorumluluğun belirsiz olması,%51,9'u aile bireyleri arasında çıkar çatışmaları ifadelerine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Daha çok aile şirketlerinde aile bireyleri arasında çatışma yaşanmaktadır. İşletmede çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin gelir paylaşımı uygun bir şekilde adil olarak yapılmaz ise sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Aile şirketlerinde yetki ve sorumluluğun belirsizliği veya yöneticilere çok fazla sorumluluk verilmesinin kontrolü kaybedecekleri düşüncesine kapıldıkları işletmenin büyümesine engel teşkil etmekte ve sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

Tablo 4.13: Aile İşletmelerinde Mevcut Durum

	Evet		Hayır		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Önemli departmanlarda aile üyeleri bulunmaktadır	351	91,40%	33	8,60%	384	100,00%
Firma yönetimini devralacak aile mensubu önceden belirlenmiştir	375	97,70%	9	2,30%	384	100,00%
Aile ve şirket işleri birbirinden ayrı tutulmaktadır	372	96,90%	12	3,10%	384	100,00%
Bireylerin aile içindeki konum kurumdaki pozisyonunu etkilemektedir	296	77,10%	88	22,90%	384	100,00%
Ailenin nakit ihtiyacı, kurumdan karşılanmaktadır	296	77,10%	88	22,90%	384	100,00%
Şirketin ismi prestiji ailenin isim ve prestiji beraber gelişir	333	86,70%	51	13,30%	384	100,00%
Ailenin prestiji için her türlü fedakarlığa katlanılır	288	75,00%	96	25,00%	384	100,00%
Şirket politikası aile menfaatlerine uygundur	329	85,70%	55	14,30%	384	100,00%
Şirket kararları günlük olarak aile fertlerince belirlenir	314	81,80%	70	18,20%	384	100,00%
Yönetimdeki ast – üst ilişkisinin belirlenmesinde ailedeki konum önemlidir	335	87,20%	49	12,80%	384	100,00%
Aile içi kurallar şirket içinde de geçerlidir	202	52,60%	182	47,40%	384	100,00%
Performans ve ise uygunluk önemlidir	384	100,00%	0	0,00%	384	100,00%
Sınavla ise alım yapılmaktadır	110	28,60%	274	71,40%	384	100,00%
Aile fertlerinin tavsiyeleri ile ise alım yapılmaktadır	291	75,80%	93	24,20%	384	100,00%
İşe alma süreci vb çevreden gelen ricalar dikkate alınmaktadır	195	50,80%	189	49,20%	384	100,00%
En son karar kurum sahibi tarafından verilmektedir	292	76,00%	92	24,00%	384	100,00%
Aile bireyleri kararları oy birliği ile almaktadır	334	87,00%	50	13,00%	384	100,00%
Firmanın stratejik kararlarına sadece aile bireyleri karar verir	296	77,10%	88	22,90%	384	100,00%

Tablo 4.13'e göre; aile işletmelerinde mevcut durum kısmındaki sorulara verilen yanıtlarda %100'ü "performans ve işe uygunluk önemlidir", %97,7'si "firma yönetimini devralacak aile mensubu önceden belirlenmiştir", %96,9'u "aile ve şirket işleri birbirinden ayrı tutulmaktadır" katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde mevcut durum ifadelerine katılmayanlara baktığımızda en yüksek hayır cevabı verenlerin %71,4'ü sınavla işe alım yapılmaktadır, %49,2'si İşe alma süreci vb çevreden gelen ricalar dikkate alınmaktadır, %47,4'ü aile içi kurallar şirket içinde de geçerlidir ifadelerine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Mevcut durumda kurumsallaşmayı sağlayabilmek için amaçların saptanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, performans değerlendirme sistemlerinin, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, yetkilerin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli güncellenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.14: Örgüt Yapısı

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart Sapma
Firmada, her seviyede görev dağılımı yapılmıştır	384	4,42	,63
Firmada, her seviyede yetki dağılımı yapılmıştır	384	4,01	,77
Firmada, yetki ve sorumluluk bir arada verilmiştir	384	3,93	,70
Firmada, ast üst ilişkileri belirlenmiştir	384	4,19	,73
Firmada, iş tanımları belirlenmiştir	384	4,60	,69
Firmada, departmanlar arası bağımsızlık vardır	384	3,70	,79
Firmada, düzenlenen örgüt sisteminin etkinliği kontrol edilmektedir	384	3,80	,89

Karaman ilinde faaliyet gösteren firmaların iş tanımlarının genel itibari ile belirlendiği görülmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Ancak departmanlar arasında bağımsızlık vardır ve düzenlenen örgüt sisteminin etkinliği kontrol edilmektedir yargılarına katılım düzeyinin düşmesi henüz bağımsızlık ve kontrol mekanizması ile ilgili yapılması gereken şeyler olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 4.14'e göre; işletmelerin örgüt yapıları hakkında sorulan sorulara verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde %93,5'i firmada, "her seviyede görev dağılımı yapılmıştır",%88,6'sı "firmada, iş tanımları belirlenmiştir",%82'ı "firmada, ast üst ilişkileri belirlenmiştir" ifadelerini katılım oranının yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler ise %27,6'sı firmada, departmanlar arası bağımsızlık vardır, %21,4'ü firmada, düzenlenen örgüt sisteminin etkinliği kontrol edilmektedir,%19,8'i firmada, yetki ve sorumluluk bir arada verilmiştir ifadelerinin olduğu görülmektedir.

İşletmelerin örgüt yapıları ile ilgili ifadelerle "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler %0,0'ı firmada, iş tanımları belirlenmiştir, %0,3'ü' firmada, ast üst ilişkileri belirlenmiştir,%0,5'i firmada, her seviyede görev dağılımı yapılmıştır ifadelerinin olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve örgüt yapısının şirketteki departmanlar arası bağımsızlığın, alt üst ilişkinin ve görev dağılımının sistemli bir şekilde yapılması ve çalışan tüm ekibin aynı amaç ve hedef doğrultusunda hareket etmesinin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.15: Örgüt Liderliği

	Toplam		
	n	Ortalama	Standart Sapma
Firmada, personelin motivasyonuna önem verilmektedir	384	4,63	,58
Firmada, personele güven duygusu verilmektedir	384	4,46	,73
Firmada, hizmet içi eğitim verilmektedir	384	3,76	1,01
Firmada, başarılı çalışana ödül verilmektedir	384	3,97	,77
Firmada, kamuoyuna karşı sosyal sorumluluk vardır	384	3,87	,84

Personelin motivasyonuna önem verilmesi çalışanlar tarafından işletmenin benimsenmesi için dikkate alınması gereken bir konudur. Çünkü ait olmayan bireylerin varlığı kurumsallaşma hedeflerini olumsuz etkiler.

Tablo 4.15'e göre, işletmelerin örgüt liderlikleri hakkında sorulan sorulara verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde; %94,8'i "firmada, personelin motivasyonuna önem verilmektedir", %86,2'si "firmada, personele güven duygusu verilmektedir", %80,4'ü "firmada, başarılı çalışana ödül verilmektedir" ifadelerini katılım oranı yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler ise %24,0'ı firmada, kamuoyuna karşı sosyal sorumluluk vardır, %20,6'sı firmada, hizmet içi eğitim verilmektedir, %15,1'i firmada, başarılı çalışana ödül verilmektedir ifadelerinin olduğu görülmektedir.

İşletmelerin örgüt liderliği ile ilgili ifadelerle "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler %0,0'ı firmada, personelin motivasyonuna önem verilmektedir, %0,3'ü firmada, personele güven duygusu verilmektedir, %4,4'ü firmada, kamuoyuna karşı sosyal sorumluluk vardır ifadelerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16: Kurum Kültürü

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanlar, firma için özveri göstermektedir	384	4,34	,67
Çalışanların düşünce ve inançlarına saygılı davranılmaktadır	384	4,56	,56
İşlerin yapım aşamasında yakınlık derecesi dikkate alınmaktadır	384	3,48	1,01
Elemanlar yakın akrabalarından seçilmemektedir	384	3,33	1,06
Gelecekle ilgili stratejik planlar yapılmalıdır	384	4,15	,76

Burada çalışanların düşünce ve inançlarına saygılı davranılmaktadır yargısına verilen olumlu cevapların çokluğu bölgede iş kültürünün verilen değerin önemini göstermektedir.

Tablo 4.16'ya göre, işletmelerin kurum kültürü hakkında sorulan soruların verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, %96,9'u firmada çalışanların düşünce ve inançlarına saygılı davranıldığı, %90,9'u firmada çalışanların firma için özveri gösterdiği, %77,6'sı firmada gelecekle ilgili stratejik planlar yapıldığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler ise; %37,5'i İşlerin yapım aşamasında yakınlık derecesi dikkate alınmaktadır, %27,3'ü elemanlar yakın akrabalarından seçilmemektedir, %22,4'ü gelecekle ilgili stratejik planlar yapılmalıdır ifadeleri olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerin kurum kültürü ile ilgili ifadelerle “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler sırasıyla, %0,0'ı “firmada çalışanların düşünce ve inançlarına saygılı davranıldığı ve gelecekle ilgili stratejik planlar yapılmalıdır”, %16,9'u “işlerin yapım aşamasında yakınlık derecesi dikkate alınmaktadır”, %22,1'i “elemanlar yakın akrabalarından seçilmemektedir” ifadeleri olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.17: Bilgi Sistemi

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart Sapma
İşletme içinde bilgi paylaşımı için belgeler kullanılmaktadır	384	3,91	,71
İşletme içinde kimlerin belgeleri hazırlayacağı bellidir	384	3,74	,88
İşletme içinde kimlerin belgeleri imzalayacağı bellidir	384	4,44	,73
İşletme içerisinde bilgi paylaşımı hızlıdır.	384	3,77	,85
İşletme içinde görev dağılımları net bir şekilde yapılmıştır	384	3,89	,73
İşletme içinde, gereken bilgilere çabuk ulaşılmaktadır	384	3,78	,72
Yapılan tüm toplantıların tutanakları tutulmaktadır	384	4,02	,71
Firmadaki tüm görev, sorumluluk ve yetkiler yazılıdır	384	3,84	,90
Firmadaki finansal analizler hep yapılmaktadır	384	4,1	,80

Tablo 4.17'ye göre, işletmelerin bilgi sistemleri hakkında sorulara verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde %85,5'i İşletme içinde kimlerin belgeleri imzalayacağı bellidir,%77,9'u yapılan tüm toplantıların tutanakları tutulmaktadır, %77,4'ü firmadaki finansal analizlerin yapılmakta olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler sırasıyla %27,9'u işletme içinde, gereken bilgilere çabuk ulaşıldığı, %23,4'ü İşletme içinde görev dağılımları net bir şekilde yapıldığı, %22,9'u İşletme içinde bilgi paylaşımı için belgeler kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Bilgi sistemi ile ilgili ifadeler katılımcıların “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler sırasıyla, %0,0'ı işletme içinde kimlerin belgeleri imzalayacağı, %1,0'ı yapılan tüm toplantıların tutanakları tutulduğu, %2,3'ü firmadaki finansal analizlerin yapılması ve İşletme içinde bilgi paylaşımı için belgeler kullanıldığı ifadeleri görülmektedir.

Tablo 4.18: Eğitim Sistemi

	Toplam	
	Ortalama	Standart Sapma
Personelin eğitim düzeylerinin yüksek olması önemlidir	3,89	,89
Personelin eğitimlere katılma istekleri fazladır	3,65	,94
Çalışanlar bilgi ve deneyim sahibidir	3,98	,76
Yaşanan sorunlar karşısında sahiplenilmektedir	3,78	,79

Tablo 4.18'e göre, işletmelerin eğitim sistemlerine yönelik sorulara verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde;%78,4'ü Çalışanlar bilgi ve deneyim sahibidir %72,2'i personelin eğitim düzeylerinin yüksek olması önemlidir %69,2'i yaşanan sorunlar karşısında sahiplenilmektedir ifadelerinin ön planda olduğu görülmektedir

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddelerin %24,5'i yaşanan sorunlar karşısında sahiplenilmekte, %22,4'ü personelin eğitimlere katılma isteklerinin fazla olması, %20,8 personelin eğitim düzeylerinin yüksek olması önemlidir şeklinde olduğu görülmektedir.

İşletmelerin eğitim sistemiyle ilgili ifadeler katılımcıların "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen ifadeler sırasıyla %2,9'u çalışanlar bilgi ve deneyim sahibidir,%6,2'i yaşanan sorunlar karşısında sahiplenilmektedir, %7,0'ı personelin eğitim düzeylerinin yüksek olması önemlidir ifadeleri olmuştur.



Tablo 4.19 Muhasebe Bilgi Sistemi

	Toplam		
	n	Ortalama	Standart Sapma
Denetimden geçmiş ve etkin bir mali raporlama sisteminden elde edilen veriler doğru karar almaya yardımcı olur.	384	3,88	,92
Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir.	384	3,64	,81
MBS işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir.	384	3,93	,77
MBS planlama ve bütçeleme gibi geleceğe ilişkin kararların alınmasında büroya bilgi sağlar.	384	3,78	,65
MBS işletmede alınan kararların etkinliğini artırır.	384	4,01	,94
MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar.	384	3,51	,79
MBS yalnızca geçmişe ait verdiği raporlarla değil, geleceğe ait analizler sayesinde denetimin etkinliğini artırır.	384	3,58	,75
MBS sonucunda elde edilen raporlar işletmenin gerçek durumunu yansıtmasına imkan verir.	384	3,91	,89
MBS işletmelerin sürdürülebilirliğini artırır.	384	3,67	,90
MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar.	384	3,72	,76
MBS'den güncel olarak sürekli bilgi alma imkanı verir.	384	4,01	,93
Etkin bir MBS işletmeye rekabet avantajı sağlar.	384	3,52	,96
MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar.	384	3,47	,82
Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.	384	3,66	,77

Tablo 4.19'a göre, katılımcıların muhasebe bilgi sistemleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlarda Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların ilgili maddelerden en çok %76'sı "MBS işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkân verir", %72,1'i MBS sonucunda elde edilen raporlar işletmenin gerçek durumunu yansıtmasına imkan verir, %71,9'u "denetimden geçmiş ve etkin bir mali raporlama sisteminden elde edilen veriler doğru karar almaya yardımcı" ifadelerinin ön planda olduğu görülmektedir. Aynı şekilde katılımcıların en çok "kesinlikle katılıyorum" şeklinde görüş belirttiği maddeler sırasıyla %36,7'si MBS işletmede alınan kararların etkinliğini arttırması,%36,2'i MBS'den güncel olarak sürekli bilgi alma imkanı vermesi, %26,3'ü "Denetimden geçmiş ve etkin bir mali raporlama sisteminden elde edilen veriler doğru karar almaya yardımcı olur" ifadeleri olmuştur.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler %33,1'i MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunması, %32'si MBS planlama ve bütçeleme gibi geleceğe ilişkin kararların alınmasında büroya bilgi sağlar, %32'si MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar, %31'i MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar, %31'i Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir şeklinde sıralanmaktadır. Bu maddelerde, katılımcıların yaklaşık 3'te 1'i kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

MBS ile ilgili ifadelerde katılımcıların "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler %15,1'i Etkin bir MBS işletmeye rekabet avantajı sağlar, %11,2'i MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar,%5,5'i MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar %10,9'u MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar ifadeleri olmuştur.

Tablo 4.20: Muhasebe Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar

	Cevap sayısı	Cevap Oranı	Oran
Bütçeleme	279	72,70%	16,50%
Kâr Analizi	278	72,40%	16,40%
Yatırım	181	47,10%	10,70%
Fiyatlama	167	43,50%	9,90%
Satın Alma	166	43,20%	9,80%
Ar-Ge Çalışmalarında	160	41,70%	9,50%
Kaynak İhtiyacı Belirleme	136	35,40%	8,00%
Pazarlama Satış Çalışmalarında	99	25,80%	5,90%
Çalışanlara İlişkin Kararlarda	90	23,40%	5,30%
Duran Varlık yatırımlarında	72	18,80%	4,30%
Üst Yönetim Kararlarında	63	16,40%	3,70%
Toplam	1691	440,4%	100,0%

Tablo 4.20'ye göre, muhasebe kararlarından yararlanmada katılımcıların %16,5'i bütçeleden, %16,4'ü kar analizinden, %10,7'si yatırım alanlarından yararlandı olduğu görülmektedir. Muhasebe kararlarından en az yararlanan ise %3,7' ile üst yönetim kararları olduğu görülmektedir.

Üst yönetim kararlarında muhasebe bilgi sisteminden faydalanılmaması işletmelerin henüz kurumsallaşma sürecinde MBS'nin önemini fark etmediklerini işaret etmektedir. Bütçeleme ve kar analizi konularının ağırlık kazanması ise hala MBS'nin fonksiyonel etkinliği ile ilgili farkındalık düzeyinin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Bu durum ise firmaların muhasebe sürecindeki verileri rutin işlerde ağırlıklı olarak kullanıldığını göstermektedir. Üst Yönetim kararlarında muhasebe verilerinden faydalanan firmaların az oluşu henüz bölgede muhasebe sisteminin yönetimin etkinliğindeki rolünün fark edilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 4.21: Muhasebe Bilgi Sistemi Kurumsallaşma İlişkisi

	Toplam		
	N	Ortalama	Standart Sapma
Muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sonuçlarının ölçümünde bir araçtır.	384	3,46	,92
Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır.	384	4,32	,76
Kurumsal yönetim anlayışına işlerlik kazandırmak muhasebe meslek mensuplarının sosyal sorumluluğundadır.	384	3,82	,82
Yeni TTK'nın muhasebe meslek elemanlarına muhasebe standartlarına uyma zorunluluğu getirmesi işletmelerde kurumsal yönetim anlayışını geliştirir.	384	3,66	,66
Muhasebe meslek elemanlarının meslek etiğini dikkate almaları kurumsal yönetim anlayışına katkı sağlar.	384	3,79	,76
İşletmelerdeki Muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermelidir.	384	4,10	,72
Kurumsal yönetim uygulamaları güçlü bir finansal bilgi ve raporlama sistemi ile desteklenmelidir.	384	3,70	,79
Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerde muhasebe uygulayıcılarının, muhasebe standartları ile muhasebe alanında kötü niyetli uygulamaların azaltılmasında katkı sağlar.	384	3,65	,81
İşletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmaktır.	384	3,93	,74

Tablo 4.21'e göre, muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ilişkisine yönelik sorulara verilen yanıtlarda Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların ilgili maddelerden en çok %82,5'i kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır,%79,7'i işletmelerdeki Muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermelidir,%75,3'ü işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmaktır ifadelerinin ön planda olduğu görülmektedir.

Aynı şekilde katılımcıların en çok “kesinlikle katılıyorum” %49,2’i kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır, %31,3’ü işletmelerdeki muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermelidir, %21,1’i işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmak şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcıların en çok kararsız kaldıkları maddeler, % 35,7’i muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sonuçlarının ölçümünde bir araçtı,% 29,9’u yeni TTK’nın muhasebe meslek elemanlarına muhasebe standartlarına uyma zorunluluğu getirmesi işletmelerde kurumsal yönetim anlayışını geliştirir,% 26,8’i kurumsal yönetim anlayışı işletmelerde muhasebe uygulayıcılarının, muhasebe standartları ile muhasebe alanında kötü niyetli uygulamaların azaltılmasında katkı sağlar şeklinde sıralanmaktadır.

Muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ilişkisine yönelik ifadelerde katılımcıların “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerinin toplamına en az puan verdiği görülen maddeler % 3’ü “kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır”, % 0,5’i “işletmelerdeki muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermeleri”, % 3,1’i “işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmak” ifadelerinin olduğu görülmektedir.

4.10. ANOVA Analizi ve Sonuçları

Yaptığımız çalışmada aile şirketlerinin durumları için limited şirket, anonim şirket, şahıs şirketleri ve diğer şeklinde 4 ayrı şirket tipi belirlenmiştir. Bu şirketlerin aralarında belirlenen boyutlar arasında ilişkisinin ölçülmesi için One way ANOVA testi uygulanmıştır.

ANOVA analizi içinde normallik testi ve karşılaştırmalı testlerden Sheffe testi uygulanmıştır. Normallik testi sonuçları ($p < .005$) istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.22: Şirket Tiplerinin Belirlenen Boyutlar Arasındaki İlişkinin Ölçüldüğü ANOVA Testi

		Df	Art.Ortalama	Sig.(p)
Aile şirketlerinin Avantajı	Gruplar Arası	2	4,073	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,285	
Aile şirketlerinin Dezavantaj	Gruplar Arası	2	4,357	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,226	
Aile işletmelerinde mevcut durum	Gruplar Arası	2	,419	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,017	
Aile işletmelerinin örgüt yapısı	Gruplar Arası	2	4,360	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,157	
Aile işletmelerinin örgüt liderliği	Gruplar Arası	2	6,805	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,213	
Aile işletmelerinde kurum kültürü	Gruplar Arası	2	3,313	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,213	
Aile işletmelerinin bilgi sistemi	Gruplar Arası	2	7,314	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,217	
Aile işletmelerinin eğitim sistemi	Gruplar Arası	2	8,697	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,296	
Aile işletmelerinin muhasebe bilgi sisteminin faydaları	Gruplar Arası	2	2,689	,000
	Gruplar İçerisinde	381	,274	
Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sistemini kurumsallaşma ilişkisi	Gruplar Arası	2	1,246	,002
	Gruplar İçerisinde	381	,203	

ANOVA analizi sonucunda hazırlanan tablo 4.22 incelendiğinde sig. değerleri $p < 0.05$ olduğu için %95 güvenle, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır denilebilmektedir. Katılımcıların aile şirketleri ile ilgili belirlenen boyutlara ilişkin yapılan analiz sonucunda tüm boyutlarla anlamlı farklılık bulunmuştur. “Türkiye de yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde muhasebe sisteminin etkisi var mıdır?” olarak belirlediğimiz araştırma sorusuna istinaden oluşturduğumuz hipotezlerimiz “Aile şirketi olmak avantajlıdır, Aile şirketlerinin yönetilmesinde muhasebe bilgi sistemi yararlıdır, Aile şirketleri daha çok kurumsallaşmıştır, Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının muhasebe bilgi sisteminin etkisi vardır, Aile şirketlerinde yönetim içerisinden belirlenmektedir” yapmış olduğumuz ANOVA analizi sonucu kabul edilmiştir.

ANOVA analizi sonucunda sig. değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu için post-hoc testinden Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4.23: Şirket Türlerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlarla İlişisini Ölçüldüğü Scheffe Testi

Bağımlı Değişken		(I) Firmanız ne tür bir şirkettir?	(J) Firmanız ne tür bir şirkettir?	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Aile şirketlerinin avantajı	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,13946	,11149	,458
			Şahıs Şirketi	-,26356*	,05914	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,13946	,11149	,458
			Şahıs Şirketi	-,40302*	,10681	,001
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,26356*	,05914	,000
			Anonim şirket	,40302*	,10681	,001
Aile şirketlerinin Dezavantaj	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	-,07710	,09938	,740
			Şahıs Şirketi	-,31898*	,05272	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	,07710	,09938	,740
			Şahıs Şirketi	-,24188*	,09521	,041
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,31898*	,05272	,000
			Anonim şirket	,24188*	,09521	,041
Aile işletmelerinde mevcut durum	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,07981*	,02697	,013
			Şahıs Şirketi	,10113*	,01431	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,07981*	,02697	,013
			Şahıs Şirketi	,02133	,02584	,712
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	-,10113*	,01431	,000
			Anonim şirket	-,02133	,02584	,712
Aile işletmelerinin örgüt yapısı	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,03231	,08285	,927
			Şahıs Şirketi	-,30118*	,04395	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,03231	,08285	,927
			Şahıs Şirketi	-,33350*	,07937	,000
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,30118*	,04395	,000
			Anonim şirket	,33350*	,07937	,000
Aile işletmelerinin örgüt liderliği	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,23016	,09638	,059
			Şahıs Şirketi	-,32475*	,05113	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,23016	,09638	,059
			Şahıs Şirketi	-,55491*	,09233	,000
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,32475*	,05113	,000

			Anonim şirket	,55491*	,09233	,000
Aile işletmelerinde kurum kültürü	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,13272	,09733	,396
			Şahıs Şirketi	-,36856*	,05163	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,13272	,09733	,396
			Şahıs Şirketi	-,50128*	,09324	,000
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,36856*	,05163	,000
			Anonim şirket	,50128*	,09324	,000
Sile işletmelerinin bilgi sistemi	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,08135	,11374	,774
			Şahıs Şirketi	-,41756*	,06034	,000
		Anonim şirket	Limited şirket	-,08135	,11374	,774
			Şahıs Şirketi	-,49891*	,10896	,000
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,41756*	,06034	,000
			Anonim şirket	,49891*	,10896	,000
Aile işletmelerinin eğitim sistemi	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,25510	,10944	,067
			Şahıs Şirketi	-,15892*	,05806	,024
		Anonim şirket	Limited şirket	-,25510	,10944	,067
			Şahıs Şirketi	-,41402*	,10485	,000
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	,15892*	,05806	,024
			Anonim şirket	,41402*	,10485	,000
Aile işletmelerinin muhasebe bilgi sisteminin faydaları	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,31437*	,09407	,004
			Şahıs Şirketi	,10682	,04991	,103
		Anonim şirket	Limited şirket	-,31437*	,09407	,004
			Şahıs Şirketi	-,20756	,09012	,072
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	-,10682	,04991	,103
			Anonim şirket	,20756	,09012	,072
Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sistemini kurumsallaşma ilişkisi	Scheffe	Limited şirket	Anonim şirket	,31437*	,09407	,004
			Şahıs Şirketi	,10682	,04991	,103
		Anonim şirket	Limited şirket	-,31437*	,09407	,004
			Şahıs Şirketi	-,20756	,09012	,072
		Şahıs Şirketi	Limited şirket	-,10682	,04991	,103
			Anonim şirket	,20756	,09012	,072

- Aile işletmelerinin avantajlı olduğu yönünde oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları ($p<.01$) lehine istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre avantajının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

- Aile işletmelerinin dezavantajlı olduğu yönünde oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları($p<.04$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre daha az dezavantajlı olduğunu ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinin yönetsel olarak şirketler arası mevcut durumlarını ölçmek üzere oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda limited şirketlerinin şahıs ($p<.00$) ve anonim şirket grupları($p<.01$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, limited şirketlerinin anonim ve şahıs şirketlerine göre yönetsel olarak daha fazla aileye önem verdiğini, yönetimde daha çok aile bireylerinin olduğu ile kararların aile üyeleri ile devam ettirildiğini ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde örgüt yapısı üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları($p<.00$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre örgüt yapısı daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde örgüt liderliği üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları($p<.00$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs

şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre örgüt liderliği konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

- Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde kurum kültürü üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları($p<.00$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre kurum kültürü konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinin kurum içi bilgi iletişimi üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.00$) ve anonim şirket grupları ($p<.00$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre kurum içerisinde bilgi aktarımı konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinin kurum içi eğitim sistemi üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda şahıs şirketlerinin limited ($p<.02$) ve anonim şirket grupları($p<.00$) lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre kurum içerisinde eğitim sistemi konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.
- Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sisteminin faydaları üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda limited şirketlerinin ($p<.004$) ,anonim şirket grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, limited şirketlerinin anonim

şirketlerine göre muhasebe bilgi sisteminin faydaları konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

- Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma ilişkisi üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının şirket türüne göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda limited şirketlerinin ($p<.004$), anonim şirket grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, limited şirketlerinin anonim şirketlerine göre muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma ilişkisinin daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada aile şirketlerinde görev yapmakta olan yöneticilerin çalışma sürelerinin belirlenen boyutlar arasında ilişkisinin ölçülmesi için One way ANOVA testi uygulanmıştır. Varyansların homojenliği ölçümünde avantaj ($p<.00$), işletmelerdeki mevcut durum ($p<.010$), örgüt liderliği ($p<.002$), eğitim sistemi ($p<.003$), muhasebe bilgi sistemi faydaları ($p<.000$) ve muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ilişkisi ($p<.000$) anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bu durumda karşılaştırmalı testlerden Sheffe testi uygulanabilmektedir.

Tablo 4.24: Şirket Yöneticilerinin Çalışma Sürelerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan ANOVA Analizi

		Df	Art.Ortalama	Sig.(p)
Aile şirketlerinin Avantajı	Gruplar Arası	3	2,234	,000
	Gruplar İçerisinde	380	,289	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinin örgüt yapısı	Gruplar Arası	3	1,362	,000
	Gruplar İçerisinde	380	,170	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinin örgüt liderliği	Gruplar Arası	3	1,427	,001
	Gruplar İçerisinde	380	,238	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinde kurum kültürü	Gruplar Arası	3	3,216	,000
	Gruplar İçerisinde	380	,206	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinin bilgi sistemi	Gruplar Arası	3	2,034	,000
	Gruplar İçerisinde	380	,240	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinin eğitim sistemi	Gruplar Arası	3	1,422	,005
	Gruplar İçerisinde	380	,332	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinin muhasebe bilgi sisteminin faydaları	Gruplar Arası	3	2,830	,000
	Gruplar İçerisinde	380	,267	
	Toplam	383		
Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sistemini kurumsallaşma ilişkisi	Gruplar Arası	3	0,609	,032
	Gruplar İçerisinde	380	,205	
	Toplam	383		

ANOVA analizi sonucunda hazırlanan tablo 4.24 incelendiğinde sig. değerleri $p < 0.05$ olduğu için %95 güvenle, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır denilebilmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bağlı olarak aile şirketleri ile ilgili belirlenen boyutlara ilişkin yapılan analiz sonucunda oluşturulan on boyut içerisinde toplamda yedi boyutla anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.25: Şirket Yöneticilerinin Çalışma Sürelerinin Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlarla İlişisini Ölçüldüğü Sheffe Testi

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Tecrübeniz	(J) Mesleki Tecrübeniz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Aile şirketlerinin avantajı	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,35113*	,08016	,000
		10 – 20 Yıl	-,22272*	,07547	,035
		20 Yıl ve daha fazla	-,02311	,11259	,998
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,35113*	,08016	,000
		10 – 20 Yıl	,12841	,06559	,282
		20 Yıl ve daha fazla	,32803*	,10622	,024
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	,22272*	,07547	,035
		5 - 10 Yıl	-,12841	,06559	,282
		20 Yıl ve daha fazla	,19962	,10273	,288
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	,02311	,11259	,998
		5 - 10 Yıl	-,32803*	,10622	,024
		10 – 20 Yıl	-,19962	,10273	,288
10 – 20 Yıl		-,00792	,02618	,993	
Aile işletmelerinin örgüt yapısı	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,04692	,06142	,900
		10 – 20 Yıl	-,21953*	,05783	,003
		20 Yıl ve daha fazla	,04662	,08627	,961
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,04692	,06142	,900
		10 – 20 Yıl	-,17261*	,05026	,009
		20 Yıl ve daha fazla	,09354	,08139	,724

	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	,21953*	,05783	,003
		5 - 10 Yıl	,17261*	,05026	,009
		20 Yıl ve daha fazla	,26615*	,07872	,010
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,04662	,08627	,961
		5 - 10 Yıl	-,09354	,08139	,724
		10 – 20 Yıl	-,26615*	,07872	,010
Aile işletmelerinin örgüt liderliği	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	,13772	,07269	,311
		10 – 20 Yıl	,10637	,06844	,492
		20 Yıl ve daha fazla	,42916*	,10210	,001
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,13772	,07269	,311
		10 – 20 Yıl	-,03135	,05948	,964
		20 Yıl ve daha fazla	,29144*	,09632	,029
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,10637	,06844	,492
		5 - 10 Yıl	,03135	,05948	,964
		20 Yıl ve daha fazla	,32278*	,09316	,008
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,42916*	,10210	,001
		5 - 10 Yıl	-,29144*	,09632	,029
		10 – 20 Yıl	-,32278*	,09316	,008
	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	,35861*	,06759	,000
		10 – 20 Yıl	,25118*	,06363	,002
		20 Yıl ve daha fazla	,58665*	,09493	,000
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,35861*	,06759	,000
		10 – 20 Yıl	-,10743	,05530	,289
		20 Yıl ve daha fazla	,22804	,08956	,092
Aile işletmelerinde Kurum Kültürü	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	,13772	,07269	,311
		10 – 20 Yıl	,10637	,06844	,492
		20 Yıl ve daha fazla	,42916*	,10210	,001
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,13772	,07269	,311
		10 – 20 Yıl	-,03135	,05948	,964
		20 Yıl ve daha fazla	,29144*	,09632	,029
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,10637	,06844	,492
		5 - 10 Yıl	,03135	,05948	,964
		20 Yıl ve daha fazla	,32278*	,09316	,008
20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,42916*	,10210	,001	
	5 - 10 Yıl	-,29144*	,09632	,029	
	10 – 20 Yıl	-,32278*	,09316	,008	
0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	,35861*	,06759	,000	
	10 – 20 Yıl	,25118*	,06363	,002	
	20 Yıl ve daha fazla	,58665*	,09493	,000	
5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,35861*	,06759	,000	
	10 – 20 Yıl	-,10743	,05530	,289	
	20 Yıl ve daha fazla	,22804	,08956	,092	

	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,25118*	,06363	,002
		5 - 10 Yıl	,10743	,05530	,289
		20 Yıl ve daha fazla	,33547*	,08661	,002
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,58665*	,09493	,000
		5 - 10 Yıl	-,22804	,08956	,092
		10 – 20 Yıl	-,33547*	,08661	,002
Aile işletmelerinin Bilgi Sistemi	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,01251	,07301	,999
		10 – 20 Yıl	,20726*	,06874	,029
		20 Yıl ve daha fazla	,35335*	,10255	,008
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,01251	,07301	,999
		10 – 20 Yıl	,21977*	,05974	,004
		20 Yıl ve daha fazla	,36586*	,09675	,003
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,20726*	,06874	,029
		5 - 10 Yıl	-,21977*	,05974	,004
		20 Yıl ve daha fazla	,14609	,09357	,487
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,35335*	,10255	,008
		5 - 10 Yıl	-,36586*	,09675	,003
		10 – 20 Yıl	-,14609	,09357	,487
	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,04797	,08583	,958
		10 – 20 Yıl	,17672	,08081	,190
		20 Yıl ve daha fazla	,18991	,12056	,480
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,04797	,08583	,958
		10 – 20 Yıl	,22469*	,07023	,018
		20 Yıl ve daha fazla	,23788	,11373	,226
Aile işletmelerinin Eğitim Sistemi	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,04797	,08583	,958
		10 – 20 Yıl	,22469*	,07023	,018
		20 Yıl ve daha fazla	,23788	,11373	,226

	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,17672	,08081	,190
		5 - 10 Yıl	-,22469*	,07023	,018
		20 Yıl ve daha fazla	,01319	,10999	1,000
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,18991	,12056	,480
		5 - 10 Yıl	-,23788	,11373	,226
		10 – 20 Yıl	-,01319	,10999	1,000
Aile işletmelerinin Muhasebe Bilgi Sisteminin Faydaları	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,19521	,07699	,094
		10 – 20 Yıl	-,21263*	,07249	,036
		20 Yıl ve daha fazla	,28416	,10815	,077
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	,19521	,07699	,094
		10 – 20 Yıl	-,01742	,06300	,994
		20 Yıl ve daha fazla	,47937*	,10203	,000
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	,21263*	,07249	,036
		5 - 10 Yıl	,01742	,06300	,994
		20 Yıl ve daha fazla	,49679*	,09867	,000
	20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,28416	,10815	,077
		5 - 10 Yıl	-,47937*	,10203	,000
		10 – 20 Yıl	-,49679*	,09867	,000
	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	,08262	,06748	,683
		10 – 20 Yıl	-,08004	,06353	,663
		20 Yıl ve daha fazla	,02521	,09478	,995
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,08262	,06748	,683
		10 – 20 Yıl	-,16266*	,05521	,035
		20 Yıl ve daha fazla	-,05741	,08942	,938
Aile işletmelerinin Muhasebe Bilgi Sisteminde kurumsallaşma ilişkisi	0 - 5 Yıl	5 - 10 Yıl	-,08262	,06748	,683
		10 – 20 Yıl	-,16266*	,05521	,035
		20 Yıl ve daha fazla	-,05741	,08942	,938
	5 - 10 Yıl	0 - 5 Yıl	-,08262	,06748	,683
		10 – 20 Yıl	-,16266*	,05521	,035
		20 Yıl ve daha fazla	-,05741	,08942	,938
	10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	-,08262	,06748	,683
		5 - 10 Yıl	-,16266*	,05521	,035
		20 Yıl ve daha fazla	-,05741	,08942	,938
20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,08262	,06748	,683	
	5 - 10 Yıl	-,16266*	,05521	,035	
	20 Yıl ve daha fazla	-,05741	,08942	,938	

10 – 20 Yıl	0 - 5 Yıl	,08004	,06353	,663
	5 - 10 Yıl	,16266*	,05521	,035
	20 Yıl ve daha fazla	,10525	,08648	,687
20 Yıl ve daha fazla	0 - 5 Yıl	-,02521	,09478	,995
	5 - 10 Yıl	,05741	,08942	,938
	10 – 20 Yıl	-,10525	,08648	,687

- Aile işletmelerinin avantajlı olduğu yönünde oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 5-10 yıl ($p<.000$) ve 10-20 yıl ($p<.03$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 5 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar aile şirketlerinin avantajının daha fazla olduğunu düşünmektedir.
- Aile işletmelerinin örgüt yapısına ilişkin oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 10-20 yıl ($p<.003$) çalışma süresine sahip katılımcıların 0-5 yıl arası, 10-20 yıl ($p<.009$) çalışma süresine sahip katılımcıların 5-10 yıl arası ve 10-20 yıl ($p<.010$) çalışma süresine sahip katılımcıların 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 10 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar aile şirketlerinin örgüt yapısının daha iyi olduğunu düşünmektedir.
- Aile işletmelerinin örgüt liderliğine ilişkin oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-5 yıl ($p<.008$), 5-10 yıl ($p<.029$) ve 10-20 yıl arası ($p<.008$) çalışma

süresine sahip katılımcıların 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 0 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar aile şirketlerinin örgüt liderliğinin daha iyi olduğunu düşünmektedir.

- Aile işletmelerinin kurum kültürüne ilişkin oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-5 yıl ($p<.000$) ,5 ve 20 yıl üzeri çalışan lehine ve 10-20 yıl arası ($p<.002$) çalışma süresine sahip katılımcıların 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 0 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar 20 yılı aşkın çalışan katılımcılara göre aile şirketlerinin kurum kültürünün daha iyi olduğunu düşünmektedir.
- Aile işletmelerinin bilgi sistemine ilişkin oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-5 yıl ($p<.008$) ve 5-10 yıl ($p<.003$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 0 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar 10 yılı aşkın çalışan katılımcılara göre aile şirketlerinin bilgi sisteminin daha iyi olduğunu düşünmektedir.
- Aile işletmelerinin eğitim sistemine ilişkin oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 5-10 yıl ($p<.018$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 10-20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 5 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip

katılımcılar 10 -20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara göre aile şirketlerinin eğitim sisteminin daha iyi olduğunu düşünmektedir.

- Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sisteminin faydaları üzerine oluşturulan ifadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 0-5 yıl ($p<.036$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 10-20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların lehine, 5-10 yıl ($p<.000$) ve 10-20 yıl ($p<.000$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 20 yıl üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 5 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılara göre aile şirketlerinin muhasebe bilgi sisteminin faydalarının daha iyi olduğunu düşünmektedir.
- Aile işletmelerinde muhasebe bilgi sisteminin kurumsallaşma ilişkisi üzerine oluşturulan arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 10-20 yıl ($p<.035$) arası çalışma süresine sahip katılımcıların 5-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu duruma göre 10 ile 20 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar 5-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara göre aile şirketlerinin muhasebe bilgi sistemi ile kurumsallaşma süreci arasındaki ilişkinin daha iyi olduğunu düşünmektedir. İfadelerin puanlarının yöneticilerin şirketteki çalışma sürelerine göre hangi alt gruplar.

4.11. T-Testi Analizleri

T-testi iki örneklemin ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını inceleyen parametrik bir test tekniğidir. t-Testi herhangi bir değişkenin iki örneklemin ortalamaları alındığında bunların arasındaki farkın “0”a eşit olup olmadığını incelemektedir.

T-testi yapmak için gerekli olan varsayımlardan bir tanesi, ortalamaları karşılaştırılacak olan grupların varyanslarının eşit olmasıdır. Varyansların eşit olup olmadığının tespit edilmesi için F testi kullanılmaktadır. Böylelikle t-testi için gerekli olan varyansların homojenliği varsayımı test edilmiş olmaktadır. Pratikte daha anlaşılır olması açısından geleneksel olarak hesaplanan F istatistiği yerine, F testine ilişkin sig. değeri kontrol edilmektedir. Eğer hesaplanan sig. değeri 0,05'ten büyükse, ilgili maddede iki grubun varyanslarının birbirine eşit olduğu sonucuna varılmaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecine muhasebe sisteminin etkisini ölçmek için oluşturulan alt boyutlara katılımcılarda kadın ve erkek katılımcıların bütün sorulara verdikleri cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır. Söz konusu grupların ortalamaları aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.26: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Etkisini Belirlemek Üzere Oluşturulan Alt Boyutlara Kadın-Erkek Yöneticilerinin Arasındaki İlişki İçin T Testi

				n	Art.Ortalama	Std.Sapma	P
t Testi	Cinsiyet	Kadın	Kurum Kültürü	141	4,0993	0,46881	0,000
			Eğitim Sistemi	141	3,9592	0,67654	0,001
		Erkek	Kurum Kültürü	243	3,8971	0,46969	0,000
			Eğitim Sistemi	243	3,7479	0,50718	0,001

Yapılan T testi sonuçlarına istinaden belirlenen on boyut içerisinde sadece kurum kültürü ve eğitim sistemi boyutları anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcılardan hem erkek hem de kadın katılımcıların aile şirketlerinde kurum kültürü ve eğitim sistemi düşünceleri değişiklik göstermemektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerdeki gelişmeler ve değişimler dönemin şartlarına bağlı olarak şekillenir. Bu tarz yenilikler işletmelerin iç ve dış yapılarını etkilemektedir. Ayrıca çevrelerindeki rakip işletmeler ile rekabet üstünlüklerini elde etmek ve korumak adına kurumsallaşmaya gitmeleri gerekmektedir. İşletmeler için kurumsallaşmak önemli bir kriterdir; böylece işletmenin hem iç hem de dış yapıları kullanılan yenilikler ve teknolojiler ile güçlü bir yapıya sahip olacaktır. Ayrıca, işletmelerin en önemli bölümlerinden biri olan muhasebe bilgi sistemleri ne kadar sağlam olursa işletmeler de bir o kadar sağlam adımlarla ilerleyerek, mevcut konumunu güçlendirecektir.

Aile işletmeleri ülke ekonomisinde büyük bir yere sahiptir. Ülke ekonomisini ve toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermesi nedeniyle, başarılı bir şekilde yönetilmesi ve geleceğe yönelik uzun vadeli stratejik plan yapması son derece önemlidir. Aile işletmelerinin varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması bir an önce kurumsallaşması ile mümkündür. Kurumsallaşmış bir aile işletmesi her alanda sağlam bir şekilde ilerleyecek ve rakiplerine karşı avantaj elde edebilecektir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve muhasebe sistemi ile hesap verebilirliğin genel olarak şirket performansındaki değişkenleri nasıl etkilendiğini inceleyip analiz etmektir.

Çalışmanın uygulama bölümünde Türkiye genelinde 384 aile işletmesi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Uygulamada cinsiyet, yaş, eğitim durumları, mesleki tecrübeleri, işletmede çalışan sayısı, işletmelerin şirket türleri, aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajları, mevcut durumları, örgüt yapısı, örgüt liderliği, kurum kültürü, bilgi sistemi, eğitim sistemi, muhasebe bilgi sistemi, muhasebe kararlarında yararlanılan kaynaklar, muhasebe bilgi sistemi kurumsallaşma ilişkisi, faktör analizleri, gibi konulara değinilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan veriler işletmelerde kurumsallaşmanın önemini ve muhasebe bilgi sisteminin aile işletmelerinin üzerindeki etkisini göstermektedir.

Çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturan “Türkiye’de Karaman ilinde yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerinde muhasebe sisteminin etkisi var mıdır?” sorusuna istinaden belirlenmiş olan hipotezlerimiz neticesinde aile şirketinin avantajlı olduğu, aile şirketlerinin yönetilmesinde muhasebe bilgi sistemlerinin yararlı olduğu, aile şirketlerinin

diğer şirketlere nazaran daha kurumsallaşmış olduğu, aile şirketlerinin kurumsallaşmasında muhasebe bilgi sisteminin etkisinin olduğunun ve aile şirketlerinde yönetimin genelde aile bireyleri içerisinde olduğu sonuçlarına varılmıştır.

İşletmeler için süreklilik önemli bir faktördür ve işletmenin sürekli var olması da kurumsallaşma ile mümkündür. Bu sayede işletmelerin kimliklerinin oluşması, ayakta kalmaları ve hizmetlerini tam yapabilmeleri mümkündür. Kurumsallaşma ise hesap verebilen, adil, şeffaf ve sorumlu bir yapı gerektirir. Tüm bu süreçte bilgi anahtar roledir. Verilerin tutulduğu ve faydalandığı bilgi sistemleri içerisinde en önemli bilgi sistemlerinden birisi muhasebe bilgi sistemidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ne kadar önemli ise muhasebe de o kadar önem teşkil etmektedir. Muhasebe bilgi sistemi ne kadar iyi yönetilirse o işletmenin kurumsallığı da bir o kadar iyi ve güçlü olur. Aile işletmesi sahipleri, topluma karşı sorumluluklarının olduğunu bilmelidirler, bilgileri paylaşırken önyargısız ve kişilere sunulanların şeffaf olması işletmelerin kurumsallık düzeyini göstermektedir. Burada muhasebe bilgi sistemine büyük rol düşmektedir; çünkü işletmeler için önemli olan bilgilerin güvenilir, zamanlı tam doğru ve ihtiyaçlara uygun bir şekilde üretilmesi gerekir.

Muhasebe, bilgi depolama ve raporlama birimidir. Bir işletmede planların yapılması ve faaliyetlerin kontrolünü sağlamak, muhasebe bilgi sistemi aracılığıyla yapılmaktadır. Muhasebe bilgi sisteminin düzgün ve doğru adımlarla ilerlemesi kurumsallaşmayı da olumlu yönde etkileyecektir, lakin muhasebe bilgi sistemi düzgün veri sunmaz ise işletme de kurumsallaşmış bir firma olamayacağı gibi fazla ayakta kalamaz. Muhasebe bilgi sistemi ve kurumsallaşma birbirine bağlantılı ve etkileşim içinde olan unsurlardır. Muhasebe bilgi sisteme ve kurumsallaşma düzeyi birbirini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da işletmelerin süreci doğru yürütürse yükselmesine ya da eksiklikler ve hatalar barındırması durumunda küçülmesine, iflasına yol açabilmektedir.

Diğer bir hususta kuşaklararası farklılıkların, yöntemlerin ve uygulamalarının olmasıdır. Birinci kuşak daha sağlam adımlarla ilerlerken üçüncü kuşak risk almaktan korkmamaktadır. Hangi kuşakta olursa olsun eğitim alınması önemli bir husustur. Eğitim alındığı takdirde hata yapma payları azalacaktır ve yapılacak olan işlerin planlı ve doğru bir şekilde yapılması faaliyetlerin yolunda gitmesini sağlayacaktır. Bu durum ise müşteriden, tedarikçiye kadar tüm işletme paydaşlarının tatmin düzeyini artıracak dolayısıyla işletmenin başarısı artacaktır.

Çalışmada kurumsallaşmanın aile işletmeleri için önemi ortaya konulduktan sonra, aile işletmelerinde sürecin zorluğu ve avantajları aktarılmaya çalışılmıştır. Aile şirketlerinin kurumsal bir yapı kazanması ile bu yapıların daha başarılı olacağı ifade edilmiştir.

Özellikle aile işletmelerinde çalışanların motivasyonu için adil bir yönetim gerekir. Yine dış paydalar açısından şeffaf bir yapının varlığı kurumsal imaja olumlu katkılar sağlar. İşletmedeki süreçlerin – Özellikle Muhasebeleştirme sürecinin – doğru yürütülmesi ortaklara, yatırımcılara ve kamu otoritesine rahatlıkla hesap verebilen bir işletme yönetimini ortaya çıkarır.

Aile işletmelerinde çalışanlar yöneticiler ve diğer paydaşların iletişiminin sağlanması da son derece önemlidir.

Çalışmanın uygulama kısmındaki verilere ve anketörlerin vermiş olduğu yanıtlara göre aile işletmelerinde hem kadın hem de erkeklerin işletme hakkındaki düşünceleri farklılık göstermemektedir. Çoğu konuda düşünceleri, olaylara karşı yaklaşımları ve aldıkları önlemler benzer şekildedir.

Ayrıca, şahıs şirketlerinin limited ve anonim şirket grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre avantajının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre kurum kültürü konusunda daha iyi olduğunu da görülmektedir. Dahası şahıs şirketlerinin anonim ve limited şirketlere göre kurum içerisinde bilgi aktarımı konusunda daha iyi olduğunu tespit edilmiştir. Şahıs şirketlerinin kurum içerisinde eğitim sistemi konusunda daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

Limited şirketlerinin, şahıs ve anonim şirket grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, limited şirketlerinin anonim ve şahıs şirketlerine göre yönetsel olarak daha fazla aileye önem verdiğini, yönetimde daha çok aile bireylerinin olduğu ile kararların aile üyeleri ile devam ettirildiğini ortaya koymaktadır. Limited şirketlerinin anonim şirketlerine göre muhasebe bilgi sisteminin faydaları konusunda daha iyi olduğu görülmektedir.

Kısaca, aile işletmeleri çoğu konuda avantajlı olup doğru bir şekilde yönetilebilirse uzun vade de ayakta kalabilecektir. Bu durum hem işletme hem de işletmeden hizmet alan kurumlar veya şahıslar için fayda sağlayacaktır.

Aile işletmeleri güçlü yapılardır ve bu yapılar kurumsallaşma ile ülke ekonomisi için önemli görevler icra edebilir. Milli gelirin artırılması ülkeye döviz kazandırılması, cari açığın kapatılması, istihdam düzeyinin artırılması, uluslararası imajın güçlendirilmesi, yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi, vb. birçok konuda yardımcı olabileceklerdir.

Yine aile işletmeleri birçok farklı alanda yatırım yaparak girişimciliğin hızlandırılmasına aracı olabilir. Diğer sektörlerde iş hacminin artmasına, rekabet düzeyini yükselterek kaliteli üretime farklı bir soluk getirebilirler.

Aile işletmeleri eğitime önem vermeli, MBS'nin etkinliği artırılmalı ve sadece bütçe veya kâr planlaması amaçlı kullanılmamalıdır. MBS bölümler arası koordinasyon sağlanmasında, kaynakların etkin yönetilmesinde ve yönetsel kararlarda öncelikli dikkate alınacak bir düzeye yükseltilmelidir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisindeki önemi nedeniyle bu yapıların denetimi kamu otoritesince hassasiyetle ve istisnasız tüm aile şirketlerine uygulanarak yapılmalıdır. Bu yapılanda profesyonellerin istihdamı devlet tarafından çeşitli şekillerde desteklenmelidir. Hatta yönetim kademesinde bulunacak kişilere ait kriterler tanımlanmalıdır.

Daha sonraki araştırmalarda aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin artışı sonucunda kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlayıp sağlamadıklarını, muhasebe sürecindeki manipülasyonlar ve iş etiğinin kurumsallaşmayla ne şekilde değiştiği araştırabilirler.

Ek 1.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE MUHASEBE SİSTEMİNİN ETKİSİ

1. Cinsiyetiniz.

Kadın Erkek

2. Yaşınız.

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Öğrenim durumunuz.

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Mesleki Tecrübeniz

0 - 5 Yıl 5 - 10 Yıl 10 – 20 Yıl 20 Yıl ve daha fazla

6. İşletmede mevcut çalışan sayısı

1-10 11-50 51-100 101 ve üzeri

7. Firmanız ne tür bir şirkettir ?

Limited şirket Anonim şirket Şahıs Şirketi Diğer

Aile şirketi olmanın Avantajları/Dezavantajları		1	2	3	4	5
Avantaj	Sermaye ve finansman konusunda sıkıntı çekilmemesi					
	Karar almanın daha kısa sürede ve isabetli olması					
	Aile bireylerinin birbirini daha iyi tanması sonucu, daha uyumlu ve takım ruhuna uygun bir işletme ikliminin yakalanması					
	Bireylerin ise ekstra çaba göstermeleri, bos zamanlarını da işletme için değerlendirmeleri					
	Yöneticilerin, yönetim konusundaki birikimlerini ve değerlerini diğer nesillere aktarma noktasında daha istekli olmaları					
	Tatil günü, mesai saati gibi konularda daha özverili olunması					
	Aile bireylerinin çocukları şirketi küçük yaşta tanımaktadır					
Dezavantaj	Aile bireyleri kurumda alt düzeyden çalışmaya başlamaktadırlar					
	Aile bireyleri işle alakalı yetenek veya bilgiye sahip olmasalar da şirkette görevleri vardır					
	İşe alımlarda tarafsızlık kavramına uygun hareket edilememesi					
	Yetki ve sorumluluğun belirsiz olması					
	Yönetim tarzındaki yanlışların ve eksikliklerin eleştirilememesi					
	Aile bireyleri arasında çıkar çatışmaları					
	Hiyerarşik kademelerin, işletmedeki rol ve görevlerin tam olarak belirlenememesi					

Aile İşletmelerinde Mevcut Durum	Evet	Hayır
Önemli departmanlarda aile üyeleri bulunmakta		
Firma yönetimini devralacak aile mensubu önceden belirlenmiştir		
Aile ve şirket işleri birbirinden ayrı tutulmaktadır		
Bireylerin aile içindeki konum kurumdaki pozisyonunu etkilemektedir		
Ailenin nakit ihtiyacı, kurumdan karşılanmaktadır		
Şirketin ismi prestiji ailenin isim ve prestiji beraber gelişir		
Ailenin prestiji için her türlü fedakarlığa katlanılır		
Şirket politikası aile menfaatlerine uygundur		
Şirket kararları günlük olarak aile fertlerince belirlenir		
Yönetimdeki ast – üst ilişkisinin belirlenmesinde ailedeki konum önemlidir		
Aile içi kurallar şirket içinde de geçerlidir		
Performans ve işe uygunluk önemlidir		
Sınavla işe alım yapılmaktadır		
Aile fertlerinin tavsiyeleri ile işe alım yapılmaktadır		
İşe alma süreci vb çevreden gelen ricalar dikkate alınmaktadır		
En son karar kurum sahibi tarafından verilmektedir		
Aile bireyleri kararları oy birliği ile almaktadır		
Firmanın stratejik kararlarına sadece aile bireyleri karar verir		

Kurumsallaşma Boyutları	Faktörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgüt Yapısı	Firmada, her seviyede görev dağılımı yapılmıştır					
	Firmada, her seviyede yetki dağılımı yapılmıştır					
	Firmada, yetki ve sorumluluk bir arada verilmiştir					
	Firmada, ast üst ilişkileri belirlenmiştir					
	Firmada, iş tanımları belirlenmiştir					
	Firmada, departmanlar arası bağımsızlık vardır					
	Firmada, düzenlenen örgüt sisteminin etkinliği kontrol edilmektedir					
Örgüt Liderliği	Firmada, personelin motivasyonuna önem verilmektedir					
	Firmada, personele güven duygusu verilmektedir					
	Firmada, hizmet içi eğitim verilmektedir					
	Firmada, başarılı çalışana ödül verilmektedir					
	Firmada, kamuoyuna karşı sosyal sorumluluk vardır					
Kurum Kültürü	Çalışanlar, firma için özveri göstermektedir					
	Çalışanların düşünce ve inançlarına saygılı davranılmaktadır					
	İşlerin yapım aşamasında yakınlık derecesi dikkate alınmaktadır					
	Elemanlar yakın akrabalarından seçilmemektedir					
	Gelecekle ilgili stratejik planlar yapılmalıdır					
Bilgi Sistemi	İşletme içinde bilgi paylaşımı için belgeler kullanılmaktadır					
	İşletme içinde kimlerin belgeleri hazırlayacağı bellidir					
	İşletme içinde kimlerin belgeleri imzalayacağı bellidir					
	İşletme içerisinde bilgi paylaşımı hızlıdır.					
	İşletme içinde görev dağılımları net bir şekilde yapılmıştır					
	İşletme içinde, gereken bilgilere çabuk ulaşılmaktadır					
	Yapılan tüm toplantıların tutanakları tutulmaktadır					
	Firmadaki tüm görev, sorumluluk ve yetkiler yazılıdır					
Eğitim Sistemi	Firmadaki finansal analizler hep yapılmaktadır					
	Personelin eğitim düzeylerinin yüksek olması önemlidir					
	Personelin eğitimlere katılma istekleri fazladır					
	Çalışanlar bilgi ve deneyim sahibidir					
	Yaşanan sorunlar karşısında sahiplenilmektedir					

Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS) Faydaları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Denetimden geçmiş ve etkin bir mali raporlama sisteminden elde edilen veriler doğru karar almaya yardımcı olur.					
2	Doğru, anlamlı, güncel finansal bilgiler ancak MBS ile sağlanabilir.					
3	MBS işletmenin finansal performansının doğru ve güvenilir biçimde ölçülmesine imkan verir.					
4	MBS planlama ve bütçeleme gibi geleceğe ilişkin kararların alınmasında büroya bilgi sağlar.					
5	MBS işletmede alınan kararların etkinliğini artırır.					
7	MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu karşılaştırılabilir finansal bilgiyi sağlar.					
8	MBS yalnızca geçmişe ait verdiği raporlarla değil, geleceğe ait analizler sayesinde denetimin etkinliğini artırır.					
9	MBS sonucunda elde edilen raporlar işletmenin gerçek durumunu yansıtmasına imkan verir.					
10	MBS işletmelerin sürdürülebilirliğini artırır.					
11	MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar.					
12	MBS'den güncel olarak sürekli bilgi alma imkanı verir.					
13	Etkin bir MBS işletmeye rekabet avantajı sağlar.					
14	MBS işletmenin ihtiyaç duyduğu raporları zamanında sunar.					
15	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.					

Muhasebe Kararlarından Hangi alanlarda yararlanılmaktadır	
Pazarlama Satış Çalışmalarında	
Fiyatlama	
Kaynak İhtiyacı Belirleme	
Bütçeleme	
Kâr Analizi	
Satın Alma	
Ar-Ge Çalışmalarında	
Çalışanlara İlişkin Kararlarda	
Yatırım	
Duran Varlık yatırımlarında	
Üst Yönetim Kararlarında	

Muhasebe Bilgi Sistemi Kurumsallaşma İlişkisi	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Muhasebe sisteminden sağlanan bilgiler, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sonuçlarının ölçümünde bir araçtır.					
Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde muhasebe mesleği kurumsal yönetim faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamaktadır					
Kurumsal yönetim anlayışına işlerlik kazandırmak muhasebe meslek mensuplarının sosyal sorumluluğundadır					
Yeni TTK'nın muhasebe meslek elemanlarına muhasebe standartlarına uyma zorunluluğu getirmesi işletmelerde kurumsal yönetim anlayışını geliştirir.					
Muhasebe meslek elemanlarının meslek etiğini dikkate almaları kurumsal yönetim anlayışına katkı sağlar.					
İşletmelerdeki Muhasebe meslek elemanları kurumsal yönetim anlayışına yönelik muhasebe uygulamalarına giren bilgilerin değerlendirilmesine özen göstermelidir.					
Kurumsal yönetim uygulamaları güçlü bir finansal bilgi ve raporlama sistemi ile desteklenmelidir.					
Kurumsal yönetim anlayışı işletmelerde muhasebe uygulayıcılarının, muhasebe standartları ile muhasebe alanında kötü niyetli uygulamaların azaltılmasında katkı sağlar.					
İşletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarında muhasebe meslek mensuplarına düşen temel görevi, bilgileri gerçeğe uygun hazırlamak ve ilgililere sunmaktır.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Alacaklıoğlu, H. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: İSO Yayınları.

Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

Baysal, C. Ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*. 2.baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Dolu, Ş. (1999). *Zirvedeki Profesyoneller*. İstanbul: Elit.

Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. 3.baskı. İstanbul: Beta

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa.

Genç, N. (1997). *Zirveye Götüren Yol:Yönetim*. 5. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu, Ebru, (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları

Tetik N. ve Uluyl O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*. İstanbul: Atlas.

Uluyl, Osman (2004). *Aile şirketlerinde çatışmanın boyutları, finansal yapıyı tehdit eden sorunları ve çözüm önerileri*. İstanbul: Atlas.

Yabancı Kaynaklar

Burns, J. ve Scapens, R. W. (2000). *Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework*. Management Accounting Research, 11(1), 3-25.

Nobel C. (2014), *Family CEOs Spend Less Time at Work*, Research and Ideas.

Lansky D. (2018), *A Founder Dies* Ph.D. The Family Business Consulting Group.

Gersmick, K. ve diğ erleri. (1997), *GenerationtoGeneration:Cycles of theFamilyBusiness*. Harvard Business School Press, USA.

John A. Davis ve Deepak Malhotra (2007), *Five Steps to Better Family Negotiations* Research and Ideas

Nacht J. ve Greenleaf G. (2018), *Building a Foundation for Multigeneration Success: How Enterprising Families Become Champion Families* The Family Business Consulting Group

LeCouvie K. (2016), *Co-CEO Structure: Are Two Heads Better than One in a Family Business?* Ph.D. The Family Business Consulting Group.

Fassler M. ve Baskin O. (2018), *Good Governance for Family and Business Success*, The Family Business Consulting Group

İnternet Kaynakları

<https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Aile-Isletmelerinde-Rol-ve-Kusak-Catismalari/10386> Erişim Tarihi:02.02.2019

<https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95iaile-sirketi-40599291>
Erişim Tarihi: 02.10.2019

Tezler

Akar, E. ve Atmaca, M. (2016). *İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Çanakkale İlinde Bir Araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Bilgin, N. (2007) *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Coşkun, A. (2013). *Adli Muhasebede Farkındalık; Türkiye'deki Bağımsız Denetim Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Dilli, B. (2013). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verebilirlik*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Dökümbilek, F. (2010). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Bir Uygulama*. Bahçe şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dursun, M, K. (2014). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri: Bıst-100 Endeksindeki Şirketlerde Uygulama*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tez Çalışması, Malatya

Erdirençelebi M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Ak G. B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tez Çalışması, Aydın.

Kara, E. (2003). *İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi, Bir Tekstil İşletmesinde Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Kazak, G. (2017). *Mahalle Kültürünün Kentlik Bilinci Üzerine Etkisi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tez Çalışması, Karaman.

Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Okay, S. (2011). *Muhasebedeki Hata ve Hilelerin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Özuysal, H. D. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi İle İlgili Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Makaleler

Abdioğlu, H. (2007). Hilelerin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı:22, Mayıs, s.120-135.

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

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *Müsiad Yayınları*, No:42

Aysan, Mustafa.A.(2007). “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), ss.17-24

Aytaç, S., Başol, O. (2018). İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 471-484.

Bayıksal, Ş. Ö. (2006). Bağımsız Üye Peşinde *Capital Aylık İşve Ekonomi Dergisi*, 14.

Çarıkçioğlu P. (2004), Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 79 - 88.

Çayır, E. ve Akın, O . (2018). Adli Muhasebe Kapsamında Yönetim Hileleri, Burdur ve Isparta İlleri Adli Vaka Analizleri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 71-89.

Dinç E. ve Karakaya A. (2014), Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İİB Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:27, 21 – 50.

Dinç, E. ve Varıcı, İ. (2008). Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1).

Doğan, Z. ve Nazlı, E . (2015). Muhasebede Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (4), 195-212.

Donnelley, R. G. (1994). TheFamily Business, *Harvard Business Review*, 42, pp. 93- 105.

Dumanoğlu, S. (2005). Hata ve Hile Ayrımı : Hile Denetimi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (1), 347-358.

Getz, D. ve Nelson, P. A. (2004). “Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: the Case of Bornholm, Denmark”, *Tourism Management*, vol:25, no:1.

Gönen, S. ve Yürekli, E. (2016). “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi” *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2/4. 129 – 141.

Gümüştekin.E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 71-93.

Karacaer, S.,İbrahimoglu, N . (2003). İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi Ve Önemi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 211-228.

Karagöz Zeren, S. (2018). “Kurumsal Yönetim Uygulamaları: BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde İşlem Gören Firmaların WEB Sitelerinin İncelenmesi” *ASEAD Cilt:5 Sayı:4*, 74 - 87

Karcioğlu, F.,Alioğulları, Z. (2012). atışmanın Nedenleri Ve atışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 215-237.

Karasioglu,F. ve Erdemir, N.K., (2004), Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Örneği Üzerine Bir Araştırma, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 595 – 603.

Kiracı M.,Alkara İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 167-192.

Kets de VRIES M.F.R. (2004). The Dynamics Of FamilyFirms: The Good and The Bad News, *Organisational Dynamics*, Winter,1993, s. 61 içinde aktaran Erdoğmuş, s.63.

Kızıl, C., Akman, V. ve Esmer, Ö. (2013). Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları. *İşletme ve İktisat alışmaları Dergisi*, 1 (2), 26-43.

Mizrahi, R. (2011). Kobi'lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 307-316.

Saral Kobal, K. Aşkun Y. O (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12 (46), 97-120.

Terzi, S. (2012). Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:54, Nisan, s.51-63.

Yazıcıoğlu, İ. (2008). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma”, *Pusula Dergisi*, Sayı:2, s.42 - 43.

Yolaç, Y. ve Doğan, Y. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61 (2), 83-110.

Yücel, İ.,Özkalan, S. (2014). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 247-276.

ÖZGEÇMİŞ

05.15.1975 tarihinde İsveç'te doğdum. İlk ve Orta öğrenimini İsveç'te tamamladım. Lise eğitimimi Karaman ilinde aldım. Bilkent Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun oldum. Selçuk Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümünde Yüksek Lisans derecemi aldım. İsveççe, Danca, Norveççe, İngilizce, Almanca dillerini iyi düzeyde bilmekteyim. Orta düzeyde İtalyanca bilgisine sahibim.

