

Kurumsal Yönetim İlkeleri Kapsamında Aile İşletmelerinde Hile Farkındalığı ve Hilenin Değerlendirilmesi

İpek Yaylalı¹

Özet

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin temel taşlarından biri olup, ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Aile işletmeleri hem dünyada hem de ülkemizde nitelik, sayı ve ekonomiye katma değerleri açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişen teknoloji ve giderek artan rekabet ortamı, işletmelerin hayatta kalmalarını zorlaştırmakta olup, ister istemez yeni değişimlere yönlendirmektedir. Aile işletmelerinin başarılı yönetilmeleri ve sonraki kuşaklara devredilebilmeleri kapsamında kurumsal yönetim uygulamalarının önemi büyüktür. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin rekabet avantajını sağlamaları ve faaliyetlerde etkinliği elde etmeleri kurumsallaşma olgusu ile mümkündür. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından bu temel ilkedir. Dolayısıyla, işletmeler mevcut durumlarını yapılandırarak olası hilelere ve diğer olumsuz durumlara karşı güç kazanmak zorundadırlar. Bu açıdan, günümüz şartlarında hile ve usulsüzlüklerin klasik yöntemlerle önlenmesi mümkün değildir. Klasik yöntemler ekonomik maliyetleri daha da artırmaktadır. İşletmelerde faaliyetlerin doğru yürütülmesi, kararların doğru alınması, süreçlerin işleyişinde çalışanların ve yönetimin izlenmesi, devamlılığın sağlanması ve olası hilelere karşı gerekli önlemlerin alınmasında artık bir ihtiyaçtan ziyade bir gereklilik haline gelen kurumsal yönetim ilkelerinin varlığı hayati bir değer taşımaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin daha güvenilir kurumlar olabilmeleri ve piyasadaki konumunu sağlamlaştırılmaları açısından kurumsal yönetim uygulamaları önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmada öncelikle kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetim ilkeleri ve aile işletmelerinin tanımlamalarına ilişkin temel kavramsal çerçevede bilgiler sunulmuştur. Son bölümde ise kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerinde hile farkındalığına olan etkisi üzerinde durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ipek.yaylali@medipol.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7171-7752

1.Giriş

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sürekli gündemde olan ve birçok araştırmaya konu edilen kurumsal yönetim kavramı, işletmelerde muhasebe bilgi kullanıcıları, faaliyetlerin etkin yönetimi ve paydaş ilişkilerinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, 1999 yılında Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD) önderliğinde başlayan bir süreç olarak işletmelerin hayatlarında yer edinmeye başlamıştır. Küresel ekonomik krizler, işletmelerde yaşanan çeşitli suistimaller ve 2000'li yıllarda ortaya çıkan muhasebe skandalları tüm dikkatleri kurumsal yönetim kavramı üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, kurumsal yönetim kavramı halka açık işletmelerin ardından ekonomide kilit rol oynayan aile işletmelerinde de uygulanma alanı genişletilmiştir (Sebilcioğlu, Koçer, Erkan, & Sönmezer, 2010).

Son yıllarda yaşanan ve günümüze kadar etkisini sürdüren usulsüzlük ve iflaslar işletmelerin yönetim, kontrol ve denetim birimlerini sorgulamaya neden olmuştur. Bu durum zamanla yatırımcılar açısından önem taşıyarak, işletmelerin finansal raporlamanın yanında kurumsallaşma düşüncesi de önemli görülmeye başlanmıştır (Altunay & Al-Obaidi, 2020). Tüm bunlarla birlikte, faaliyetlerde yetersiz gözetim, muhasebe ilkelerine uyum eksikliği ve yöneticilere uygun olmayan prim ve teşvikler kurumsal yönetim kavramını önemli hale getirmiştir (Grant & Visconti, 2006). Ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmaması, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, katı işletmecilik anlayışı, kuşak çatışmaları gibi etkenler sürdürülebilirliği önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir (Cole, 2000). Bu bakımdan, aile işletmelerinin uzun vadede sürekliliği sağlamak ve sonraki kuşaklara kalma gibi düşüncelerinden dolayı değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu değişimlerden birisi de kurumsallaşma olgusudur (Canal, 2022).

Literatür taramalarında aile işletmelerinin birçok tanımı yapılmıştır. Ortak tanımlar irdelendiğinde, aile işletmelerinin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir (Fındıkçı, 2011). Aile işletmeleri, dünyadaki en eski ve en yaygın organizasyon biçimlerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Bu açıdan hukuki ve işletme ölçekleri hangi kapsamda olursa olsun sosyo-ekonomik kalkınmanın temelini oluşturmaktadır (Poutziouris, Smyrniotis, & Klein, 2006). Aile işletmeleri sadece küçük ve orta işletmeler değil, tarih boyunca uluslararası ekonominin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Osunde, 2017).

Teknoloji ve rekabet ortamının hız kazanması neticesinde ekonomik, sosyal, kültürel ve yolsuzluk gibi faktörler işletme yapılarında önemli değişikliklere ortam hazırlayarak, aile işletmelerini ve iş süreçlerini doğrudan etkilemiştir (Cingöz & Kaya, 2018). Yaşanan değişimler, aile işletmelerinde birtakım olumsuzluklara yol açmıştır. Özellikle sürekliliğin sağlanamaması, iş ilişkilerinde profesyonel olunmaması, çalışanların beklentilerinin dikkate alınmaması ve uzun vadeli örgütsel yedeklemenin iyi yapılamaması şeklinde gösterilebilir (Grote, 2003); (Scholes, Westhead, & Burrows, 2008).

İnsan ilişkilerinin temelinde mevcut olan gücün nasıl ve ne şekilde uygulandığı ve kimlerin etkilendiği önemlidir. Dolayısıyla, işletmede alınan ve uygulanan kararların temel işlevlerini anlamak adına ilgili gücün kimde bulunduğu ve etki düzeyinin nerelerde daha fazla olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır (DeCremer, van Dick, & Murnighan, 2011). Çünkü, küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi sonucunda ülkeler arasındaki rekabet giderek artmakta olup, işletme yapılarında değişiklikleri gündeme getirmiştir. İlgili değişimleri takip etmek sürdürülebilirliği beraberinde etkileyecektir. Aksi takdirde yeniliklere ayak uydurmayan işletmeler yok olmaya mahkumdur. Dolayısıyla, kurumsallaşma olgusu ve stratejik yönetim aile işletmeleri için en etkili araçtır.

2.Kurumsal Yönetimin Tanımı ve İlkeleri

Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve süreçlerin doğru yönetilmesi kapsamında dünyada giderek önem kazanan bir yaklaşımdır. Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ve paydaşlar arasındaki menfaatleri gözeterek ilgili kişi ve kuruluşlara adil davranmayı gerektirmektedir. Kurumsal yönetimin ülke, şirket ve yatırımcılar açısından birçok faydaları bulunmaktadır. Düşük sermaye maliyeti, ülke ekonomisinin iyileştirilmesi, rekabet gücünün artması, sermayenin yurtdışı kaçışının önlenmesi ve ortaya çıkabilecek krizlerin minimum seviyeye indirilmesi şeklinde sıralamak mümkündür (Kaygusuzoğlu & Şaşa, 2015). Tersi durumunda ise çalışanlarda verimliliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına, işletme itibarının yok edilmesine ve faaliyetlerde performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Mishra & Mukherjee, 2018).

Kurumsal yönetim, işletmelerin güçlü ve güvenilir konuma gelmesi ve kaybedilen piyasa değerinin tekrardan geri kazanması amacıyla geliştirilmiştir (Dinç & Abdioğlu, 2009). İşletmeler, verimli ve etkili bir yönetim uygulayabilmek adına belirli kurallar çerçevesinde hareket etmeleri ve ilgili faaliyetleri bu kurallara göre yönetmeleri önemlidir. Söz konusu yaklaşım, kurumsal yönetim kavramının doğmasında önemli faktör niteliğindedir (Xu, 2003).

Literatürde ve uygulamada kurumsal yönetimle ilgili birçok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. Söz konusu bu tanımlardan bazıları ise şöyledir;

OECD'ye göre kurumsal yönetim “şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri ihtiva etmektedir” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşım ulaşmadığı gözetilerek kontrol edildiği bir sistem konumundadır (OECD, 2015). Kurumsal yönetim, finansal kaynak desteği sağlayan yatırımcıların söz konusu yatırımlarını geri elde etme ve güvence altına alma işlemi olarak tanımlanmaktadır (Shleifer & Vishny, 1997). Kurumsal yönetim, örgütsel ve hukuki bir oluşumla birlikte işletmelerin yönetildiği ilke ve süreçler olarak vurgulanmaktadır (du Plessis, McConvill, & Bagaric, 2005). Kurumsal yönetim işletme ve paydaşların haklarını adil bir şekilde düzenlemek, işletmede pay sahibi olanlara değer katmak, faaliyetleri doğru yönetmek ve işletme yönetimi kontrolünde gelişen süreçleri takip etmek olarak ifade edilmektedir (Rezaee & Riley, 2010). Kurumsal yönetim, işletme içerisinde yer alan yönetici ve pay sahipleri (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi veren kuruluşlar) arasındaki ilişkileri koordine eden kurallar ve uygulamalar bütünüdür (Jesover & Kirkpatrick, 2005). Kurumsal yönetim anlayışı işletme performansını artıran, faaliyetlerin işleyişini kontrol eden ve işletme hissedarları ile paydaşların haklarını gözetilen bir yaklaşımdır (Luo, 2005). Diğer bir ifadeyle, finansal ve yönetsel değişkenlikler neticesinde, işletme performansını etkileyen ve çalışanların motivasyonunu düşüren olumsuz durumların yok edilmesinde destek sağlayan bir sistemdir (Sloan, 2001).

Kurumsal yönetimin iki önemli temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, şirket hissedarları ile yönetimin işletmedeki azınlık haklara sahip ortakların aldatmalarını engelleyerek işletmenin gerçek değeri hakkında doğru ve güvenilir bilgilere ulaşmayı sağlamak, ikincisi ise işletme yöneticilerinin kendi menfaatleri için değil işletmenin değerini artırmak için gerekli çalışmaları oluşturmaktır (Bushman & Smith, 2003). Kurumsal yönetim, işletmelerin rekabet gücünü ve ekonomilerin gelişimini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim, endüstri yapısına, faaliyetlerin çeşitliliğine, hukuk ve çevre, kültür ve mülkiyet yapılarına göre değişkenlik göstermektedir (Ararat, 2004). Söz konusu farklılıklar; kültür, sermaye, sektör, büyüme, kurallar şeklinde işletmelerin süreçlerin yönetimini etkileyecek olan kurumsal yönetim uygulamasının oluşmasını belirler (Braendle & Noll, 2006).

Kurumsal yönetim sistemi, işletmelerin sürekliliğini sağlayarak, uzun vadede başarısını kalıcı kılmaktır. Söz konusu bu başarıyı elde etmek ve diğer süreçlere devamlı olması adına her alanda azami ölçüde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaktan geçmektedir (Türedi, Karakaya, & İldem, 2015).

Kurumsal yönetim anlayışı temelde kurum olabilme sürecini nitelendirmektedir. Söz konusu kavram; iş ve işlemlerin yönetimini ve kontrolünü profesyonel kişilere devretmesi, profesyonel kişilerin belirlediği kurallar doğrultusunda davranılması ve her alanda deneyimli çalışanların istihdam edilmesi gibi stratejilerin benimsenmesiyle ilişkilidir. Kurumsallaşma, işletme faaliyetlerinin sistem haline gelebilme sürecidir (Pazarcık, 2004).

Kurumsal yönetim, işletme içi ve işletme dışı bileşenlerden oluşmaktadır. İşletme içi bileşenler, denetim komitesi, yönetim kurulu, iç denetim iken; işletme dışı bileşenler ise menkul kıymet borsaları, pay sahipleri, düzenleyici kuruluşlar, yasal sistem, bağımsız denetim vb. şeklinde sıralanabilir (Cohen, Krishnamoorthy, & Wright, 2004).

Kurumsal yönetim uygulamalarının ülke ve topluma kazandıracığı birçok katkıları mevcut olup, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ülkelerin imaj ve rekabet gücünün yükselmesine olanak sağlar.
- İşletmelerde yaşanması olası finansal krizlerin kolaylıkla atlatılmasına katkı sağlar.
- Paydaş haklarının korunmasıyla birlikte sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar.
- Yurt içinde bulunan bireysel tasarrufların artmasına olanak sağlayarak, ilgili tasarrufların halka açık işletmelere doğru kaymasına destek verir.

Finansal kaynakların erişimi, maliyetlerin azalması, istihdamın artması ve işletme performansın artmasında fayda sağlar (Aktan, 2013).

Kurumsal yönetim uygulamaları, adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk şeklinde olup, işletmelerin her alanda süreçlerin iyi yönetilmesinde biçimsel ilkelerin oluşturulması düşüncesine odaklanmaktadır. Bu düşünce kapsamında yer alan işletmeler, hem kurumsal bakımından daha iyi yönetilmesine hem de borçlanılarak veya hisse senedi talep edilerek dışarıdan finansman olanaklarına kolayca erişiminin sağlayabilmesine fırsat yaratmaktadır (Akyüz, 2009).

Kurumsal yönetimin bazı önemli işlevleri bulunmakta olup, söz konusu bu işlevler şu şekilde özetlenebilir:

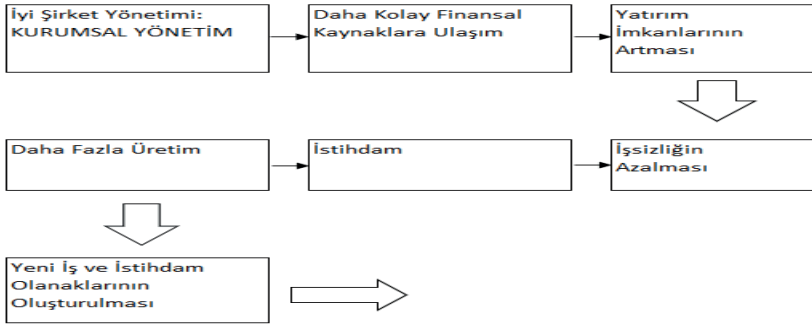
- İşletme misyonunun belirlenmesinde tüm paydaşların beklentileri dikkate alınarak belirlenir.
- İşletme yönetiminin sorumluluğunda olan faaliyetlerin doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlar.

- İşletme faaliyetlerinin etkin ve verimliliğinin doğru bir şekilde ölçülmesini destekler.
- Bağımsız ve iç denetim tarafından yapılan çalışmaların etkinlik düzeyini yükseltir.
- Kişisel çıkarlar yerine tüm paydaşların hakları gözetilerek planlama ve uygulamalar oluşturulur.

Yönetim ve çalışanlarda dahil olmak üzere tüm paydaşların çıkarları doğrultusunda işletme yapısı oluşturulur, şeklinde belirtilmektedir (Genç, 2019).

Yukarıda bahsedilen kurumsal yönetim faydaları ve ekonomiye olan katkıları aşağıda Şekil 1’de görselleştirilmiştir.

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin Makro Ekonomik Etkileri



Kaynak: (Aktan, 2013).

Muhasebe skandalları, şirket iflasları diğer taraftan küreselleşme ve rekabet ortamının hız kazanması ile uluslararası sermaye hareketliliğinin artması etkin kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı artırmıştır. Söz konusu bu durum Türkiye olduğu gibi daha fazla yatırım yapmak isteyen diğer gelişmekte olan ülkeler için önemli bir araç haline gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kaliteli bir kurumsal yönetimin adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleri üzerine kurulması gerekmektedir (Yılmaz & Kaya, 2014). İlgili ilkelerin dünyada her geçen gün önemi daha da artmakta olup, bu ilkelerin uygulanması işletme performansı ile işletme itibarı için önem arz etmektedir. Söz konusu ilkeler şu şekilde tanımlanmaktadır.

Adillik: İşletme içerisinde en az oya sahip hissedarlar ile yabancı ortaklar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit muamelede işlem yapılması, hissedarların haklarının korunması, işletmedeki pay sahiplerinin ve menfaat sahipleri arasında dengenin sağlanması ve olası bir kaybın olması durumunda tazminat haklarına sahip olmasını ifade eder (Pamukçu, 2011).

Hesap Verebilirlik: İşletme yönetiminin görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, yönetim kurulunun hem işletme yönetiminin hem de paydaşlarının haklarını gözetecek şekilde yönetim biçimini benimsemesini kapsamaktadır (Sönmez & Toksoy, 2011).

Sorumluluk İlkesi: İşletme yönetiminin işletme adına yaptığı tüm faaliyet ve işlemlerin yasal mevzuata, esas sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygunluğu ve denetlenmesidir (Gökgöz, 2012).

Şeffaflık: Ticari sır niteliğinde olan ve kamuya açıklanmamış bilgiler hariç, işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğru, eksiksiz, zamanında, yorumlanabilir, anlaşılabilir şekilde kamuoyu ile paylaşılmasıdır (SPK, 2011).

3.Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi

Aile işletmeleri, aile bireylerinin sahipliğinde bulunan ve aile bireylerinin işletme yönetiminde söz sahibi oldukları işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır (Shanker & Astrachan, 1996). Aile işletmeleri, ekonomide büyük gelirin sağlanmasında ve istihdamın artırılmasında aktif role sahiptirler (Shepherd & Zacharakis, 2000). Aile işletmeleri, küçük yapıda bulunan işletmeler olmayıp, aksine büyüklüğü ile ölçülmeyecek şekilde sadece yapı ve yönetim ile ailenin kontrolünde olan işletmelerdir. Aile işletmeleri sektör, kültür, yapı ve faaliyet alanları bakımından birbirinden ayrılmaktadır ve ekonominin gelişimi için hayati öneme sahiptir (Craig & Moores, 2006). Aile işletmeleri sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve sonraki kuşaklara devredilmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Grossmann & Schlippe, 2015); (Kellermanns & Eddleston, 2004). Ancak aile işletmeleri yönetim tarzı nedeniyle sürdürülebilirlik konusunda olumsuz sorunlar yaşayarak sonraki kuşaklara aktarılmamaktadır (Çini, Erdirençelebi, & Arıcıoğlu, 2021).

Dünya çapında ekonominin gelişiminde temel esas aile işletmeleridir ve bu işletmeler aile tarafından yönetilmektedir (Becchetti & Trovato, 2002). Aile işletmeleri, genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletme sınıfında faaliyet göstermektedir (Schulze & Gedajlovic, 2010). Diğer bir ifadeyle aile işletmeleri tarih boyunca süre gelen yaygın bir işletme türüdür. Özellikle son yıllarda sektör, yapı ve yönetim bakımında çeşitli yönleri ele alınmış ve önemleri ortaya konulmuştur (Kenyon-Rouvinez & Ward , 2005).

Aile işletmeleri, ekonominin gelişimi ve faaliyetlerin çeşitliliği bakımından önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir (Olson, Zuiker, Danes, & Stafford, 2003).

Aile işletmeleri temel olarak üçe ayrılmakta olup, tek patron, kardeş ortaklığı ve kuzenler şeklinde oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve diğer birçok batı ülkelerinde aile işletmeleri çoğunlukla bir kişinin tüm kontrolleri tek başına elinde tuttuğu ve süreçlerin yönetiminde karar alma mercisi olarak tek patron özelliği taşıdığı belirtilmektedir (CargillInc, 2005). Geçmiş kültür anlayışı, sabit düşünme sistemi, temel karakteristik özellikler şeklinde hala yaşamlarını sürdüren aile işletmeleri bulunmaktadır. Aile işletmeleri yapı, kültür ve yönetim biçiminden dolayı küreselleşme ve rekabet ortamı karşısında varlıkları tehlikeye girmekte ve başarıyı yakalamakta zorlanmaktadır. Değişim, yenilik ve idealist bir anlayış, aile işletmelerinde gücü kaybetme değil mevcut olan sistemin işleyişine destek sağlamaktadır (Korkmaz, Savaş, & Yahyaoğlu, 2012). Ekonominin gelişimine yön veren aile işletmeleri büyüme, devamlılık ve refahın sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Aile işletmelerinde yönetim tarzında tek bir kişinin karar verici statüde olması çalışanlarda verimlilik, etkinlik ve sorumluluk gibi gelişimlerin doğmasına engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, menfaatlerini korumak adına yönetime kendilerini sevdirmek için birbirleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum üretkenliği, faaliyetlerin doğru yönetilmesini ve önemli kararların alınmasını önemli ölçüde azaltmaktadır (Jones, 2017). Bazı durumlarda tek yönetim anlayışı, çalışanlar üzerinde ceza ya da ödül sistemini devreye koymaktadır. Bu durum aile üyeleri arasındaki ilişki yönünü ve güveni geliştirmekte olup, toplumun güçlenmesine ve ekonominin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Buboiz, 2001). Dolayısıyla diğer aile üyesi dışındaki kişilerinde davranışlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Sundaramurthy, 2008).

Aile işletmelerinin başlangıcından sonuna kadar olan tüm süreçlerde karşılaştıkları en önemli sorun kurumsallaşamama olarak belirtilmektedir. Bu temel sorun aslında sadece aile işletmeleri için değil, tüm işletmelerin ortak bir sorunu olarak görülmektedir. Fakat aile işletmelerinde benlik ilkesinden dolayı diğer işletmelere göre kurumsallaşma konusunda daha büyük sorunlar yaşamaktadırlar (Hacısalihioğlu, 2007). Dolayısıyla, aile işletmelerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için faaliyetlerde etkinliği ve verimliliği sağlamaları gerekmektedir. Gerekli olan bu verimliliğin elde edilmesi ise kurumsallaşma ile mümkündür (Kobal Saral & Yıldırım Aşkun, 2016).

İşletmelerin kurumsallaşma kapsamında hareket etmeleri için karar ve davranışlarında tutarlı olmaları önemlidir. Çünkü, tutarlılık işletmelerin belirlenen hedeflere erkenden ulaşmasına ve faaliyetlerin istenilen seviyede gerçekleşmesine öncülük etmektedir (Swait & Erdem, 2002).

Günümüz aile işletmelerinin kurumsallaşamaması; rekabet koşulları, teknolojik değişimlere kapalı olması, finansal yapı, yönetim tarzı ve sonraki kuşakların geleneklerine bağlı kalması şeklinde birtakım sebeplere dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle;

- Yetki devrini uygulamamak,
- Aile dışından profesyonel yöneticilere ve diğer kişilere güvenmemek,
- İnsan odaklı yatırım yapmamak,
- Yönetim, çalışan ve yöneticilerin kişisel gelişimini ve mesleki deneyimini önemsememek,
- Ani kararlar almak ve uygulamak,
- Aile üyeleri arasında ortaya çıkan uyumsuzluk ve geçimsizlik,
- Kanun, yasa ve yönetmeliklere riayet etmemek,
- Liderliğin zayıf olması ve her konuda fikir sahibi olmak,

Standartları ve hiyerarşiyi göz ardı etmek, şeklinde ifade edilmektedir (Aksoy Alpşahin & Çabuk, 2006).

Aile işletmeleri için yapılan tanımlarda ortak nokta mülkiyet ve yönetim yapısının çoğunlukla ailenin kontrolünde olduğu belirtilmektedir. Aile işletmelerinde işletme sahipleri genellikle yönetici konumda yer alırken, bazı durumlarda ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler (Erdoğan, 2007).

Aile işletmeleri için yapılan açıklamalarda temel alınacak önemli kriterler şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme mülkiyetinin aileye ait olma oranı.
- İşletmenin var olan mevcut yönetiminin ailenin kontrolünde bulunması.
- Oy kontrolü.
- İşletmenin kurucusu ve kurucularının aile üyelerinden oluşması.

Farklı kişilerin yönetimde bulunmaması, olarak belirtilmektedir (Barnes & Hershon, 1976); (Shanker & Astrachan, 1996).

Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin korunması, sosyal ve çevresel uyumun sağlanması, yönetsel sürecin etkinliği ve başarısı stratejik yönetimin varlığı ile mümkündür (Bryson, 2018).

Aile işletmelerinde karşılaşılan diğer önemli sorun ise nitelikli çalışanların faaliyetlerin yönetiminde yer almamasıdır. Aile işletmelerinde genellikle güven unsuru nedeniyle akraba olanlar yer almaktadır. Bu durum çalışkanlık, uyum, yetenek gibi faktörlerin göz ardı edilmesine olanak yaratmaktadır (Tanta, Uçkun, & Latif, 2004). Tüm bunlarla birlikte, aile işletmelerinde sürekliliği olumsuz etkileyen temel nokta, yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmemesidir (Aslan & Kılıç, 2017). Dolayısıyla, aile işletmelerinin sürekliliği sağlamalarında becerikli, nitelikli, profesyonel ve sorumlulukları yerine getirebilecek kişilerden oluşması önemlidir (İraz & Özer, 2014). Ancak aile işletmelerinde beceri ve deneyime bakılmaksızın hala kan bağı olan kişilerle devam edilmektedir (Ateş, 2005). Bu durum her ne kadar aile üyeleri üzerinde olumlu etkiler oluştursa da zamanla aile üyesi olmayan diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Kaygısız, Çelik, & Kaplan, 2018).

Aile işletmelerinin piyasadaki pazar payı, büyüme, teknolojik değişimleri takip etme, rekabet ortamına ayak uydurma, nitelikli ve deneyimli çalışanların istihdamı vb. nedenler artık günümüz aile işletmelerini kurucu merkezli olmaktan çıkartarak hiyerarşik yapı içerisinde bulunmalarına yönlendirmiştir (Carlock & Ward, 2001).

Aile işletmelerinde çoğunlukla soy isimlerinin devamı esastır. Bu düşünce nedeniyle işletmede oluşan olumsuz bir durum tüm faaliyetleri beraberinde etkilemektedir (Vago, 2004).

Aile işletmeleri için yapılan tüm tanımlar değerlendirildiğinde bu işletmelerin birtakım özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Aile işletmelerinde, aile reisi veya aile üyesi olan bir kişi yönetimden sorumludur,
- Aile üyelerinden biri veya birkaçı ticari süreçlere fıkren veya bedenen katılır,
- Faaliyet ve süreçlerin yönetiminde genel olarak aile üyelerinin yer aldığı kurumsal yapıdır,
- Aile işletmeleri, ailenin kültürü ve geleneğinin faaliyetlere yansıtıldığı sosyal yapıdır,

- Aile işletmeleri, tek başına girişimci bir aile lideri; eşi, çocukları, kardeşleri, kuzenler, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinden oluşur,
- Aile işletmelerinde, mülkiyet kavramı ön plandadır ve mülkiyet aileye aittir,
- Aile işletmelerinin yapı ve yönetimi çoğunlukla ailenin kültürü ve davranışlarını etkilemektedir,

Aile işletmeleri “ekonomik sermaye yoğun” değil, “sosyal sermaye yoğun” olan işletmelerdir (İyişleröglü, 2006).

Aile işletmelerinin kendilerine göre kültür ve yapıları mevcuttur. Bu nedenle birtakım avantajlara sahiptirler. Geleneksel olarak taşınan değerler güven, itibar, birlik vb. faktörler aile işletmelerinin bel kemiğidir (Trevinyo-Rodriguez & Bontis, 2007).

4. Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri

Kurumsal yönetim kavramı, işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkileri dikkate alan, kurumun stratejik yönünü belirleyen ve kontrol eden bir yaklaşımdır (Luo, 2005). Küreselleşme, rekabet ortamının hız kazanması, faaliyetlerde çeşitlilik, büyüme, iş ve istihdamın artması, diğer taraftan yolsuzluk ve iflaslar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler için kurumsal yönetim kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Kamau & Basweti, 2013). İşletme içerisinde bulunan kontrol, süreç, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adillik gibi etkenleri içinde barındıran kurumsal yönetim uygulamaları işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır (Zuva & Zuva, 2018). Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasında büyük bir ihtiyacın varlığı kısa zamanda bu kavramın çok geniş kabullere ulaşmasına yol açmıştır. Kurumsal yönetim, fırsatçı yöneticilere karşı işletme sahipleri, hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını korumak ve dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Puffer & McCarthy, 2003).

2000 yılında yaşanan ve hala günümüze kadar etkisini sürdüren Enron vb. muhasebe skandalları, kurumsal kayıplar, krizler, binlerce kişinin işsiz kalması, ilgili yönetici ve denetim kuruluşları hakkında soruşturmaların açılması, denetim alanında güven eksikliği vb. faktörler kurumsal yönetimin önemini çarpıcı bir şekilde ortaya koymuştur.

Kurumsal yönetimin amacı, işletmeye ait olan kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve bu kaynaklar için hesap vermeyi gerekli kılmaktır. Kurumsal yönetimin hedefi ise işletmeler, bireyler ve toplumun menfaatleri arasında doğru bir denge kurmaktır (Turner, Weickgenannt, & Copeland,

2022). Kurumsal yönetim kapsamında, işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) iletişim kurulduğu, işletme nezdinde önemli kararların nasıl ve ne şekilde alındığı, gerekli bilgilere ne zaman ulaşıldığı ve nasıl açıklandığı gibi konular kurumsal yönetim sürecinde ele alınan öncelikli konulardır (Baraz, 2004).

Günümüz iş dünyasında kurumsal yönetim anlayışının bu denli önemli bir hale gelmesinin temel nedeni, ortaklık yönetimdeki başarısızlık, yolsuzluk, finansal krizler ve denetim kuruluşlarına duyulan güvensizlik olarak gruplandırılmaktadır (Clark & Demirağ, 2002). Diğer bir neden de rekabet koşulları, finansal yapı, birinci kuşağın geleneksel değerlere olan bağlılıkları ve yasal uygulamalar şeklinde sıralanabilir (Aksoy Alpşahin & Çabuk, 2006). Başarının devamlılığı için proaktif yöntemler uygulanmalı ve kurumsal yapının oluşması sağlanmalıdır (Fındıkcı, 2011).

İşletmelerde her alanda iyi bir kurumsal yönetimi uygulama çabası; işletme vizyonu, süreç ve işletme yapısı ile ilgili alınan kararlarda uzun süreli ve sürdürülebilirlik hedefi yatmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının en büyük getirisi; sosyal ve ekonomik, toplumsal ve çevresel katkı sağlayabilecek işletmelerin var olmasına fırsat yaratılmasıdır (International Finance Corporation, 2017).

Kurumsal yönetimin önemli özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mallin, 2007);

- Kurumsal yönetim, işletme faaliyetlerinde doğru kontrol mekanizmalarının uygulanmasına ve işletme değerinin korunmasına öncülük sağlar,
- Faaliyet ve süreçlerde tek kişinin güçlü bir etkiye sahip olmasını önler,
- Yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri dengeler,
- İşletmenin ve diğer paydaşların haklarını koruyacak şekilde yönetilmesini amaçlar,
- İşletme faaliyetlerinde hem hesap verebilirliği hem de şeffaflığı teşvik eder.

Kurumsal yönetim ilkeleri, faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde yürütebilmelerine doğrudan etkisi olup, zaman içinde hisseleri borsada işlem görmeyen işletmeler için de önem kazanmıştır. Aile işletmeleri, kendilerine özgü stratejilere bağlı olarak hızlı bir performans gösterebilirler de işletmeler büyüdükçe, karmaşık ve zor işlemleri beraberinde artırmaktadır. Bu durum

karşısında işletmelerin performansın devamlılığını sağlayabilmeleri önemlidir. Diğer bir ifadeyle başarıyı sürdürülebilmek için “büyümeyi yönetme” ihtiyacı doğmaktadır (Sebilcioğlu, Koçer, Erkan, & Sönmez, 2010).

Ülkemizde holdinglerin tamamı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu bakımdan, ulusal ekonominin ve endüstriyel gelişmelerin sağlanmasında aile işletmesi özelliği bulunan grup işletmelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır (Suchiro & Wailerdsak, 2004). Aile işletmeleri, dünyadaki en yaygın ve en eski işletme türü olarak yerini korumaktadır (Huang, Li, Meschke, & Guthrie, 2015).

Aile işletmeleri farklı şekillerde kurulmakta olup amaçları, hedefleri, misyonları, değer yargıları, sistemleri ve kuralları farklılaşmaktadır. Aile işletmeleri, kurucuların değer yargılarından etkilenmekte ve işletme kuralları ailenin değerleri, karakteri ve beklentileri karşısında şekillenmektedir. İlgili değerler ve kurallar, işletmelerin uzun süre hayatta kalmalarına, iş yapma ve kurum kültürünü oluşturmalarına, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk almalarına ve sabırla çalışmada teşvik edici bir yapıya sahiptir (Akdoğan & Oflazer, 2012).

Aile işletmelerinin yönetim biçimi ve uyguladıkları stratejiler yaşam düzeyine göre değişebilmektedir. Aile işletmelerinde muhafazakarlık düşüncesi çoğunlukla tüm alanlarda uygulanmaktadır. Değişen küreselleşme olgusu içerisinde zamanla aile işletmelerinin rekabet baskılarıyla karşılaşması ve varlıklarını devam ettirme eylemleri bu tür işletmeleri her alanda daha girişimci politikalar izlemeye yönlendirmektedir (Kreiser, Ojala, Lamberg, & Melander, 2006). Dolayısıyla, yönetsel becerilere sahip olmayan kişilerin göreve getirilmesinin aile üyelerinin performans ve terfi konularında adil bir değerlendirmenin yapılmadığı algısını yaratarak, deneyim ve nitelikli çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Zellweger, 2017).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı tek yetki nedeni ile hem zor hem de zaman alabilmektedir. Kurumsallaşma kapsamında faaliyetlerin sürdürülebilmesi profesyonelleşme ile mümkündür. Alanında uzmanlaşmış ve deneyime sahip profesyonel yöneticiler işletme performansını artırıcı yöndedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise işletme sahibinin davranış ve tutumuna bağlıdır (Yurdakul & Bayraktar, 2022).

Aile işletmeleri iş rolleri, kültür, yapı, değerler olarak diğer işletmelerden farklıdır. Söz konusu bu durum hem aile dinamiklerini hem de değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Tüm bunlarla birlikte aile dinamikleri ve pazar payının ihmal edilmesi, kurumsallaşma kapsamında

olmak isteyen aile işletmelerinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinde aile değerlerinin kurumsallaşma yönündeki engelleri şu şekilde sıralanabilir:

- Aile ve işletme vizyonunun olmaması veya birbirleriyle uyumlu olmaması.
- Hiyerarşi olgusunun göz ardı edilmesi.
- Aile bireylerinin kuralları ihlal etmeleri.
- İşletmenin tamamını ilgilendiren kararların girişimcinin tek başına alması.
- Aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması.
- Aile ile ilgili planların dikkate alınmaması sadece işletme planına odaklanılması.
- İnsan kaynakları politikalarında evlilik ve kan bağının önemli olması.
- Aile ve iş değerlerinin birbirine karıştırılması.
- Davranış ve eylemlerin işyeri disiplininin uzak olması.

Profesyonel yöneticilerin toplantılara dâhil edilmemesi, şeklinde belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2001).

Aile işletmelerinde örgütsel kurumsallaşma kadar aile ilişkilerinde de kurumsallaşma hedeflenmelidir (Cole, 2000). Dünya'da aile işletmeleri güçlü ve gelişmiş ekonomiler içinde önemli bir konumdadır. Aile işletmeleri, emek yoğun endüstrilerin yanı sıra sermaye yoğun endüstrilerde etkinliğini sürdürmektedir (Del Giudice, Della Peruta, & Carayannis, 2011). Aile işletmelerinde temel hedef, güçlü bir finansal yapı ile sağlam bir yönetim kurulu ve finans yönetimi oluşturmaktır (Leenders & Waarts, 2003). Dolayısıyla, kurumsallaşma olgusu içerisinde olmak isteyen aile işletmeleri, farklı bir bakış açısıyla işletmelerini yenilemeleri ve sonraki kuşaklara hazırlamaları gerekmektedir. Sonraki kuşaklara aktarılmak istenen işletmeler, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, işi profesyonel kişilere bırakan, uzmanlaşmaya önem veren ve yönetim kurulunda aile üyesi dışındaki kişileri barındıran işletmelerin sürdürülebilirliği devam edebilmektedir (Uçkun & Yüksel, 2007).

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı ön plana çıkaran diğer bir konu ise sermayedir. Sermayenin yetersiz olması halinde kurumsal yatırımcılar, ortaklık, finans kurumları gibi diğer kuruluşlarla

iletişim halinde olmak zorundadırlar. Söz konusu bu ortaklıkların kurulması tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır (Sebilcioğlu, Koçer, Erkan, & Sönmez, 2010).

Aile üyelerinin yönetimde ve önemli kararlarda tek başına söz sahibi olması birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle deneyim ve yetkinliğe sahip olmayan aile üyelerinin aldığı kararlar, uygun olmayan etik davranışlar ve aile üyeleri arasındaki çatışmalar süreçlerin yönetimi ile çalışanları negatif yönde etkileyebilmektedir. Aile üyelerinin düşünce yapılarında güven unsuru hâkim olup, çoğunlukla faaliyetlerde aile üyeleri öncelikle yer almaktadır. Oysa bu durum aile üyelerini kendilerini güvende hissetmelerine neden olsa da çalışanlarda motivasyon eksikliğine sebep olacağı göz ardı edilmemelidir. Söz konusu bu durum üst yönetim ve çalışanlarda hilelere yol açmaktadır. Aile işletmelerinde kan bağı etkin bir rol oynasa da gelişim ve sürdürülebilirlik için kurumsallaşmak elzem bir yöntemdir.

Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yer alan işletmeler risk yönetimi, etkin bir iç kontrol sistemi, performans, sürdürülebilirlik ve rekabeti sağlama, finansal kaynaklara daha düşük maliyetle ulaşabilme, itibarı koruma ve faaliyetler üzerinde doğru kararlar alma gibi konularda kazanım sağlarlar.

5.Aile İşletmelerinde Hile Farkındalığı ve Hilenin Değerlendirilmesi

Günümüzde aile işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet avantajlarını sağlamaları için faaliyetlerde etkinliği ve verimliliği artırmaları önemlidir. Söz konusu verimlilik için kurumsallaşma olgusu büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde çoğunlukla aile ve işletme kavramları karıştırılmaktadır. Süreçlerin yönetiminde bilgi, yetenek ve tecrübeye bakılmaksızın kan bağı olan aile bireyleri işe alınmakta, örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmekte ve çoğu zaman özel konumlar oluşturulmaktadır (Kiracı & Alkara, 2009). Aile işletmeleri duygusal bağ ve güç üzerine kurulu olduğundan ve de güven esası dikkate alındığından olası risklere karşı gerekli önlemler alınmamakta ve kontrol mekanizmaları yeterince işlememektedir. Bu tür sorunlar, büyümeyi azaltmakta ve sonraki kuşaklara devrini olumsuz etkilemektedir.

İşletme bünyesinde yer alan aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasında bazen çatışmalar yaşanmaktadır. Aile üyelerine tanınan haklar aile dışı çalışanları olumsuz etkilemekte ve çalışanlarda çıkar çatışmasına sebebiyet yaratmaktadır (Tanta, Uçkun, & Latif, 2004). Bu durum zamanla çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Aile üyelerine sağlanan haklar, aile dışı çalışanlarda ister istemez birtakım hilelerin doğmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde kan bağı düşüncesi, süreçlerin profesyonelce yürütebilmesini zorlaştırmakta olup, çalışanların fırsat kollamalarına yol açmaktadır. Aile işletmeleri geleneksel düşünce tarzı nedeniyle yenilik ve değişimlere kapalıdır. Teknolojinin gelişimine ve rekabet ortamına ayak uydurmak isteyen işletmelerde geleneksel yönetim tarzından dolayı olası risklerle sürekli karşılaşmaktadır. Her ne kadar önemli pozisyonlara aile içinden birileri getirilerek kendilerini güvenceye aldıkları düşünülse de aslında işletme performansının yanında çalışanların iş görme motivasyonlarında da negatif sonuçlara sebebiyet yaratmaktadır. Bu da yaşanan hilelerin zamanla maddi zararlarını yansıtmaları ile fark edilmektedir.

İşletmelerde yaşanan hilelerin tespiti ve önlenmesi kolay bir işlem değildir. Bu tarz olumsuz durumların yok edilmesi ya da zararların en aza indirilmesinde iç kontrol sistemlerin kurulması gerekmektedir. Bunun yanında yönetimin profesyonelce hareket etmesi ve kontrol mekanizmalarını benimsemesi, değişimlere açık olması ve en önemlisi işletmede yer alan aile üyeleri tarafında gerçekleşen faaliyetlerin denetlenmesi ile gerekli raporlamaların hazırlanması süreklilik açısından elzem bir durumdur.

Aile işletmeleri genellikle kültür ve değerler üzerine kuruludur. Aile işletmelerin kültürel yapıları toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir (Sargut, 2015). Dolayısıyla aile işletmeleri kültür ve değer kapsamında daha fazla duygusal yapıya sahiptirler (Zellweger & Astrachan, 2008). Bu duygusal yapı, profesyonelleşmelerini önleyerek süreçlerin yönetimini zorlaştırmaktadır.

Aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan biri de aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olmasıdır. Bu durum zamanla kritik yönetim kademelerinde tecrübe ve bilgiye bakılmaksızın kan bağı olan aile üyelerine öncelik verilmesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle işe göre adam değil, adama göre iş ilkesi mevcuttur (Kalkan, Bozkurt, Oktar, & Türk, 2013). Tecrübe, bilgi, kabiliyet, uyum ve çalışkanlık gibi vasıflar aile işletmelerinde genellikle ihmal edilmektedir (Tanta, Uçkun, & Latif, 2004). Söz konusu bu durum, insan kaynakları biriminin doğru çalışmadığının bir göstergesidir. İşletmelerde işe alım için gerekli olan sorgulamalar yapılmaz ise ileride olumsuz sonuçların doğma ihtimali yüksektir.

Aile işletmelerinde çalışanlara eşit davranılmaması, lider yetiştirilmesine önem verilmemesi, ücret eşitsizliği, performans düşüklüğüne yol açan davranış biçimleri, terfi (Karabulut, 2008) fazla mesai kavramlarının ihmal edilmesi, ödül politikasının uygulanmaması (Tanta, Uçkun, & Latif, 2004) aile işletmelerinde başlıca sorunlardır. Ayrıca, insan kaynakları biriminde planlanmanın doğru yapılmaması ya da işe göre doğru adayın alınmaması

her alanda stratejik adımların alınmasını engelleyerek çalışma koşullarında farklılıkların doğmasına yol açmaktadır (Armstrong, 2008).

İşletmeler büyüdükçe faaliyetlerde karmaşık ve zor yapılar artmaktadır. Bu aşamada kurucunun tek başına karar alması yetersiz kalacak ya da zaman faktörü doğru kararların alınmasını geciktirecektir. Bu husus, işletme süreçlerinin hızlı ve doğru yönetilmesinde iletişim sorununu ortaya çıkaracaktır (Güney, 2015). İşletmelerde iletişim sorununun yaşanması, iş tanımlamalarının yapılmaması, performans ölçümlerinin değerlendirilmemesi ve çalışanların beklentilerine önem verilmemesi zamanla kaygıya neden olacaktır. Bu aşamada, çalışanların haklarını aramada hileli işlemler için fırsatları kollamaları ve uygun zamanda hileleri gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır. Söz konusu davranış biçimi bir savunma mekanizması olarak çalışanlarda vicdani rahatlatma olarak görülmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmama düşüncesiyle birlikte aile ilişkilerinin işletme içine yansıtılması ve aile üyelerine kayırma işlemi önemli bir sorun teşkil edebilmektedir (Yücel & Özkalan, 2012). Dolayısıyla, aile işletmelerinin faaliyetlerde devamlılığı, aile ve işletme başarı, profesyonel yönetici ve ortaya çıkan çatışmaların çözümü kurumsallaşma sayesinde sağlanabilmektedir (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin kurumsallaşma olgusunu kazanmaları yasal ve sosyal hayatta gerekli olan tüm sorumlulukları yerine getirilmesi ile ilişkilidir. Ayrıca, iş yaşamında hukuki koşullara da uyularak ticari faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Selznick, 1996).

Sağlıksız aile işletmelerinde öne çıkan özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Aile içinde iletişim zayıftır ve aile içinde çatışmalar etkin şekilde yönetilmemektedir.
- Ailenin amaç ve hedefleri ile değerleri belirgin değildir.
- Aile üyeleri birbirleri hakkında güven sorunu yaşamaktadır.
- Aile üyelerinin görev ve sorumlulukları açık ve net değildir.
- İşe ilişkin stratejik yönetim anlayışı gelişmemiştir.

Aile üyeleri ile aile dışı yöneticiler arasında iş birliği koordinasyonu yetersizdir (Alacaklıoğlu, 2009).

Aile işletmelerinde iş ve aile hayatı birbirinden ayrı tutulmamaktadır. Sebebi ise aile işletmelerinde işlerin ve yönetimin iç içe olmasıdır. Aile işletmelerinde güven esası temel amaç olduğundan tarafsız davranma,

objektif veri sistemleri ve değerlendirme birimleri bulunmamaktadır (Savaş, 2015). Bu tarz faktörler, çalışanlar arasında çıkar çatışmasına sebebiyet verdiği gibi işletme performansını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile işletmeleri diğer işletmelere kıyasla çabuk büyüyen ve ekonomiye katkıları fazla olan işletmelerdir. Ancak küreselleşme ve rekabetten dolayı bir o kadar hızlı yok olabilmektedirler. Aile işletmelerinin hızlı büyüme ve hızlı şekilde yok olmaları avantaj ve dezavantaj faktörlerinden ne kadar yararlandıkları ya da korundukları ile ilişkilidir. Dolayısıyla, aile işletmeleri zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirerek faaliyetlerin etkinliği için kararlar almalı ve uygulamalıdır (Göker & Üçok, 2006).

İnsan kaynakları bölümünün kayırmacı anlayış uygulamalarına müsaade eden işletmelerde, süreçlerin doğru ve faaliyetlerin etkin olarak sürdürülmesi olanaksızdır. Dolayısıyla, bu koşullar kapsamında bilgi ve yeteneğe göre istihdam yaratmaları mümkün değildir. Çünkü böyle bir düşünce, çalışanları rekabet ortamına sürükleyecek ve çalışanlar arasında terfi işlemini zorlaştıracaktır. Diğer bir ifadeyle, haksız bir rekabet ortamı, çalışanlar üzerinde negatif etkilere neden olacaktır (Abdalla, Ahmed, & Al-Dabbagh, 1994). Tüm bunlarla birlikte tecrübeli ve nitelikli iş görenlerin yok olmasına, performansın düşmesine, bağlılığın azalmasına, memnuniyetsizliğin artmasına, sermayenin verimsiz kullanılmasına sebebiyet yaratacaktır. Kayırmacılık işlemi, gelişmeyi ve büyümeyi olumsuz yönde etkiler (Dyer, 1989).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramına dikkat edilmeyerek, faaliyetlerde görevler ayrımı ilkesi uygulanmamaktadır. Örneğin, insan kaynakları bölümü bulunmayan işletmelerde muhasebe birimi devreye girmekte ya da insan kaynakları uzmanları muhasebe işlerini yürütmektedirler. Bu yönetim anlayışı faaliyetlerde verimliliğin azalmasına, zaman ve maliyet faktörünün artmasına neden olmaktadır (Yılmaz C. , 2010).

Aile işletmelerinde mevcut kontrollere ilişkin önemli zaafklar tespit edilmekte ve bu zaafklar işletmeleri ciddi risklerle karşı karşıya getirmektedir. Aile işletmelerinde tek kişi hakimiyetinden dolayı birtakım sorunlar oluşmaktadır. Bunlar (Sebilcioğlu, Koçer, Erkan, & Sönmezer, 2010);

- İşletme ortakları tarafından doğru çalıştığı düşünülen kontrol ve süreçler ya kısmen çalışmakta veya hiç çalışmamakta ya da hiç mevcut olmamakta,
- Finansal raporlama üzerindeki kontroller resmiyet ve disiplinden uzak olup manuel yöntemlerle yapılmakta,

- Aile üyeleri ve patron tarafından yapılan etik dışı kurallar, işletme çalışanları üzerinde bir model oluşturmakta ve iç kontrollerin etkin uygulanmasında yıkıcı tahrifatlara neden olmakta,
- İşletmede oluşan hataların önemli bir kısmı iletişim eksikliğinden kaynaklanmakta,
- Varlıkların korunması ve süreçlerin yönetiminde önemli güvenlik eksiklikleri bulunmakta,
- Zayıf bir kontrol ortamı etkisi ile şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürü işletme sahipleri olmak üzere çalışanlarda gelişmemekte,
- Faaliyetlerin yönetilmesi için ihtiyaç duyulan finansal durum ve performans, finansal analizler ve nakit akımlarını içeren yönetim raporlamaları bulunmamakta ya da yetersiz raporlamalar yapılmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetim tarzı başarıyı etkilemektedir. Kurucuların bilgi, tecrübe, nitelik, deneyim özelliklerine sahip olması, işletmenin sorunlarla karşılaşmamasını ya da karşılaşılan sorunların kolaylıkla çözebilmesini etkilemektedir (Karabulut, 2008). Aile üyelerinin çatışma nedenleri, kıskançlık, kurallar, roller, farklı bakış açıları, zayıf bir iletişim şeklinde özetlenebilir. Tüm bunlarla birlikte, aile işletmelerinde bilgi noksanlığı sorunu da gelişim ve değişimin önünü engelleyerek potansiyel hilelerle karşı karşıya getirmektedir. Aile işletmeleri kan bağı düşüncesi ile yönetildiği için olası risklerin çözümünde yetersiz kalabilmektedir. Aile işletmelerinde hilelerin çeşidi ve etki düzeyi diğer işletmelere oranla daha fazladır. Nedeni ise çözüm konusunda gerekli alt yapıya sahip olmamalarıdır. Kurumsal işletmelerde hilelerin boyuttu sifira indirilmese de etkisi ve zararı en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Fakat bu durum, aile işletmeleri için söz konusu değildir. Birçok nedeni sıralamak mümkün olup, en önemli neden profesyonel yöneticilere ve mesleki deneyime sahip çalışanlara öncelik verilmemesidir. Aile işletmelerinde söz konusu hileler çok geç fark edilmektedir. Alt yapı eksikliğinden dolayı çalışanlardan birinin ihbar etmesi, tesadüfi ya da kontroller sırasında anormal bir durumun ortaya çıkması ile bilinmektedir. Bu zaman zarfında yaşanan kayıp olabildiğinde yıkıcı olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmada yetersiz olduğu kadar hilelerin tespiti ve önlenmesi konusunda da yetersiz olduklarının bir göstergesidir. Aile işletmelerinde en yaygın düşünce faaliyetlerde aile içinden birinin yer almasının hileleri doğurmayacağı düşüncesidir. Diğer ifadeyle akraba yaklaşımı kontrollere gereksinim duymayan bir yönetim tarzını ortaya koyarak hilelerin doğmasında potansiyel bir faktör olduğu düşünülmelidir.

6.Sonuç

Küreselleşme, rekabet ortamının varlığı, teknolojinin hızlı değişimi, muhasebe skandalları, iflaslar ve finansal gücün giderek azaldığı günümüz dünyasında kurumsal yönetimin önemi hissedilir düzeye ulaşmıştır. Dolayısıyla, rekabet koşulları ve değişen teknoloji ister istemez aile işletmelerini de doğrudan etkilemektedir. Aile işletmeleri bu kapsamda mevcut durumların daha iyi yönetilmesi hususunda savunma mekanizmaları olarak yönetim biçimini değiştirmekte ve kurumsallaşmaya yönelmektedirler.

Kurumsal yönetim anlayışı işletmeler nezdinde büyük yer edinmektedir. Paydaşlarla güçlü ve anlamlı ilişkilerin kurulması, motivasyon, yönetim şekillerinin belirlenmesi, iletişim, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin dengelenmesi, düşük maliyetli kaynak oluşturma, çalışanların gelişimine destek verme ve hedefleri gerçekleştirme konularında faydalı bir süreçtir. Kurumsallaşma kapsamında mali nitelikli işlemlerin şeffaflığı, işletmeye değer katma, olumlu imaj sağlama, çalışanların fikrini beyan etme, iş birliği ve iletişimin kurulması, eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanması gibi faktörlerin varlığı ile kurumsallaşma olgusu içinde yer alan işletmeler daha rahat rekabet avantajını sağlamakta ve daha kaliteli çalışanları işe alma imkanına sahip olabilmektedirler. Söz konusu işletmelerde kurumsal yönetim uygulamaları finansal performans ve itibar konuları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Aile işletmeleri dünyada ve Türkiye’de ekonominin temelini oluşturan işletmelerdir. Aile işletmeleri ekonomi, istihdam yaratma, vergi avantajı yaratma konularında önemli bir yer edinmektedir. Aile işletmelerinin çoğunda işe sahip çıkma ve güven esası hâkim olup, aile üyelerinden birileri tercih edilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme kavramına dikkat edilmeyerek, süreçler genellikle tek kişinin yönetiminde ve geleneksel yönetim biçimi ile yürütülmektedir. Kontrollerin yetersiz olması, görevlerin ayrımı ilkesinin mevcut olmaması, yasalara uygun kararların alınmaması, denetim eksikliği gibi yaklaşımlar çoğu kez çatışmalara ve hilelerin doğmasına ortam hazırlayabilmektedir.

Aile işletmelerinde devamlılığının sağlanması, rekabet, tutarlı ve doğru kararlar alması ve uygulaması faaliyetlerin etkin işleyişinde önemli bir paya sahiptir. Söz konusu bu yaklaşımların sağlanabilmesi ise günün koşullarına uyum ve teknolojinin getirdikleri yenilikleri kabul etme ve değişimleri uygulama ile mümkündür. Diğer bir konu; kan bağı düşüncesi ikinci planda tutularak, nitelikli ve tecrübeli olan çalışanların istihdam edilmesi süreklilik açısından önem taşımaktadır. Kayırmacılık eylemlerine ortam yaratılmayacak şekilde yönetimin tutum ve davranışlarda bulunması gerekmektedir. Aksi

takdirde bu davranış eylemi, iş kaybının azalmasına ve hilelerin ortaya çıkmasında etkili olacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramına önem vermeyen işletmelerde genellikle tek kişi rejiminin yok olması, gücün elden gideceği ve aile üyesi dışındaki kişilerin işletmeye yeteri kadar gereken önemi göstermeyeceği düşüncesi yatmaktadır. Bu davranış uzun süre tek kişi yönetimini kalıcı kılabilmektedir. Bu düşünce kapsamında yer alan yönetim, kontrollerin sağlanması hususunda savunma mekanizması olarak öncelikle aile bireylerine yer vermektedir. Her ne kadar bu düşünce yönetim için olumlu olsa da başarıyı yok ettiği bir gerçektir.

Sonuç olarak; aile işletmeleri ekonominin temel taşlarından biridir ve ekonomiye daha fazla katkı sağlanması adına aile işletmelerinin her alanda kurumsallaşmaları gerekmektedir. Söz konusu bu husus sürdürülebilirlik açısından elzem bir durumdur. Dolayısıyla, değişim ve yenilik sonraki kuşaklara devri aşamasında önemli bir paya sahiptir. Aile işletmelerinin değer yargıları, örf, adet gibi oluşumlar işletme yapılarının şekillenmesinde önemli rol oynamakta ve bu durum kurumsallaşma konusunda birtakım sorunlarla karşılaşmalarına yol açmaktadır. Söz konusu bu oluşumlar zamanla yok olmalarına da neden olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinde faaliyetlerin verimliliğinde iletişim ve iş birliği sağlanmalı, görevler farklı çalışanlar tarafından takip edilmeli, çalışanların beklentilerine cevap verilmeli ve bilgili çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Yönetim ve diğer alanlarda sadece kan bağı olan aile üyelerinin yer alması istenilen başarının elde edilmesinde olumsuz etkiye sahiptir. İşletme başarısı ile karlılığın profesyonel ve nitelikli kişilerle ölçüldüğü göz ardı edilmemelidir. Bu aşamada, aile işletmelerinin sonraki kuşaklara devrinde maliyet faktörü dikkate alınmaksızın gerekli alt yapıların oluşturulması şarttır ve aile işletmeleri için önemli olan değer yargıların günün koşullarına uyarlanarak iş ve işlemlerde etkisi gösterilmelidir.

Kaynakça

- Abdalla, F. H., Ahmed, S. M., & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing, 15(1)*, 60-67.
- Akdoğan, A. A., & Oflazer, S. (2012). Aile işletmelerinde kurucunun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği. *5. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul.*
- Aksoy Alpşahin, U., & Çabuk, A. (2006). KOBİ'lerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkileri. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, 9(16)*, 39-57.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1)*, 150-191.
- Akyüz, B. (2009). Kurumsal yönetim ve Türkiye'de kurumsal yönetim düzenlemeleri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2(2)*, 53-81.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal yönetim ve aile şirketleri*. İstanbul: Kaizen Yayıncılık.
- Altunay, M. A., & Al-Obaidi, M. F. (2020). İşletmelerde kurumsal yönetim ve iç denetim algısı: Isparta'daki anonim şirketler üzerine bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 10(1)*, 326-346.
- Ararat, M. (2004). Kurumsal yönetim ve şeffaflık. *Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu, İSMMMÖ, VI. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu. Yayın No: 49. İstanbul.*
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*. (4th Edition). London: Kogan Page Publishing.
- Aslan, Ş., & Kılıç, C. (2017). Aile işletmelerinde sürekliliği sağlayan başarı faktörleri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research, 4(15)*, 2128-2136.
- Ateş, Ö. (2005). Aile şirketlerinde: Değişim ve süreklilik, (Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın no: 56). *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(3)*, 283-285.
- Baraz, A. B. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ölçütleri. *2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 120-129.*
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review, 54(4)*, 105-114.
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics, 19(4)*, 291-306.
- Braendle, U. C., & Noll, J. (2006). On the convergence of national corporate governance systems. *Journal of Interdisciplinary Economics, 17*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.506522>.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Buboiz, M. M. (2001). Family as source, user, and builder of social capital. *The Journal of Socio-economics*, 30(2), 129-131.
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87.
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 6(10), 15-34.
- CargillInc. (2005). <https://www.fecwatch.org/lobby/clientsum.php?lname=-Cargill+Inc&year=2005> adresinden alındı
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave: New York.
- Cingöz, A., & Kaya, A. (2018). İş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik turizm sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 127-153.
- Clark, W. W., & Demirağ, İ. (2002). Enron: The failure of corporate governance. *Journal of Corporate Citizenship*, (8), 105-122.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2004). The corporate governance mosaic and financial reporting quality. *Journal of Accounting Literature*, 23(1), 87-152.
- Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in the business. *The Family Journal: Counselling and Therapy for Couples and Families*, 8(4), 351-359.
- Craig, J. L., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M., & Arıcıoğlu, M. A. (2021). Aile işletmelerinde kuşaklar arası geçişte örgütsel hafıza üzerine nitel bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, (45), 307-327.
- DeCremer, D., van Dick, R., & Murnighan, J. K. (2011). *Social psychology in organizations*. Routledge. Taylor Francis Group. ABD.
- Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Carayannis, E. (2011). *Knowledge and the family business. Innovation, Technology, and Knowledge Management*. Springer.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(21), 157-184.

- du Plessis, J., McConvill, J., & Bagaric, M. (2005). *Principles of contemporary corporate governance*. New York: Cambridge University Press.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 11(3), 221-235.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile şirketleri*. Genişletilmiş 4. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, K. (2019). *Kurumsal yönetim bağlamında çevresel duyarlılık*. Tuğsal, T. (Ed), Liderlik ve kurumsal yönetim: Teori ve güncel araştırmalar. 77-95, (1. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Göker, A. Z., & Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 45-57, İstanbul.
- Gökgöz, A. (2012). Küresel finansal krizin muhasebe temelli nedenleri bağlamında kurumsal yönetim ve muhasebe meslek etiğinin önemi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(3-4), 313-331.
- Grant, R. M., & Visconti, M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, 39(4), 361-383.
- Grossmann, S., & Schlippe, A. V. (2015). Family businesses: Fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Güney, S. (2015). Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze*.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34(C), 108-127.
- International Finance Corporation. (2017). *Corporate governance: The foundation for corporate citizenship and sustainable businesses*. <https://www.unglobalcompact.org/library/304>, Erişim Tarihi: 05.03.2017.
- İraz, R., & Özer, E. (2014). Konya'daki aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bilgi teknolojilerinin önemi. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 31(1), 171-178.
- İyışleröğlü, S. C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana*.

- Jesover, F., & Kirkpatrick, G. (2005). The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to Non- OECD countries. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 127-136.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt kurumu, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim*. (Çev. Gülova, A.A., Ataç, L.O., Dirik, D.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö., & Türk, M. (2013). Aile işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ve yönetim fonksiyonları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11), 127-144.
- Kamau, S. M., & Basweti, K. A. (2013). The relationship between corporate governance and working capital management efficiency of firms listed at the nairobi securities exchange. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(19), 190-199.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul'da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi kobiler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 643-676.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Yayın No:40*, ss. 42-53.
- Kaygısız, E. G., Çelik, A., & Kaplan, M. (2018). Aile işletmelerinde kayırmacılığın bilgi ifşa üzerine etkisi: Konya ilinde bir araştırma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 2997-3005.
- Kaygusuzoğlu, M., & Şaşa, K. (2015). Güneydoğu anadolu bölgesi'ndeki işletmelerde kurumsal yönetim KOBİ'ler üzerine bir uygulama. *Adıyaman Üniversitesi SBE Dergisi*, (21), 968-1003.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2005). *Introduction and models. in: Family business*. A Family Business Publication. London: Palgrave Macmillan.
- Kıracı, M., & Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 167-197.
- Kobal Saral, K. E., & Yıldırım Aşkun, O. B. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.

- Korkmaz, M., Savaş, K., & Yahyaoglu, G. (2012). Kurumsal aile işletmelerinde stratejik yönetimin çalışanlar üzerinde etkisi üzerine bir çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, (28), 1-15.
- Kreiser, P. M., Ojala, J., Lamberg, J. A., & Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, 12(1), 100-114.
- Leenders, M., & Waarts, E. (2003). Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation. *European Management Journal*, 21(6), 686-697.
- Luo, Y. (2005). Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda. *Journal of International Management*, 11(1), 1-18.
- Mallin, C. A. (2007). Corporate governance. (2nd Edition), Oxford University Press. Oxford.
- Mishra, S., & Mukherjee, T. (2018). Corporate governance and efficacy in working capital management: A study. *Account and Financial Management Journal*, 3(9), 1732-1738.
- OECD. (2015). *Principles of corporate governance*, OECD report to G20 finance ministers and central bank governors, secretary-general of the OECD.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., & Stafford, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), 1-3.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Pazarçık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. İstanbul Kültür Üniversitesi, *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 40.*
- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2006). *Handbook of research on family business*. Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K.X., Klein, S.B. (Ed.). Introduction: The business of researching family enterprises (s.1-8). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2003). The emergence of corporate governance in Russia. *Journal of World Business*, 38 (4), 284-298.
- Rezaee, Z., & Riley, R. (2010). *Financial statement fraud: Prevention and detection*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Savaş, Y. (2015). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi. Aksaray.*

- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: The management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-30.
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Guest editors' introduction. Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., & Sönmez, T. (2010). *Aile şirketleri yönetim rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism; "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the Us economy—a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), s. 737-783.
- Sloan, R. G. (2001). Financial accounting and corporate governance: A discussion. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 335-347.
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye' deki aile işletmelerine uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, (92), 51-90.
- SPK. (2011). *Kurumsal yönetim ilkeleri*. <http://www.spk.gov.tr>, Erişim Tarihi, (18.01.2014).
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Suchiro, A., & Wailerdsak, N. (2004). Family business in Thailand: Its management, governance, and future challenges. *ASEAN Economic Bulletin*, 21(1), 81-93.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Swait, J., & Erdem, T. (2002). The effects of temporal consistency of sales promotions and availability on consumer choice behavior. *Journal of Marketing Research*, 3(39), 304-320.
- Tanta, G., Uçkun, G., & Latif, H. (2004). Küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinde yönetim sorunları (Sakarya İli Örneği). *İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'04. Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Ün. Yayın. Yayın No: 40. İstanbul.*

- Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Bontis, N. (2007). The role of intellectual capital in Mexican family-based businesses: Understanding their soul, brain and heart. *Journal of Information & Knowledge Management* 6(3), 189-200.
- Turner, L., Weickgenannt, A. B., & Copeland, M. K. (2022). *Accounting information systems: Controls and processes*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Türedi, H., Karakaya, G., & İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.
- Uçkun, C. G., & Yüksel, A. (2007). Aile şirketlerinin performansının artırılmasında bir strateji: Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 25-39.
- Vago, M. (2004). Integrated change management: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71-80.
- Xu, H. (2003). *Critical success factors for accounting information systems data quality*. University of Southern Queensland. USA.
- Yılmaz, C. (2010). *İnsan kaynakları yönetim*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Yılmaz, R., & Kaya, M. (2014). Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe etik kuralları ile ilişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1). 17-35.
- Yurdakul, S., & Bayraktar, O. (2022). Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE Dergisi*, 21(43), 504-527.
- Yücel, İ., & Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Zellweger, T. M. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zuva, J., & Zuva, T. (2018). Corporate governance and organisational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 16-29.