T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE-DENETİM BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ




# KÜÇÜK AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE YÖNELİK ANLAYIŞLARININ İNCELENMESİ: KOMOTİNİ BÖLGESİ UYGULAMASI

CHOUSEİN ALİ CHOTZA

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MURAT OCAK

EDİRNE 2022

**Tezin Adı:** Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi: Komotini Bölgesi Uygulaması

**Hazırlayan:** Chousein Ali Chotza

# ÖZET

Aile işletmeleri genellikle ailenin geçimini sağlamak ve var olan aile işletmelerinin bölünmeden devamlılığını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Küçük aile işletmelerinin en temel özelliği işletme ile aile kültürünün iç içe geçmesidir. Aile işletmeleri yöneticilerinin iç kontrol yaklaşımına olan algıları işletmenin devamlılığı konusunda büyük önem arz etmektedir.

İç kontrol sisteminin amacı, işletmenin faaliyetlerini düzgün ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak, işletmede tüm çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelerini sağlamaktır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yönetimin belirlemiş olduğu prosedürleri kapsayan iç kontrol sistemi büyük öneme sahiptir. Günümüzde iç kontrol sisteminin işletmelerin hedeflerine ulaşmasında yönlendirici bir gücü olduğu bir gerçektir. Etkin bir iç kontrol sistemi kurmuş olan işletmeler, işletmelerindeki birçok sorunun oluşmasını önleyebilmektedirler.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarını inceleyerek ne kadar etkin kullandıklarını ortaya koymaktır. Çalışmamın birinci bölümünde aile işletmeleri kavramı, yönetimi ve sorunları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde i. Kontrol sistemini ne olduğu ve aile işletmeleri üzerindeki önemi açıklanmıştır. Son bölümde Komotini bölgesindeki aile işletmeleri ile yapılan anket çalışması ve analizi yer almaktadır.

Son olarak, yapılan çalışma sonucu değerlendirilmiş ve bir takım öneriler getirilmiştir.

**Anahtar sözcükler**: aile işletmeleri, iç kontrol

**Thesis Name :** Examination of Managers' Understandings of the Internal Control System in Small Family Businesses: Application in the Komotini Region

**Author:** Chousein Ali Chotza

# ABSTRACT

Family businesses generally try to provide for the family's livelihood and to maintain the continuity of the existing family businesses without division. The most basic feature of small family businesses is the intertwining of business and family culture. Perceptions of family business managers to the internal control approach are of great importance for the continuity of the business.

The purpose of the internal control system is to ensure that all employees in the enterprise fully fulfill their responsibilities by ensuring the smooth and efficient operation of the operations of the enterprise. The internal control system, which includes the procedures determined by the management, is of great importance for an enterprise to achieve its objectives. Today, it is a fact that the internal control system has a guiding power in achieving the goals of the enterprises. Businesses that have established an effective internal control system can prevent many problems from occurring in their businesses.

The aim of this study is to examine the understanding of the internal control system of family businesses and to reveal how effectively they use it. In the first part of my study, the concept, management and problems of family businesses are emphasized. In the second part i. What the control system is and its importance on family businesses are explained. In the last section, there is a survey and analysis of the family businesses in the Komotini region.

Finally, the result of the study was evaluated and some suggestions were made.

**Key words:** Family businesses, internal control

# ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimimin başından tez çalışmamın hazırlanmasına kadar her sürecinde destek olan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat Ocak'a ve Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı bölümünde ders veren diğer tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunar, hazırlamış olduğumuz bu çalışmanın özellikle Yunanistan'ın Komotini (Gümülcine) bölgesindeki aile işletmelerine ve bu konuda çalışma yapan tüm araştırmacılara faydalı olmasını temenni ederim. Bununla birlikte tezimin uygulama kısmında anketlerimi cevaplandırarak veri sağlayan aile işletmesi yöneticilerine de saygılarımı sunarım.

Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Nilgün ve oğlum Tuğra 'ya teşekkür ederim

# İÇİNDEKİLER

**ÖZET…….....I**

**ABSTRACT…….……...…….....II**

**ÖN SÖZ……..…….…….....III**

**İÇİNDEKİLER……...……..IV**

**TABLO LİSTESİ……..……..VII**

**GİRİŞ……..……1**

## 1. BÖLÜM
## KÜÇÜK AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmelerine Bakış……...……..3

1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı……..3

1.1.2. Aile İşletmeleri Kavramı Ve Kapsamı……..……..6

1.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri……...……7

1.1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları…….10

1.1.5. Aile İşletmelerinin Dezavantajları……12

1.2. Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Önemi……..16

1.2.1. Aile İşletmelerinin Yapısı…….16

1.2.1.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri…….16

1.2.1.2. Kompleks Aile İşletmeleri…….18

1.2.1.3. Karmaşık Aile İşletmeleri……..20

1.2.1.4. Sürekliliklerini Devam Ettirebilen Aile İşletmeleri……...21

1.2.2. Küçük Aile İşletmelerinde Yönetim…….23

1.2.2.1.Yönetimde Yaşanan Sorunlar…….……24

1.2.2.2. Yönetim Tarzları……24

1.2.2.2.1. Merkeziyetçi Yönetim……24

1.2.2.2.2. Katılımcı Yönetim……..25

1.2.2.2.3. Profesyonel Yönetim……..26

1.3. Küçük Aile İşletmelerinin Sorunları Ve Nedenleri…….27
1.3.1. Kurumsallaşma…….28
1.3.2. Aile Anayasası……..30
1.3.3. Aile Meclisi……..33
1.3.4. Yönetim Kurulu……34
1.3.5. Devir Planı……34
1.3.6. Çatışmalar…….36

## 2. BÖLÜM
## İÇ KONTROL

2.1. İç Kontrol Sistemine Bakış……..38
2.1.1. İç Kontrolün Tanımı…….39
2.1.2. İç Kontrolün Amacı……..40
2.1.3. İç Kontrolün Önemi……..41
2.1.4. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri Ve Özellikleri……..42
2.2.İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Faydaları……..44
2.2.1. İç Kontrolün önemi……...44
2.2.1.1. Muhasebe Kontrolü……45
2.2.1.2. İç Kontrolde Varlıkların Ve Kaynakların Kontrol edilmesi……...46
2.2.2. İç Kontrol Sisteminin Faydaları……47
2.2.3. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler……..48
2.3. İç Kontrolde Çatışmalar Ve Yöntemler……...50
2.3.1. Çatışma Ve Kontrol Türleri……..50
2.3.2. Yaşanan Çatışmalar……..53
2.3.3. Çatışmaların Çözümlenmesi…….54
2.4. Etkin Bir İç Kontrol Yapısının Oluşturulması…….56
2.4.1. İç Kontrol Yapısının Etkinliği Ve Verimliliği……..57
2.4.2. Muhasebe Kayıtlarının İncelenmesi…….59
2.4.3. Uygulama Esnasında Karşılaşılan Sorunlar……..60

## 3. BÖLÜM

## KÜÇÜK AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE YÖNELİK ANLAYIŞLARININ İNCELENMESİ: KOMOTİNİ BÖLGESİ UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı…….…..…….61
3.2. Araştırmanın Önemi…… …….……..61
3.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezi ve Değişkenleri…….…...…….62
3.4. Araştırma Yöntemi……...…… ……..……63
3.5.Araştırma Bulguları ……....64

**SONUÇ VE ÖNERİLER…… ……76**

**KAYNAKÇA…… ….…….……..82**

**EKLER…… ……..…….……..90**

# TABLOLAR LİSTESİ


| | | |
|---|---|---|
| **Tablo 1.1.** | Transfer süresi aşamaları…….. | **21** |
| **Tablo 3.1.** | Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları…….. | **64** |
| **Tablo 3.2.** | Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları……..……..….. | **64** |
| **Tablo 3.3.** | Küçük Aile İşletmelerinin Kuruluş Yıllarının Dağılımı…….. | **65** |
| **Tablo 3.4.** | Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları……. | **65** |
| **Tablo 3.5.** | Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Türüne Göre Dağılımları…….. | **66** |
| **Tablo 3.6.** | Küçük Aile İşletmelerinin Kurucularının Dağılımları…… | **66** |
| **Tablo 3.7.** | Küçük Aile İşletmelerinin Ortaklık Durumuna Göre Dağılımları... | **67** |
| **Tablo 3.8.** | Küçük Aile İşletme Sahiplerinin İşletme Sürelerine Göre Dağılımları…….…. | **67** |
| **Tablo 3.9.** | Küçük Aile İşletmelerinde Çalışan Sayısına Göre Dağılımları…... | **67** |
| **Tablo 3.10.** | Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Nesline Göre Dağılımları……. | **68** |
| **Tablo 3.11.** | Küçük Aile İşletmelerinde İşletme Sahiplerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı……. | **68** |
| **Tablo 3.12.** | Küçük Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Olma Durumuna Göre Dağılımı..……...……. | **69** |
| **Tablo 3.13.** | Küçük Aile İşletmelerinde Aile Konseyi Olma Durumuna Göre Dağılımı……. | **69** |
| **Tablo 3.14.** | Küçük Aile İşletmelerinde İşletmenin Amacına Göre Dağılımı…. | **69** |

**Tablo 3.15.** Küçük Aile İşletme Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **70**
…….
**Tablo 3.16.** Küçük Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **70**
…….
**Tablo 3.17.** Küçük Aile İşletmelerindeki Çalışan Sayısına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **71**
…….
**Tablo 3.18.** Küçük Aile İşletme Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi… **71**
**Tablo 3.19.** Küçük Aile İşletmelerinde Aile Konseyinin Bulunma Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **72**
**Tablo 3.20.** Küçük Aile İşletmelerinde İşletme Amaçlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **73**
…….
**Tablo 3.21.** Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Türüne Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **73**
…….
**Tablo 3.22.** Küçük Aile İşletmelerinin Kurucularına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi……. **74**
**Tablo 3.23.** Küçük Aile İşletmelerinin Ortaklık Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi. **74**
…….

# KISALTMALAR LİSTESİ

**COSO:** The Committe of Sponsoring Organizations – Sponsor Olan Kurumlar Birliği

**IIA:** Instutute of internal Auditors – İç denetçiler enstitülüsü

**IFAC:** Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonuna

**AICPA**: Amerika Ruhsatlı Muhasebeciler Enstitüsü Denetim Yönergeleri Komitesi

# GİRİŞ

Aile işletmeleri tanım olarak ailelerin kendileri veya akrabaları ile birlikte kurmuş oldukları ve akrabalık ilişkileri ile yönetilmesi sağlanan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Çetin, s.17). Bu aile işletmelerinin amaçları günümüz şartlarında hayatlarını idame ettirebilmek, bağımsız çalışmak, üretim veya ticaret yapmak, gelecek nesillere aktarılabilir olmasını sağlamak ve işletmenin ismini tanınır hale getirebilmektedir. Aile işletmelerinde yöneticileri veya çalışanları ailenin üyelerinden oluştuğu için aile bireyleri belli bir zamandan ziyade bütünüyle çalışmakta ve gerek kendi özel yaşamlarından gerekse özel hayatlarından fedakârlık yapabilmektedir (İlker, s.12).

Aile işletmelerinin aile işletmesi olabilmesi için belli kriterler bulunmaktadır. Bunları, işletme mülkiyetinin aileye ait olması, mevcut yönetimin ailenin bireyleri tarafından gerçekleştirilmeli, yönetimde oy kontrolünün olması, işletmeyi kuran veya kurucuların aile bireylerinden olmalı, aileden farklı kuşakların aktif olarak işletmede yer almaları olarak söyleyebiliriz. Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinin girişimcilikte veya yeni kararlar alındığında aile üyelerinin katıldığı toplantı veya kurullar ile kararlar alınmakta. Ailenin kurucusu olduğu işletmenin istek ve ihtiyaçları ile ailenin istek ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilmekte. Aile işletmeleri iş ortamlarında strateji ve politika geliştirirlerken aile çıkarları göz önünde tutmaktadır. Kararların alınmasında veya uygulanmasında aile değerleri etkili olmaktadır.

Küçük aile işletmeleri, işletme büyüdükçe aile üyeleri arasında iş birliğinde zayıflamalar ve iç çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Birincioğlu – Acuner, s.495). Bu durum ise aile ile birlikte yürütülen küçük aile işletmeleri için dezavantajlı durum oluşturmaktadır. Ayrıca işletme büyüdükçe veya bulunulan durumdayken kazanılanın aile üyeleri arasında dağıtımı konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir (Çetin, s.17). Maddi durumların haricinde aile üyeleri işletmedeki yerleri belli olmakta ve bu bireyler yükselme konusunda sıkıntı yaşayabilmektedir. Belli bir görevi olan ve yükselme durumu olmayan diğer aile üyeleri yükselme fırsatının

olacağı başka işletmelere geçebilmektedir (Çetin, s.17). Küçük aile işletmelerinde yaşanılan bir başka olumsuz durum ise aile işletmelerinin ürettikleri malzeme veya ürünlerin pazarlanmasında yaşanmaktadır. Aileler ürünlerini pazarlama konusunda devlet veya diğer özel işletmelerin uygulamış oldukları pazarlama politika veya stratejiler konusunda yardıma ihtiyaç duymaktadır (Kızıltuğ – Dağıstan, s.99).

Küçük aile işletmelerinde veya diğer işletmelerde oluşan durumların en aza indirilmesinde devreye iç kontrol girmektedir. İç kontrol kavramı 1965 yılında COSO (The Committe of Sponsoring Organizations – Sponsor Olan Kurumlar Birliği) tarafından finansal raporlamayı geliştirmek için geliştirilmiştir (Tanyeri – Memiş, s.63). İç kontrol sistemi, işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşmalarında engel teşkil edebilecek olumsuzlukların önlenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. İç kontrol, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmek için muhasebe kayıtlarındaki hataları önleme, istenildiği anda doğru bilgilere erişebilmesi için kurulmuş bir sistemdir (Yılmaz – Öğüş, s. 81). İç kontrol bir işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak yapılan tüm faaliyetlerin bütçe ve finansal tablolarının yasalara uygunluğunu kontrol etmede yönetimin önemli bir parçasıdır (Güney – Yiğiter, s.520). İşletmeler büyüdükçe faaliyetleri ve hareketleri daha karmaşık bir hal almakta ve işletmenin bunları doğrudan doğruya kontrol etme olanağı azalmaktadır. İşletmeler bu karmaşık yapı içerisinde varlıklarını korumak ve kayıtlarını doğru ve güvenli bir şekilde yürütebilmesi için iç kontrol sistemi önem kazanmaktadır (Hatunoğlu – Koca – Kıllı, s. 174). Ayrıca İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için sistemin amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığının araştırıp inceleyen bir bilimin var olmasıyla olmaktadır (Usul - Titiz - Ateş, s. 50).

Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde iç kontrol küçük aile işletmelerinde veya diğer işletmeler için önemli bir durum oluşturmaktadır. Bu sebeple amacımız küçük aile işletmelerinde yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının incelenmesidir. Bunun için örneklemimiz komotini bölgesidir.

# 1. BÖLÜM

# KÜÇÜK AİLE İŞLETMELERİ

## 1.1.Aile İşletmelerine Bakış

Aile işletmeleri günümüz ekonomisinde büyük öneme sahiptir. Ülkenin kalkınması ve istihdamı konusunda aile işletmelerinin katkıları çok büyüktür. Aile işletmelerinin genelinde kendilerine has bir kültür yapısı bulunmaktadır.

### 1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmeleri akrabalık ilişkileri ile yönetilen ve içlerinden birinin girişimciliğiyle kurulan ve sürekli büyümeyi hedefleyen oluşumlardır (Çetin, s. 17). Genellikle aile işletmelerini ailenin en büyüğü yönetir (Çetin, s. 17).

Aile işletmeleri kurulma amaçları ailelerinin geçimlerini sağlamak, mal varlıklarının dağılımını korumak, bağımsız çalışma arzusu ve diğer nesillere aktarılabilen bir aile ismi bırakmak için kurulmaktadırlar. Bu işletmelerin yönetimi kurucu olan aile bireyi tarafından gerçekleştirilmekte ve yönetim kademelerinin çoğunluğunda aile üyeleri bulunur. Yönetimde yer alan diğer aile üyeleri de işletme içindeki alınan kararlarda etkili olmaktadırlar (Çetin, s. 17).

Aile işletmelerindeki yönetici bireyler gerektirdiği durumlarda kendi özel yaşam ve ihtiyaçlarından feragat edebilmektedirler (İlter, s. 12). Ayrıca tüm

varlıklarını girişimde bulunmuş oldukları işletmelerinde fikirlerini gerçekleştirmek için harcayabilirler (Çetin, s. 12).

Aile işletmeleri ile ilgili literatürde tam bir tanım olmamakla birlikte genelde benzerdir. Yönetim fonksiyonlarının büyük çoğunluğu aile bireyleri tarafından yerine getirilen işletmeler aile işletmesi olarak ifade edilebilir (İlter, s. 10). Aile işletmeleri yönetiminde aile bireylerinden oluşan en az iki nesli işletmede istihdam edilen işletmelerdir (Sönmez, s. 13). Aile işletmeleri kan bağı, evlilik gibi olaylarla bir araya gelen işletmede söz sahibi olan kişiler bütünü olarak tanımlanabilir (Gözen, s.21). Bu tanımlardan yola çıkarak aile işletmelerinin kurucu aileden olan ve yönetim kademelerinde aile bireylerinin yer aldığı, ailenin değer ve inançlarına göre kurulan diğer nesillere aktarma amacının olduğu işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

Aile işletmelerinin tanımlanmasında esas alınacak kriterleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Özbay, s. 181).

- İşletme mülkiyetinin aileye ait olması.
- Mevcut yönetimin ailenin bireyleri tarafından gerçekleştirilmeli.
- Yönetimde oy kontrolünün olması.
- İşletmeyi kuran veya kurucuların aile bireylerinden olmalı.
- Aileden farklı kuşakların aktif olarak işletmede yer almaları.

Aile işletmeleri esas alınarak yapılan tanımlara göre aile üyelerinin işletmenin çoğunluk hisselerine sahip olmaları ya da sahiplik yapısını tamamen kontrol etmeleri gerekmektedir (Ayrancı, s. 81). Sahiplik kriterlerine göre yapılan aile işletmeleri tanımlamalarında bir takım kriterler dikkat çekmektedir. Bunlar : (Ayrancı, s.82).

- Yönetim boyutu ile ilgili: Aile İşletmesinin sahibi konumundaki kişiler işletmelerini istedikleri gibi yönetemediklerinden profesyonel yöneticileri tercih etmektedirler. Profesyonellerin yönettiği aile işletmelerinde sahipleri hisselerine göre oy hakkı ile yönetime katılabilmektedirler.

- Statik (durağan) yaklaşım: İşletmenin sahiplik durumunun değişime uğraması ile aile işletmesi olmaktan çıkabilirler.
- Tek taraflılık: Ailenin işletme üzerindeki etkileri kadar işletmenin de aile üzerindeki etkileri göz önüne alınmalıdır.
- Ailenin tanımı: Literatürde ailenin tam olarak tanımı konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Genellikle aileyi evli ve çocuklu olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Burada dikkat edilen nokta ailedeki değişimleri evlilik, boşanma gibi durumlarda nasıl etkileyeceğidir.
- Birden fazla aile olması: İki aile ortaklı işletmelerde aile işletmesi sahiplik kriterleri yeterli olmamaktadır. Tanım gereği ailenin sahipliği gerekmektedir.
- Kriter detayı: Hisse çoğunluğunun kimde olacağı veya kimin tarafından kontrol edileceği konusu ile ilgili bir standardın bulunmaması.

Aile işletmelerinin otak noktalarını Fındıkçı (2005, s.17) aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Güney, s.108-109).

- Ailenin İş kurması.
- Aileden birinin işletmenin kurucusu olması ve diğer aile üyelerinin bu kurumsal yapıya dahil olmaları.
- Ailenin kendi kültür ve geleneklerinin işletmeye yansıdığı sosyal bir yapı olması.
- Aile içi bireylerde oluşan evlilikle dahil olanların ve kuzenlerin de dahil olduğu bir birlikteliktir.
- Yönetimin çoğunluğu genelde kan bağı olan aile üyelerinden oluşmaktadır.
- Mülkiyet aileye aittir.
- Aile işletmeleri çoğu zaman ailenin mevcut birlikteliğini korumaya yönelik kurulan bir birlikteliktir.
- Aile işletmeleri çoğu zaman aile bireylerini bir arada tutabilmek, mevcut birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için kurulan işletmelerdir.
- Karar vericileri aile içinden olan bir işletme biçimidir.

- Aile üyelerinin ekonomik olarak bir arada olmalarını sağlayan bir birlikteliktir.
- Aile işini aileyi etkileyen bir sosyal yapıdır.

### 1.1.2. Aile işletmeleri Kavramı ve Kapsamı

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri, kendi içindeki aile üyelerinin deneyim ve becerilerini bir araya getirerek aile ve ekonomiye katkı sağlamaktadırlar (Çetin, s. 15). Ayrıca ülke istihdamına da büyük katkı sağlamaktadırlar. Aile işletmeleri kendi ihtiyaçlarını giderme amacının yanında bulundukları ülkenin sosyoekonomik gelişiminde büyük önem arz etmektedirler. Dünya genelinde kurulan 100 aile işletmesinden sadece 3 tanesi üçüncü kuşaklara ulaşabilmektedir. Diğer işletmeler ise varlıklarını olumsuz yönetmeleri ve kurumsallaşmadıkları için yok olmaktadırlar (Sönmez, s.14).

Türkiye'de aile işletmeleri mülkiyete dayalı olarak kurulmaktadır. Aile işletmelerinin amaçları aileyi bir arada tutmak, ailenin ekonomik güvencesini oluşturmak ve gelecek nesillere miras olarak aktarabilmektir (Yayman, s.20). Aile işletmesi, aile bireylerinin birinin bir fikri olması sonucu diğer aile bireyleriyle birlikte başlatılan ve sınırlı sermayelerine rağmen çok çalışarak büyüyen ve sermayenin büyük kısmını ellerinde tutan işletmelerdir (Çetin, s.16).

Aile işletmelerinin kavramını tam olarak tanımlayabilmek için günümüze gelene kadar bir fikir birliğine varılamamıştır. Literatürde bunun iki sebebinin olduğundan bahsedilmektedir. Birinci sebep olarak aile işletmelerini profesyonel açıdan ele alıp geliştirebilmek adına kurulan kuruluşların yeni olmalarıdır. Örneğin Türkiye Aile İşletmeleri Derneği 2012 yılında kurulmuştur. Bir diğer sebep ise aile işletmesi olarak kurulan işletmelerin aile içi yapılarının birbirlerinden farklı

olmasıdır. Bunların sonucu olarak aile işletmesi kavramı farklı olarak tanımlanabilmektedir (Birincioğlu – Acuner, s. 494).

Aile işletmelerinde işletme kurucusunun kişisel özellikleri, aile içi değerleri ve bulundukları çevrenin kültürel özellikleri işletmenin yapısını ve gelişimini etkilemektedir (Arıcıoğlu – Gökçe – Erdirençelebi, s. 60).

Aile işletmesi kavramı, işletmelerin kuruluş şekilleri, sektörü ve kültür yapısına göre farklılıklar göstermektedir (Özbay, s. 180). Bu işletmelerin kuruluş türlerinde farklılık olsa bile hepsi işletme ve aile çevresi içinde faaliyetlerini sürdürürler (Spahı, s.7).

Aile işletmeleri kavramındaki en temel ayırım noktası yönetim fonksiyonlarının yetkilerinin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Kendinden sonraki nesillere geçirilebilen aile işletmelerinin çoğunda profesyonel yöneticilerin yer aldığı ayrıca yönetim kurullarında da aile dışı üyelerin bulunduğu gözlenmiştir (Sönmez, s.15). Diğer nesillere aktarılabilen aile işletmelerinin genelinde iç kontrol, iç denetim fonksiyonlarını kullandıkları görülmüştür (Sönmez, s.15).

### 1.1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerinin kurucularında görülen en belirgin özellikleri girişimci bir ruha sahip olmaları, karizmatik, vizyonu olan ve doğal liderlik yeteneklerine sahip oldukları görülmektedir (İlter, s. 16).

Aile işletmelerinin en temel özellikleri oluşan yeniliklere açık olmaları, çalışkanlıkları, dürüstlükleri ve güvenilir olmaları olarak öne çıkmaktadır (Birincioğlu – Acuner, s.495). İşletme içi konular ile birlikte aile içi ile ilişkili konular da ele alınarak planlama süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Çetin, s.

18). Birbirlerini yakinen ilgilendiren bu konuların birlikte ele alınması gerekmektedir.

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki farklar konusunda çeşitli görüşler yer almaktadır. Bazı araştırmacılar aile işletmelerinin diğer işletmelere nazaran güven, sadakat ve bağlılık konularının daha ön planda ve belirgin özellikleri olduğunu ileri sürmektedirler. Başka araştırmacılara göre ise tutucu içe dönük yapıları olduğu düşünülmektedir (Çetin, s. 18).

Aile işletmelerinin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Çetin, s. 19).

- Girişimciliğini aile üyelerinden birinin yaptığı ve sonradan diğer aile üyelerinin katıldığı kar amacı güden işletmelerdir.
- Ailenin kurucusu olduğu işletmenin istek ve ihtiyaçları ile ailenin istek ve ihtiyaçlarının zamanla farklılaşabildiği yapıdır.
- Karar alma konularında genellikle aile üyelerinin etkisinin olduğu ve aile büyüklerine saygının esas olduğu görülmektedir.
- Aile işletmesini yöneten kişiler gerek aile içi çalışanlarına veya dışarıdan olan çalışanlarına karşı otoriter davranış modeli sergilerler.
- Girişimci aile üyeleri işin pratik kısmı konusunda bilgili olduklarından üretim ve tüccarlık kısmında başarılı olurlar. Ancak eğitimleri olmadığı için modern yönetime sahip değildirler.
- Belirli bir büyüklüğe ulaşan aile işletmeleri genellikle planlama, kontrol, yürütme gibi yönetim fonksiyonlarını işe yansıtamamaktadırlar.
- En belirgin özelliklerinden biri alışılagelmiş alışkanlıklarından vazgeçememeleridir. Bunun sonucu olarak yenilenme ve kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar.
- Kuruluş amaçlarından başlıcaları geçinme, aileyi koruma ve mirasın bölünmemesi sayılabilir.
- Aile işletmeleri iş ortamlarında strateji ve politika geliştirirlerken aile çıkarlarını göz önünde tutmaktadırlar.
- Aile üyeleri arasında sıkı bir iletişim ve iş birliği mevcuttur.

- Aile değerleri iş ortamındaki kararları almada temel belirleyici etkendir.
- Aile işletmeleri aile üyeleri hem sahibi hem çalışanı ve ayrıca yönetici rollerinin bulunduğu yapılardır.
- İşletme sahibi ile yöneten genelde aynı kişi olduğundan yetki devri kolay olmamaktadır.
- Aile işletmelerinde anne, baba, çocuklar, kardeşler veya kuzenler çalışabilmektedir.
- Aile işletmeleri büyümeye başladıklarında aile üyeleri arasında iş birliği zayıflamakta ve iç çatışmalar olabilmektedir.
- Aile işletmesinde kurucusundan sonra gelen kuşaklar daha eğitimli olmalarına rağmen ilk baştaki zorlukları çekmektedirler. İşin yükünü almada zorlanabilmekte ve uyum sağlama sıkıntısı yaşayabilmektedirler.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin tek ortak noktası yönetim ve kontrolün tek bir ailede olmasıdır. Bunun sebebi olarak sermayenin büyük çoğunluğunun yönetimdeki aile tarafından konmuş olmasıdır. Bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sönmez, s.15-17).

- Genellikle aileden iki nesil yönetim kademesinde yer almaktadır.
- Aile işletmeleri ailenin varlıklarını ve geçimlerini sağlamak için kurulduklarından ailenin inanç ve değerlerinden etkilenirler.
- Aile bağları işletme yönetiminin seçiminde önemli rol oynar. Genellikle girişimciye yakın olanlar onun daha çok sevgi ve güven duyduğu aile üyelerindendirler.
- İşletme sahipleri çocuklarına görev vererek işi öğrenmelerini ve işletmeyi tanımalarına çalışarak gelecekte miras bırakacakları kişilerin ailenin geleceği acısından önemli olduğunu düşünürler.
- Zaman içinde işletmenin prestiji, ailenin isim ve prestiji ile birlikte geliştiğinden aile bireylerinin işletmede çalışıp çalışmamalarından daha önemli hale gelen soyadı önem kazanır.

- Aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin pozisyonları aile içindeki pozisyonlarını da etkileyebilmektedir.
- Doğal bir konumu olarak aile üyelerinin çalışma saatleri konusunda esneklikleri olabilmektedir.
- Ailenin inanç ve değerleri işletmede yapılacak işlerin yöntem ve planlamasında büyük bir etkiye sahip olabilir.
- Aile işletmeleri ekonomik sıkıntıya düştüklerinde borçlanma yerine aile içindeki mal varlıklarıyla çözüm üretmeye çalışarak, işletme içi bilgileri dışarıyla paylaşmamaya özen gösterirler.
- Personel alımında öncelik aile üyelerine verilmektedir. Bunun sebebi güven olarak gösterilebilir.
- Aile işletmeleri kurucuları sağlıkları el verdikçe işletmede tepe yöneticisi olarak kalmalarının normal olduklarını düşünürler.

### 1.1.4. Aile işletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri diğer işletmelere nazaran ihtiyaç duyulduğunda kişisel gelirlerini ve mal varlıklarını işletmenin iyileşmesi için hızlıca karar verip uygulayabilirler. Çevrelerinde tanınmış aile işletmeleri etraflarında geniş bir güce ve iyi bir imaja sahiptirler (Çetin, s. 25). Ayrıca ailenin küçük bireyleri daha ufak yaşlardan başlayarak işletmeyi öğrendiklerinden uyum sağlamaları çok daha kolay olmaktadır (Spahı, s. 32).

Aile işletmelerinin avantajları yönetim, finansal ve örgüt kültürü olarak üç ayrı bakış acısında değerlendirilebilir (Çetin, s. 24). Yönetim olarak sermayenin büyük bir kısmına sahip olmaları idari ve teknik konularda hızlı karar almalarına avantaj sağlar. Yeni bir girişimde bulunulmak istendiği zaman hızlı bir şekilde karar alıp uygulayabilirler. Ayrıca işletme yönetiminde çalışanlar genelde aile üyesi olduklarından birbirlerini çok iyi tanıdıkları için ekip olarak yüksek düzeyde fayda

sağlayabilir (Çetin, s. 25). Finansal açıdan ihtiyaç duydukları fonları kendi gayrimenkul ve nakitlerinden karşılayabilirler. Finansal güçlük çektikleri dönemlerde aile bireyleri kendi gelirlerinden çabucak vazgeçebilirler.

Aile içi sinerjiden maksimum ölçüde yararlanabilirler. İhtiyaç duyulduğunda bir sorunu çözmek için birbirlerine yardımcı olurlar. Tanınmış bir aile işletmesi olmaları durumunda müşterilerine ve tedarikçilerine karşın iyi bir avantajdan yararlanabilirler. İşletmeye olan güvenin artması da etkendir (Sönmez, s. 58).

Aile içinde işletmedeki işlerin niteliğine uygun mevcut bireylerin bulunması ve bu kişilerin bu pozisyonlarda değerlendirilmesi daha yüksek performans sergilemelerini mümkün kılar (Sönmez, s. 59). Bu sebeple aile bireylerinin işletme ile olan uyum sorunu çok az olur. Aile işletmelerinin sahipleri kendilerini işe adamış sadık aile bireyleri olduklarından diğer işletmelere nazaran daha uzun vadeli düşünebilirler. Kurucu kişiler aile içi çatışma ve aralarındaki sürtüşmeleri çözmede ve onları bir araya getirmede önemli bir etkiye sahiptirler (Birincioğlu – Acuner, s. 495).

Aile bireyleri birbirlerini çok iyi tanıdıklarından kendi aralarındaki bağlar güçlüdür. Aile işletmeleri diğer işletmelere göre çevrelerine daha duyarlıdırlar (Birincioğlu – Acuner, s. 495). Ayrıca diğer işletmelere göre performansları daha yüksektir. Bunun nedeni kendilerine özgün yönetim biçimlerinin olmasıdır. (Spahı, s. 32). Aile bireylerinin birbirleriyle olan etkileşimleri başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Akrabalık ilişkilerinden dolayı aile yakınlarının ve çalışanların refah düzeylerine önem verirler. Aile bireyleri aralarında iş bölümü yaparak kimin nerde ne yapacağı konularının belirlenmesi hızlıca etkili ve verimli kararlar alabilirler. Aile işletmelerinin hızlı karar almaları, uzun dönemde bir avantajdır (Gözen, s. 23).

Aile işletmelerinin İlter'e göre avantajları şu şekildedir (İlter, s. 29).

- Hızlı karar alma süreci söz konusudur. Karar almada hiyerarşi kullanılmadığından herhangi bir gecikme söz konusu değildir.
- Bilgi birikimlerini koruyarak rekabet güçlerini artırıcı bir unsur oluşur.
- İşletmeleri için karlarından kolayca vazgeçip bunları yatırımlarına aktarabilirler.
- Ürünlerin kalitesine ve müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedirler.
- Aile işletmelerinde fazla bürokrasi yoktur.
- Yeni ve hızlı bir şekilde teknolojik gelişmeler yapabilirler.
- Ürünlerinin pazarlamalarını kendileri yaparlar.

### 1.1.5. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin zayıf yönleri yönetsel, finansal ve örgüt kültürü şeklinde üç farklı açıdan değerlendirilebilir (Çetin, s. 27). Finansal açıdan değerlendirildiğinin önemli bir dezavantajı olarak yeterli hızda büyüyememe olasılığı görülebilmektedir. Aile işletmelerinde fazla nakit olmaması ve borçlanmak istememeleri büyüme hızlarını yavaşlatabilmektedir (Çetin, s. 27). Ayrıca karın dağıtılması konusunda da aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar oluşabilir. Bunlara ek olarak işletmede bulunan profesyonel yöneticiler işletme içinde yükselme şanslarının olmadığını bildiklerinden ilk fırsatta başka işletmelere geçebilirler (Çetin, s. 27).

Aile çıkarları ile işletme çıkarlarının uyuşmaması da bir dezavantaj olabilmektedir. Aile bireylerinin kendi aralarında rekabet eğilimi içinde olmaları, kayırma ve bireysel çatışmalara yol açabilir ( Birincioğlu – Acuner, s.495). Aile işletmelerinin en olumsuz yönlerinden biri aile ile işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır.

Uzun vadeli planlar yapılmaması durumunda yönetici kişinin ölümü veya herhangi bir sebepten dolayı görevini yerine getirememesi durumunda yönetim boşluğu oluşarak aile üyelerinin birbirleriyle rekabete düşmelerine sebep olur. Bu durum işletmenin faaliyetlerini durma noktasına kadar getirebilir (Çetin, s. 29).

Örgüt kültürü açısından aile değerleri iş değerlerinden daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple bilimsel yollar yerine deneme yanılma yoluyla deneyimler daha fazla ön plana çıkmaktadır. Aile eğitim yerine işe önem veriyorsa eğitim düzeyleri düşük olabilmektedir. Bu durumda vasıflı yöneticilerin yetiştirilmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle doğru kararlar alamadıklarından işletmenin esas amaçlarından uzaklaşabilmektedirler (Çetin, s. 29). Ayrıca sermaye piyasalarına erişimi diğer işletmelere göre daha kısıtlı olması ve finansal zorlukları sebebiyle aile içi çatışmalar ve akraba kayırma zayıf yönler olarak karşımıza çıkmaktadır (Birincioğlu – Acuner, s. 495).

Aile bireylerinden oluşan yöneticiler, kendilerinin bilgili, deneyimli ve zeki kabul etmektedirler. Böylelikle kendileri dışardan gelen profesyonel yöneticileri rakip olarak görebilmekte ve işletmelerine dahil etmek istememektedirler (Spahı, s. 37). Yönetim kadrosundaki aile bireyleri genellikle işletmenin kar etmesiyle ilgilendiklerinden işletmenin bütününü görememektedirler. Ayrıca üst kademelerde profesyonel yöneticiler yerine aile bireylerinden bilgi ve becerisine bakılmaksızın görev verilmektedir. Bunun sonucu olarak da işletmelerin gelişimleri önünde engel teşkil etmiş olabilmektedirler (Spahı, s. 37).

Bazı durumlarda aile işletmeleri diğer nesillere devredilmeden yaşamları son bulabilmektedir. İşletmelerinin gelişme ve yaşam kabiliyetlerinin zayıf olması, yeterli düzeyde planlama yapamamaları, kurucu kişilerin işletmelerinin yönetimini diğer aile üyeleriyle paylaşmak istememeleri sebebiyle sonraki kuşakların yönetimi devralmaya iştahlı olmamalarıdır. (Güney, s. 116). Bu faktörlerin her biri kendi içinde önemli iken, yeterli planlama olmaması işletmenin diğer nesillere başarılı bir biçimde devredilememesinde en önemli etkendir (Güney, s. 116).

Küçük aile işletmelerinin en büyük dezavantajlarından biri de ürettikleri ürünleri pazarlayabilme konusundadır. Bu sebeple gerek devlet gerekse özel işletmeler pazarlama stratejilerinin uygulanma desteğine ihtiyaç duyabilmektedirler (Kızıltuğ – Dağıstan, s.99).

Aile işletmelerinin dezavantajlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Sönmez, s.66-71).

- Akrabaların kayırılması: Akrabaların kayırılması aile üyeleri arasında olumlu karşılanırken, aileden olmayan yöneticiler arasında olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan aile bireylerinin yönetimde çalışmaları diğer çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir.
- Yetkinin merkezileşmesi: İşletme içindeki yetkilerin belirli bir grupta, yani aile üyelerinin elinde toplanmasıdır. Dışardan olan çalışanlara az yetki verilmektedir. Aile üyesi yöneticileri yetkilerini profesyonel yöneticilerle paylaşmak istememektedirler.
- Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi: Aile üyelerinin aralarında iş bölümü yapmaları, çalışanlar arasında kime bağlı oldukları konusunda sorunlar oluşturabilir.
- Babaerkillik: İşletmenin kurucusu çalışanlarına karşı duygusal yakınlık hissetmesi durumu da bir dezavantajdır.
- Tutuculuk: Kurucu patron yöneticiler yeniliklere karşı daha tutucu davranmaktadırlar. İşletme içi değişimlere karşıdırlar.
- Aile üyeleri arasında rekabet: İşletme dışında aile bireyleri arasında anlaşmazlıklar olabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar işletmeye yansıyarak işletme içinde gruplaşmalara ve rekabete yol açabilir.
- Yönetimi devretme krizi: En önemli sorunlardan biri de işletmenin tepe yönetimini ileride kime devredileceğidir.
- Yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü: Profesyonel yöneticiler aile içi çatışmaların sık olduğu işletmelerde rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı olmayacağından bu işletmelerde çalışmayı tercih etmezler.

- Yönetim personelinin eğitiminin ihmal edilmesi: Aile işletmeleri yöneticileri işletmelerinde birçok görev üstlendiklerinden kendilerini gelişmeler karşısında yenileyecek ve eğitecek zaman bulamamaktadırlar.
- Motivasyon eksikliği: İşletmede yeterli oranda ücretlendirme, güven, kişi ayrımcılığı gibi konular sebebiyle motivasyon eksikliği olabilmektedir.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri İlter'e göre aşağıdaki şekilde sıralanabilir (İlter, s. 13-28).

- Aile ve işletme kavramı birbirine karıştırılmaktadır.
- İşe alınan aile bireylerinin yeteneklerine bakılmaksızın alınması, bazen de kişi için iş yaratılması durumu işletme organizasyonunun zayıflamasına yol açmaktadır.
- İşletmede performanslarına bakılmaksızın kan bağının ön plana çıkarılması aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer sorundur. Bu durum bazen aile içinde huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Kısacası kariyer planlamasının olmadığı söylenebilir.
- İşletmeyi yöneten kişi her şeyi denetimi altında tutmak ister. Bunun sonucunda doğru bir sermaye yapılanması oluşturulamamaktadır. Yönetici kişi kendinden öncekilerden gördükleri ile yetinmektedir. İşletmelerin finansal açıdan doğru şekilde yönetilememesidir.
- Aile dışı profesyonel kişilerin işletmede istihdam edilmesi sebebiyle sorunlar oluşabilir. Bunun sebebi kendi kontrolünü elinden kaçırmama ve profesyonel kişilerin ücretlerinin yüksek olmasıdır.
- Aile işletmesi belirli bir büyüklüğe ulaştığında yönetsel yapısının eksik kalması, işletme yöneticisinin tek başına tüm işlerle ilgilendiği için işletmesinin büyümesine engelleyen kişi durumuna düşmesidir. Buradaki sorun değişim sürecini algılayamamasıdır.
- İşletme büyüdükçe kurucu yönetici kişinin tüm işlere yetişememektedir. Ayrıca tüm idari fonksiyonları kendi etrafında toplaması bir dezavantaj olabilmektedir.

- İşletmenin gelecek kuşaklara devredildiğinde birtakım sorunlar oluşabilir. Genelde ikinci kuşaklar miras yoluyla işletmenin başına geçtiklerinden, işletme kurucusunun yeteneklerine sahip olmayabilir veya işi sevmeyebilirler. Yönetim açısından diğer kuşaklara geçen işletmelerin hisse sahipleri sayısı artmakla birlikte, kültür farklılıkları nedeniyle de sorunlar yaşanabilir.
- Bazı durumlarda yönetimi devralan yeni nesil radikal kararlar almak isterken işletmenin kurucu kişileri bunlara engel olabilmektedir.

## 1.2. Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Önemi

### 1.2.1. Aile İşletmelerinin Yapısı

Türkiye'deki aile işletmeleri karakteristik özellikleri bakımından farklı olarak dört çeşit oluşum sergilerler (Sönmez, s. 19-20). Patron durumunda tek kişi tarafından yönetilen aile işletmeleri, kardeşler tarafından kurulup yönetilen aile işletmeleri, kardeşlerden kuzenlere kadar uzanan bir yapı içeren kompleks aile işletmeleri ve yönetimi tamamıyla profesyonel kişiler tarafından yapılan aile işletmeleri kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri için en uygun modeldir (Sönmez, s.19-20).

Aile işletmeleri birinci nesil, kompleks, karmaşık ve sürekliliklerini devam ettirebilen işletmeler olarak dört ayrı başlık altında incelenebilirler.

#### 1.2.1.1. Birincil Nesil Aile İşletmeleri

Birinci nesil aile işletmeleri işi kurmuş o işe tüm hayatını adamış kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcisi tarafından kurulan ve yönetilen

işletmelerdir. İşletmenin başarısı kurucusu olan girişimci kişinin yetenek ve niteliklerine bağlıdır. İşletmenin mülkiyeti kurucusunda olan birinci nesil aile işletmelerinde ortaklık olsa bile karar alma fonksiyonları kurucusu tarafında gerçekleştirilir (Erdirençelebi, s. 326). Ortak kişi genelde eşi olabilir. Eşlerin karar almada aktif roller pek bulunmamaktadır (Erdirençelebi, s. 326).

Birinci nesil aile işletmelerinin en büyük problemleri işletmeleri büyümeye başladığında etkin karar alma güçlerinin yavaş yavaş kaybetmeye başlamalarıdır (Sönmez, s. 39). Bu sorunun çözülebilmesi için girişimci yöneticinin yetkilerini diğer yöneticilere devretmesi gerekmektedir. Ancak girişimciler kendi kurdukları işe çok bağlı olduklarından karar alma güçlerini başkalarıyla paylaşmaları zordur. Bu yetki devrini gerçekleştiremeyen işletmeler büyük krize sürüklenebilmektedirler (Sönmez, s. 39).

Birinci nesil aile işletmeleri gelişme sürecinin ilk evresini temsil ederler. Girişimcinin değer inanç ve tutumlarının işletme ile bütünleştiği bir evredir. Bu işletmelerde girişimciler benzer özellikler taşıdıklarından işletme tamamen girişimciye bağlı olarak, işletmenin kontrolünün de girişimcisinde olduğu kabul edilir (Yıldız, s. 33).

Birinci nesil aile işletmelerinin başarısını etkileyen faktörler kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak sıralanabilir (Sönmez, s. 41-42).

- Kişisel faktörler: İşletmeyi kuran kişinin girişimci ve yönetici yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Girişimci kişinin kişiliği ve işe olan motivasyonu da başarısını büyük ölçüde etkilemektedir.
- Çevresel faktörler: Girişimciler çevresel faktörlerden son derece etkilenirler. Bu çevresel faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi hükümet politika ve vergi uygulamalarıdır. Bu tür işletmelere vergi kolaylığının sağlanması gelişmeleri açısından büyük destek sağlamaktadır. Bir diğeri önemli faktör finansal çevreleridir. İşletmenin doğru ve yeterli bir şekilde finanse edilebilmesi işletmenin başarı noktalarından biridir. Bir başka çevresel faktör iş fırsatlarıdır. Birinci nesil kurucu

girişimci tarafından yönetilen işletmeler kendi pazar alanlarını çok iyi bilmeleri onlar için yeni fırsatlar oluşturabilmektedir.

- Örgütsel faktörler: İşletmede çalışanların uyumu ve azimleri işletme başarısını önemli derecede etkilemektedirler. Kalifiye elemanların işletmede yer alması çok önemli bir etkendir.

### 1.2.1.2. Kompleks Aile İşletmeleri

Kompleks aile işletmeleri kuzenlerin de yönetime katıldığı ikinci ve üçüncü nesil işletmelerdir. Kompleks işletmelerde yönetim ya tamamen aileye ya da ailenin onayladığı bir yöneticiye bırakılmaktadır ( Sönmez, s.52). Aile üyeleri işletmenin amaç ve politikalarında önemli derecede etkendirler. Bu işletmelerde yönetimin sadece bir kısmının aile üyelerinde olmasının nedeni sermayenin büyük bir kısmının ailenin elinde olmasıdır. İşletme büyüme aşamasında olduğundan diğer aile bireyleri de işletmede yer almak isterler. İşletme yavaş yavaş aile merkezi haline gelmeye başlar (Yıldız, s. 36). Ayrıca aile konularından ziyade iş konuları daha fazla önem kazanmaya başlar (Yıldız, s.36). Kompleks aile işletmelerinde diğer aile işletmelerine nazaran daha profesyonel bir şekilde yönetilmeye başlanır (Yıldız, s. 36; Spahı, s.17).

Kompleks aile işletmelerinin büyüme evresinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu aşamada aile işletmeleri büyümek için ek finansa ihtiyaç duyduklarında bunu aile çevresinden temin etmeye çalışırlar. Böylelikle diğer akrabalara da işletmede ortak olma fırsatı sağlanmış olur (Spahı, s. 17). Bu tür ortaklıklar sonucu işletmenin yönetimi paylaşılır. İşletme kontrolü genelde hisse çoğunluğu bulunduran kişiler tarafından paylaşılmaktadır (Spahı, s. 17).

Kompleks aile işletmelerinin en büyük özelliği birden fazla neslin aile işletmesinde bir arada bulunmasıdır. İşletmede yer alan aile bireylerinin yaş, eğitim

ve deneyim durumları birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla kompleks aile işletmeleri karmaşık bir yapıya sahiptirler. Kompleks aile işletmelerinde aile genişledikçe amaç ve değerler daha çeşitli olmaktadır (Erdirençelebi, s. 327). Karar verme aşamalarında genellikle koalisyon oluşturularak uzlaşma yoluyla vermektedirler. Üçüncü nesile ulaşan aile işletmelerinin hızlı bir değişime giderek yenileşme konusunda ciddi adımlar attıkları görülmektedir (Yıldız, s. 36).

Bu safhadaki işletmelerde büyümenin hızlanması dolayısıyla yazılı prosedürlerin oluşturulması, işleri yönetecek bilgi ve beceriye sahip yöneticilerin olması ve bunların yapacakları işlerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle işletme amaçlarının daha önemli hale gelmesi sağlanmaktadır. Ayrıca kompleks aile işletmeleri çevrelerine büyük ölçüde uyum sağlayarak, bulundukları ortamın koşullarını dikkate alarak kendilerini geliştirmektedirler (Yıldız, s. 36).

Kompleks aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri aile ve mülkiyet sorunlarıdır. Çok sayıda aile bireyinin işletme içinde istihdamı mülkiyet sorununa yol açabilmekte ve aile bireylerinin birbirlerini rakip olarak görmelerinden aile içi çatışmalar çıkabilmektedir (Sönmez, s. 53). Bir diğer önemli sorun ise işletmeye ilişkin sorunlardır. İşletmedeki aile bireyleri kendi içlerinde birbirlerine karşı muhalefet grupları oluşturmakta ve kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarından daha öncelikli görebilmektedirler. Bu durum işletmenin verimliliğinin azalmasına ve çalışanların motivasyonunun düşmesine yol açabilmektedir. İşletme içinde bir başka sorun ise yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan aile bireylerinin işletme içinde istihdam edilmesidir. Bu durum işletmenin büyümesine ve karların düşmesine sebep olabilir (Sönmez, s. 53).

Kompleks işletmesi olan kardeş ortaklığı işletmelerindeki başlıca problemleri Spahı aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Spahı, s. 18).

- Kardeşler arasında çatışmalar olabilmektedir. Bunun en büyük sebebi işletme yönetimini ve sahipliğini paylaşmak istememelerini ve kendi çekirdek ailelerini daha öncelikli tutarak güvence altına almak istemeleridir. Buna ek olarak liderlik çatışmaları da görülebilmektedir.

- Aile bireyleri arasındaki görüş farklılıkları da sorunların oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.
- İşletmeden elde edilen kazancın aile bireyleri arasında paylaşılması, işletmenin büyüyüp gelişmesinin önünde bir engel teşkil edebilmektedir.
- Yönetimde olan aile bireylerinin eşleri bazen işletmede alınan kararlara etki ederek yönlendirmek isterler. Bu durum dışarıdan yapılan bir müdahale olacağından gruplaşmalara ve çatışmalara sebep olabilir.
- Terfi ve ödüllendirme konusunda bazen aile içindeki bireyler arasında adam kayırma olabilmektedir. Bu durum da motivasyonu etkileyeceğinden çatışmalar oluşabilir.
- Bazen işletmenin hızlı büyümesi sonucu dışarıdan alınacak olan yönetici çalışanlara karşı bazı aile üyeleri hemfikir olmayabilir. Bunun nedeni işletmenin kontrolünün zaman içinde profesyonellerin eline geçeceği korkusudur.

#### 1.2.1.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Karmaşık aile işletmesinin en büyük özelliği birçok neslin bir arada bulunmasıdır. Sürdürülebilmiş olan işletmelerde dördüncü nesillerin yönetimde yer aldığı görülebilmektedir (Spahı, s. 19). Bu aşamada profesyoneller de işletme yönetimine dahil olduklarından karmaşık bir yapıya sahiptirler.

Karmaşık aile işletmeleri eğer aileden daha büyük bir yapıya sahip ise tüm aile bireylerinin işletmede istihdamı mümkün olabilmektedir. Bu durum kariyer ve fırsat bakımında tüm aile bireylerine şans verebilmektedir. Bunun tam tersi bir durum ise aile yapısının daha geniş olması durumudur. Aile bireylerine eşit fırsat ve kariyer imkanı tanınamayacağından bazı sorunlar oluşabilmektedir. Eğer işletmede denge ve gelişim sağlanamıyorsa işletmenin sahiplerinde azalma yaşanması işletmenin büyümesi konusunda önünde engel teşkil edebilmektedir (Spahı, s. 19).

### 1.2.1.4. Sürekliliklerini Devam Ettirebilen Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çeşitli etmenler vardır. Bunlar genellikle çevresel koşullar, ekonomik durumlar, pazar şartları ve politikalardır (Birincioğlu – Acuner, s. 492). Ancak sürdürülebilirliklerinin en büyük sorunu ise işletme içi sorunlar olarak görülmektedir. İşletme içi sorunların en başında kardeş arası anlaşmazlıklar gelmektedir (Birincioğlu – Acuner, s.492).

Sürdürülebilirlik basit bir şekilde günümüz ihtiyaçlarını giderirken, gelecek nesiller içinde ihtiyaçları olacak sosyoekonomik ve ekolojik kaynakların etkin kullanımıdır (Yelkikalan – Aydın, s. 86). İşletmeler kuruluş amaçları doğrultusunda görev ve davranışlarını düzenleyen yapılar oluştururlar. Değişen koşullara ve esnekliklere uyum sağlayabilen işletmeler varlıklarını sürdürebilirler (Sönmez, s. 79).

Girişimci kişi aile işletmesinin temel taşını oluşturmaktadır. Kurucu kişiye işletmenin kültür değerleri, vizyon konusunda ve işletme içi sorumlulukların belirlenmesinde büyük görev düşmektedir. Aile işletmelerinin devamlılığının mümkün kılınabilmesi için bilgi sürekliliği etkin bir şekilde sağlanıp yürütülebilmelidir. Bu işlem bilginin bir kuşaktan diğer bir kuşağa doğru olarak aktarılmasıdır. Bu transfer süreci Kalkan tarafında aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Kalkan, s. 78).

**Tablo 1.2.1.4.1. Transfer süresi aşamaları.**

| Aşama | İçerik | Öğrenme Yöntemi |
|---|---|---|
| 1. Aşama | Rutinlerin öğrenilmesi | Yaparak öğrenme |
| 2. Aşama | Sorumluluklara alışma | Sosyalleşme |

| | | |
|---|---|---|
| 3. Aşama | İşletme içindeki ağlardan yararlanma ve yeni ağ oluşturma | İnsanları ve aile ilişkilerini tanıma |
| 4. Aşama | İşi yapabilmek için gerekli yeterlilikleri ve kritik işlemsel bilgiyi transfer etmenin öğrenilmesi | Yaparak öğrenme |

** Kalkan(2006)*

Tabloda görüldüğü gibi sadece teknik konuları bilmek yeterli değildir. İşletme içi sosyal ilişkilerle de ilgili konularda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Çok az sayıda aile işletmesi nesillere işlerini devredebilmektedirler. Bunun sebeplerinden biri de düzgün bir şekilde aktarılamayan bilgi düzeyleridir (Kalkan, s. 79).

Aile işletmelerinin yönetiminde yer alan kuşak bir sonraki kuşağı yetiştirerek ve eğitimini sağlayarak işletmelerinin sürdürülebilirliği konusunda çalışmalar yapmaktadırlar ( Birincioğlu – Acuner, s. 496). Yönetim yapılarını aile değerlerine göre yapılandıran aile işletmeleri daha uzun ömürlü olabilmektedirler. Literatürde ailenin sahip olduğu kültür ve değerlerinin işletmenin diğer kuşaklara aktarılması konusunun başarısını belirlediği ileri sürülmektedir (Birincioğlu – Acuner, s.497).

Sürekliliklerini devam ettirebilen aile işletmeleri genellikle kurumsallaşmış ve profesyonelleşmiş aile işletmeleridir. Bu aşamaya ulaşabilmiş aile işletmeleri uzun vadeli hedefleri olan strateji ve politikalarını oluşturmuş işletmelerdir (Spahı, s. 21; Birincioğlu – Acuner, s. 497).

Aile işletmelerinin sürekliliklerini devam ettirebilmek için sahip olmaları gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz ( Spahı, s. 21-22).

- Sürekliliklerini devam ettirebilen aile işletmeleri doğru iş tanımları ve iş analizleri yaparak yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlamalıdırlar.

- Geleceğe yönelik uzun vadeli iş planları ve hedeflerini belirlemişlerdir.
- İyi bir vizyona sahiptirler.
- İşletmenin mevcut durumunu analiz edip değerlendirerek ulaşmayı istedikleri hedefleri belirlerler.
- Karlılıklarını korumanın yanında işletmenin ve müşterilerinin imajını korumak için gayret gösterirler. Ayrıca sosyal sorumluluk projeleri de gerçekleştirirler.

### 1.2.2. Küçük Aile İşletmelerinde Yönetim

Aile işletmelerinde yönetim, işletmeyi kuran girişimcinin değerlerine ve tutumlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir ( Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1084). Aile işletmelerinin yönetimi daha kuruluş aşamasında girişimcisi olan kişi tarafından belirlenmektedir. Kurucu kişinin sahip olduğu yönetim tarzı işletmeyi doğrudan etkilemektedir (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1084; Ekim, s. 37).

Aile işletmelerinin yönetiminin başarılı olabilmesi için iki temel noktanın göz önünde bulundurulması gerekir. Birincisi işletmenin faaliyetine yönelik kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesidir. İkincisi aile üyelerinin işletme ile ilgili olan ilişkilerini belirleyen aile yönetimidir (Ekim, s. 37). Aile işletmelerinin genelinin yönetimi duygusallıktan etkilenmektedir (Ekim, s.37).

Aile üyeleri işletmenin değer ve amaçlarını anlamalı ve bunların bilincinde olmalıdırlar. İyi bir aile yönetimi için aile üyeleri aralarındaki iletişim ve ilişkiler etkin bir şekilde sürdürebilmelidirler. Genelde aile yönetimleri aile anayasası ile desteklenmektedir. Aile yönetimi hem işletme içinde hem de aile içinde kararlar alan bir mercidir şeklinde tanımlanabilir ( Ekim, s. 37).

#### 1.2.2.1. Yönetimde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinde yönetime seçilecek kişilerin kan bağı ve kurucu kişiye olan yakınlığı yönetime seçilme kriteri olarak ele alınmakta ve doğru pozisyonlara doğru bilgi ve becerileri olan kişiler yerleşmemektedir (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1081).

#### 1.2.2.2. Yönetim tarzları

Yönetim süreci ele alındığında üç çeşit yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetimdir.

##### 1.2.2.2.1. Merkeziyetçi Yönetim

Bir işletmenin sahipliği, yönetimi, karar alanı belirli bir aile üyesi tarafından gerçekleştirildiğinde ailesel yani merkeziyetçi yönetim söz konusu olmaktadır (Sönmez, s. 35). Merkeziyetçi yönetimin en büyük özelliği üst yönetimdeki kademelerin aile bireylerine açık olmasıdır (Sönmez, s. 35-36). Bu tür yönetimler gelişmekte olan işletmelerde sıkça rastlanılmaktadır (Sönmez, s. 35-36).

Merkeziyetçi yönetim en eski tip işletme yönetimidir. Patron işletmenin hem kurucusu hem de tüm kararları alan ve uygulayan kişidir. Böylelikle tüm kazanç ve almış olduğu riskler kendisine ait olmaktadır. Merkeziyetçi yönetim tarzında işletmenin yönetim şekilleri girişimci olan kişi tarafından belirlenmektedir. Girişimci

kimseye danışmadan tüm kararları tek başına almaktadır (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1084).

Genellikle iki kişinin çevresinde ast ve üst şeklinde görev ve sorumlulukları ortaya koyan yönetim biçimidir (Spahı, s. 22). Merkeziyetçi yönetimin özelliği gücün tek elde toplanmasıdır. Bu yönetim tarzında işletme politikaları girişimci kurucu tarafından belirlenmektedir. İşletmenin yönetimi kurucu kişiye bağlıdır. Bu yönetimde işletme yönetiminin çoğu aile bireyleri tarafından oluşturulmakta ve kurucu kararların alınmasında etkilidir. Ayrıca işletme dışından olanlara pek güvenilmediğinden çalışanların yaratıcı ve beceri yeteneklerinden pek faydalanılamamaktadır (Spahı, s. 23).

İşletme içinde adaletli bir yönetim oluşturabilmek için merkeziyetçi yönetimden kaçınmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin merkeziyetçi yapıları sebebiyle kuşaklar arası çıkan çatışmalar sonucunda sona ermeleri mümkündür (Spahı, s. 23). Bazı durumlarda merkeziyetçi yönetimde kurucu kişiler işletme çalışanları için en iyi ortam ve imkanları sunarak motivasyonlarını yüksek tutarak çalışanların kurucu yöneticiye karşı tam bir bağlılık göstermeleri sağlanabilmektedir (Spahı, s. 23).

Bu model işletmeler genellikle küçük işletmelerdir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi tek olan işletme sahibi yöneticiye bağlıdır (Sönmez, s. 36). Günümüzde küçük aile işletmeleri olarak kurulmuş olup büyüyen işletmelerde de merkeziyetçi yönetime rastlanabilmektedir. İşletmeyi kuran kişi işletme büyüdükçe yerine geçecek olan kişiyi aile içinden seçer. Genelde bu kişi ailenin erkek çocuğu olmaktadır. Zamanı geldiğinde baba işletme yönetimini oğluna devretmektedir (Sönmez, s. 35).

#### 1.2.2.2.2. Katılımcı Yönetim

Bu yönetim tarzında işletmenin hisselerinin çoğunun aile üyelerinin elinde olmasıyla birlikte, alanında uzman yöneticiler de yer almaktadır (Sönmez, s. 38). Bu modelde aile yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasında problemlerin oluşmaması için önceden yetki ve sorumlulukların belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Sönmez, s. 38).

Katılımcı yönetimde profesyonel yöneticilerin varlıkları işletmenin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Bu yönetim tarzında uzmanlık gerektiren konularda profesyonellere yer verilmektedir (Zorluoğlu- Kılınç Güven, s. 1084). Katılımcı yönetim işletme kurucusunun yetki ve yönetimini diğer ikinci kuşağa devretmesiyle başlar. Genellikle işletme ikinci kuşağın yönetimiyle büyümeye başlar. Bu aşamada dışardan profesyonel yöneticilere yetki verilerek karar alma mekanizmasını kullanmaya başlarlar (Spahı, s. 24).

Bu yönetim tazında aileden olan veya aile bağı olmayan çalışanların fikirlerine katılımcı yönetim anlayışıyla geliştirme ve uygulama şansı verilir (Spahı, s. 25). Bu durum yaratıcılığı artırdığı gibi profesyonel olarak çalışanların performans ve motivasyonlarını da iyi yönde etkilemektedir. Çalışanlar bu yönetim tarzında sorunların çözümü için karar alabilmektedirler (Spahı, s. 25). Ayrıca adam kayırma durumları pek söz konusu olmamaktadır. İşe yerleştirme ve terfiler performansa göre gerçekleştirilmektedir. Bunlara ek olarak çalışanların gelişimlerine ve eğitimlerine önem verilmektedir. Bu yönetim biçimindeki asıl amaçlardan biri işe uygun olan elemanın görevlendirilmesidir (Sönmez, s. 38). Diğer bir amaçta aile ile aile dışı yöneticiler arasında verimli bir işbirliği sağlayarak işletmenin verimliliğinin artırabilmektir (Spahı, s. 38).

#### 1.2.2.2.3. Profesyonel Yönetim

İşletmenin karar organlarının herhangi bir aile üyesine bağlı olmaksızın dışarıdan, alanında uzman ve profesyonel kişiler tarafından yönetilmesidir. Profesyonel yönetim bir meslek olarak yönetimle ilgilidir (Sönmez, s. 36). İşletmelerin tüm kaynak ve varlıklarının en iyi şekilde değerlendirilebilmesi profesyonel yönetimle gerçekleştirilebilmektedir. Profesyonel yöneticiler işletme karı ve riski başkalarının olan ve bu kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda yönetim görevini gerçekleştirirler (Sönmez, s. 37).

Aile yöneticileri işletmenin büyümesi ve geleceğini sürdürebilmesi için profesyonel yöneticilerin kaynakları en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktadır (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1084). İkinci kuşaktan sonraki kuşaklar işletmeye dahil olmalarıyla profesyonel yönetim zorunlu bir hal almaktadır (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1084).

Belirli bir büyüklüğe ulaşan aile işletmelerinde kurucuları işletmelerini tek başlarına yönetmekte yetersiz kalabilmektedirler. Bu aşamada dışarıdan profesyonel yöneticilerin işletmeye katılmaları işletme devamlılığı için büyük önem teşkil etmektedir (Spahı, s. 26). Profesyonel yönetim biçiminde tüm aile bireyleri ve hatta kurucuları dahi işletme yönetiminde fiili olarak görev almayabilirler. Aile üyeleri işletmenin geleceğine ilişkin yatırımlarla ilgili değerlendirmeler yaparak işletmelerini takip ederler. Profesyonel yöneticiler ise işletme yönetimiyle ilgili operasyonel kararlar alarak işletmenin yürütülmesinden sorumludurlar. Profesyonel yöneticilerin kararları işletmenin tüm birimlerini kapsamaktadır. Bazı durumlarda kişilik özellikleri nedeniyle patron yöneticilerinden farklı karar verebilmektedir (Sönmez, s. 37).

## 1.3. Küçük Aile İşletmelerinin Sorunları Ve Nedenleri

Literatürde aile işletmelerinin ortalama yaşam sürelerinin 24 yıl olduğu görülmesine karşın, başarılı bir sürü aile işletmesi yaşam sürelerini çevrelerinin taleplerine uyum sağladığı için artırmaya devam ettirmişlerdir (Çetin, s. 21).

Aile işletmelerinde genellikle kimin ne yaptığı veya ne yapacağı sürekli bir gerginlik ve karmaşalık içermektedir. Kurucu kişiler işletmede çalışan aile bireylerinden yaptıklarından daha fazlasını beklemektedirler. Bu da aile üyeleri arasında gerginliğe yol açabilmektedir. Bu yaşananların işletme içinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Çetin, s. 21; Zorluoğlu, s. 1088).

Aile işletmelerinde yaşanan başlıca sorunlar; kuşaklar arası iletişim problemleri, yetki devri problemleri, kurumsallaşmanın yanlış algılanması, aileye yeni girenlerin işletmenin işlerine karışmak istemeleri ve genç kuşakların aile işletmesinde çalışmak istememeleri olarak sıralayabiliriz (Yıldız, s. 49; Çetin, s. 21; Özbay, s. 183) .

Bu sorunlar içinde en çok karşılaşılan kuşaklar arasındaki iletişim sorunları olarak görülmektedir. Aile içinde yaşanan problemler işletmenin sağlıklı bir biçimde çalışabilmesini engellemektedir. Bu tür sorunları çözebilmenin en iyi yolu profesyonel yöneticilerden yardım almaktır. Diğer önemli bir sorun ise yetki devri sorunudur. Yetkinin kime devredileceği aile bireyleri arasında huzursuzluk yaşanmasına sebep olabilmektedir. Özellikle genç kuşaklara yetki verilmediğinde çalışma azimleri azalabilmekte ve aile işletmelerinden uzaklaşabilmektedirler (Özbay, s. 182; Spahı, s. 42).

### 1.3.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma işletme içindeki süreçlerin sistem haline gelmesi olarak ifade edilir (Özbay, s. 181). Kurumsallaşma işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kişilere bağlı olmadan sürdürülebilmesini sağlayan bir yapının kurulmasıdır.

Kurumsallaşma işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirli kurallar çerçevesinde yönetilmesidir (Çemberci, s. 6). Böylelikle işletmenin kişilere bağlı olmadan işlevini gerçekleştirmesi sağlanmaktadır (Çemberci, s. 6).

Kurumsallaşma bir işletmeyi yönetiminden çevrelerine kadar birçok konuda derinlemesine yapılan değişmelere sebep olmaktadır ( Gürler, s. 70). Aile işletmelerinde yapılan kurumsallaşma işletmenin yönetsel ve kültür anlamında bir dönüm noktası olarak nitelendirilebilir. Kurumsallaşma sonucu yönetimin güç ve yetki paylaşımı yapmaları gerekmektedir. Güç ve yetki paylaşımları söz konusu olacağından işletme sahipleri kurumsallaşmaya istekli olmayabilir (Gürler, s. 71).

Kurumsallaşma işletmelerin sürekliliklerini ve kalıcılıklarını sağlamanın sürecidir. Kurumsallaşma eylem ve alışkanlıkların tekrarlanarak topluluk içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamını taşır (Çemberci, s. 5). Kurumsallaşma en basit hali ile işletmenin bir sistem dahilinde kendi iç ve dış çevrelerine karşı verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır (Yıldız, s. 58). Kurumsallaşma işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda doğru bilgi ve beceriye sahip aile içi veya dışından olan kişilerin en iyi şekilde konumlandırılarak yetkilendirilmesidir (Özbay, s. 182).

Artan rekabetin, hızlı gelişen teknolojinin ve müşteri odaklı pazarlamanın önem kazandığı günümüzde aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için bu gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar (Sönmez, s. 73). Bu uyum da kurumsallaşma ile olabilmektedir. Aile işletmeleri genelde kurucusu olan kişiye bağlı kaldıklarından bu değişimler konusunda geç kalabilmektedirler (Özbay, s. 182). Gelişmelerin hızlı yaşandığı günümüzde aile işletmelerinin işletmeyi kuran kişinin görüş ve geleneklerine bağlı kalması ve kurumsallaşmaya gidememeleri çoğu aile işletmesinin diğer kuşaklara ulaşmadan son bulmasına sebep olmaktadır (Özbay, s. 182).

İşletmede kilit noktalarda çalışanlar işten ayrıldıklarında işletmenin en az zararla bu durumu atlatması kurumsallaşma sayesinde olabilmektedir. Kurumsallaşma aşamasında işletmeler yapısal özelliklerini değiştirerek bulundukları

çevreye uygun düzenlemeler yapmalıdırlar. Bu değişimin gerçekleştirilmesinde yönetim kademesine büyük sorumluluk düşmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerin diğer işletmelere göre en büyük avantajları rekabet konusundadır (Özbay, s. 181).

Kurumsallaşmış olan işletmeler çevre koşullarına uyum sağladıktan sonra işletme misyon, amaç ve değerleri ile çevrelerini etkileyerek aile işletmelerinin işleyişinin kişisel inanç ve değerlerden uzak tutacaklardır (Çemberci, s. 5).

Başarılı aile işletmeleri geçmişten edinmiş oldukları deneyimlerin her zaman başarılı olabileceği düşüncesi, gelişen çağımızda başarısızlığa yol açabilmektedirler. Bu durum işletme için önemli bir tehlike arz edebilmektedir. Aile işletmeleri büyüdükçe hazır olmalıdırlar. Kurumsallaşma çalışmalarında aileden olmayan kişilere, aile çalışanlarıyla eşit imkan ve fırsatlar sunularak bu tür başarılı ve yetenekli kişilerin işletmede kalmalarını sağlamalıdırlar. Bu sebepledir ki kurumsallaşarak en kaliteli iş gücünü ellerinde tutarak başarılarının devamını getirebilirler (Yıldız, s. 58).

### 1.3.2. Aile Anayasası

Kuşaktan kuşağa geçildiğinde yönetim kadrosundaki aile üyelerinin sayısı artış göstereceğinden zaman içinde çeşitli sorunlar ile karşılaşılabilmektedir. Bunun en iyi çözümlerinden biri de aile anayasasının oluşturulmasıdır (Arıcıoğlu – Gökçe – Erdirençelebi, s. 28).

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletmeyi kimlerin nasıl yöneteceğine dair durumların net olarak belirlenmesi gerekmektedir (Gürler, s. 28). İşletme içi ilişkiler yönetilirken, aile içi ilişkilerin de yönetilmesi işletmenin sürekliliği konusunda bir etkendir. Aile anayasasını tanımlayacak olursak, aile ve işletmenin mülkiyet, inanç, değer, kültür değerlerinin korunarak gelecek nesillere aktarılabilmesi ve bu bağlamda oluşabilecek özel durumların değerlendirilmesi ve

çözümü oluşturan kuralların işletmenin sürdürülebilirliğinin devamı için tüm aile bireyleri tarafından kabul görmüş kurallar topluluğudur (Gürler, s33-35; Dirin – Tutan, s. 6480).

Aile anayasası önceden üzerinde uzlaşılmış kurallar bütününün yazılı bir halidir. Başka bir deyişe aile bireyleri arasında oluşabilecek sorunları ve işletmenin devamlılığını etkileyebilecek konuların çözümlemeleri için, tüm aile üyelerinin hemfikir oldukları kurallar bütünüdür. Aile anayasası aile içinde oluşabilecek çatışmaları önleme gücü olmasa bile oluşan çatışmaların başarılı bir şekilde nasıl çözümleneceği yöneten bir araçtır. Bu sayede ailenin parçalanmadan gelecekteki beklentileri güçlendirilir (Kardeş Selimoğlu – Özsözgün Çalışkan, s. 41; Yıldız, s. 60).

Aile içinde oluşan vizyon ve amaçları oluşturma ve bunların korunması için yardımcı olan araç aile anayasasıdır (Kardeş Selimoğlu – Özsözgün Çalışkan, s.48). Aile anayasasının aile kültürü ile de bağdaşması gerekmektedir (Gürler, s. 45). Ayrıca aile anayasasının oluşturulması kurumsallaşmanın en önemli adımıdır. Anayasanın oluşturulması ve bu anayasada düzenlenmiş olan modellerin hayata geçirilmesi, aile içinde bir düzen oluşturup bu düzenin devamlılığının korunması, ayrıca zamanla çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümünde rehberlik yapabilecek işlevsel bir aracın yaratılması anlamına gelmektedir (Kardeş Selimoğlu – Özsözgün Çalışkan, s. 41).

Aile anayasasının temel amacı işletmelerinin başarısını ve devamlılığını sağlamanın yanında mülkiyet birliğinin devamı ve aile bağlarının kuvvetlendirilmesidir. Geleneksel bir aile anayasasının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Gürler, s. 35-36).

- Aile ve işletme misyonunu, değerlerini, felsefe ve ilkelerini yazılı hale getirme.
- İşletmenin strateji ve hedeflerinin özetlenmesi.
- Muhtemel çatışmalar için çözüm önerilerinin tanımlanması.
- Yönetim kadrosunun güç ve yetkilerinin belirlenmesi.

- Aile tarafından alınan kararların işletmeyi ne yönde etkileyeceğinin belirlenmesi.

Aile anayasası içeriği esnek olmalı ve ailenin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmeli ve sürekli olarak gözden geçirilerek gerektiğinde yeniden düzeltilebilmelidir. Aile anayasa çalışması aile işletmelerinin işleyişinde öncülük edecek ve işletmenin ömrünü uzatacak şekilde profesyoneller tarafından hazırlanması gerekmektedir (Sönmez, s. 147). Ayrıca hukuki açıdan bir sorun teşkil etmemesi adına hukukçular tarafından da denetimden geçirilmelidir (Sönmez, s. 147-153).

Aile anayasası genellikle birinci ve ikinci nesillerin bir arada çalıştığı dönemlerde görülmektedir (Dirin – Tutan, s. 6479). Türkiye'de aile anayasaları hazırlanırken Ankara Sanayi Odasının 2005 yılında yayınlamış olduğu aile anayasası kitapçığını kendilerine temel aldıkları görülmektedir (Dirin – Tutan, s. 6480).

Aile anayasasını avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Yıldız, s. 64).

- Aile bireylerine yol gösterici bir rehber görevi üstlenir.
- Aile içindeki iletişimi daha güçlü kılar.
- Ailenin temel değerlerinin diğer nesillere aktarılmasını sağlar.
- İşbirliği ve yardımlaşma konularında teşvik edicidir.
- Sinerji yaratır.
- Tarafsız olması güven ortamı oluşturur.
- Üst kademelerde bulunan yöneticilerin işletme olanaklarından sadece kendilerine yarayacak şekilde yararlanmalarını engeller.
- İşletme içi ve dışı sağlıklı ilişkileri destekler.
- Ailenin öncelikli konularını netleştirir.
- Adalet duygusunu yaratarak işletmenin daha iyi bir performans sergilemesini sağlar.
- Çalışanların tatmin olmaları için gerekli ortamı sağlar.

### 1.3.3. Aile Meclisi

Aile meclisi, aile ilişkilerinin sosyal faaliyetlerin aile içi anlaşmazlıkların görüşüldüğü aile içi bir organdır ( Gürler, s. 50). Aile işletmelerinin büyümesi ve diğer kuşakların yönetimde yer almaya başlamalarıyla aile meclisi önemli bir fonksiyon haline gelmiştir. Aile üyeleri arasındaki iletişim, kendini ifade etme sorunlarının yaşanmasını önlemede en önemli organ aile meclisidir (Yıldız, s.64). Aile meclislerinin belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi aile bağlarının ayakta tutulmasını sağlamaktadır. Düzenli olarak yapılan aile meclisi toplantılarında aile üyeleri arasındaki iletişimin kuvvetlendirilmesi sağlanırken işletme ile ilgili fikir alışverişinde bulunmaları sağlanmış olmaktadır (Gürler, s.50). Böylelikle aile içi bağlar kuvvetlendirilmiş olur.

Aile meclisinin etkin bir biçimde kullanılması olumsuz olabilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında büyük öneme sahiptir. Etkin bir aile meclisinin oluşturulması için dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Yıldız, s. 65-66).

- Aile meclisinin amacı aile bireylerini işletme ile ilgili konularda bilgilendirmek, aile içinde oluşabilecek sorunları işletmeyi etkileyebilecek düzeye ulaşmadan önlemler alarak çözümünü sağlamaktır. Ancak aile meclisine yönetim kurulu fonksiyonları yüklenmemelidir.
- Aile meclisine katılım tüm aile bireylerine açık olmalıdır. İşletmeyle ilgili olan herkesin aktif veya pasif aile meclislerine katılımları sağlanmalıdır.
- İşle ilgisi olmayan aile bireyleri aile meclisinde yer almamalıdırlar. Bu aile bireylerine sadece gerekli durumlarda bilgi verilmelidir.
- Aile meclisinin işleyiş kuralları ailenin sahip olduğu değer ve inançlarına uygun olarak belirlenmelidir.
- Aile meclisleri düzenli ve gündem konuları belirlenerek yapılmalıdır.

### 1.3.4. Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinin kurucu kişileri genelde yönetim kurulu oluşturmaya karşı çıkarlar. Bu karşı çıkmalarındaki ana sebep kendi özerkliklerini yitireceklerini düşünmeleri ve işletme ile ilgili gizli bilgileri paylaşmak istememeleridir. Literatürde yapılan araştırmalarda yönetim kurulunun iflas ve başarı arasındaki ayrım kadar fark yaratacağı gösterilerek yönetim kurulunun önemini vurgulamaktadırlar (Yıldız, s. 54).

İşletmenin ilk etaplarında yönetim kurulu aile içindeki üyelerden oluşabilmektedir. Özellikle büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile dışından kişilerin de bulunması gerekir. Yönetim kurullarının konularında uzman işletme dışı kişilerden oluşturulması daha uygun olabilmektedir (Yalçıntepe, s. 70 / Yıldız, s. 54).

Aile işletmelerinin yönetim kurullarının başlıca işlevleri işletmedeki ortaklarının çıkarlarını korumak, temsil, uzun vadeli planları oluşturmak ve genel müdürün birinci danışmanı olmak olarak sayabiliriz (Yıldız, s. 54).

### 1.3.5. Devir Planı

Aile işletmelerinin temel hedeflerinden biri işletme yönetimini ailenin elinde tutabilmektir. Bunu da işletme hisselerinin çoğunluğuna sahip olarak gerçekleştirirler. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için devir planlarını yapmaları gerekmektedir. Devir planının çok önemli olmasına rağmen kurucular ve varisler bazen devir planlaması konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Kurucular işletmelerini bir başkasına devretme konusunda gönüllü olamamaktadırlar (Güney, s. 117).

Aile işletmelerinde devir planı önemli bir konu olarak yer almaktadır. Bu tür işletmelerin devamlılığı bir sonraki kuşağa devredilmeleriyle mümkün olabilmektedir (Yıldız, s. 68). İşletmeyi devir alacak bir sonraki kişilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Devir sadece gücün devri değildir. Devralan kuşak işletmenin devamlılığını sürdürebilmeli ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelidir. Genellikle aile işletmelerinde bir devir planlaması yapılmayıp kendiliğinden olması tercih edilmektedir. Bunun nedeni devir planlamasının gerçekten zor olmasıdır (Yıldız, s. 69). Devir planlaması zamanında yapılmamışsa aile içi çatışmalar kaçınılmaz olabilir. Ayrıca işle ilgili bilgiler devir alacak olan bireye doğru şekilde aktarılamamış olabilir. Kurucu kişinin devretmek istememesi veya çocukları arasında tercih yapmak zorunda olması, devir planlamasını daha zor bir hale getirebilmektedir (Yıldız, s. 69).

Yönetici aile üyesinin işi bırakmasıyla yerine kimin getireceği konusunda aile üyeleri mantıklı karar verememekte ve duygusal davranışlar sergileyebilmektedirler. Burada yaşanan egemenlik ve kıskançlıklar işletmeyi zor durumlara sürükleyerek işletmenin sonunun hazırlanmasına sebep olabilirler (Sönmez, s. 93). Bazen varisler de aile işletmelerine yeterli özeni göstermek istemeyebilirler. Ebeveynlere göre daha iyi koşullarda büyüdüklerinden kendi ilgi alanlarıyla ile ilgili iş kurmak isteyebilirler (Güney, s. 117).

İyi bir devir planlaması için dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yıldız, s. 72).

- Gelecekte liderin seçilmesinde açık ve anlamlı kıstaslar oluşturulmalıdır.
- Geçiş planının ve yeni liderin neden seçildiğinin aileye açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir.
- Geçiş sürecinde, işletmedeki aile dışı yöneticilerden yardım alınmalıdır.
- Belirlenen aday için uygun eğitimin sağlanması gerekir.
- Belirli bir zaman planı oluşturularak bunun uygulanması gerekir.

- Var olan liderin uygun ve onurlu bir şekilde ayrılması için uygun ortamın oluşturulması gerekir.

### 1.3.6. Çatışmalar

Türkiye'deki aile işletmelerindeki çatışmaların özünde iki ana unsur olduğu söylenebilir. Birincisi bireylerin iktidar arzusu ve birbirlerine olan güven, ikincisi ise işletmeyi kurucu girişimcinin anlayışı ile sonraki kuşakların uyuşmazlıklarıdır (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1088). Çatışmalar aile bireyleri arasındaki uyuşmazlıklar, zıtlıklar ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkar. Çatışma olan bir ortamda kişi kendi fikirleri ve düşüncelerini kabul ettirme eylemi içine girer (Çetin, s. 49).

Çatışmalar performans artırarak yeni fikirlerin uygulanmasına ön ayak olabilir. Ancak sürekli olan çatışmalar işletme içinde huzursuzluk yaratarak olumsuzluklara neden olabilirler (Çetin, s. 49). Aile işletmelerindeki çatışmaların başlıca nedeni olarak aile bireyleri arasındaki psikolojik rekabet yatmaktadır denilebilir (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1087). Aile bireylerinin birbirlerinin işlerine karışması sonucu rekabetin ortaya çıkmasıyla çatışmalar başlamaktadır (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1087) .

Aile içi çatışmaların önlenebilmesi için aile bireyleri bir araya toplanarak diyaloglarını artırmalıdırlar. Daha sık kurulan iletişimler sayesinde sorunlar daha kolay çözümlenebilmektedir. Oluşan problemlerin büyümesini beklemeden en kısa zaman içerisinde çözüme kavuşturulması gerekmektedir (Zorluoğlu – Kılınç Güven, s. 1089; Usul - Mete, s. 3) .

Aile içi yaşanan çatışmalar işletmenin hayatını tehlikeye atmanın yanında, aile içinde bölünmeye de neden olabilmektedir (Usul – Mete, s. 3). Aile

işletmelerinin çatışma süreçlerinde en az zararı görerek kurtulmalarını sağlayabilmek için işletmenin kurumsallaşması önerilmektedir (Usul – Mete, s. 3).

Çatışmalar hem işletme hem de bireyler için ağır bir yük ve maliyet oluşturmaktadırlar. Aile ve işletme fonksiyonları arasındaki farklı anlayışlar çatışmalara neden olabilmektedir. Literatürde çatışmaya neden olan faktörlerin üç başlık altında incelendiği görülmektedir (Erdirençelebi, s. 134-135). Bunlar;

- İletişime ilişkin nedenler: İletişim süreci işletmenin bütün birimleri arasındaki iletişimi sağlarken bazen yaşanan sorunlar ile tıkanıklılık ve çatışmalara sebep olabilirler. Bu sorunlar anlama güçlükleri, algılamada seçicilik, dinlememe sorunu ve yetersiz iletişim gibidir.
- Örgütsel yapıya ilişkin nedenler: Aile bireyleri arasında yaşanan sorunların çoğunluğu bulundukları sosyal ya da biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel sorunlara yol açabilecek yapısal özellikler, statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil ödül sisteminin olmayışı, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık, rollerin belirsizliği, düşük performans, örgüt politikaları, örgütsel değişim ve örgütsel iklimdir.
- Bireysel davranışlara ilişkin nedenler: Bu çatışmalar kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kişilerin farklı amaç ve değer yargılarına sahip olmaları çatışmaların önemli bir nedenidir. Çatışmaya yol açan bireysel sebepler kişilik uyuşmazlığı, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engellenme, stres gibi nedenlerle oluşabilmektedir.

# 2. BÖLÜM

# İÇ KONTROL

## 2.1. İç Kontrol Sistemine Bakış

İç kontrol kavramı 1965 yılında COSO (The Committe of Sponsoring Organizations – Sponsor Olan Kurumlar Birliği) tarafından finansal raporlamayı geliştirmek için geliştirilmiştir (Tanyeri – Memiş, s.63). Coso modelinde iç kontrol risklerin değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri ve bilgi iletişim bileşenleri yer almaktadır. Yönetim mekanizmasının en başında kontrol gelmektedir. İşletmede yapılan tüm işlerin kontrol edilip irdelenmesi ve doğruluklarının tespiti iç kontrol ile gerçekleşir (Güney – Yiğiter, s. 520).

Kontrol işletmelerin planlanmış amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebildiklerinin karşılaştırılmasını yapmak olarak tanımlanabilir (Çetin, s. 51). Kontrol, işletmelerde gerçekleşen olayların olması gerektiği gibi olup olmadığını araştırmakla ilgilenir. Ayrıca kontrol önceden belirlenmiş amaçların ne oranda gerçekleştiğinin belirlenmesinin ve gerektiğinde tedbirlerin alınmasına olanak sağlar (Çetin, s.51).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için yöneticilerin aldığı önlem ve uyguladıkları yöntemler kontrol olarak adlandırılır. Bu kontrol işletme içinde yapıldığından diğer kontrollerden ayrılması için "iç kontrol" ismi ile anılmaktadır (Yılmaz – Öğüş, s.80).

İşletmelerin piyasada var olabilmeleri, faaliyetlerini işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde koşullar ne olursa olsun oluşan tüm risklere karşı koyarak var olabilmeleri mümkündür. Bu anlamda iç kontrol yönetim için işletmeyi hileler ve hatalardan koruyan faaliyetlerin verimliliğinin artırılması için önemli bir araçtır (Güney –Yiğiter, s. 520; Yılmaz – Öğüş, s80).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletmelerin faaliyetlerinin artmasına ve karmaşıklığa yol açabilmektedir. Bunların önüne geçilmesi ve daha etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için iç kontrol sistemi işletmeler için büyük

öneme sahiptirler. Bir işletmede kaynaklarını, kültürünü, sistem ve süreçlerini kapsayarak işletmenin belirlemiş olduğu hedefleri başarmasında yönetim ve tüm çalışanlarına destek olan kontroller bütünü iç kontrol sistemini oluşturmaktadır (Baskıcı, s. 166).

### 2.1.1. İç Kontrolün Tanımı

İç kontrol sistemi, işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşmalarında engel teşkil edebilecek olumsuzlukların önlenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. İç kontrol, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmek için muhasebe kayıtlarındaki hataları önleme, istenildiği anda doğru bilgilere erişebilmesi için kurulmuş bir sistemdir (Yılmaz – Öğüş, s. 81). Kontrolü önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmada alınan tedbirler olarak tanımlayabiliriz. Kontrol yönetimin en fazla kullandığı yöntemler arasında yer almaktadır. İşin ne derece iyi ve uygun yapıldığını ve gerekli olan düzeltici tedbirleri almada yardımcı olur (Güney – Yiğiter, s. 520).

İç kontrol bir işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak yapılan tüm faaliyetlerin bütçe ve finansal tablolarının yasalara uygunluğunu kontrol etmede yönetimin önemli bir parçasıdır (Güney – Yiğiter, s.520). İç kontrol mekanizmasının doğru ve sistemli bir şekilde çalıştırılması sonucu riskleri ve maliyetleri azaltarak kaliteyi yükseltmekte önemlidir. Ayrıca yönetim tarafından işletmenin işlevini yerine getirmesinde aracılık eden ve onun işlemesini sağlayan bir araç olarak kullanılır. Ayrıca kontrol işletmenin mevcut başarısının ölçülmesiyle birlikte belirlenen hedeflerin ne oranda gerçekleşme olasılığının saptanmasıdır (Ergüden, s. 46).

İç denetçiler enstitülüsü (IIA – İnstutute of internal Auditors) tanımına göre iç kontrol, "Yönetim, denetim kurulu ve yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riskleri yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini

arttırmak amacıyla aldıkları tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirlerin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir." Uluslararası iç denetçiler enstitüsü tarafından yapılan tanıma göre iç kontrol; işletme faaliyetlerinin daha etkin yürütülebilmesi için yapılan bütçeler, kontrol ve finansal raporlamanın bütünüdür (Yılmaz, - Öğüş, s. 81).

Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonuna (IFAC) göre iç kontrol sistemi işletmede oluşabilecek hata ve yolsuzlukları önlemek, muhasebe kayıtlarının doğruluklarının kontrolü ve işletmenin varlıklarını koruyabilmesidir. İç kontrol işletmenin faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlar (Yılmaz – Öğüş, s. 81).

İç kontrolü AICPA (Amerika Ruhsatlı Muhasebeciler Enstitüsü Denetim Yönergeleri Komitesi ) işletmenin finansal bilgilerinin güvenirliğini ve doğruluğunu ayrıca faaliyetlerinin verimliliğini artırmak için önceden yönetimin belirlemiş olduğu ve uygulamaya konan tüm tedbir ve yöntemler olarak tanımlanmıştır (Dabbağoğlu, s.109).

### 2.1.2. İç Kontrolün Amacı

İç kontrol sisteminin amacı işletmenin mali tablolarının güvenirliği ve anlaşılabilir olmasını sağlamayı hedefler. Ayrıca işletmenin planlanmış olduğu amaçlara ulaşılması konusunda yardımcı olur. İç kontrol sistemi hem iç hem dış denetime önemli katkılar sağlamanın yanında işletme yöneticilerinin kendi amaç ve bilgi çerçeveleri açısından üzerinde durmaları gereken ciddi bir konu haline gelmiştir (Hatunoğlu – Koca – Kıllı, s.174).

İç kontrol sistemi kurulmadan önce işletme yöneticileri tarafından finansal ve muhasebe riskleri belirlenmelidir. Akabinde bu risklerden kaçınmak için gerekli

prosedürler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. İç kontrol sisteminde önceden amaçların belirlenmesi kontrol sistemi açısından son derece önemlidir. Amaçları belirlemeden oluşturulan kontrol sistemi sağlıklı sonuçlar vermeyebilir (Sabuncu, s. 167).

İç kontrol sisteminin kurulmasındaki amaçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz – Öğüş, s.83).

- Finansal tabloların doğru ve güvenilir olduğunu sağlamak.
- Yasal düzenlemeler ve işletme içindeki düzenlemelere uygunluğunu sağlamak.
- İşletme varlıklarının korunmasını sağlamak.
- İşletme faaliyetlerinin verimli bir biçimde işletme iç politikalarıyla uyumlu olarak sürdürebilirliğini sağlamak.
- Zamanında ihtiyaç duyulan güvenilir bilgiyi sağlamak.
- İşletme kaynaklarının etkin olarak kullanılmasını sağlamak.

### 2.1.3. İç Kontrolün Önemi

İşletmeler büyüdükçe faaliyetleri ve hareketleri daha karmaşık bir hal almakta ve işletmenin bunları doğrudan doğruya kontrol etme olanağı azalmaktadır. İşletmeler bu karmaşık yapı içerisinde varlıklarını korumak ve kayıtlarını doğru ve güvenli bir şekilde yürütebilmesi için iç kontrol sistemi önem kazanmaktadır (Hatunoğlu – Koca – Kıllı, s. 174).

İç kontrol sistemi zamanında, tam ve doğru bilgiye ulaşmak ve hata ihtimalini en aza indirgemek, tüm işlemleri bir güven çerçevesi içinde yapabilmesi konularında yöneticilere yardımcı olmaktadır. İşletmelerin şeffaf ve adil olmalarını sağlanması konusunda iç kontrol sistemi önemli bir faktör olarak karşımıza

çıkmaktadır. Çünkü iç kontrol sistemi işletmenin verimliliğinin artırılması, mali raporların yasalara uygunluğunu ve işletme varlıklarını yanlış kullanmalarını önlemektedir (Usul – Titiz – Ateş, s. 49).

İşletmelerin sürekliliği açısından kurulan iç kontrol sistemi büyük öneme sahiptir. İç kontrol ile işletmenin alt fonksiyonlarına ayrılmakta ve bu alt fonksiyonlardan sorumlu olan kişilerin birbirlerinin kontrolünü sağlamakta, iyi bir kayıt ve rapor düzeni oluşturarak kişilerin hata yapmaları azaltılmakla birlikte işletme varlıklarının verimsiz şekilde kullanımlarının önüne geçilmektedir ( Tanyeri – Memiş, s.63). İç kontrol işletmelerin içerisine yerleştirilmesi gereken bir sitemdir. İşletmeler için entegre olmuş bir eylem serisidir. İç kontrol sisteminde bu eylemlerin hayata geçmesi bir işletmenin faaliyetlerinin süreklilik esasına dayanır (Özten – Karğın, s.121) .

İç kontrol işletmelerin belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlar. Böylelikle işletmenin hedeflemiş olduğu amaçların katkı sağlayarak devamlılığının artırılmasında büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmada itici bir güç olarak kabul edilen iç kontrol sistemi işletmenin faaliyetlerini düzgün bir şekilde yerine getirilmesinin de güvencesidir (Baskıcı, s. 167). Ayrıca işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edebilecek unsurları tespit edecek şekilde tasarlanıp uygulanmalıdır (Baskıcı, s. 167).

Çağımızda küreselleşme ile birlikte ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında işletmeler büyümeye ve daha karmaşık bir hal almaya başlamış, çalışanlar artmış ve işletmede çalışan kademeler daha çok çeşitlenmiştir. Bu durum beraberinde yoğun rekabet ortamını da getirmiştir. İşletmeler rekabetle mücadele edebilmesi ve işletme içi risklere müdahale edebilmesi için iç kontrol önemli bir unsurdur (Şaşmaz – Çiftci, s. 112).

### 2.1.4. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri Ve Özellikleri

Coso iç kontrol sistemin etkinliğini belirlemek üzere 1992 yılında "İç Kontrol Bütünleştirilmiş Yapı" adlı bir rapor yayınlamıştır. Bu rapora göre iç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır (Özten – Karğın, s.121 ). Bunlar;

- Kontrol ortamı: İç kontrolün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, sürecin gerçekleştiği yerdeki kontrol ortamına bağımlıdır. Kontrol ortamı işletmede çalışan kişilerin kontrol bilinci oluşmasını sağlayarak ve işletmenin geçmişinin ve kültürünün etkisi altında kalan tüm faktörlerdir.
- Risk değerlendirmesi: Değişen koşullar göz önüne alınarak risklerin tespit ve analiz edilmesi gerekir. Risk değerlendirmesi yapılabilmesi için işletmede bulunan personelin işletmenin hedeflerini anlamış olması gerekmektedir. Riskler belirlendikten sonra bu risklerin nasıl giderileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Kontrol faaliyetleri: İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için uygulamış olduğu politikalar ve prosedürlerin kontrolü işletmenin tüm kademelerine yayılmalıdır.
- Bilgi ve iletişim: Etkili bir iç kontrol için işletmedeki tüm personelin kontrol hakkında bilgilendirilmesi ve birbirleriyle iletişim içinde olmaları sağlanmalıdır.
- Gözetim: İç kontrol faaliyetlerinin belirli zaman aralıkları ile işletmenin ihtiyaç duyduğu şekilde gözden geçirilip yerinde değerlendirilmesinden oluşan süreçtir.

İç kontrolün en önemli özelliklerinden biri uygulanan kontrollerin risk esaslı olarak gerçekleştirilmesidir. Ayrıca iç kontrol uygulamasında katlanılan maliyetlerin etkinliğinin sağlanabilmesi sonucuna göre riskli görülen faaliyet alanlarına uygulanması gerekmektedir (Ağmaz, s.78). İç kontrol siteminin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şaşmaz – Çiftci, s. 1113).

- İç kontrol sistemi bir zorunluluktur. Risklerin daha iyi yönetilmesine yardımcı olduğundan işletmelerin hedeflerine ulaşmaları da daha kolay olmaktadır.

- İç kontrol tamamlayıcı bir unsurdur. İç kontrol işletmenin faaliyetlerinin sürekli bir parçasıdır.
- İç kontrol sisteminde hedefler ile bileşenler arasındaki ilişkiler çok yoğundur. İşletmenin başarmaya çalıştığı hedefleri ve bu hedefleri başarmak için nelere ihtiyaç duyduğunu gösteren unsurlar arasında bir bağlantı vardır.
- İç kontrol riskleri yönetmede makul güvence sağlar.
- İç kontrol ile ilgili düzenleme ve uygulamalarda mali yönetim ilkeleri esas alınır.
- İç kontrol sistemi yönetim ve işletme personeli tarafından hayata geçirilir.

İşletmeler kendi içlerinde oluşturdukları iç kontrol sistemiyle belirlemiş oldukları hedef ve amaçları gerçekleştirme yolunda karşılaşılabilen sorunları ve riskleri tespit ederek bunlara yönelik kontrol mekanizmasını geliştirmektedir (Ağmaz, s. 78).

## 2.2. İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Faydaları

### 2.2.1. İç Kontrolün Önemi

İç kontrolün en uygun kullanıldığı alanlar mali tabloların kontrolü ve yönetimidir. Günümüzde işletmeler için iç kontrol büyük işletmelerin küreselleşmesiyle büyük önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelere ortak olmayı düşünen yatırımcılar sunulan bilgilerin doğruluğundan emin olmak için iç kontrol sistemine önem vermeye başlamıştır (Ataman Gökçen – Tahtlı, s. 181). Çeşitli sebeplerle etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmayı başaramayan işletmelerde hata veya hile olma ihtimali oldukça fazla olduğu görülmektedir (Ataman Gökçen – Tahtlı, s. 181).

#### 2.2.1.1. Muhasebe Kontrolü

Muhasebe kontrolü iç kontrol sistemi yapısı içinde en başta gelenlerdendir. Muhasebe kontrolü işletmenin planlarını, varlıklarını koruması ve mali kayıtlarla ilgili tüm yöntemleri kapsamaktadır (Güney – Yiğiter, s. 522). Muhasebe kontrolü uygulamasında kullanılan yöntemler genelde iyi belgeleme süreci, hesaplama süreci, yönetmeliklere uygunluğu ve verilerin doğruluğunun analizidir (Güney – Yiğiter, s. 524).

Muhasebe kontrolünde iç kontrolden beklenen işletmenin varlıklarının korunması, yanlışlıkların ve olumsuz yolsuzlukların önlenmesi muhasebe kayıtlarının doğruluğunu ve güvenirliğinin sağlanması ve bunlara ihtiyaç olduğu anda ulaşılabilir olmaları konusunda hazırlanmasının temin edilmesidir (Özten – Kargın, s. 124).

Etkin bir muhasebe sistemi için aşağıdaki yöntem ve kayıtların düzgün bir şekilde oluşturulması gerekir (Önder, s. 16).

- İşlemlerin gerçekliliğinin kontrolü ve kaydı.
- İşlemlerin uygun bir şekilde sınıflandırılıp tanımlanması.
- Mali tablolara uygun bir şekilde para değeriyle gösterilip değerinin ölçülmesi.
- İşlem kayıtlarının meydana geldiği dönemde muhasebe kayıtlarının yapılması.
- Mali tablolara uygun şekilde işlemlerin gerçekleştirilip gösterilmesi.

İşletmelerin büyümesi ve günümüz teknolojisinin hızlı gelişimi işletmelerin yapısını karmaşık bir hale getirmiştir. Bu karmaşıklığın içinde muhasebe işlemlerini yapan kişilerce hataların oluşması kaçınılmaz hale gelmektedir. İşletmenin mali

tablolarını etkileyen bu hataların ortadan kaldırmak işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ile mümkün olabilmektedir (Öndeş, s. 18).

Muhasebe kontrolü genellikle kayıt tutma, rapor hazırlama, yetki ve onay konuları ile işletme varlıklarını fiziki kontrolü korunması ile ilgili hususlar üzerinde odaklanır. Muhasebe bilgilerinin doğru ve güvenilir olabilmesi için genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve standartları ile uyumlu bir hesap kayıt sistemi kurulmuş olmalıdır. Muhasebe hata ve hilelerin tespitinde, muhasebe kayıtlarına esas olan tüm olguların sistematik bir şekilde kayıtlanması hata ve hilelerin tespitinde önemli rol oynamaktadır. Hileleri gerçekleşmeden önlemeye yönelik süreçlerin hilenin doğuracağı sonuçlardan daha düşük maliyetli olması gerekmektedir (Karahan – Çolak, s.2294).

#### 2.2.1.2. İç kontrolde Varlıkların ve Kaynakların Kontrol Edilmesi

İşletmelerde varlıklar ve kaynaklarının kontrolünü faaliyet denetimi ile gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin büyümesi sonucu daha karmaşık hale gelmeleri faaliyet denetimini zorunlu hale getirmektedir. Faaliyet denetimi işletmenin faaliyetlerinin tamamını veya sadece bir kısmının sistematik olarak gözden geçirilip işletme varlıklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir (Kiracı, s. 68).

Faaliyet denetimi işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenmiş başarı ölçütleri, bütçelerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerle uyumlu olup olmadıklarının araştırılmasıdır. Ayrıca faaliyet denetimi iç kontrolün daha etkili ve verimli olması konusunda tavsiyeler vermektedir (Kiracı, s. 69).

Etkili bir iç kontrol sistemi oluşturulmuş ise faaliyet denetiminde oluşabilecek sapmalar en aza indirgenmesinde büyük bir etkendir (Kiracı, s. 77).

### 2.2.2. İç Kontrol Sisteminin Faydaları

Tüm işletmeler kendi belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarına engel olabilecek durumları önlemek amacıyla kendilerine uygun bir iç kontrol yapısı kurarlar. Belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının olması büyük önem arz etmektedir. İşletmeler büyüdükçe yasa ve yönetmeliklere uygunlukları ile ilgili sorunlar çıkabilir ve ayrıca işletmenin birimleri arasında etkin bir koordinasyon da gerekebilir. Birimler arasında koordinasyonun sağlanamaması işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Şaşmaz – Çiftçi, s. 115).

İç kontrol sisteminden beklenen faydanın elde edilebilmesi için belirli ilkelere uygun biçimde oluşturulması gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Şaşmaz – Çiftçi, s114-116).

- Görevlerin ayrımı: Bu ilkede mali nitelikteki işlemlerin başlangıcından sonuna kadar tek bir kişinin sorumluluğuna verilmemesini öngören bir sistemdir. Bu ilkenin amacı her bir işlemi gerçekleştiren bireylerin birbirlerini kontrol ederek ortaya çıkabilecek olası hata ve hileleri azaltmaktır.
- Faaliyet ve işlemlerle ilgili uygun yetkilendirmeler: İşletmede gerçekleştirilen her bir işlem için uygun yetkilendirme yapılması iç kontrolün etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Genel ve özel olarak iki yetkilendirme uygulanmaktadır. Genel yetkilendirme yönetimin belirlemiş olduğu politikalar çerçevesinde yapılan yetkilendirmedir. Özel yetkilendirme ise iş için yönetimin ayrıca vermiş olduğu yetkinin kullanılmasıdır.
- Uygun bir belgeleme ve muhasebe kayıt düzeni: Etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için işletmelerin uygun bir belgeleme düzenine sahip olunduğunda varlıklar üzerinde etkin bir kontrol gerçekleştirilebilmekle işlemlerin doğru bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

- Bağımsız mutabakat: İç kontrolün belirlenen hedefler çerçevesinde çalışıp çalışmadığı için bağımsız mutabakatların yapılması zorunludur. Bu mutabakatlar belirli aralıklarla kişilere haber verilmeden yapılmalı ve belirlenen olumsuzluklar işletme yönetiminin önlem alması için raporlanmalıdır.
- Fiziki kontroller: Varlıkların fiziksel olarak korunması ve gerekli önlemlerin alınmasıdır. Fiziksel kontroller belirli zamanlarda sayım yapılarak gerçekleştirilebilir. Sayımlar mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak eksiklikleri tespit edilip sebepleri araştırılır.

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulup çalışması işletmeye aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Yılmaz – Öğüş, s. 83-84).

- Üst yönetimde çalışanların davranışlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda hazırlanmış olan politika ve kurallara uygun olup olmadıklarını kontrol etmek.
- Üst yönetimin ihtiyaç duyduğu güvenilir bilgiyi oluşturmak.
- Üst yönetimin belirlemiş olduğu hedefleri doğrultusunda işletmenin en az düzeyde fire vererek etkin şekilde çalışmasını sağlamak.
- Üst yönetimin hedefleri doğrultusunda varlıkların korunmasını sağlamak.

### 2.2.3. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler

İç kontrol sistemini oluşturan faktörler bir araya getirilip işletildiğinde etkin bir iç kontrol ortamı sağlanmış olur. Bu faktörler organizasyon yapıları, yönetimin yaklaşımı, iç denetim ve muhasebe sistemidir (Darbağoğlu, s. 110). Bir işletmede etkin bir iç kontrol sistemi kurulurken risk ve maliyet faktörlerini göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Hatunoğlu – Koca – Kıllı, s.175).

Bir işletmede kurulacak etkin bir iç kontrol sistemi yönetimin işini büyük oranda azaltır. İç kontrol sisteminin kurulması aşamasında dikkat edilmesi gereken iki önemli faktör vardır. Bunlar risk faktörü ve maliyet faktörüdür (Biçer, s. 2021).

- Risk faktörü: İç kontrol kavramı günümüzde işletmelerin risklere karşı faaliyetlerini kontrol etmelerini artıran bir güvence aracıdır. İç kontrol sistemi oluşturulmadan önce işletmedeki mevcut riskler belirlenmeli ve önleyici faktörleri iç kontrol yapısı içine dahil edilmelidir. İşletmenin yapısı, anlayışı, personeli ve rakipler gibi durumlar göz önünde bulundurularak bir yapı oluşturulmalıdır.
- Maliyet faktörleri: İç kontrolün uygulamaya konulması ile kontrol faaliyetlerinden dolayı daha fazla belgeye, zaman ve iş gücüne ihtiyaç olacağından karlılığın azalması söz konusu olabilmektedir. Bu faaliyetler bir iç kontrol sistemi maliyeti oluştururlar. İç kontrol sisteminden beklenen en büyük fayda amaçlara ulaşmada oluşabilecek başarısızlıkları azaltarak işletmelerin oluşabilecek zarar miktarlarını azaltmasıdır. Kurulan iç kontrol sistemini maliyeti, hedeflenen faydayı aşmayacak düzeyde olmalıdır.

İç kontrol sistemin oluşturulmasında etkin olan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güvenç – Yiğiter, s.523).

- Yönetimin görüşlerinin ve faaliyetlerinin önemi: Yönetim uygun bir iç kontrol sisteminin oluşturulması için etken bir faktördür. Oluşturulan iç kontrol sisteminin işlemesi ve yürümesi için yönetimin görüşleri ve faaliyetleri büyük önem arz etmektedir.
- İşletmenin yapısının denetlenmesinde denetim komitelerinin önemi: İşletmenin iç yapısının doğru şekilde yönlendirilmesi kontrol sisteminin daha etkin bir şekilde çalışmasında büyük öneme sahiptir. Bu durum iç denetimdeki kişilerin işlerini de büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. İşletme için doğru bir yetkilendirme yapılmış olması da ayrıca önem arz etmektedir.
- Yetki kontrolü yöntemleri açısından: Doğru yetki dağılımı yönetimin tüm işletme faaliyetlerini etkili bir biçimde izlemelerine kolaylık sağlamaktadır.

- Personele yönelik uygulanan politikalar: İşletmede personelin çalışkanlığı ve dürüstlüğü uygun bir iç kontrol sisteminin temelini oluşturmaktadır.
- Dış etkenler: Dış etkenlerde iç kontrol sistemi için önemli bir faktördür. İşletmenin hukuki yapısı ve dış çevresi göz önüne alınarak iç kontrol sisteminin oluşturulması gerekir.

## 2.3. İç Kontrolde Çatışmalar Ve Yöntemleri

Literatürde çok sayıda çatışma tanımı bulunmaktadır. Çatışmanın kesin bir tanımı olmamasının sebebi de çatışmaların çok farklı ortam ve düzeylerde birbirinden farklı şekillerde ortaya çıkması gösterilmektedir. Yapılan çatışma tanımlarının ortak noktaları uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlaşma, karşıtlık, birbirine ters düşme olarak sıralanabilir (Topaloğlu – Boylu, s.3). Bu kavramlardan yola çıkarak çatışmanın iki kişi veya grup arasındaki farklı görüşler sonucu oluşan anlaşmazlıklar olarak tanımlayabiliriz.

Çatışmayı bir işletmede iki kişi veya grup arasındaki görüş ve algı farklılıkları sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk olarak tanımlayabiliriz. Literatürde yapılan birçok çatışma kavramı tanımı mevcuttur.

### 2.3.1. Çatışma Ve Kontrol Türleri

İç kontrol sistemini oluşturan kontrol faaliyetleri, kontrol prosedürleri sayesinde yerine getirilebilmektedir. İşletmelerde yer alan kontrol türleri önleyici kontroller, ortaya çıkarıcı kontroller ve düzeltici kontroller olarak sınıflandırılabilir (Yıldırım – Gönen, s. 2066).

Hile ve hataların çoğu işletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Etkin bir kontrol için yönetimin aşağıda belirtilen kontrolleri içeren bir kontrol sürecini oluşturması gerekmektedir (Yeşil, s.9).

- Önleyici kontroller: Önleyici kontroller hileyi önlemede en önemli kontrollerdir. Bu kontrol türleri hilenin yapılmadan önce tespit edilip önlenmesini sağlamaktadır. İşletme yönetimi amaçlarına ulaşmada herhangi bir kayıp yaşanmayacağına dair güvence sağlamış olmaktadır.
- Ortaya çıkarıcı kontroller: herhangi bir olumsuz durumun ortaya çıkarılmasını sağlayan türde kontrollerdir. Analiz ve ani denetimler gibi teknikler kullanılmaktadır.
- Düzeltici kontroller: Hilenin tespit edildiğinde nasıl düzeltileceğinin belirlenmesi, işletme yönetiminin nasıl bir yol izlemesi gerektireceğinin çizilmesini içermektedir.

İşletmelerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmalar ve bunların çözümlenmesi yöneticilerin önemli ölçüde zaman ve enerjilerini alan konulardır. Günümüzde yaşanan gelişmeler kişiler arası ilişkileri zayıflattığından işletmede çalışanların arasında yaşanan çatışmalar önemli bir sorun olmaktadır. İşletmeler çalışanların performanslarını artırmak için yaşanan çatışmaları kontrol altına almaları gerekmektedir (Karcıoğlu – Kahya – Buzkan, s. 79).

Çatışmayı iki kişi veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkar şeklinde tanımlayabiliriz. Bu yaşanan çatışmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Topaloğlu - Boylu, s. 51).

- Bireylerin kendi iç çatışması: bireyin kendi içinde kararlarını vermede, yerine getireceği eylemlerde güçlüklerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkan çatışmalar olarak ifade edilebilir. Bireyin kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda kızgınlığı ve baskı altında kalması sonucu ortaya çıkan çatışmalar. Bireyin bazen farklı iki amaç arasında kalarak da kendi içinde çatışmaya düşebilmektedir. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmaları hayal kırıklığı sonucu yaşanan çatışmalar ve amaç çatışması olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Hayal kırıklığına bağlı çatışmada bireyin hayal ettiği veya arzuladığı bir hedefe ulaşmasının engellendiği durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır. Amaç çatışmasında ise bireyin iki veya daha fazla güdüsünün aynı anda etkin olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyin iki amacının birbirine eşdeğer olduğu durumlarda hangisini seçeceğine karar vermekte karasız kaldığı durumlarda kendi içinde çatışmaya düşer.

- Bireylerarası çatışma: İki ya da daha fazla kişi arasında oluşan çatışma türüdür. İki bireyin farklı fikir ve görüşleri sonucunda oluşan çatışmalardır. Bu çatışma türünün olumsuz yanları olduğu kadar bazen olumlu yapıları da vardır. Kişilerin daha fazla teşvik edilmesi, yaratıcılıklarının artması, kendine güvenlerinin artması gibi olumlu faydaları da gözlenebilmektedir.
- Bireyin grup çatışması: İşletmede çalışanların aralarında oluşturdukları gruplarda grup ile birey arasında yaşanan çatışmalardır. Gruplar kendi kural ve amaçlarını bireylerine kabul ettirmek için yapılan baskılar sonucu çatışmalar oluşabilmektedir.
- Birey örgüt çatışması: İşletmede çalışan bireyin çeşitli nedenlerden dolayı tüm örgüt ile çatışması durumudur. Birey örgüt çatışmalarında işletmede çalışan çatışma halindeki birey işletmenin kurallarına uymayı kabul ederse çatışma çözülür. Aksi durumda çalışanın işten ayrılmasına kadar gidebilir.
- Grup içi çatışma: İşletme içinde farklı iş gerekleri görevleri ve sosyal ihtiyaçlar bu grupların oluşma nedenidir. Genellikle arkadaşlık gibi ortak ilgi alanlarından dolayı oluşan gruplardır. Grup iç çatışmaları iyi yönetilmedikleri zaman yıkıcı olabilmektedirler. Bu tür çatışmalar çeşitli kişilerin farklı duygusal davranışlarından dolayı görülmektedir. Bu çatışma türü bireylerarası çatışmalar ile büyük benzerlik göstermektedir.
- Gruplar arası çatışma: birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan iki veya daha fazla gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Farklı işletme amaçlarına yönelik olarak gruplar arasında oluşan çatışmalardır. En sık görülen bir çatışma türüdür. Yöneticilerin çözümleme sürecinde bir gruba taraf olmaları durumunda işletme açısından yıkıcı sonuçlar oluşturabilmektedir.
- Grup örgüt çatışması: İşletmelerde oluşan grupların işletmenin kural ve standartlarına uymaması veya uymak istememesi durumunda ortaya çıkan

çatışmalardır. İşletmenin koymuş olduğu kuralları çeşitli nedenlerle grupları etkiliyorsa bu tür çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

### 2.3.2. Yaşanan Çatışmalar

Çatışma genel anlamda iki veya daha fazla taraf arasındaki anlaşmazlıkların veya uyuşmazlıkların olduğu ve bunların aralarında yaşanan mücadele süreci olarak ifade edilmektedir. Kişilerarası çatışmalar süreci davranışsal ve duygusal süreçler içermektedir. Bu bağlamda kişilerin hedeflerine ulaşmalarında müdahale ve uyuşmazlıkların algılanmasıyla birbirlerine karşı olumsuz duygusal tepkiler hissetmeleri sonucu oluşmaktadır (Basım – Çetin – Meydan, s. 58).

Çatışma kişisel etkileşimlerle yapılan seçimlerin bir sonucu olarak var olan amacın sürdürmeye yönelik bir eylemdir. Böylelikle yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olabilmektedir. İşletmelerde de kişiler arası çıkar çatışmaları yaşanmaktadır. Çıkar çatışmasını, işletmedeki bir çalışanın görevini yerine getirilmesini etkileyen ve engelleyen kişilerle yaşadığı çatışmadır (Akçaoğlu, s. 33). Çıkar çatışmaları işletmenin tüm bölümlerinde karşımıza çıkabilmektedir. Bu çatışmaların önlenmesi kolay olmamaktadır. Çatışmalar etik olmayan sorunlar olduğunda işletmenin imajını olumsuz etkileyebilmektedir.

İşletmede çıkar çatışması yaşayan çalışan bazen etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedir. Ayrıca çalışanın kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarından daha üstün tuttuğu durumlar da olabilmektedir. Bu durum diğer çalışanların işletmeye olan güvenlerini sarsabilir.

Literatürde çıkar çatışması türleri genelde iki ayırıma tabi tutulmaktadır. Birincisi maddi ve maddi olmayan şeklindedir (Akçaoğlu, s. 36-37). Maddi çıkar çatışması potansiyel bir maddi kaçan anlamındadır. Bunun mutlaka para ile olması gerekmez. Maddi olmayan çıkar çatışması ise şahsi ilişkilerden veya toplumsal

faaliyetlere katılmadan kaynaklanabilmektedir. İkinci ayırım ise çıkar çatışmasının gerçekleşme durumu ile ilgilidir. Bu ayrım üç başlık altında sınıflandırılabilmektedir. Birincisi gerçek çıkar çatışması, çalışanın kişisel çıkarlarının mevcut güven ve sorumlulukları ile çatışması durumudur. İkincisi algılanan etki çatışması, çalışanın kişisel çıkarlarının dışarıdan bakıldığında işletmenin çıkarlarıyla olumsuz yönde etkileşiyormuş gibi görünmesi. Gerçek bir çıkar çatışması olması bile çalışanın kişisel çıkarlarının etkisinde kalacağı izlenimini uyandırmasıdır. Üçüncüsü ise potansiyel çıkar çatışması, çalışanın görevini ifa ederken ilerde kişisel çıkarlarının etkisinde kalacağı bir durumda olmasını ifade eder. Potansiyel çıkar çatışmasının oluşmada önlenmesi sonradan oluşabilecek önemli riskleri ve sorunları ortadan kaldırabilir.

### 2.3.3. Çatışmaların Çözümlenmesi

Çatışma süreci iyi bir şekilde yönetilip bir sonuca ulaşıldığında kişisel arasında iletişim düzelmekte, çalışanların verimlilikleri artmakta ve motivasyonlar yükseldiğinden kişilikler gelişmekle birlikte yaratıcılıkta artmaktadır (Karcıoğlu – Kahya – Buzkan, s.80-81). Çatışmalarda belirli koşullar sağlanabildiğinde işletmelerin daha iyi performanslar sergilemelerine katkıda bulunabilirler. Yöneticilerin görevi işletmede çıkabilecek her türlü çatışmayı sadece bastırmak değil, rasyonel bir şekilde yöneterek zararlı yanlarını atarak işletme için faydalı olabilecek yönlerini geliştirmeye çalışmalıdır (Avcı, s. 12).

Çatışmaların çözümlenmesindeki en iyi yöntem işletmenin hedef ve amaçlarının önündeki engelleri en az seviyeye indiren ve gelişmelerine yardımcı olan yaklaşım olmalıdır. Çatışmanın çözümlenmesi konusunda en çok Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modeli kullanılmaktadır. Çatışan tarafları problem çözme, uyma, uzlaşma, zorlama ve kaçınma olarak beş strateji içinde değerlendirmişlerdir (Karcıoğlu – Kahya – Buzkan, s.80-81).

- Problem çözme: Çatışmanın temel sebepleri bulunarak bunların tamamen ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Çatışan taraflar bir araya getirilerek ortak çözüm yolu bulunmaya çalışılır. Bu yöntem literatürde en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir.
- Uyma: Çatışan taraflardan birinin kendi savunduklarını bırakarak diğer tarafa uyması durumudur. Bir tarafında ödün verme stratejisi olarak da tanımlayabileceğimiz bu durum diğer tarafın tatmin olması sağlanarak çözüme ulaşılabilecekken uygun seçenek olabilmektedir.
- Uzlaşma: Bu strateji her iki tarafın isteklerinin kısmen karşılanmasıdır. Uzlaşma stratejisi kişilerin isteklerinin bir kısmından ödün verilerek her iki tarafı da memnun edecek şekilde geliştirilerek uyumlu bir çözüm sunma amacındadır.
- Zorlama: Taraflardan birinin kendisinin isteklerinin diğer kişininkinden daha yüksek gördüğü durumlarda zorlama yoluyla çözüm yoluna gidebilmektedir. Bu stratejinin çatışma çözümlerinde uygulanması uygun görülmemektedir.
- Kaçınma: Yöneticinin yaşanan çatışmayı görmezden gelerek çatışmaya müdahale etmek istememesidir. Kısa vadede çözüm olarak görülse bile ileriki zamanlarda işletmenin etkinliğini azaltabilmektedir.

Çatışmanın tespit edilip başarılı şekilde yönetilmesi işletmenin başarısı ile yakından ilgilidir. Çatışma yönetimi çatışmayı bir engel olarak görmeyip, faydalı yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan bir yaklaşımdır (Öztürk – Çiftçi – Ezkanlı, s. 3934). Bir başka deyişle çatışmanın olumlu yönlerini ele alarak işletmenin yararları doğrultusunda başarılı bir şekilde yöneltmek olarak değerlendirilebilir.

Çatışmanın yönetiminde bazen çatışmayı ortadan kaldırmayabilir. Çatışmayı teşvik edici bir yaklaşımla kontrol çevresi içinde teşvik ederek uygulama yoluna gidebilmektedir (Öztürk, Çiftçi – Ezkanlı, s.3934).

Çatışma kavramı olumlu ve olumsuz taraflar ile birlikte değerlendirildiğinde farklı yaklaşımları içerisinde barındırmaktadır. Çatışmanın getirebileceği faydaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Nalbantoğlu – Akıncı, s.71).

- Çatışma kişi ve grupların uyum sağlama zorluklarının üstesinden gelmeyi öğrenerek büyümeyi teşvik eder.
- Çatışmanın yöneticileri farklı çözümler getirdikleri için yöneticiliği ve yeniliği teşvik eder.
- Yaşanan farklılıklar ile mücadele ederken kişilerarası becerilerin gelişimini teşvik eder.
- Farklı kültür değer ve anlayışta olan kişilerin birbirlerini anlamaya teşvik eder.
- Sosyal değişim ve ilerlemeyi teşvik eder.
- Bazen işlemlerin büyümelerine destek olmaktadır.
- Kişilerin bakış açılarını genişlemesi konusunda teşvik eder.

## 2.4. Etkin Bir İç Kontrol Yapısını Oluşturulması

İşletmeler varlıklarını korumak, karlarını artırmak, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek kendi içinde iç kontrol sistemi kurmaya ihtiyaç duyarlar. İşletmeler etkin bir iç kontrol sistemi kurmaya çalışırlarken risk ve maliyet faktörlerini dikkate almaları gerekir (Yılmaz – Öğüş, s.87).

İç kontrol sisteminin oluşturulmasında işletme sahiplerinin bakış acıları ile çalışanların tutum ve davranışları önemli unsurlardır (Usul – Mete, s.3). Tüm işletme üyelerini tanımlanan yetki ve sorumluluklar doğrultusunda sınırlandırılması ve bu görev tanımlarının belirlenmesi amacında iç kontrol biriminin oluşturulması son derece önemlidir (Usul – Mete, s.3) .

İşletmeler büyüdükçe daha karmaşık bir hal almakta ve üst yönetimin işletme hakkında doğrudan bilgi almalarının olanağı azaldığından iç kontrol çok önemli bir hal almaktadır. İşletmede hata, hile, savurganlık, yolsuzluk en aza indirgenebilmesi ve daha verimli çalışabilmesi ve bununla birlikte üst yönetimin zamanında işletme ile ilgili doğru bilgilere ulaşabilmeleri için etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması büyük önem arz etmektedir (Öndeş, s.16).

İşletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğini artırmak, oluşabilecek risklere yönelik önlemlerin alınması etkin bir kontrol sistemi ile gerçekleştirilebilmektedir. Etkin bir iç kontrol sisteminde işletmelerde her işe ayrı kişiler görevlendirilerek bu kişilerin birbirlerini kontrol etmeleri sağlanmakla birlikte düzgün tutulan belge, kayıt ve rapor sistemi ile kişilere sorumluluklar yüklemektedir. Böylelikle hata ve hilenin önüne geçilerek işletmede yaşanabilecek kayıplar önlenmekle birlikte işletmenin daha etkili ve verimli çalışması sağlanmaktadır (Şaşmaz – Çiftci, s. 112).

İç kontrolde en büyük sorumluluk işletme yönetiminde olmasına karşın, işletmede en alt seviyeden en üst seviyede çalışana kadar iç kontrol uygulamasından sorumludurlar. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması için, yönetimin desteğinin sağlanması ve görevlerin ayrılığı ilkesine sadık kalınması gerekmektedir (Şaşmaz – Çiftci, s. 112; Öndeş, s.16)).

### 2.4.1. İç Kontrol Yapısının Etkinliği Ve Verimliliği

İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için sistemin amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığının araştırıp inceleyen bir bilimin var olmasıyla olmaktadır (Usul - Titiz - Ateş, s. 50). İşletmelerde iç kontrol sistemi iyi derecede etkin ise finansal raporlarında hata risklerini en az düzeye indirgeyerek dış denetçilerin de finansal tablolara olan güvenleri bu oranda daha da artacaktır (Tanyeri – Memiş, s. 65).

Etkin bir iç kontrol sistemi için yönetimin desteği sağlanmalı ve görevlerin ayrım ilkelerine mutabık kalınması en önemli unsurdur. Ayrıca iç kontrolde istenen hedeflere ulaşmak için sistemin maliyeti ulaşmak istenilen hedeflerin faydasını geçmemelidir (Şaşmaz – Çiftçi, s. 117).

Etkin bir iç kontrol sistemi sayesinde güvenilir bilgi sistemi sağlanırken, güvenilir bilgi sistemi sayesinde de verimlilik elde edilmektedir. Verimlilik işletmenin kaynaklarını etken bir şekilde kullanmasıdır. Etkin bir verimliliğin oluşabilmesi için bazı iç kontrol ilkeleri gereklidir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Karacaer – İbrahimoğlu, s.224).

- Görevlerin ayrılması: İşletmede iş bölümün olması yapılan hataların diğer kişilerce kolaylıkla görülmesini sağlar ve bunların önlenerek işletmeye verimlilik kazandırılır.
- Yetki ve onay: Yetkilendirme sınırlarının aşılması ve varlıklarla ilgili oluşabilecek zararlar en aza indirgeme amaçlanır.
- Geçerlilik: Yapılan işler belgelendirilerek kayıp ve kaçakların önlenmesi hedeflenerek verimliliği artırmak.
- Etkisizlik: Etkisiz kayıt ve belge yoluyla muhasebe bilgi sistemini etkinliğini artırarak kalemleri daha iyi takip edebilmek.
- Kayıtların uygunluğu: Yapılan işlemlerin uygun şekilde kayıtlara geçirilmesi işletme politikasının etkinliğini artıracaktır.
- Koruma ve karşılaştırma: Ana hesap ve yardımcı hesapların karşılaştırılarak varlıklar üzerinde daha etkin kontrol sağlaması.

Etkin bir iç kontrol sistemi işletmelerde güvenilir bir bilgi akışı sağlamakla birlikte yöneticilerin doğru karar vermelerine de yardımcı olmasıyla işletmenin kayıplarını en aza indirgemektedir (Güney – Sercan Sarı, s. 75).

İç kontrol işlevinin etkinliğini belirleyen unsurları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Çatıkkaş, s. 128).

- Karar alma süreciyle ilgili usuller.

- Risk yönetimin kapsamı ve uygulaması.
- Risklerle ilgili standartların ve sınırların belirlenmesi.
- Oluşturulacak kontroller.
- Finansal ve yönetsel raporlama.
- Personel politikası.
- Sorumlulukların belirlenmesi
- Denetim ve kurallara uyum.
- Uyumsuzluk önlenmesine yönelik iç kurallar.

### 2.4.2. Muhasebe Kayıtlarının İncelenmesi

Doğru ve etkin bir şekilde çalışan iç kontrol sistemi, muhasebe sistemini de etkilediği için denetim düzenlerini etkin kılmaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletmelerde muhasebe denetimlerinde çalışanların neden olmadan suçlanmasını ve gereksiz incelemelerden kaçınılmasına büyük katkı sağlamaktadır (Güney – Sercan Sarı, s. 75).

Bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan hata ve hileler işletmelerin muhasebe kayıtlarına yanlış yansıdığından olumsuz izlenimlere sebep olabilmektedirler. Mali verilerin doğruluğunu etkin bir şekilde sağlamalı ve bu raporlara olan güveni artırmak için etkin bir iç kontrol ile muhasebe denetimi yapılarak bu kuşkular giderilebilmektedir (Öndeş, s. 18; Güney – Sercan Sarı, s. 75).

Muhasebe kontrollerinin işletme yönetimi tarafından yapılmalıdır. Muhasebe iç kontrolünün başarılı olmasını etkileyen iç bileşenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir ( Güney – Sercan Sarı, s.76).

- Hesapların hangi hesaba işleneceğini belirten hesap planı ve uygun bir muhasebe yönetmeliğinin olması.

- Etkin bütçe düzenlemesi ve organizasyonun sağlanması.
- Maliyet muhasebesi yapısı oluşturulması.
- Belgeler formlar anlaşılır ve mevzuata uygun olmalıdır.

### 2.4.3. Uygulama Esnasında Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında karşılaşılan engeller aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Usul – Mete, s. 3)

- Aile işletmelerinde aile kültürü ile işletme kültürü iç içe geçmiştir. Bazen de aile kültürü daha baskın olabilmektedir.
- Aile işletmelerinin kurucu yöneticileri kendi etkilerinin azalabileceği kanısına sahip olabilirleri.
- Aile bireylerinin karar alma etkinliklerinin kısıtlanması olumsuzluklara yol açabilir.
- İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için işletmede görev alan tüm aile bireylerinin sisteme katılmasında sıkıntı olabilir.
- Etkin bir iç kontrol sisteminde yetki ve sorumluluklar sınırlarının belirlenmesi bazı aile bireyleri tarafından hoş karşılanmayabilir.
- Bazen aile bireyleri kendilerinin denetlendiği duygusuna kapılabilir.
- İç denetim birimi tarafından tespit edilen olumsuzluklar aile bireyleri arasında çatışmaya yol açabilir.
- İç denetim elemanının işletmenin çalışanı olacağından aile bireyleri ile karşı karşıya gelmemek için olumsuz rapor hazırlamaktan çekinebilir. Bu durumlarda etkin bir iç kontrol sisteminden söz edilemez.

# 3. BÖLÜM

# KÜÇÜK AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE YÖNELİK ANLAYIŞLARININ İNCELENMESİ: KOMOTİNİ BÖLGESİ UYGULAMASI

## 3.1. Araştırmanın Amacı

Küçük aile işletmeleri akrabalık ilişkileri işe yönetilen ve aileden bir bireyin kurmuş olduğu işletmelerdir (Çetin, s.17). İç kontrol sistemi işletmelerin belirlediği amaçlara ulaşmalarında küçük aile işletmelerine sıkıntı veya problem oluşturabilecek olumsuz durumların önlenmesinde katkı sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin temel amacı küçük aile işletmelerinde veya diğer işletmelerde işletmelerin mali açıdan güvenilir veya anlaşılabilir olmasını hedeflemektedir. Bu sebeple araştırma amacımız küçük aile işletmelerinde yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının incelenmesi ve bu durumun Komotini bölgesinde uygulanmasıdır.

## 3.2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleri tanım olarak ailelerin kendileri veya akrabaları ile birlikte kurmuş oldukları ve akrabalık ilişkileri ile yönetilmesi sağlanan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Çetin, s.17). Bu aile işletmelerinin amaçları günümüz şartlarında hayatlarını idame ettirebilmek, bağımsız çalışmak, üretim veya ticaret yapmak, gelecek nesillere aktarılabilir olmasını sağlamak ve işletmenin ismini tanınır hale getirebilmektedir. Küçük aile işletmeleri, işletme büyüdükçe aile üyeleri arasında iş birliğinde zayıflamalar ve iç çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Birincioğlu –

Acuner, s.495). Bu durum ise aile ile birlikte yürütülen küçük aile işletmeleri için dezavantajlı durum oluşturmaktadır.

Küçük aile işletmelerinde veya diğer işletmelerde oluşan durumların en aza indirilmesinde devreye iç kontrol girmektedir. İç kontrol kavramı 1965 yılında COSO (The Committe of Sponsoring Organizations – Sponsor Olan Kurumlar Birliği) tarafından finansal raporlamayı geliştirmek için geliştirilmiştir (Tanyeri – Memiş, s.63). İşletmeler büyüdükçe faaliyetleri ve hareketleri daha karmaşık bir hal almakta ve işletmenin bunları doğrudan doğruya kontrol etme olanağı azalmaktadır. İşletmeler bu karmaşık yapı içerisinde varlıklarını korumak ve kayıtlarını doğru ve güvenli bir şekilde yürütebilmesi için iç kontrol sistemi önem kazanmaktadır (Hatunoğlu – Koca – Kıllı, s. 174). Ayrıca İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için sistemin amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığının araştırıp inceleyen bir bilimin var olmasıyla olmaktadır (Usul - Titiz - Ateş, s. 50).

Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde iç kontrol küçük aile işletmelerinde veya diğer işletmeler için önemli bir durum oluşturmaktadır. Bu sebeple amacımız küçük aile işletmelerinde yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının incelenmesidir. Bunun için örneklemimiz Komotini bölgesidir.

## 3.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezi ve Değişkenleri

Bu araştırmanın modeli betimsel ve ilişkisel tarama olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan bireylerin özelliklerinde değişmeler yapılmadan şeffaf bir şekilde veriler toplanmıştır. Küçük işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarını belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yapılan çalışma betimsel tarama modeline dayanmaktadır. Ayrıca iki değişkenin bulunduğu veya ikiden fazla değişkenin bulunduğu durumlarda yapılan inceleme ve analizlerde ise ilişkisel tarama modelleri kullanılmaktadır.

Araştırmamızda var olan hipotezler şu şekildedir;

$H_1$: Küçük Aile İşletme Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_2$: Küçük Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_3$: Küçük Aile İşletmelerindeki Çalışan Sayısına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_4$: Küçük Aile İşletme Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_5$: Küçük Aile İşletmelerinde Aile Konseyinin Bulunma Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi

$H_6$: Küçük Aile İşletmelerinde İşletme Amaçlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_7$: Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Türüne Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_8$: Küçük Aile İşletmelerinin Kurucularına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

$H_9$: Küçük Aile İşletmelerinin Ortaklık Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarında farklılık var mıdır?

Araştırmamızda yöneticinin cinsiyeti, işletmenin kuruluş yılı, işletmedeki çalışan sayısı, işletme yöneticilerinin işletmedeki pozisyonu, aile konseyi bulundurma, işletmenin amacı, işletmenin türü, işletmenin kurucusu, işletmenin ortaklık durumu olmak üzere dokuz değişkeni bulunmaktadır.

## 3.4. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın evrenini Yunanistan'ın Komotini (Gümülcine) bölgesinde yer alan 5'i kadın 48'i erkek olan küçük aile işletmesi yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan küçük aile işletmeleri yöneticilerine demografik bilgilerin

olduğu sorulmuştur. İç kontrol sistemine yönelik algılarının belirlenmesinde anket formundan yararlanılmıştır. Anket soruları 41 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi bir ölçek olmakla birlikte Kesinlikle katılmıyorum 1, Katılmıyorum 2, Kararsızım 3, Katılıyorum 4, Kesinlikle katılıyorum 5 şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte ise herhangi bir alt boyut bulunmamaktadır.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ise öncelikle normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmada yer alan iki değişkenli verilerin analizinde Mann Whitney-U testi, ikiden fazla değişkenin olduğu verilerin analizinde ise Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada yer alan katılımcıların demografik bilgileri tanımlayıcı analizler kullanılarak yüzde, frekans, standart sapma ve ortalamalara değerlendirilmiştir. Araştırmadaki veriler için ise anlamlılık değeri $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

## 3.5. Araştırma Bulguları

**Tablo 3.5.1. Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.**

| | f | % |
|---|---|---|
| Kadın | 5 | 9,4 |
| Erkek | 48 | 90,6 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinde yöneticilerin %9,4'ünün (5) kadın yönetici, %90,6'sının (48) erkek yönetici olmak üzere toplam 53 yöneticiden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.2. Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.**

| | f | % |
|---|---|---|
| 20-30 Yaş Arası | 1 | 1,9 |

| | | |
|---|---|---|
| 31-40 Yaş Arası | 5 | 9,4 |
| 41-50 Yaş Arası | 18 | 34,0 |
| 51-60 Yaş Arası | 18 | 34,0 |
| 60 Yaş Üstü | 11 | 20,8 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinde yöneticilerin %1,9'unun (1) 20-30 yaş arasında, %9,4'ünün (5) 31-40 yaş arasında, %34'ünün (18) 41-50 yaş arasında, %34'ünün (18) 51-60 yaş arasında ve %20,8'inin (11) 60 yaş üstü yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.3. Küçük Aile İşletmelerinin Kuruluş Yıllarının Dağılımı**.

| | **N** | **Min.** | **Maks.** | **X** | **S.S.** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kuruluş Yılı | 53 | 1936 | 2020 | 1984,23 | 17,311 |

Tablo 3'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin kuruluş yıllarına göre incelenmiş buna göre araştırmaya katılan 53 işletme yöneticilerinden en erken kurulan işletmenin 1936 yılında olduğu, en yeni kurulan işletmenin 2020 yılında olduğu ve araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yıllarının ortalamasına bakıldığında ortalamanın 1984,23±17,311 yıl olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.4. Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.**

| | **f** | **%** |
|---|---|---|
| İlkokul | 11 | 20,8 |
| Ortaokul | 10 | 18,9 |
| Lise | 16 | 30,2 |
| Meslek Lisesi | 4 | 7,5 |
| Üniversite | 12 | 22,6 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 4'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük işletme yöneticilerinin öğretim durumlarına göre %20,8'inin (11) ilkokul mezunu olduğu, %18,9'unun (10) ortaokul mezunu olduğu, %30,2'sinin (16) lise mezunu olduğu, %7,5'inin (4) meslek lisesi mezunu olduğu ve %22,6'sının üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.5. Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Türüne Göre Dağılımları**.

| | **f** | **%** |
|---|---|---|
| Tek Şahıs İşletmesi | 41 | 77,4 |
| Limited Şirket | 2 | 3,8 |
| Kolektif Şirket | 10 | 18,9 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 5'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin işletme türüne göre %77,4'ünün (41) tek şahıs işletmesi olduğu, %3,8'inin (2) limited şirket olduğu ve %18,9'unun (10) kolektif şirket olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.6. Küçük Aile İşletmelerinin Kurucularının Dağılımları**.

| | **f** | **%** |
|---|---|---|
| Kendim | 23 | 43,4 |
| Babam | 22 | 41,5 |
| Büyükbabam | 8 | 15,1 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 6'ya bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletme kurucularının %43,4'ünün (23) kurucusunun kendisi olduğu, %41,5'inin (22) kurucusunun babasının olduğu ve %15,1'inin (8) kurucusunun büyükbaba olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.7. Küçük Aile İşletmelerinin Ortaklık Durumuna Göre Dağılımları.**

| | f | % |
|---|---|---|
| Tek Bir Aile Üyesi | 42 | 79,2 |
| Tamamen Aile Üyesi Ortaklığı | 5 | 9,4 |
| Kardeşler Ortaklığı | 5 | 9,4 |
| Kuzenler Ortaklığı | 1 | 1,9 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 7'ye bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin ortaklık durumuna göre %79,2'sinin (42) tek bir aile üyesi olduğu, %9,4'ünün (5) tamamen aile üyesi ortaklığı olduğu, %9,4'ünün (5) kardeşler ortaklığı olduğu ve %1,9'unun (1) kuzenler ortaklığı olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.8. Küçük Aile İşletme Sahiplerinin İşletme Sürelerine Göre Dağılımları.**

| | f | % |
|---|---|---|
| 0-5 Yıl | 2 | 3,8 |
| 11-15 Yıl | 3 | 5,7 |
| 16-20 Yıl | 9 | 17,0 |
| 20'den Fazla | 39 | 73,6 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 8'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletme sahiplerinin işletmelerini işlettikleri sürelere göre %3,8'inin (2) 0-5 yıl olduğu, %5,7'sinin (3) 11-15 yıl olduğu, %17'sinin (9) 16-20 yıl olduğu, %73,6'sının (39) 20'den fazla yıldır işlettikleri görülmektedir.

**Tablo 3.5.9. Küçük Aile İşletmelerinde Çalışan Sayısına Göre Dağılımları.**

| | f | % |
|---|---|---|
| 0-9 Kişi | 43 | 81,1 |

| | | |
|---|---|---|
| 10-49 Kişi | 10 | 18,9 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin %81,1'inde (43) 0-9 arasında kişinin çalıştığı, %18,9'unda (10) ise 10-49 arasında kişinin çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 3.5.10. Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Nesline Göre Dağılımları**.

| | **f** | **%** |
|---|---|---|
| 1. Nesil | 22 | 41,5 |
| 2. Nesil | 19 | 35,8 |
| 1. ve 2. Nesil | 3 | 5,7 |
| 3. Nesil | 4 | 7,5 |
| 2. ve 3. Nesil | 5 | 9,4 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 10'a bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin %41,5'inin (22) 1. Nesil işletme olduğu, %35,8'inin (19) 2. Nesil işletme olduğu, %5,7'sinin (3) 1. ve 2. Nesil işletme olduğu, %7,5'inin (4) 3. Nesil işletme olduğu, %9,4'ünün (5) 2. ve 3. Nesil işletme olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.11. Küçük Aile İşletmelerinde İşletme Sahiplerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı**.

| | **f** | **%** |
|---|---|---|
| Sahibi | 52 | 98,1 |
| Yönetici | 1 | 1,9 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 11'de araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinde işletme sahiplerinin pozisyonlarına bakıldığında %98,1'inin (52) küçük aile işletmesinin sahibi olduğu, %1,9'unun (1) küçük aile işletmesinin yöneticisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.12. Küçük Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Olma Durumuna Göre Dağılımı**.

| | f | % |
|---|---|---|
| Evet | 1 | 1,9 |
| Hayır | 52 | 98,1 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmaya katılan aile işletmelerinde %1,9'unun (1) yönetim kurulu olduğu, %98,1'inin (52) ise yönetim kurulunun olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.5.13. Küçük Aile İşletmelerinde Aile Konseyi Olma Durumuna Göre Dağılımı.**

| | f | % |
|---|---|---|
| Evet | 21 | 39,6 |
| Hayır | 32 | 60,4 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 13'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerin %39,6'sının (21) aile konseylerinin olduklarını, %60,4'ünün (32) aile konseylerinin olmadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.5.14. Küçük Aile İşletmelerinde İşletmenin Amacına Göre Dağılımı.**

| | f | % |
|---|---|---|
| Ticaret | 34 | 64,2 |
| Üretim | 19 | 35,8 |
| Toplam | 53 | 100,0 |

Tablo 14'e bakıldığında araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin %64,2'sinin (34) işletme amaçlarının ticaret olduğu, %35,8'inin (19) işletme amaçlarının üretim oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.5.15. Küçük Aile İşletme Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Z | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Kadın | 5 | 21,70 | 108,50 | -,808 | ,419 |
| Erkek | 48 | 27,55 | 1322,50 | | |
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 15'de araştırmaya katılan küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının cinsiyetlere göre analiz edildiğinde cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir (p>0,05). Fark görülmemesine karşın sıra ortalamaları kıyaslandığında erkeklerin daha yüksek sıra ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.5.16. Küçük Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Z | P |
|---|---|---|---|---|---|
| 1984 ve Öncesi | 24 | 26,02 | 624,50 | -,421 | ,674 |
| 1985 ve Sonrası | 29 | 27,81 | 806,50 | | |
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 16'da araştırmaya katılan küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının kuruluş yılına göre analiz edildiğinde kuruluş yıllarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark görülmemesine karşın 1985 ve sonrasında kurulan küçük aile şirketlerinin sıra ortalamaların 1984 ve öncesinde kurulan küçük aile işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.17. Küçük Aile İşletmelerindeki Çalışan Sayısına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Z | P |
|---|---|---|---|---|---|
| 0-9 Kişi | 43 | 24,97 | 1073,50 | -1,992 | ,046 |
| 10-49 Kişi | 10 | 35,75 | 357,50 | | |
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 17'de araştırmaya katılan küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının çalışan sayısına göre analiz edildiğinde çalışan sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0,05). Elde edilen bu farklılığa göre 10-49 arasında kişinin çalıştığı küçük aile işletmelerinde, 0-9 arasında kişinin çalıştığı küçük aile işletmelerine göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.5.18. Küçük Aile İşletme Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Z | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Sahibi | 52 | 27,15 | 1412,00 | -,524 | ,600 |
| Yönetici | 1 | 19,00 | 19,00 | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 18'de araştırmaya katılan küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının işletmedeki pozisyonlarına göre analiz edildiğinde işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark görülmemesine karşın işletmelerdeki pozisyonu işletme sahibi olanların sıra ortalamasının, işletmelerdeki pozisyonu yönetici olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.19. Küçük Aile İşletmelerinde Aile Konseyinin Bulunma Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | **N** | **Sıra Ortalaması** | **Sıra Toplamı** | **Z** | **P** |
|---|---|---|---|---|---|
| Evet | 21 | 29,98 | 629,50 | -1,138 | ,255 |
| Hayır | 32 | 25,05 | 801,50 | | |
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 19'da araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının aile konseylerinin bulunma durumuna göre analiz edildiğinde aile konseyi bulunma durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark görülmemesine karşın aile konseyi bulunan küçük aile işletmelerinin sıra ortalamalarının, aile konseyi bulundurmayan küçük aile işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.20. Küçük Aile İşletmelerinde İşletme Amaçlarına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Z | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Ticaret | 34 | 25,16 | 855,50 | -1,161 | ,246 |
| Üretim | 19 | 30,29 | 575,50 | | |
| Toplam | 53 | | | | |

**p<0,05*

Tablo 20'de araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının işletme amaçlarına göre analiz edildiğinde, işletme amacına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark görülmemesine karşın küçük aile işletmelerinde işletme amaçları üretim olanların, işletme amaçları ticaret olan küçük aile işletmelerine göre daha yüksek sıra ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.5.21. Küçük Aile İşletmelerinin İşletme Türüne Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | KW | P |
|---|---|---|---|---|
| Tek Şahıs İşletmesi | 41 | 28,17 | 2,749 | ,253 |
| Limited Şirket | 2 | 10,00 | | |
| Kolektif Şirket | 10 | 25,60 | | |
| Toplam | 53 | | | |

**p<0,05*

Tablo 21'de araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının işletme türüne göre analiz edildiğinde işletmenin türüne göre

anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark tespit edilememesine karşın tek şahıs işletmesine sahip olan küçük aile işletmelerinin sıra ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.22. Küçük Aile İşletmelerinin Kurucularına Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | KW | P |
|---|---|---|---|---|
| Kendim | 23 | 27,85 | | |
| Babam | 22 | 27,93 | ,991 | ,609 |
| Büyükbabam | 8 | 22,00 | | |
| Toplam | 53 | | | |

**p<0,05*

Tablo 22'de araştırmaya katılan küçük aile işletmelerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının küçük aile işletmelerinin kurucularına göre analiz edildiğinde işletme kurucularına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir (p>0,05). Fark tespit edilememesine karşın küçük aile işletmelerinin kurucusu baba olanların sıra ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5.23. Küçük Aile İşletmelerinin Ortaklık Durumuna Göre İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi.**

| | N | Sıra Ortalaması | KW | P |
|---|---|---|---|---|
| Tek Bir Aile Üyesi | 42 | 28,36 | | |
| Tamamen Aile Üyesi Ortaklığı | 5 | 26,20 | 2,701 | ,440 |
| Kardeşler Ortaklığı | 5 | 16,40 | | |
| Kuzenler Ortaklığı | 1 | 27,00 | | |
| Toplam | 53 | | | |

**p<0,05*

Tablo 23'de araştırmaya katılan küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının küçük aile işletmelerinin ortaklık durumuna göre analiz edildiğinde, ortaklık durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Farklılık tespit edilememesine karşın tek bir aile üyesi işletmelerinin sıra ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadaki amacımız küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının belli değişkenler açısından analiz etmek ve farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmekti. Bu amaçlar doğrultusunda küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının cinsiyetlere göre analiz edildiğinde cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Kuruluş yılına göre analiz edildiğinde kuruluş yıllarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). İşletmedeki pozisyonlarına göre analiz edildiğinde işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Aile konseylerinin bulunma durumuna göre analiz edildiğinde aile konseyi bulunma durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). İşletme amaçlarına göre analiz edildiğinde, işletme amacına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). İşletme türüne göre analiz edildiğinde işletmenin türüne göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Küçük aile işletmelerinin kurucularına göre analiz edildiğinde işletme kurucularına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Küçük aile işletmelerinin ortaklık durumuna göre analiz edildiğinde, ortaklık durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Küçük aile işletme yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarının kontrol sistemine yönelik anlayışlarının çalışan sayısına göre analiz edildiğinde çalışan sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Elde edilen bu farklılığa göre 10-49 arasında kişinin çalıştığı küçük aile işletmelerinde, 0-9 arasında kişinin çalıştığı küçük aile işletmelerine göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Literatürdeki benzer nitelikteki araştırmalara bakıldığında,

Usul ve Mete (2018), küçük aile işletmelerindeki yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik algılarının incelenmesi adlı çalışmasında İzmir ili örneğini ele almış ve araştırmaya İzmir ilinden 21 küçük aile işletmesi yöneticisi katılmıştır. Bu çalışma bulgularına göre araştırmaya katılan işletmelerin ortalama 1995 yılında kurulduğu, işletmelerde daha çok yöneticilerin kardeşlerinin katıldığı, ortaklık

durumunun yine kardeşler arasında daha fazla olduğu çalışan sayısının ortalama 62 kişi olduğu görülmüştür.

Küçük aile işletmelerindeki yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik algılarını kuruluş yılına 1995 öncesi ve sonrası olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Buna göre analiz ettiğinde ise kuruluş yılına göre iç kontrol sistemine yönelik algılarında anlamlı farklılık tespit etmemiştir ($p>0.05$). Bizim çalışmamızda da kuruluş yılının iç kontrol sistemine yönelik algıları etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu araştırma bulguları bizim bulgularımızı destekler niteliktedir.

Küçük aile işletmelerindeki yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik algılarını işletmenin ortaklık durumuna göre analiz ettiğinde ortaklık durumuna göre iç kontrol sistemine yönelik algılarında anlamlı farklılık tespit etmemiştir ($p>0.05$). Bizim çalışmamızda da ortaklık durumunun iç kontrol sistemine yönelik algıları etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu araştırma bulguları bizim bulgularımızı destekler niteliktedir.

Küçük aile işletmelerindeki yöneticilerin iç kontrol sistemine yönelik algılarını işletmenin çalışan sayısına göre analiz ettiğinde çalışan sayısı durumuna göre iç kontrol sistemine yönelik algılarında anlamlı farklılık tespit etmiştir ($p<0.05$). Buna göre işletmede çalışan sayısı fazla olanların sıra ortalamalarının az olanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bizim çalışmamızda da çalışan sayısına göre iç kontrol sistemine yönelik algıları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu araştırma bulguları bizim bulgularımızı destekler niteliktedir.

Yalçıntepe (2017) aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önemi ve denetimi adalı çalışmasında araştırma evreni olarak Edirne ilindeki aile işletmeleri oluşturmuştur. Araştırmasında 10 aile şirketi yer almış. Bu şirketlerin 10'da 9'u 1984 yılından önce kurulmuş yalnızca bir tanesi 1984 yılından sonra kurulmuştur. Bizim çalışmamızda da 1984 yılı ve öncesinde 24 aile şirketi kurulmuştur.

Araştırmasında yer alan aile şirketlerini faaliyet gösterdikleri sektörlere göre incelemiş buna göre araştırmaya katılan 10 şirketin 3'ü üretim 7'si ticaret ve bu

ticaret yapanların bir tanesi de dış ticaret yapmaktadır. Bizim çalışmamızda da araştırmaya katılan 53 küçük aile işletmesinin 19'u üretim yaparken 34'ü ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Yine araştırmasında yer alan 10 şirketin tamamı anonim şirket olarak faaliyet gösterdiğini belirtmektedir. Bizim çalışmamızda ise 53 küçük aile işletmesinin 41'i tek şahış yönetiminde, 2'si limited şirket ve 10'u ise kolektif şirket olarak faaliyet göstermektedir.

Yine araştırmasında yer alan 10 şirketin kurucusu olarak 6'sı anne veya babasının olduğunu, 2'si kendisinin kurduğunu ve 2'si ise diğer (dayı, amca) kurduğunu ifade etmiştir. Bizim çalışmamızda ise 53 küçük aile işletmesinin 23'ü küçük aile işletmesini kendisinin kurduğunu, 22'si babasının kurduğunu ve 8'inin ise büyükbabasının kurduğunu ifade etmiştir.

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri, kendi içindeki aile üyelerinin deneyim ve becerilerini bir araya getirerek aile ve ekonomiye katkı sağlamaktadırlar (Çetin, s. 15). Türkiye'de aile işletmeleri mülkiyete dayalı olarak kurulmaktadır. Aile işletmelerinin amaçları aileyi bir arada tutmak, ailenin ekonomik güvencesini oluşturmak ve gelecek nesillere miras olarak aktarabilmektir (Yayman, s.20). Aile işletmelerinin en temel özellikleri oluşan yeniliklere açık olmaları, çalışkanlıkları, dürüstlükleri ve güvenilir olmaları olarak öne çıkmaktadır (Birincioğlu – Acuner, s.495). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin tek ortak noktası yönetim ve kontrolün tek bir ailede olmasıdır. Bunun sebebi olarak sermayenin büyük çoğunluğunun yönetimdeki aile tarafından konmuş olmasıdır.

Aile işletmelerinin avantajları yönetim, finansal ve örgüt kültürü olarak üç ayrı bakış acısında değerlendirilebilir (Çetin, s. 24). Yönetim olarak sermayenin büyük bir kısmına sahip olmaları idari ve teknik konularda hızlı karar almalarına avantaj sağlar. Yeni bir girişimde bulunulmak istendiği zaman hızlı bir şekilde karar alıp uygulayabilirler. Ayrıca işletme yönetiminde çalışanlar genelde aile üyesi olduklarından birbirlerini çok iyi tanıdıkları için ekip olarak yüksek düzeyde fayda

sağlayabilir (Çetin, s. 25). Aile bireyleri birbirlerini çok iyi tanıdıklarından kendi aralarındaki bağlar güçlüdür. Aile işletmeleri diğer işletmelere göre çevrelerine daha duyarlıdırlar (Birincioğlu – Acuner, s. 495). Ayrıca diğer işletmelere göre performansları daha yüksektir. Bunun nedeni kendilerine özgün yönetim biçimlerinin olmasıdır. (Spahı, s. 32). Aile işletmelerinin zayıf yönleri yönetsel, finansal ve örgüt kültürü şeklinde üç farklı açıdan değerlendirilebilir (Çetin, s. 27). Finansal açıdan değerlendirildiğinin önemli bir dezavantajı olarak yeterli hızda büyüyememe olasılığı görülebilmektedir. Aile çıkarları ile işletme çıkarlarının uyuşmaması da bir dezavantaj olabilmektedir. Örgüt kültürü açısından aile değerleri iş değerlerinden daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple bilimsel yollar yerine deneme yanılma yoluyla deneyimler daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde genellikle kimin ne yaptığı veya ne yapacağı sürekli bir gerginlik ve karmaşalık içermektedir. Kurucu kişiler işletmede çalışan aile bireylerinden yaptıklarından daha fazlasını beklemektedirler. Bu da aile üyeleri arasında gerginliğe yol açabilmektedir. Bu yaşananların işletme içinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Çetin, s. 21; Zorluoğlu, s. 1088). Aile işletmelerinde yaşanan başlıca sorunlar; kuşaklar arası iletişim problemleri, yetki devri problemleri, kurumsallaşmanın yanlış algılanması, aileye yeni girenlerin işletmenin işlerine karışmak istemeleri ve genç kuşakların aile işletmesinde çalışmak istememeleri olarak sıralayabiliriz (Yıldız, s. 49; Çetin, s. 21; Özbay, s. 183). Kuşaktan kuşağa geçildiğinde yönetim kadrosundaki aile üyelerinin sayısı artış göstereceğinden zaman içinde çeşitli sorunlar ile karşılaşılabilmektedir. Bunun en iyi çözümlerinden biri de aile anayasasının oluşturulmasıdır (Arıcıoğlu – Gökçe – Erdirençelebi, s. 28). Aile meclisi, aile ilişkilerinin sosyal faaliyetlerin aile içi anlaşmazlıkların görüşüldüğü aile içi bir organdır ( Gürler, s. 50). Aile işletmelerinin kurucu kişileri genelde yönetim kurulu oluşturmaya karşı çıkarlar. Bu karşı çıkmalarındaki ana sebep kendi özerkliklerini yitireceklerini düşünmeleri ve işletme ile ilgili gizli bilgileri paylaşmak istememeleridir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için devir planlarını yapmaları gerekmektedir

İç kontrol bir işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak yapılan tüm faaliyetlerin bütçe ve finansal tablolarının yasalara uygunluğunu kontrol etmede yönetimin önemli bir parçasıdır (Güney – Yiğiter, s.520). İç kontrol sisteminin amacı işletmenin mali tablolarının güvenirliği ve anlaşılabilir olmasını sağlamayı hedefler.

Coso iç kontrol sistemin etkinliğini belirlemek üzere 1992 yılında "İç Kontrol Bütünleştirilmiş Yapı" adlı bir rapor yayınlamıştır. Bu rapora göre iç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır (Özten – Kargın, s.121 ). Bunlar, kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve gözetimdir. İç kontrolün en uygun kullanıldığı alanlar mali tabloların kontrolü ve yönetimidir. Muhasebe kontrolü iç kontrol sistemi yapısı içinde en başta gelenlerdendir. Muhasebe kontrolü işletmenin planlarını, varlıklarını koruması ve mali kayıtlarla ilgili tüm yöntemleri kapsamaktadır (Güney – Yiğiter, s. 522). İşletmelerde varlıklar ve kaynaklarının kontrolünü faaliyet denetimi ile gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin büyümesi sonucu daha karmaşık hale gelmeleri faaliyet denetimini zorunlu hale getirmektedir. Belirli büyüklüğe ulaşmış işletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının olması büyük önem arz etmektedir. İşletmeler büyüdükçe yasa ve yönetmeliklere uygunlukları ile ilgili sorunlar çıkabilir ve ayrıca işletmenin birimleri arasında etkin bir koordinasyon da gerekebilir. Birimler arasında koordinasyonun sağlanamaması işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Şaşmaz – Çiftçi, s. 115). İç kontrol sisteminin etkin olabilmesi için sistemin amaçlarına uygun olarak çalışıp çalışmadığının araştırıp inceleyen bir bilimin var olmasıyla olmaktadır (Usul - Titiz - Ateş, s. 50). İşletmelerde iç kontrol sistemi iyi derecede etkin ise finansal raporlarında hata risklerini en az düzeye indirgeyerek dış denetçilerin de finansal tablolara olan güvenleri bu oranda daha da artacaktır (Tanyeri – Memiş, s. 65).

Araştırmamız sonucunda gelecekteki çalışmalara şu önerilerde bulunulabilir;

- Araştırma evreni daha da genişletilebilir
- Araştırma Komotini bölgesinde yapılmıştır. Araştırma Türkiye'deki Komotini bölgesiyle benzer özelliklere sahip iller ile karşılaştırılması yapılabilir.
- Araştırma daha farklı değişkenler açısından değerlendirilebilir.

- Araştırmamızda kadın yönetici sayısı azdı. Gelecek çalışmalarda kadın yöneticilerin daha fazla katılımı sağlanabilir.
- Araştırmamızda cinsiyetlere göre, kuruluş yıllarına göre, aile konseyi bulunma durumuna göre, işletme amacına göre, Küçük aile işletmelerinin kurucularına göre ve ortaklık durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bunun sebepleri daha detaylı olarak araştırılabilir
- Küçük işletmelere iç kontrol sistemine yönelik bilgilendirici çalışmalar yapılabilir.

# KAYNAKÇA

Abdullah Yeşil , "finansal Yönetimde Hesap Verebilirliğin Ve İç Kontrolün Önemi", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 6, 2019

Ali Altuğ Biçer, *İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rölü Ve Bir Uygulama,* T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, 2006

Arif Yıldız, *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya 2006

Aslı Sarı, *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol Ve İç Denetimin Önemi,* T:C: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Ve Denetim Yüksek Lisans Programmı, Yüksek Lisans Tezi, 2013

Ayla Avcı, "Örgütlerde İç Çatışmalar Ve Yönetimi", *ALL-FARABI İnternational Journal On Social Sciences,* ISSN 2564-7946, Volume: 5, Iss:2, 2020

Aylin Gözen, *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi Ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Hiperyayın, Yalın Yayıncılık, İstanbul 2018

Ayşe Tanyeri – Mehmet Ünsal Memiş, "Bağımsız Denetimin Etkinliği Açısından İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi Ve Komitelerin Önemi", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, ISSN:1309-8012, 2017

Başak ataman Gökçen – Fatih Tahtlı, "Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İşletmedeki Hileleri Önlemedeki Rolü ve Perakende Sektöründe Bir araştırma", *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2019

Bekir Emas – Ersin Kurnaz, "Türkiye'deki Factoring Şirketlerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinlik Araştırması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 26: 61-76

Berna Burcu Yılmaz – Cahide İrem Öğüş, " Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi'ndeki Beş yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi", *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Cilt: 11, Sayı:2, 2016 (78-107)

Birsel Sabuncu, "İşletmelerde İç Denetim Ve İç Kontrol İlişkisi", *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2017

Cafer Topaloğlu – Yasin Boylu, "Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, Sayı: 16, 2006

Can Burak Nalbantoğlu – Gizem Akıncı, "Türk – İsveç İş Kültüründe liderlik Tarzlarının Çatışma Çözüm Yönetimi Üzerine Etkisi", *Balkan Ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 05 (04), 2019

Canan Çetin - Esra Dinç Özcan - Erkan Taşkıran - Ata Özdemirci, "Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İstanbul Ticaret Odası", Yayın No: 2010-47, İstanbul, 2010

Çiğdem Baskıcı, "Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 25, 2015

Derya Yayman, "*Aile Şirketlerinin Devredilmesinde Vergi Rejimlerinin Etkisi (Aile İşletmelerinde Muhasebe, Finans ve Denetim)",* Kriter Yayınevi, 1. Baskı İstanbul, ISBN: 978-625-7130-57-8, İstanbul

Didem Öztürk Çiftçi – Hülya Erkanlı, "Liderlik Yönelimlerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3930-3946, 2020

Emine Şaşmaz – Yavuz Çiftçi, "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması: Mermer Sektöründe Bir İşletme Uygulaması", *İnternational Journal Of Academic Valve Studies(Jaustudies*), ISSN:2149-8598, Vol: 3, Iss:9, pp. 111123,2017

Engin Ergüden, "Kontrol Öz Değerlemesi", *Mali Çözüm*, s:93, 2009

Esin Nesrin Can – Cem Çetin, "İç Kontrol Sistemi Ve Denetim Programı Etkinliği – Devlet Üniversitelerine Yönelik Uygulama", *Maliye Ve Finans Yazıları*,2019 – (112), 77-94

Evren Ayrancı, "Aile İşletmesi Kavramının Literatürdeki Tanımlamaları Ve Bu Tanımlamalar Hakkında Çeşitli Yorumlar", *ABMYO Dergisi* 19, (:80-90), 2010

Fatih Karcıoğlu – Cem Kahya – Kemal Buzkan, "Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt:26, Sayı:1, 2012

Fatih Mehmet Çuhadar, *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri Ve Sonuçları,* Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, 2019, E-ISBN: 978-605-7786-68-5

Fatih Yıldırım – Seçkin Gönen, "İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesine Yönelik Bir Araştırma", *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2020, 9 (3):2062/2080

Feyyaz Dirin – Mehmet Ufuk Tutan, "Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezi Üç Aile İşletmesi Örneği" *Jurnal Of Yasar University*, 10(38), 6478-6554, 2015

Gökhan Gürler, *Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma Ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro Ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Doktora Tezi, Nisan 2018

Gülçin Özbay, "Turizm Sektöründe Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunları: Kocaeli Örneği", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-4996, 18(3), s.179-195, 2020

Güven Ayrancı, "Aile İşletmesi Kavramının Literatürdeki Tanımlamaların ve Bu Tanımlamalar Hakkında Çeşitli Yorumlar", *ABMYO Dergisi*, 19, (80-89), 2010

H. Melih İlter, "*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası*", Yayın No: 2001-19, Baskı Tanburacı, İstanbul,2001

H. Nejat Basım – Fatih Çetin – Cem Harun Meydan, "Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/2009

Habib İzzet Zorluoğlu - Yasemin Kılınç Güven, "Aile İşletmelerinde Sosyal Ağlar, Güç Odakları Ve Yönetimin Devri Sürecinde Çatışmaların Yönetilmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:11, Sayı:61,2018

Hakan Bakkal – İlknur Tunç - Alper Kasımoğlu, *İç Kontrol Ve Kurumsal Risk Yönetimi*, İdeal Kültür Yayıncılık 1. Baskı, İstanbul 2016

Hayrettin Usul – Fulya Mete, "Küçük Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin İç Kontrol Sistemine Yönelik Algılarının İncelenmesi: İzmir Örneği", *Muhasebe Ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 1.1, 2018

Hayrettin Usul – İsmet Titiz – Burcu A. Ateş, "İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, Ocak 2011

Jyxhel Spahı, *Aile İşletmelerinin Profesyonelleşmesi: Kosova Cumhuriyeti Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir 2019

Kadir Dabbağoğlu, "İç Kontrol Sistemi", *Qafqaz Üniversitesi Dergisi*, ISSN 1302-6763, Sayı: 26, 2009, s. 109115

Mehmet Ufuk Tutan – Mutlu Peksaygılı, "Aile işletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması", *Jurnal Of Yasar University*, 10(37), 6381-6477, 2015

Meral Erdirençelebi, "Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Girişimcilik Kültürü", *ç. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, 2018

Meral Erdirençelebi, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya 2012

Murat Çemberci, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:34, Ocak – Şubat 2013

Murat Karahan – Mustafa Çolak, "Muhasebe Uygulamalarındaki Hata Ve Hilelerin Tespiti: Üretim İşletmelerine Yönelik Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11(3), 2290-2305

Murat Kiracı, "Faaliyet Denetimi İle İç Kontrol İlişkisi", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 2, Aralık 2003

Mustafa Atilla Arıcıoğlu - Şükran Gökçe – Meral Erdirençelebi, " Aile İşletmelerinin Sorunları Ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler araştırmalar Dergisi*, 7(1), 59-72, Mart 2017

Mustafa Kavacık – Furkan Baltacı – Ali Yıldız, "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 3, 73-85, 2013

Nazan Yelkikalan – Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (8:2), 2010

Nihan Birincioğlu - Taner Acuner, " Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeleri Dergisi,* Yıl:7, Sayı:14, ISSN 1307-9832, 2015

Özgür Çatıkkaş, *Bankalarda İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkinliği* T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Doktora Programı, Doktora Tezi, 2005

Özlem Yalçıntepe, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi Ve Denetimi: Edirne İli Örneğ*i, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Ve Denetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne 2017

Resmi Gazete, Sayı:25326, 2003

Seçkin Gönen, "İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *MÖDAV* 2009/1

Selami Güney – Salim Sercan Sarı, "muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada İç Kontrolün Rolü", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 5, ISSN. 2147-8406, 2015, 62-80

Selami Güney – Şule Yüksel Yiğiter, "Kurumsal İşletmelerde İç Kontrol Sistemleri Ve Risk Yönetimi", *Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı 10. Uluslararası Türk Dünyası*

*Sosyal Bilimler kongresi*, 28 Ağustos – 2 Eylül 2012 / Akmescit / Kırım – Ukrayna (519-527)

Semra Güney, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Çömü Dergisi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1, 2007

Semra Karacaer – Nurettin İbrahimoğlu, "İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi Ve Önemi, *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:21, Sayı: 1, 2003, s.211-228

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, seri: X, No: 22, Sermaye Piyasası Kurulu

Seval Kardeş Selimoğlu – Arzu Özsözgün Çalışkan, "Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası", *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, (53): 39-54, 2018

Sezayi Özten – Sibel Kargın, "Bankacılıkta İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü Ve Muhasebeleştirme Süreci", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: II, 2012

Süleyman Ağmaz, "Türkiye'deki Belediyelerin İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliğinin Dış Denetim Bulgularına Göre Analizi", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:4,c 2017

Tuğçe Kızıltuğ - Erdal Dağıstan, "Türkiye'deki Tarım Sektöründeki Küçük Aile İşletmelerinin Pazarlama Desteklemeleri Üzerine Bir Güven Oyunu", *Türk Tarım – Gıda Bilim Ve Teknoloji Dergisi* 9(1), 98-105, 2021

Turan Öndeş, "Firmalarda İç Denetim Ve Noksanlık – Fazlalık İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı: 2, 2009

Vahdet Deniz Akçaoğlu, "Kurumsal Yönetim, İç Kontrol Ve Etik Üçgeninde Bankacılıkta Çıkar Çatışmalarının Yönetimi", *Uluslararası Bankacılık Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol:2, 2019, 21-64

Veli Denizhan Kalkan, "Aile İşletmelerinde Süreklilik Yöntemi", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 30, No: 1, 71-87, Mayıs 2006

Veysel Ağca – Handan Deniz Böyükaslan " Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, Temmuz 2016

Veysel Ağca – Tuğrul Kandemir, " Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: X, Sayı: 3, 2008

Yılmaz Sönmez, *Aile Şirketlerinde Kazananlar kaybedenler*, AZ Kitap 4. Baskı, 2019

Zeynep Ekim İbiş, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Ve Bursa İlinde Bir Araştırma*, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa 2019

Zeynep Hatunoğlu – Nurettin Koca – Mustafa Kıllı, "İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı: 20, s. 169-189,2012

# EKLER

## TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
## İŞLETME ANABİLİM DALI
## MUHASEBE-DENETİM BİLİM DALI
## YÜKSEK LİSANS TEZİ

## ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Bu anket formu "Küçük Aile İşletmelerinde Yöneticilerin İç Kontrol Sistemine Yönelik Anlayışlarının İncelenmesi: Komotini Bölgesi Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tezi çalışması ile ilgili olup, küçük aile işletmeleri yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarını ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler sadece bu tez çalışmasında kullanılacak olup özel bilgiler istenilmemektedir. Vereceğiniz bilgiler bizim için son derece önemlidir. Ankete katıldığınız ve titizlikle cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıya ait bilgiler ile işletmeye ait bilgiler elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorular, ikinci bölümde ise aile işletmesi yöneticilerinin iç kontrol sistemine yönelik anlayışlarına ait bilgileri elde etmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulardır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi — Danışman

**Chousein ALİ CHOTZA** — **Dr. Öğr. Üyesi Murat OCAK**

**e-posta:**

I. **GRUP SORULAR:** Lütfen sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:
   ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız:
   ( ) 20-30 yaş arası ( ) 31-40 yaş arası ( ) 41-50 yaş arası
   ( ) 51-60 yaş arası ( ) 60 yaş üstü
3. Eğitim durumunuz:
   ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Meslek lisesi ( ) Üniversite
4. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz?.....
5. İşletmenizin hukuki statüsü:
   ( ) Tek şahıs işletmesi ( ) Limited şirket ( ) Anonim şirket ( ) Kolektif şirket
   ( ) Diğer……..
6. İşletmeniz aile işletmesi mi?
   ( ) Evet ( ) Hayır
7. İşletmenizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?
   ( ) Kendim ( ) Babam ( ) Annem ( Büyükbabam ( ) Büyükannem ( ) Kardeşim ( ) Diğer……..
8. İşletmenizin sahipliği:
   ( ) Tek bir aile üyesi ( ) Tamamen aile üyesi ortaklığı ( ) Kardeşler ortaklığı ( ) Kuzenler ortaklığı ( ) Halka açık ortaklık ( ) Diğer…….
9. İşletme sahipliği ne kadar süredir sizin elinizde:
   ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 ( ) 20’ den fazla
10. İşletmenizde çalışan sayısı:
    ( ) 0-9 kişi ( ) 10-49 kişi ( ) 50-149 kişi ( ) 150’den fazla
11. İşletmeniz şu anda kaçıncı nesil tarafından yönetilmekte:
    ( ) 1. Nesil ( ) 2. Nesil ( )1. ve 2. Nesil ( ) 3. Nesil ( ) 2. Ve 3. Nesil
    ( ) 4. Nesil
12. İşletmenizdeki pozisyonunuz nedir?
    ( ) Sahibi ( ) Yönetici
13. İşletmenizde yönetim kurulu var mı?
    ( ) Evet ( ) Hayır
14. İşletmenizde aile konseyi var mı?
    ( ) Evet ( ) Hayır
15. İşletmenizin türü:
    ( ) Ticaret ( ) Üretim ( ) Diğer …….

II. **GRUP SORULAR:** Bu bölümdeki sorular işletmenizdeki mevcut durumu belirlemeye yönelik sorulardır. Bu sorulara belirtilen ölçek değeriyle size uygun olanın seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir.

| Soru | 5: Kesinlikle katılıyorum<br>4: Katılıyorum<br>3: Karasızım<br>2: Katılmıyorum<br>1: Kesinlikle katılmıyorum | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Karasızım | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | İşletmemizde işin özelliğine göre iş tayin edilmektedir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | İşletmemizde stratejik kararları sadece aile üyeleri verir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | İşletmemizde tüm pozisyonlar için görev tanımlaması vardır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | İşletmemizde aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | Aile işletmesi olmak avantajlıdır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi uygulanmaktadır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | İşletmemizdeki yöneticiler iç kontrol sistemini takip ediyor. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | İşletme olarak iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi için çalışmalar yapıyoruz | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | İşletmemizdeki çalışanları iç kontrol sistemi hakkında düzenli olarak bilgilendiriyoruz. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | İşletmemizdeki çalışanlar iç kontrol sisteminin önemini bilmektedirler. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | İşletmemizde iç kontrol sisteminin zayıf yönleri sürekli olarak takip edilmektedir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | İşletmenizde iç kontrol sisteminin işleyişi sürekli olarak incelenip değerlendirilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28 | İşletmemizde iç kontrol sisteminin kuralları kesinlikle bilinmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29 | İşletmemizde iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30 | İşletmemizde iç kontrol sistemini etkileyebilecek önemli değişiklikler göz önünde bulundurulup değerlendirilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | İşletmemizde iç kontrol ortamı değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek yapıdadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32 | İşletmemizde iç kontrol sisteminin etkinliği her yıl değerlendirilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33 | İşletmemiz yöneticileri iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaları destekliyor: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | İşletmemizde tüm faaliyetlerinde karşılaşabileceği riskler için, uygun kontrol yöntemlerinin belirlenmesi önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35 | İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumlukları belirsizdir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36 | İşletmemizde davranış kuralları ve iş yapma şekillerini kapsayan resmi politika ve prosedürler bulunmaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37 | İşletmede davranış kuralları çalışanlar tarafından bilinmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 | Yöneticiler dürüstlük ve ahlaki değerlerin uygulanmasına özen gösterirler: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39 | İşletmede çalışanların eğitim ve gelişimine önem verilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40 | Çalışanlar işletmede bir değer yarattıklarını hissetmektedirler: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | Çalışanların niteliklerine göre yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42 | İşletme çalışanları görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirirler: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43 | İşletmenin mevcut politika ve uygulamaları personelin motivasyonunun artmasına olanak sağlamaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44 | İşletmemizde yeni işe başlayan personele beklenti ve sorumluluk hakkında bilgi verilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45 | İşletmemizde çalışanlara performans değerlemesi yapılmaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46 | İşletmemizde personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yönetici tarafından yılda en az bir kez değerlendirilip, değerlendirme sonucu personelle görüşülmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47 | İşletmemizde tüm faaliyetlerin onaylanması ve kontrollerin farklı kişilere verilmesi önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 48 | İşletmemizde çalışanların yaptıkları işlerin düzgün ve sürekli bir şekilde yapılıp yapılmadığının sistemli olarak analizinin yapılması önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 49 | İşletmemizde olağanüstü durumlarda faaliyetlerin devam etmesi için gerekli önlemlerin alınması önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | İşletmemizde gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik bilgi sisteminin kurulması önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51 | İşletmemizin ihtiyaç duyduğu bilgilerin zamanında elde edilmesi önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 52 | İşletmemizde etik davranış kuralları konularında tüm personele bilinçlendirme eğitimleri verilmesi önemlidir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 53 | İşletmemizde yapılan tüm faaliyetlerde sorumlu personel belirlenmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 54 | İşletmemizde personelin gerçekleştirdiği iş ve eylemlere yönelik kontroller düzenli olarak yapılmaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 55 | İşletmemizde personelin görevini yerine getirmesi için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşabilmektedir: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 56 | İşletmemizde tüm yönetici ve çalışanlar dürüstlük ve etik değerlere bağlıdır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 57 | İşletmemizde yönetimin karar alma süreçlerinde çalışanların da görüşleri değerlendirmeye alınmaktadır: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |