

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL RİSK
YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ: TRC3 BÖLGESİ
UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ

HAZIRLAYAN
Erhan POLAT

MALATYA, 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL RİSK
YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ: TRC3 BÖLGESİ
UYGULAMASI

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Erhan POLAT

DANIŞMAN
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ

MALATYA, 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL
YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ
KONTROL SİSTEMİ:TRC3 BÖLGESİ
UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. RECEP GÜNEŞ

HAZIRLAYAN
ERHAN POLAT

Jürimiztarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini (oybirliği/oyçokluğu) ile bulunarak İşletme Anabilim, Muhasebe-Finansman Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

- | Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı | imzası |
|---------------------------------|--------|
| 1. Prof. Dr. Recep GÜNEŞ | |
| 2. Prof. Dr. Şaban UZAY | |
| 3. Prof. Dr. Fikret OTLU | |
| 4. Doç. Dr. Serkan BENK | |
| 5. Dr. Öğr. Üyesi Özcan Demir | |

.....

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Recep GÜNEŞ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ: TRC3 BÖLGESİ UYGULAMASI**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Erhan POLAT

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak Gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylıyorum;

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.

Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Erhan POLAT

ÖNSÖZ

Aile şirketlerinin ulusal ve uluslararası ekonomik yapı içerisindeki payının büyüklüğü bu tür şirketlerin sürdürülebilir olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu tez çalışmasının amacı aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli olan kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin arasındaki ilişkileri tespit ederek bir model önerisi sunmaktır.

Bu tezin hazırlanmasında akademik ahlâk ve terbiye açısından davranışsal kazanımlar sağlayan, her daim bilgi ve tecrübesi ile bana destek veren tez danışmanı Prof. Dr. Recep GÜNEŞ hocama, tez çalışmasının esin kaynağı ve yol gösterici eleştirileri ile beni aydınlatan Prof. Dr. Şaban UZAY hocama, gülen yüzü ve analitik bakışı ile alan çalışmasının ön hazırlığında vaktini ayırıp destek sunan Doç. Dr. Yusuf Cahit ÇUKACI hocama, tezin şekillenmesinde değer katan çok kıymetli Prof. Dr. Fikret OTLU, Doç. Dr. Serkan BERK ve Dr. Öğr. Üyesi Özcan DEMİR hocalarıma, istatistik analizleri çerçevesinde destek veren Prof. Dr. Kazım ÖZDAMAR, Dr. Öğr. Üyesi Sedat ÇELİK, Dr. Öğr. Üyesi İbrahim HÜSEYİNİ ve Dr. Öğr. Üyesi Süreyya ECE hocalarıma, tez çalışmasının dil bilgisi açısından destek veren can dostum kıymetli insan Dr. Öğr. Üyesi Canser KARDAŞ hocama, her ne zaman ihtiyaç duysam yanı başımda olan Dr. Öğr. Üyesi Ömer DORU, Öğr. Gör. Selim Arafat KEMALOĞLU, Arş. Gör. Reşat SAKUR, Arş. Gör. M. Nazım UYGUR ve Serdar İNAN kardeşlerime teşekkürlerimi sunarım.

Geldiğim yere varabilmem için ilk harfi öğreten öğretmenimden bugüne kadar bu yolda yürüyebilmemde destek veren herkese, yorucu bir hayat içinde sekiz ayrı serüvene sekiz ayrı can katan canım “annem” başta olmak üzere tüm aile bireylerine, eğitim hayatım boyunca hep yanımda olan abim İlhan’a, tez çalışması nedeniyle uzun bir süre yeterince yanında olamadığım yüreğimin güneşi kızım Zelal ile bilim dünyasının ve hayatımın nadide insanı sevgili eşim Doç Dr. Melike ATAY POLAT’a teşekkürlerimi sunarım.

Erhan POLAT

ÖZET

Aile şirketleri, ekonomik yapı içerisindeki payları nedeniyle ulusal ve uluslararası alanda önemsenmektedirler. Sürdürülebilir aile şirketi olmanın temeli kurumsallaşmaya dayanmaktadır. Kurumsallaşma, yapılması gereken işlemlerin sistemli hale getirilmesinin kavramsal düzeyde ifadesidir. Kurumsallaşma çabalarının yürütülmesi süreci ise kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetimin başarısı, menfaat sahiplerinin haklarını gözetmesini sağlayan kurumsal yönetim ilkeleri ile bu süreci destekleyen kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerine dayanmaktadır.

Çalışmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Çalışma kapsamında anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması için TRC3 bölgesi; “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinde konumlanan aile şirketleri esas alınmıştır. Ankete 93 adet şirket sahibi katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25,0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iç kontrol sisteminin kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında aracı rolünün olduğuna dair sonuç elde edilmiştir. Bununla birlikte şirket yapıları ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeylerinin düşük olduğu, kurumsal risk yönetimi prensiplerini önemsedikleri ve iç kontrol sistemi uygulama düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında aile şirketlerinin kurumsallaşma çabaları kapsamında kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına daha fazla yer vermeleri önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: Aile Şirketi, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi.

ABSTRACT

Family companies have a significant share in the economic structure. Therefore, it is also important in national and international fields. The foundation of being a sustainable family company is based on institutionalization. The concept of institutionalization refers to the systematization of the necessary procedures. The process of carrying out institutionalization efforts can be expressed as corporate governance. The success of corporate governance is based on corporate governance principles that enable stakeholders to observe their rights and corporate risk management and internal control systems that support this process.

The study aims to determine the relationships between corporate governance principles, corporate risk management and internal control system in family companies. Survey method was used in the study. The survey was based on family companies located in the TRC3 region (Batman, Mardin, Siirt, Sirnak) provinces. 93 company owners participated in the survey. The data were analyzed with SPSS 25.0 package program. According to the results of the study, a relationship was detected between corporate governance principles, corporate risk management and internal control systems. Also, results showed that internal control system has an intermediary role between corporate risk management and corporate governance principles. In addition, it has been determined that there are differences between corporate structures, corporate governance principles, corporate risk management and internal control system. It was concluded that the companies participating in the survey did not give sufficient importance to the corporate governance principles, but they underlined the principles of corporate risk management and were highly successful in internal control system applications.

Within the framework of the data obtained from the research, it is suggested that family companies should give more space to corporate governance principles, corporate risk management and internal control system practices within the scope of institutionalization efforts.

Keywords: Family Company, Corporate Governance Principles, Corporate Risk Management, Internal Control System.

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
BİLDİRİM.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA

1.1. Aile Şirketi.....	4
1.2. Dünya’da ve Türkiye’de Aile Şirketleri.....	7
1.3. Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri	10
1.3.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)	11
1.3.2. Üç Daire Modeli.....	11
1.3.3. Dört Daire Modeli	13
1.3.4. Sürdürülebilir Aile Şirketi Modeli	14
1.4. Aile Şirketlerinde Yaşam Seyri	16
1.4.1. Mülkiyet Eksenini.....	16
1.4.2. Aile Eksenini	17
1.4.3. İşletmenin Evrimi.....	17
1.5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	18
1.5.1. Aile Şirketlerinde Avantajlar	19
1.5.1.1. Finansal ve Ekonomik Avantajlar	19

1.5.1.2. Yönetim Avantajları.....	19
1.5.1.3. Örgüt Kültürü.....	20
1.5.2. Aile Şirketlerinde Dezavantajlar	20
1.5.2.1. Finansal ve Ekonomik Dezavantajlar	20
1.5.2.2. Yönetime İlişkin Dezavantajlar.....	21
1.5.2.3. Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajlar	21
1.6. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	22
1.6.1. Güçlü Yönler.....	22
1.6.2. Zayıf Yönler	23
1.7. Aile Şirketlerinde Çatışmalar ve Yaşanan Sorunlar	24
1.7.1. Aile Şirketlerinde Çatışmalar	24
1.7.2. Aile Şirketlerinin Sorunları.....	25
1.7.2.1. Aile İlişkilerinden Kaynaklı Sorunlar	26
1.7.2.2. Yönetimsel sorunlar	26
1.7.2.3. Finansal Sorunlar	27
1.7.2.4. İnsan Kaynakları sorunları	27
1.7.2.5. Planlama sorunları	27
1.8. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	27
1.9. Kurumsallaşma	28
1.10. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	29
1.10.1. Aile Konseyi	31
1.10.2. Aile Anayasası.....	32
1.10.3. Halefiyet Planı	34
1.10.4. Hissedarlar Sözleşmesi.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

2.1. Kurumsal Yönetim	36
2.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi	39
2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	41
2.3.1. Adillik İlkesi.....	42

2.3.2. Sorumluluk İlkesi.....	42
2.3.3. Şeffaflık İlkesi.....	43
2.3.4. Hesap verebilirlik İlkesi.....	43
2.4. Kurumsal Risk Yönetimi.....	44
2.4.1. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş	50
2.4.2. Kurumsal Risk Yönetim Modelleri	52
2.4.2.1. Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Modeli	53
2.4.2.2. İngiltere Risk Yönetim Modeli	53
2.4.2.3. ISO 31000 Risk Yönetim Modeli.....	54
2.4.2.4. Kanada Risk Yönetim Modeli	55
2.4.2.5. Amerika Risk Yönetim Modeli.....	55
2.4.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) (Enterprise Risk Management– ERM)	56
2.4.4. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri.....	60
2.4.4.1. Risk Yönetişimi ve Kültürü	61
2.4.4.2. Strateji ve Amaçları Belirleme	62
2.4.4.3. Performans.....	64
2.4.4.4. İnceleme ve Gözden Geçirme	66
2.4.4.5. Bilgi, İletişim ve Raporlama	66
2.4.5. Risk İştahı ve Risk Kapasitesini Gösteren Risk Profili	67
2.5. İç Kontrol Sistemi	69
2.5.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı	71
2.5.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	75
2.5.3. İç Kontrol Sisteminin Faydaları	77
2.5.4. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler	79
2.5.4.1. Risk Faktörü	79
2.5.4.2. Maliyet Faktörü	80
2.5.5. İç Kontrol Sisteminin Sınıflandırılması	81
2.5.5.1 Yönetimsel Kontrol.....	81
2.5.5.2. Muhasebe Kontrolü.....	82
2.5.6. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi	82
2.5.7. İç Kontrol Sistemine Yönelik Geliştirilen Modeller	84

2.5.7.1. COBIT Modeli	85
2.5.7.2. ESAC Modeli	85
2.5.7.3. SYSTRUST Modeli	85
2.5.7.4. COCO Modeli	86
2.6. COSO İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve.....	86
2.6.1. İç Kontrol Sisteminin Unsurları	90
2.6.1.1. Kontrol Ortamı.....	90
2.6.1.2. Risk Değerlendirmesi	91
2.6.1.3. Kontrol Faaliyetleri	92
2.6.1.4. Bilgi ve İletişim	92
2.6.1.5. İzleme.....	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

3.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması.....	95
3.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	104
3.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi	106
3.4. Şirketlerin Yapısal Özellikleri İle Kurumsallaşma Boyutları Arasındaki İlişkiler	114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ; TRC3 BÖLGESİ ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	121
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntem	121
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	122
4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	122
4.5. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması.....	130
4.5.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Oluşturulması	131
4.5.2. Kurumsal Risk Yönetimi Ölçeğinin Oluşturulması.....	131
4.5.3. İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Oluşturulması	131

4.6. Evren ve Örneklem.....	132
4.7. Verilerin Toplanması.....	132
4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	133
4.9. Bulgular	134
4.9.1. Ankete Katılan Şirketlerin Yapısal Özellikleri ve Frekans Dağılımları..	134
4.9.2. Güvenilirlik Analizleri	139
4.9.3. TRC3 Bölgesinde Bulunan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Öğelerini Uygulama Düzeyleri.....	139
4.9.3.1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulama Düzeylerinin İncelenmesi	139
4.9.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeylerinin İncelenmesi.....	142
4.9.3.3. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutlarının Uygulama Düzeyinin İncelenmesi ...	145
4.9.4. Korelasyon Analizleri	148
4.9.5. Regresyon Analizleri.....	154
4.9.5.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Kurumsal Risk Yönetimi İlişkinin Modellenmesi	154
4.9.5.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sisteminin Modellenmesi	155
4.9.5.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi arasındaki İlişkinin Modellenmesi	156
4.9.5.4. Mediation (Aracı) Değişken Etkisi.....	158
4.9.6. Hipotezlere Yönelik Farklılık Testleri	164
4.9.7. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler	170
4.9.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına İlişkin Bir Model Önerisi.....	171
4.10. Literatüre Katkılar	172
4.11. Araştırmanın Özgünlüğü	172
4.12. Araştırmanın Sürdürülebilirliği.....	172
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	173
KAYNAKÇA.....	186
EKLER	213

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Aile İşletmesi Tanımlarının Odak Noktalarına Göre Tanım Yapan Yazarlar	5
Tablo 1.2. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri	8
Tablo 1.3. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri	9
Tablo 1.4. Aile Şirketlerinin İstihdamdaki Payı	10
Tablo 1.5. Aile ve İş Sistemleri Arasındaki Farklar	11
Tablo 1.6. Üç Daire Modeli Bölgeler ve Çatışma Grupları.....	13
Tablo 1.7. Dört Daire Modeli Bölgeler ve Roller	14
Tablo 1.8. Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerine Göre Farklılıkları.....	28
Tablo 2.1. Dünyada Kurumsal Yönetim İle İlgili Tarihsel Gelişmeler	40
Tablo 2.2. Kurumsal Risk Yönetimini Gerekli Kılan İç ve Dış Nedenler.....	50
Tablo 2.3. Geleneksel Risk Yönetimi İle Kurumsal Risk Yönetimi Farklılıkları... 	51
Tablo 2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Tarihçesi.....	52
Tablo 2.5. Türkiye’deki Düzenlemeler	52
Tablo 2.6. COSO KRY 2017 Bileşenleri ve Prensipleri.....	61
Tablo 2.7. COSO 2013 Temel Kavramlarda Meydana Gelen Değişiklikler	90
Tablo 3.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Yönelik Yapılan Çalışmalar ...	117
Tablo 4.1. Şirket Sahiplerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	134
Tablo 4.2. Şirketlerin Konumlandıkları Şehre Göre Dağılımı	134
Tablo 4.3. Tüzel Kişiliğe Göre Dağılım.....	135
Tablo 4.4. Şirket Sermaye Büyüklüğüne İlişkin Dağılım (1.000 TL).....	135
Tablo 4.5. Şirketlerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	136
Tablo 4.6. Şirket Yönetiminde Bulunan Kuşak	136
Tablo 4.7. Şirketlerin Sermayesinde Aile Payı Oranına Göre Dağılım	136
Tablo 4.8. Şirket Yönetiminin Oluşum Şekline Göre Dağılım	137
Tablo 4.9. Dış Ticaret Yapma Durumu	137
Tablo 4.10. Ankete Katılan Şirketlerin Sektör Dağılımı.....	138
Tablo 4.11. Şirketlerin Faaliyet/Sektör Dağılımı	138
Tablo 4.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	139

Tablo 4.13. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri	139
Tablo 4.14. Adillik İlkesi Önermelerinin İncelenmesi.....	140
Tablo 4.15. Sorumluluk İlkesi Önermelerinin İncelenmesi	140
Tablo 4.16. Şeffaflık İlkesi Önermelerinin İncelenmesi	141
Tablo 4.17. Hesap Verebilirlik İlkesinin Önermelerinin İncelenmesi	141
Tablo 4.18. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Önemsenme Düzeyleri	142
Tablo 4.19. Risk Yönetimi ve Kültür Önermelerinin İncelenmesi	143
Tablo 4.20. Strateji ve Hedefleri Belirleme Önermelerinin İncelenmesi.....	143
Tablo 4.21. Performans Önermelerinin İncelenmesi.....	144
Tablo 4.22. Bilgi, İletişim ve Raporlama Önermelerinin İncelenmesi.....	144
Tablo 4.23. İzleme ve Gözden Geçirme Önermelerinin İncelenmesi	145
Tablo 4.24. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeyleri.....	145
Tablo 4.25. Kontrol Ortamı Önermelerinin İncelenmesi.....	146
Tablo 4.26. Risk Değerlendirme Önermelerinin İncelenmesi.....	146
Tablo 4.27. Kontrol Faaliyetleri Önermelerinin İncelenmesi.....	147
Tablo 4.28. Bilgi ve İletişim Önermelerinin İncelenmesi	147
Tablo 4.29. İzleme Bileşeni Önermelerinin İncelenmesi	148
Tablo 4.30. Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	148
Tablo 4.31. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	149
Tablo 4.32. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.	150
Tablo 4.33. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	151
Tablo 4.34. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Kontrol Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	152
Tablo 4.35. Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Kontrol Sistemi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	153
Tablo 4.36. İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	153

Tablo 4.37. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisinin Modellenmesi.....	154
Tablo 4.38. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi.....	155
Tablo 4.39. Kurumsal Yönetim İlkeleri, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi.....	157
Tablo 4.40. Kurumsal Risk Yönetimi İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi.....	160
Tablo 4.41. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi	161
Tablo 4.42. Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında İç Kontrol Sisteminin Aracı Rolü	162
Tablo 4.43. Sobel ve Türev Test Sonuçları	163
Tablo 4.44. Sermaye Büyüklüğüne Göre Farklılık Sonuçları	164
Tablo 4.45. Sektör Çeşidine Göre Farklılık Sonuçları	165
Tablo 4.46. Şirketlerin Konumlandıkları Şehre Göre Farklılık Sonuçları	166
Tablo 4.47. Çalışan Sayısı Göre Farklılık Sonuçları	166
Tablo 4.48. Şirket Yönetiminin Oluşum Şekline Göre Farklılık Sonuçları	167
Tablo 4.49. Şirketin Dış Ticaret Yapmasına Göre Farklılık Sonuçları	168
Tablo 4.50. Şirket Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Farklılık Sonuçları	169
Tablo 4.51. Şirketlerin Tüzel Kişiliğine Göre Farklılık Sonuçları.....	169
Tablo 4.52. Araştırma Hipotezleri Kabul/Ret Çizelgesi.....	170

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Üç Daire Modeli.....	12
Şekil 1.2. Dört Daire Modeli	13
Şekil 1.3. Sürdürülebilir Aile Şirketi Modeli.....	15
Şekil 1.4. Üç Boyutlu Evrim Modeli.....	16
Şekil 2.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Küpü (2004)	57
Şekil 2.2. COSO Şekilsel Temaların Tarihsel Evrimi (1992-2017).....	59
Şekil 2.3. Risk -İç Kontrol Sistemi Dengesi	80
Şekil 2.4. COSO İç Kontrol Sistemi Piramidi ve Küpü.....	87
Şekil 2.5. 1992 Yılı İle 2004 Yılı COSO Küpünde Meydana Gelen Değişiklik.....	88
Şekil 2.6. COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Süreci	91
Şekil 4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi	130
Şekil 4.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi	155
Şekil 4.3. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi.....	156
Şekil 4.4. Araştırma Sonuçlarına Göre İlişkileri Gösteren Model.....	158
Şekil 4.5. İç kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi	159
Şekil 4.6. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol Sistemine Etkisi	160
Şekil 4.7. İç Kontrol sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Değişken Etkisi	162
Şekil 4.8. İç Kontrol Sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Rolü Etkisinin Araştırma Modeli Üzerindeki Etkisi.....	163
Şekil 4.9. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Bir Model Önerisi	171

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1. Risk- Fırsat Eğrisi	45
Grafik 2.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Uygulanması Sonrası Kazanç	48
Grafik 2.3. Performans Bağlantıları	68
Grafik 2.4. İç Kontrol Fayda-Maliyet İlişkisi.....	81



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AICPA	: Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
BM	: Birleşmiş Milletlere
CAP	: Denetim Yordamları Komitesinin
CICA	: Kanada Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	: Enterprise Risk Management
FCPA	: Yabancı Yolsuzluklarla Mücadele Yasası
GSMH	: Gayrisafi Milli Hasıla
IIA	: Uluslararası İç Denetçiler Kurulu
INTOSAI	: Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Organizasyonu
İKS	: İç Kontrol Sistemi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
NCFFR	: Hileli Finansal Raporlama Üzerine Ulusal Komisyon
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
PwC	: Pricewaterhouse Coopers
SEC	: Amerikan Sermaye Piyasası Kurulunun
SOX	: Sarbanes-Oxley Yasası
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TRC3	: Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak illeri
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü

GİRİŞ

Aile şirketleri, ABD ve AB olmak üzere bütün dünyada ekonominin lokomotifi konumundadır (OECD, 2004; Genç, 2004:20; Özkul, 2016). Türkiye ile ilgili literatürde de benzer sonuçlara yer verilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:491). Aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutması aynı zamanda bu tür şirketlerin daha uzun ömürlü olması beklentisini doğurmuştur. Japonya, Fransa, İtalya ve Hindistan gibi ülkelerde bin yıldan daha uzun ömürlü aile şirketlerine rastlamak mümkündür. Ancak Türkiye’de bin yılı aşkın kadim tarihi, ticari ve örfi geleneklerinin güçlü olmasına rağmen 100 yılı aşkın sadece birkaç aile şirketi bulunmaktadır.

Literatürde başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin özelliklerine bakıldığında göze çarpan noktalardan birisi şirketin içinde bulunduğu sektördür. Uzun ömürlü aile şirketlerinin inşaat, konaklama, şarap ve gıda sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte bu tür şirketlerin uzun ömürlü olması değişimin vaktinde gerçekleştirilmesine, profesyoneller ile çalışma isteklerinin olmasına, kurumsallaşma kriterlerini uygulamada daha başarılı olmalarına ve tüm bu süreci çevreleyen aile, birlik ve beraberliğinin olmasına dayandırılmaktadır (Ward, 2014).

Aile şirketlerinin yaşam ömürlerine bakıldığında üçüncü kuşağa geçebilenler ABD’de %17 iken (Günver 2004:170) Türkiye’de %3 civarındadır (www.fortune.com, 10.05.2018). Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının nedenlerinin başında aileden kaynaklı sorunlar olduğuna dair sonuçlar bulunmaktadır (Hergüner ve Yaveroğlu, 2006). Dolayısıyla sadece şirketin kurumsallaşması aile şirketlerinde sürdürülebilir olmayı sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle öncelikle aile şirketlerinde aile ilişkilerinin kurumsallaşması çalışmaları önem kazanmaktadır.

Aile şirketlerinde kuruluş yıllarında güçlü aile bağları şirketi başarıya götürürken şirketin büyümesi, kardeşlerin, kuzenlerin, damatların, gelinlerin ve ehtilerin devreye girmesiyle birlikte çatışma ve sorunların yaşanmasına yol açmaktadır (Yalçın, 2004:72).

Modern dünya tüm bu sürecin yarattığı kaos ortamından şirketi kurtarmanın yolu olarak kurumsallaşma sürecini önermektedir (Pazarcık, 2004:33).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin ve aile üyeleri ile şirket arasındaki ilişkinin kurumsallaşması anlamına gelir (Yücel ve Özakalan, 2012:260). “Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek” (Perpetuating the Family Business) adlı kitabın yazarı Jhon WARD, aile şirketlerinin başarılı olmasını üç temel koşula bağlamıştır. Bunlar; Aile toplantılarının yapılması, aile meclisi ya da aile anayasasının oluşturulması ve bağımsız yönetim kuruludur (Ward, 2014).

Aile şirketlerinde aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile birlikte şirketin kurumsallaşması süreci de önem arz etmektedir. Ülkelerin ekonomik yapılarının güçlenmesinde şirketlerin kurumsallaşmasının payı büyüktür. Kurumsallaşan şirketler özde sahip ve ortaklarına katkı sağlarken genelde ülke ekonomisine değer katmaktadır. Özellikle doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının dolaşımından pay almada şirketlerin kurumsallaşmasının önemli katkısı bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD) verilerine göre 2012 yılında 1,3 trilyon dolardan daha fazla olan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından Türkiye %1’lik paydan daha az yararlanmıştır (Kaygusuzoğlu 2015). Bu durum şirketlerin daha fazla kurumsallaşması gerektiğinin diğer bir işaretidir.

Kurumsallaşma, yapılması gereken işlemlerin sistemli hale getirilmesinin kavramsal düzeyde ifadesi iken, kurumsallaşma çabalarının yürütülmesi süreci kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olması ise üç temel faktöre dayanmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemidir (Kaymaz, 1997; Keskin, 2006:28; PwC, 2008); Göçen, 2010: 111; Kaya, 2015: 89 Öğüş vd., 2016:102).

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim sisteminin temel öğeleri olup şirketlerin ortaklarına, çalışanlarına, kredi verenlere, kamuya, yatırımcılara güven veren ve şirket hakkındaki gelişmelerin makul bir güvence verebilmesini sağlayan adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik başlıklarından oluşmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayarak şirketin faaliyetlerinin ne kadar risk taşıdığıнын belirlenmesi ve kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesine ilişkin süreçler bütünüdür (Emhan, 2009:213). İç kontrol sistemi ise şirket varlıklarının korunmasını sağlayan, şirket yöneticilerinin belirlediği politikalara uyumun tesis edildiği, hata ve hilelerin önlenmesi için oluşturulmuş olan politika ve prosedürler bütünüdür (TİDE, 2008).

Bu çalışma, aile şirketlerinin varlıklarını sürdürülebilmesinde kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve elde edilen sonuçlara göre bir model önerisi sunmak üzere tasarlanmıştır. Bu kapsamda bu üç unsur arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla alan çalışmasını uygulamak için TRC3 bölgesi tercih edilmiştir. TRC3 bölgesi “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinden oluşmaktadır (www.planlama.org, 21.04.2018).

Çalışma kapsamında birinci bölümde, aile şirketlerinin özellikleri, aile şirketlerine yönelik oluşturulan sistemler, avantaj ve dezavantajlar, çatışma ve sorunları, kurumsallaşma ve aile şirketlerinde aile ilişkilerinin kurumsallaşması üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemine yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde öncelikle kavramsal tartışmalar neticesinde araştırma hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan hipotezlerin ve modelin test edilmesi amacıyla araştırmanın metodolojisi ve uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ VE KURUMSALLAŞMA

1.1. Aile Şirketi

Aile şirketi temel olarak iki ana unsuru barındırmaktadır. Bunlar, aile ve şirket kavramlarıdır. Aile, evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birliktir (TDK, 2018). Şirket ise iki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelerek emek veya mallarını müşterek (ortak) bir amaçla bir sözleşme ile birleştirmeleri sonucu ortaya çıkan tüzel kişiliktir¹ (Otlu, 2015:18).

Çalışmanın konusu temel olarak aile şirketlerini kapsamış olsa da literatürde aile şirketi tanımlarından ziyade aile işletmesi tanımları yapılmıştır. Her şirket aynı zamanda bir işletme olduğundan aile şirketi kavramı üzerinde odaklanmadan önce aile işletmesi tanımına yönelik değerlendirmelere bakmak hem çalışmanın kapsamını hem de çalışma kapsamında ele alınacak olan şirket kavramının önemini vurgulamak açısından önemli olacaktır.

Aile işletmesi tanımı literatürde ilk kez Donnelly (1964) tarafından yapılmıştır. Donnelly'e göre (1964), aile işletmesi, *“bir aileden en az iki kuşağın şirket içinde yer aldığı ve aile ilişkilerinin, ilgi ve amaçlarının işletme politika ve çıkarları üzerinde etkisinin olduğu işletmelerdir.”* Bu tanımda öne çıkan özellik, aile üyeleri ya da kuşak sayısı, alt sistemler arası etkileşim gibi faktörlerdir (Güleş vd., 2013:9).

Aile işletmesi kavramına yönelik yazarlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Tanımlamalarda genel olarak mülkiyet, kontrol yetkisi, karar verme gücü, aile ve iş ilişkisi, aile değerlerinin işletme yönetiminde etkisinin olması ve kan bağına bağlı

¹ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na göre şirketler iki temel başlıkta sınıflandırılmıştır. Buna göre şirketler şahıs şirketleri sermaye şirketleridir. Şirket kavramı tanım olarak her ne kadar iki kişi tarafından oluşturulan tüzel kişilik olarak tanımlansa da sermaye şirketleri tek kişi tarafından da kurulabilir (TTK md.338-573).

çalışanların işletmede yer alması sıklıkla kullanılmıştır. Sürdürülebilirlik, süreklilik, iletişimde daha sıkı ilişkiler kavramlarına da kısmen yer verilmiştir. Literatürde aile işletmesi tanımlarının yazarlara göre odaklandıkları kriterler Tablo 1-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Aile İşletmesi Tanımlarının Odak Noktalarına Göre Tanım Yapan Yazarlar

Kriterler	Yazarlar
Yönetim	Handler (1989); Potobsky (1992); Dannhaeuser (1993); Rue ve İbrahim'e (1996); Dunn (1996); Davis ve Tagiuri (1996); Karpuzoğlu (200); Neubauer (2003); Gümüştekin (2005).
Mülkiyet	Allen ve Panian (1982); Lyman (1991); Donckels ve Fröhlich (1991); Karlof (1993); Ward ve Dolan (1998); Bart, Gulbrandsen ve Schonea (2005).
Kontrol	Barry (1975); Lansberg, Perrow ve Rogolsky (1988); Barnes ve Hershon (1989).
Girişimcilik	Özalp (1971).
Kan Bağı	Ansary (1971); Tagiuri ve Davis (1992); Ateş (2003).
Kuşaklara aktarım (süreklilik)	Donnelly (1964); Bork (1986); Ward (1997); Longenecker, Moore, Petty, ve Palich (2005).
Mülkiyet & Yönetim	Alcorn (1982); Barnes ve Heshon (1982); Davis (1983); Stern (1986); Pratt ve Davis (1986); Longenecker ve Moore (1991); Welsch (1993); Fiegenger vd. (1996); Anderson ve Reeb (2003); Alayoğlu (2003); Venter, Bshoff ve Maas (2005); Miller, Miller, Lester & Cannella (2013); Güleş vd., (2013).
Mülkiyet & Kontrol	Rosenblatt (1985); Leach vd. (1990); Zimmerman ve Scarborough (1998); Poutziouris, Wang ve Chan (2002).
Girişimcilik & Mülkiyet	Babicky (1987); Lea (1998); Asrtrehan (2002); Balkır, Çolak ve Çetin (2006).
Aile & İş	Beckhard ve Dyer (1983); Shanker ve Astrachan (1996); Beehr v.d (1998).
İşletme sahibi bakışına göre	Birley (2001); Sonfield ve Lussier (2004); Zahra (2005).

Kaynak: Güleş, (2013); Büte, (2010); Ayrancı, (2010) derlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Aile işletmelerine yönelik tanımlamalarda yer verilen kriterler ışığında aile işletmesi kavramı; aile üyeleri tarafından kurulan, mülkiyet, kontrol ve karar vermede aile üyelerinin diğer ortak ve çalışanlara göre daha fazla etkisinin olduğu, sürdürülebilirlik baskısı fazla olan, duygusallığın mantıksal olgulardan daha fazla önemsendiği işletmelerdir diyebiliriz.

İşletme kavramı gerçek ya da tüzel kişi tacirlerin tümünü kapsamaktadır. Araştırma konusunun işletme kavramı çerçevesinde ele alınması tez oluşturmak için oluşturulacak evren açısından olumsuz sonuçlar doğurması söz konusu olacağından aile işletmelerinden ziyade aile şirketleri inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

Şirket kavramının tanımından yola çıkarak şirketlerin genel özelliklerini dört ana madde ile sıralayabiliriz (Otlu, 2015:18);

- a. Şirket en az iki kişi ile kurulabilir,
- b. Ortak bir amaç bulunur,
- c. Ortaklar arasında yazılı ya da sözlü bir sözleşme bulunur,
- d. Belirlenen amaca ulaşmak için sermayenin şirkete bırakılması, şeklinde sıralanabilir.

Şirketlerin bu tür özellikleri aile şirketleri içinde geçerlidir. Aile ve şirket kavramı ayrı ayrı değerlendirildiğinde aile, kan bağı ve duygusal ilişkilerin olduğu bir kurumu, şirket ise belli bir sözleşme ile aynı amaca ulaşmak için en az iki kişinin bir araya gelerek oluşturduğu yasal kurumu ifade eder. Aile fertleri arasındaki ilişkiler hısım-akrabalığa (usul-füru), şirket paydaşları (sahip, ortak, çalışan vb.) arasındaki ilişkiler bir sözleşmeye dayanır (Fındıkcı, 2014:22).

KOSGEB'e göre aile şirketi, *kurucu ya da sermaye sahibi özel kişilere, bu kişilerin ailelerine, mirasçılarına aitse ve en az bir yakın ya da uzak aile üyesi yönetimde yer alıyorsa bu şirketler aile şirketi olarak tanımlanabilir* (Özkul, 2016).

IFC'ye göre aile şirketi, *oy haklarının çoğunluğunun, şirketi kontrol eden ailenin elinde bulundurduğu şirket olarak tanımlanmaktadır* (IFC, 2011).

Özkul'a göre (2016), *“herhangi büyüklükteki bir şirketin karar verme hakları, bir özel kişiye, ailesine ya da mirasçılarına aitse, karar verme süreçlerinin çoğu doğrudan ya da dolaylı ise, herhangi bir aile üyesi ya da akraba yönetimde yer alıyorsa, halka açık şirketle durumunda bir aile ya da mirasçıları %25'ten fazla paya sahipse ve en az iki kuşak şirket ile ilgileniyorsa, bu şirketler aile şirketi olarak değerlendirilir”* şeklinde ayrıntılı bir genel tanım yapmıştır.

Aile şirketi kavramına yönelik ortak özellikler çerçevesinde şu şekilde tanımlayabiliriz. Aile şirketi, ailenin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve aileden kalacak olan mirasın bölünmemesi gayesi ile; aile lideri veya onun etrafında kümelenmiş aile üyeleri tarafından kurulan ve diğer aile üyeleri tarafından devam ettirilen, şirketin; mülkiyeti, yönetimi, finansal yapısı ve karar mekanizmalarında aile lideri, aile liderinin

birinci, ikinci ve üçüncü dereceden usul ve fûru akrabalıklarının ön plana çıktığı, şirket kültüründen ziyade aile değerlerinin etkin olduğu kâr amacı güden kuruluşlardır, diyebiliriz.

Aile şirketlerinin genel özellikleri şunlardır (Fındıkçı, 2014:38);

- ✓ Şirket yönetimi aile bağları ile ilişkilidir,
- ✓ Aile şirketinin yönetiminde aile üyeleri yer alır,
- ✓ Mevcut veya önceki yöneticiden gelen nesil yönetimdedir,
- ✓ Ailenin şirket mülkiyetindeki payı diğer ortaklardan daha fazladır,
- ✓ Aile şirketlerinde ailenin işi, işin aileye etkilemesi söz konusudur,
- ✓ Baskın karakterler ve karar vericilerin aynı aile üyelerinden oluştuğu bir şirket biçimidir.

1.2. Dünya’da ve Türkiye’de Aile Şirketleri

Aile işletmeleri, geçmişten günümüze dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinde ekonomik gelişme ve büyümenin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir (Olson, 2003, aktaran, Asunakutlu 2010: 94). Aile işletmelerinin ilk örneklerinin Mezopotamya’da M.Ö. 4000’li yıllara dayandığı belirtilmektedir. Buna kanıt olarak M.Ö. 4.000-3.000 yılları arasında bulunan mühürler gösterilmektedir (İrmiş, 2011:19).

Dünyanın en uzun ömürlü aile şirketi M.S. 578 yılında Japonya’da kurulan Kongo Gumi şirkettir. Şirket, tapınak yapımı ve restorasyon işi ile uğraşmaktaydı. Kongo Gumi şirketinin bu uzun ömrünün nedeni olarak “değişime hızlı yanıt vermesi ve ana işine odaklanması” olduğu belirtilmektedir (Güleş vd., 2013:15). Ancak 2000’li yılların başında ekonomik kriz yaşayan şirket 2006 yılında kapanmıştır (www.kavurmaci.net, 25.10.2017).

Kongo Gumi şirketinin kapanması ile birlikte yaşayan en eski aile şirketi unvanı yine bir Japon şirketi olan Hoshi Ryokan şirketine geçmiştir. Hoshi Ryokan bir otel şirkettir. Şirket M.S 718 yılında kurulmuş 1.300 yıllık bir geçmişe sahiptir. Şirket halen otelcilik faaliyetlerine devam etmektedir. Türkiye’de bulunan en eski aile şirketi ise 1.777 yılında kurulan Hacı Bekir Lokumları adlı şirkettir.

Aile şirketlerinin büyüklüklerine bakıldığında dünyaca bilinen ABD kökenli Ford, Mars, Este Lauder, Levi Stratus; İsveç kökenli Tetra Laval, Hermes ve H&M, Fransa kökenli; Michelin, Bic, L'Oreal, Kanada kökenli Seagram ve Bata gibi şirketler öne çıkmaktadır. Türkiye'de Sabancı, Koç, Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı şirketleri en iyi örneklerdendir (İrmiş, 2011). Tablo 1.2'de dünyanın en eski 10 şirketine yer verilmiştir.

Tablo 1.2. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri

Şirket adı	Kuruluş yılı	Kuşak	Faaliyet alanı	Ülke
Kongo Gumi	578	49	İnşaat	Japonya
Hoshi	718	46	Han	Japonya
Chaten De Goulaine	1000		Muze	Fransa
Barone Ricasoli	1141		Şarap / Zeytinyağı	İtalya
Barovier&Toso	1295	20	Cam Üretimi	İtalya
Hotel PilgrimHaus	1304		Han	Almanya
Richard De Bas	1326		Kağıt	Almanya
TorriniFirenze	1369		Kuyumcu	İtalya
Antinori	1385	26	Şarap Üretimi	İtalya
Camuffo	1438	18	Gemi İnşası	İtalya

Kaynak: Özkul, (2016); Sabah Gazetesi (02.03.2018), Karpuzoğlu, (2004) kaynaklarından derlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) verilerine göre endüstriye dayalı ekonomik yapısı olan ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık %75'i aile şirkettir (OECD, 2014). Aile şirketlerin kapladıkları ekonomik alan olarak ABD'de %90 civarındadır (Genç, 2004:20). AB ülkelerinde de aile şirketlerinin payı oldukça fazladır. İngiltere'de %75, İspanya'da %80, İsviçre'de %85, İsveç ve İtalya'da %90'nın üzerindedir. İtalya ve Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirkettir (Özkul, 2016). Türkiye'de aile şirketi oranı %95 düzeyinde olup diğer ülkelere nazaran daha fazladır (Birincioğlu ve Acuner, 2015:491). Tablo 1.3'te Türkiye'de bulunan en eski 10 aile şirketine yer verilmiştir.

Tablo 1.3. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri

Şirketin Adı	Kuruluş Tarihi	Kuşak	Faaliyet Konusu
Hacı Bekir Lokum ve Aile Şekerleri	1777	5	Lokum, helva, şeker
İskender	1860	3	İskender kebab
Hafız Mustafa	1864	5	Şeker, lokum, hamur tatlısı
Vefa Bozacısı	1870	4	Boza
Karaköy Güllüoğlu	1871	5	Türk tatlıları
Kuru kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Türk kahvesi, filtre kahve
Sabuncakis	1874	3	Doğal çiçek
Erden gıda sanayi	1878	3	Diyabetik ürünler, reçel, lokum, şeker
Komili	1878	3	Zeytin yağı ve yan ürünleri
Cemilzade	1883	3	Lokum, ezme, çikolata, şeker

Kaynak: Özkul, (2016); Haşit, (2009) kaynaklarından derlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Dünyadaki ve Türkiye’deki aile şirketlerinin ömürlerine dikkat edildiğinde Türkiye’de bulunan aile şirketlerinin ömürlerinin çok kısa olduğu söylenebilir. Sektör bazında dünyadaki uzun ömürlü aile şirketlerinin farklı sektörlerden olmasına rağmen Türkiye’de uzun ömürlü olan aile şirketlerinin genelde gıda sektöründe olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde önemli yer alması, istihdam ve gayri safi milli hasıla (GSMH) üzerinde de etkili olmasına yol açmaktadır. ABD’de Avrupa Birliği ülkelerinde aile işletmesi sayısı 17 milyondan fazla olup 100 milyonun üzerinde istihdam sağlamakta ve işletmelerin %65’inden fazlasını temsil etmektedir (Güleş vd., 2013:6). Aile şirketlerinin istihdama katkıları Tablo 1.4’te yer verilmiştir.

Tablo 1.4. Aile Şirketlerinin İstihdamdaki Payı

Ülke	İstihdam payı (%)
İspanya	80
İtalya	79
Hindistan	75
Güney Amerika	75
ABD	60-63
Almanya	75-58
Avustralya	50
İngiltere	50
Birleşik Krallık	50
İrlanda	40-50
Fransa	45
Hollanda	43

Kaynak: Güney, (2008: 106); Özkul, (2016); Güleş vd., (2013).

Aile şirketlerinin diğer şirketlere oranla daha fazla olması aile şirketlerinin ekonomik etkilerinin de yadsınamayacağı gerçeğini doğurmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde GSMH'nin %35 ile 65'i, Kuzey Amerika ülkelerinde %40 ile 45'i, Latin Amerika ülkelerinde %60 ile 90'ı, Asya ülkelerinde %65 ile 82'si, Türkiye'de GSMH'nin yaklaşık %90'ı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir (Akbank, vd., 2016).

1.3. Aile Şirketlerinde Sistem Modelleri

Aile şirketlerinin küresel düzeyde önemli boyutlarda olması bu tür şirketlerin ayakta kalabilmesi için çalışmaların artmasına neden olmuştur. Aile şirketleri için oluşturulan modeller sırasıyla; Calder (1960), Donelly (1964), Levinson (1971), Barry (1975), Danco (1975) ve Barnes ve Henson (1976) tarafından gerçekleştirilmiştir (Ateş, 2003). Aile şirketlerine ilişkin geliştirilen modeller dört adettir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Güleş vd., 2013:45);

- ✓ Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)
- ✓ Üç Daire Modeli
- ✓ Dört Daire Modeli
- ✓ Sürdürülebilir Aile Şirketi Modeli (SFB)

1.3.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)

Aile Sistem Teorisi, Whiteside ve Brown (1991) tarafından geliştirilmiştir (Taşkın 2014: 38). Aile sistem teorisi, aile ve iş yaşamının birbirine karıştırılması ile aile yaşamının iş yaşamına ya da iş yaşamının aile yaşamına müdahale etmesinin sorun yarattığına dayanmaktadır. Aile şirketlerinde yaşanan bu çelişkiyi temel alarak aile-iş sistemi modeli birçok yazar tarafından kabul görmüştür (Kepner, (1983); Ibrahim ve Ellis, (1988); Hollander ve Elman, (1988); McColl, (1990); Whiteside ve Herz-Brown, (1991), Stafford vd., (1999); aktaran Güleş vd., 2013:46).

Model aile ve iş ilişkisinde ortaya çıkabilecek istikrarsızlıkların olabileceğine odaklanır. Bu nedenle aile ve iş sınırlarının açıkça belirtilmesi gerekir (Günver, 2002:17). Modele göre aile ve iş amaçları arasında farklılıklar vardır. Farklılıklar; mevcut roller, güven ve ilişkiler gibi birtakım faktörler itibariyle sınıflandırılarak incelenmiştir (Adak, 2016:15). Sistemin ortaya koyduğu temel farklılıklar Tablo 1.5’te belirtilmiştir.

Tablo 1.5. Aile ve İş Sistemleri Arasındaki Farklar

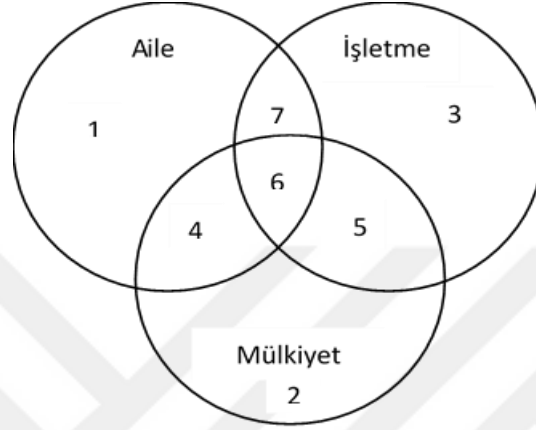
Aile Sistemi	İş Sistemi
Çocuk yetiştirmek	Kâr elde etmek
Gözetime odaklanma	Üretime odaklanma
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duyguların üstünlüğü	Gerçekçi bağlar
Kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Resmi ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak: ASO, (2005:23).

1.3.2. Üç Daire Modeli

Model, Tagiuri ve Davis tarafından 1980 yılında Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırma ile geliştirmiştir. Aile sistem teorisi kendisini aile ve iş süreçlerine odaklarken, bu yeni modelde aile üyesi olmasına rağmen iş yaşamına etkisi olmayanların olduğunu ortaya koymuşlardır. Üç daire modeli, üç temel nokta “aile-mülkiyet ve iş” boyutlarından oluşmaktadır. Üç dairesel yapının her bir ayağının diğerleriyle karıştırıldığı ve aynı zamanda bu üç dairenin birbirleriyle kesiştiği yerlerde çatışmaların olabileceği

belirtilmektedir (Peksaygılı ve Tutan, 2015:6434). Sistem, bu üç temel boyutu kapsayanlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları tanımlamaya çalışmıştır. Modele göre aile şirketlerinin başarıları, ailenin ya da şirketin kaynak ve süreçlerinden ziyade, aile ve şirket ilişkisinin güçlendirilmesini sağlamalıdır (Sharma, 2004:5). Üç daire modeli Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Üç Daire Modeli

Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997); aktaran Fındıkçı, (2005)

Üç daire modelinde her dairenin içindeki üyeler farklı çıkarları temsil ettikleri için, kişilerin aile şirketine beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentilerin farklılığı üyeler arasında çatışma yaratmaktadır. Bu nedenle çatışmalar aile şirketleri için önemli düzeyde sorunlar ortaya çıkartır (Gersick vd., 1997:8; aktaran Ateş, 2003:25). Sürdürülebilir olmayan aile şirketlerinde aile işleri, sahiplik ve yönetim işlerinin birbirine karıştığı ve bu nedenle kararların alınmasında güçlüklerin oluştuğundan söz edilir (Akingüç, 2012).

Üç çemberde toplam 7 bölge bulunmaktadır. Bu bölgelerden 3 adedi kesişen bölgelerdir. Bağımsız ve kesişen bölgelere göre ilişkiler Tablo 1.6’da gösterilmiştir.

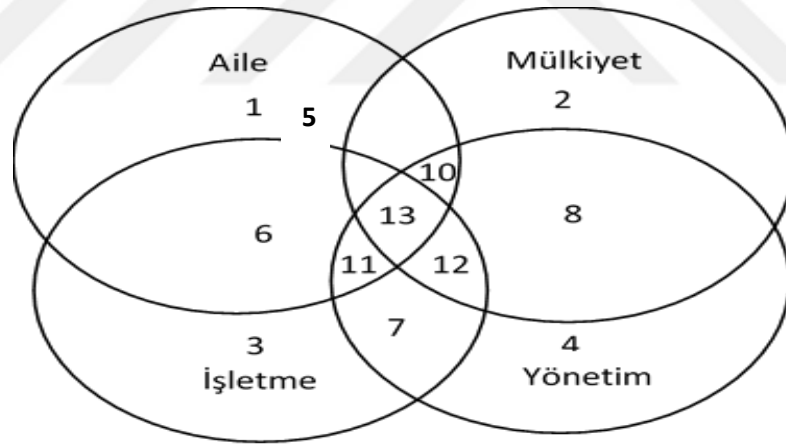
Tablo 1.6. Üç Daire Modeli Bölgeler ve Çatışma Grupları

Bölgeler	İlişkiler
1	Şirkette hissesi olmayan ve şirkette çalışmayan aile üyeleri
2	Aile üyesi olmayan, şirkette çalışmayan ortaklar
3	Şirket çalışanları olup mülkiyet hakkı ve aile üyesi olmayanlar
4	Aile üyesi, şirkette hissesi olan ve şirkette çalışmayan aile üyeleri
5	Aile üyesi olmayıp, şirkette çalışan, şirket ortağı
6	Aile üyesi olup şirkette hissesi olan ve şirkette görevi olanlar
7	Aile üyesi olup şirkette çalışan ancak şirkette hissesi bulunmayanlar

Kaynak: Güleş, vd., (2013:51)

1.3.3. Dört Daire Modeli

Ailenin şirket yaşamına etkisini inceleyen iki ve üç modelli sistemler aileyi şirketten ayrı değerlendirmektedir. Ancak dört daire modeli, kapalı sistem yerine açık sistem değerlendirme modeli ile aile ve şirket ilişkilerini aynı alt sistemde ele almaktadır (Güleş vd., 2013:52). Dört daire modelinin üç daire modelinden farkı şirket yönetiminde yer alan profesyonel yöneticilerin daha alt kademede çalışanlardan ayrı tutulmasıdır (Özcan, 2015:83). Dört daire modeli Şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Dört Daire Modeli

Kaynak: Fındıkçı, (2005:46)

Kleine’e göre, aile şirketi bir üst sistem olup aile- şirket-mülkiyet ve yönetim bu sistemin alt bileşenleridir. İki daire modeli **iletişim**, üç daire modeli **çatışma yöntemini** esas alırken dört daire modeli **rolleri** esas alarak aile şirketleri için bir model önerisi ortaya koymaktadır. Aile şirketlerindeki roller, bu modele göre dört tanedir. Bunlar;

ailenin yüklendiği roller, ortaklık yapısından kaynaklanan roller, şirkette çalışma pozisyonundan kaynaklanan roller ve yönetim rollerinden oluşmaktadır (Güleş vd., 2013: 54).

Dört daire modelinin kendisini dayandırdığı dört temel başlığa göre rollerin tanımı Tablo 1.7’de gösterilmiştir.

Tablo 1.7. Dört Daire Modeli Bölgeler ve Roller

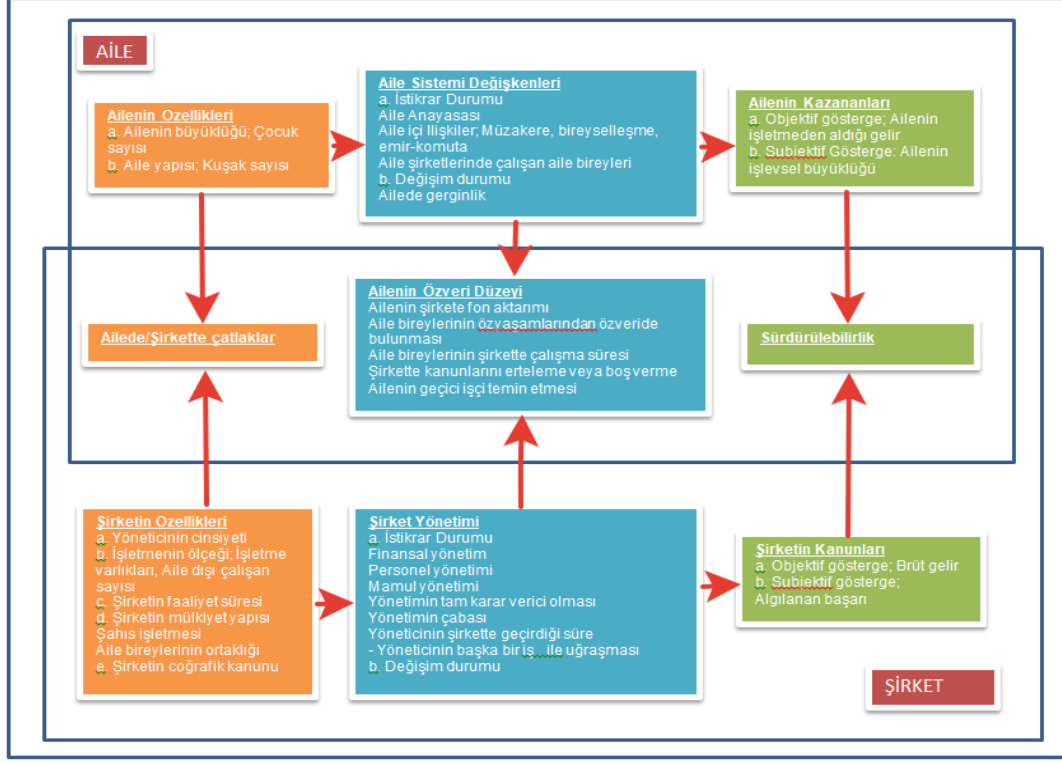
Bölgeler	Roller
1	İş ile ilgisi olmayan tüm aile üyeleri; Aile üyesi, ortak değil, yönetimde yer almıyor, şirket çalışanı değil
2	Aile üyesi olmayan şirket ortağı; Aile üyesi değil, ortak, yönetimde yer almıyor, şirket çalışanı değil
3	Profesyonel çalışanlar; Aile üyesi değil, ortak değil, yönetimde yer almıyor, şirket çalışanı
4	Profesyonel üst düzey yönetici ve Danışmanlar; Aile üyesi değil, ortak değil, yönetimde yer alıyor, şirkette çalışmıyor
5	Birinci dereceden akrabalar; Aile üyesi, ortak, yönetimde yer almıyor, şirkette çalışmıyor
6	Birinci derece dışında kalan akrabalar; Aile üyesi, ortak değil, yönetimde yer almıyor, şirkette çalışıyor
7	Profesyonel çalışan ve yöneticiler; Aile üyesi ve mülkiyet hakları olmayan, profesyonel çalışanlar ve yöneticiler
8	Aile üyesi olmayan ortak; Mülkiyet sahipliği var, üst düzey karar verme yetkisi var, aile üyesi değil, aktif iş yaşamında değil
9	Yönetim becerisi sınırlı aile üyesi ve diğer ortak; Aile üyesi, mülkiyet sahibi, şirkette çalışan
10	Eğitim ve becerisi nedeniyle farklı alanlara yönelen temel kararlarda söz sahibi olan aile üyeleri ve ortaklar; Aile üyesi, mülkiyet sahibi, üst yönetimde yer alan, şirketin iş akış süreçlerinde yer almayan
11	Gelinler / Damatlar vb. akrabalık bağı olanlar; Aile üyesi, şirkette aktif yürütme rolü olan, mülkiyet sahibi olmayan, genellikle ikinci ya da üçüncü derece akrabalar, kariyerleri açısından ihtiyaç duyulan, aile üyesi oldukları için güven duyulan, ancak ortaklık verilmeyenler
12	Nitelikleri nedeniyle ihtiyaç duyulan profesyoneller ve ortaklar; Aile üyesi değil, mülkiyet sahiplik hakkı var, yönetimde yer alır, genellikle teknik yetenekleri olan uzman kişiler, şirkete ortak ve şirket çalışanı
13	Şirketin sahipliğini paylaşan birinci dereceden olan aile üyeleri; Aile üyesi, mülkiyet hakkı var, yönetimde yer alır, şirket çalışanı, genellikle birinci dereceden şirket sahibi ya da yakınları

Kaynak: Güleş vd., (2013:56); Fındıkçı, (2014); Özcan, (2015), derlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

1.3.4. Sürdürülebilir Aile Şirketi Modeli

Stafford, vd., (1999:204) aile şirketleri için “Sürdürülebilir Aile Şirketi Modelini” geliştirmişlerdir. Model, aile ve şirket süreçlerini birlikte ele almaktadır. Aile ve şirket yapısının alt bileşenleri, kaynakları, sınırları, süreçleri vardır. Modele göre, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği aile ve şirketin başarı ve etkisi ile açıklanmaktadır. Aile ve

şirket arasındaki uyumun sağlanması ile sürdürülebilirliğin sağlanacağı ortaya koyulmaktadır (Güleş vd., 2013:57). Sürdürülebilir aile şirketi modeli Şekil 1.3'te gösterilmiştir.



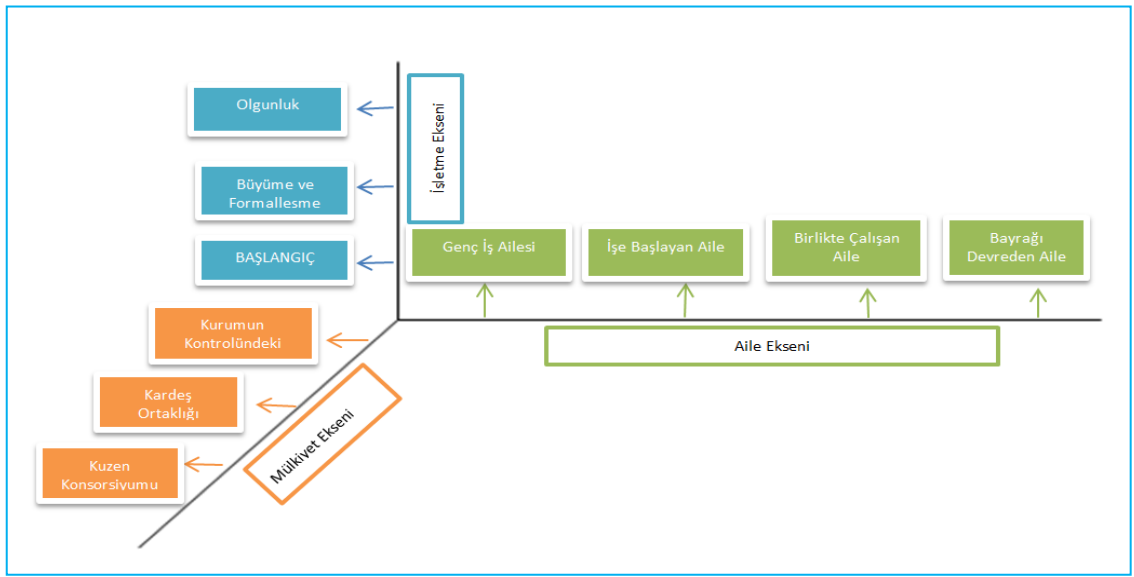
Şekil 1.3. Sürdürülebilir Aile Şirketi Modeli

Kaynak: Olson vd. (2003: 643); aktaran Güleş vd., (2013: 59).

Modele göre sürdürülebilirlik, aile başarısının ve anlaşmazlıklara gösterilen tepkilerin kesişimi ile doğmaktadır. Model, aile ve şirket sisteminin başarılarına engel olmayacak şekilde karşılıklı uyum ve destek içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır (Stafford vd., 1999: 204-205; aktaran, Erdirençelebi, 2012:62). Diğer modellere göre daha esnek bir yapıya sahip olan model (Birincioğlu, 2015), başarıyı somut ve soyut belirleyicileri kullanarak savunmaktadır. Somut belirleyiciler finansal başarılar iken soyut belirleyiciler ise motivasyon, ödüller, hedefler ve başarıya ortak olmaktır (Güleş vd., 2013:58).

1.4. Aile Şirketlerinde Yaşam Seyri

Aile şirketlerinin gelişimini özetleyen bu model “Üç Boyutlu Evrim Modeli” olarak tanımlanmıştır (Güleş vd., 2013). Aile şirketlerinin yapısal oluşumunu üç daire modeline zaman boyutu eklenerek aile, mülkiyet ve iş gelişim süreci anlatılmaya çalışılmıştır. Modele göre mülkiyet eksenini; Kurumun kontrolündeki, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarını kapsar. Aile eksenini; genç aile, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile olarak belirlenmiştir. İşletme eksenini başlangıç aile, büyüme ve formalleşme, olgunluk dönemleri olarak ayırmıştır. Model Şekil 1.4’te gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Üç Boyutlu Evrim Modeli

Kaynak: Gersick vd. (1999: 288); aktaran Güleş vd., (2013:97)

1.4.1. Mülkiyet Eksenini

Aile şirketlerinin büyüme sürecinde mülkiyet en belirleyici etmenlerdendir. Aile şirketleri tek kişinin otoritesi ve kontrolü döneminden kardeşlerin ortaklığına ve daha sonra kuzen konsorsiyumuna geçmektedir (Yolaç, 2011:90).

Kurumun kontrolündeki dönem aşamasında, mülkiyet aile üyelerinin denetimindedir. Bu dönemde temel sorun, işletme ve işlerin kime, nasıl ve ne zaman devredileceğidir. Bu dönemde liderlik değişimi, halefiyet planlaması ve miras konuları öne çıkmaktadır. Kardeş ortaklığı döneminde ise şirketlerde ikiden fazla kardeşin

yönetimde olması durumunda gerçekleşir. Kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesi için aile ilişkilerinin kurumsallaşması önerilmektedir. Bu dönemde takım çalışması, aile mülkiyetinin desteklenmesi ve halefiyet planlaması öne çıkmaktadır (Papatya 2004: 621; IFC, 2011:14).

Uzun dönemde yaşayan aile şirketlerinde kuzenlerin de iş yaşamına dahil olduğu dönem kuzen konsorsiyumu dönemi olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemde olan şirketlerde mülkiyet yapısında karışıklık oluşmaya başlar. Kuzenler arasında ortaklık yapısı belirginleşir (Papatya 2004: 621). Çatışmaların en fazla olduğu dönemdir. Bu dönemde kurumsal sermayenin dağılımı (kâr payı, borç ve kâr düzeyleri), uyuşmazlıkların çözümü, görev dağılımı, misyon ve vizyon konuları öne çıkmaktadır (IFC, 2011:14).

1.4.2. Aile Ekseni

Aile şirketlerinde ailenin şirketi ilk kurdukları gün ile ilerleyen yıllardaki evrimi farklılık arz eder. Bu gelişim süreci; genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile, bayrağı devreden aile olarak sıralanmıştır (Güleş vd., 2013).

Aile işletmelerinin ilk evresi genç iş ailesi dönemi olarak tanımlanır. Bu dönemin temel karakteristikleri; girişimci değerleri, inanç ve tutumları, yönetimde bizzat girişimcinin olduğu ve işletme sahibi ile iş ilişkisi arasında direk iletişimin olduğu işletmenin ilk yıllarıdır. Çocukların iş yaşamına dahil olması ile birlikte işe başlayan aile dönemine geçilmiş olur. Bu dönemde aile dışı ortakların şirkete girmesi ve kurumsallaşma çabalarının arttığı görülür. Kardeşlerin yönetime geçmesi ile birlikte çatışma ve sorunların artmasının beklendiği dönem birlikte çalışan aile olarak tanımlanmıştır. Bu dönemdeki sorunlara karşı aile ilişkilerinin kurumsallaşması için çalışmaların yapılması eklenir. Son dönem ise bayrağı devreden aile olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde profesyoneller, yabancı ortaklar ve danışmanlar şirkette yer almaya başlar (Güleş vd., 2013).

1.4.3. İşletmenin Evrimi

İşletmenin büyümesi ile birlikte yeni şubeler, müşteri ve ürün farklılıkları, finansal durum, şirketin içinde bulunduğu aşamalar örgüt yapısında yatay ve dikey ilişki ağlarının

artmasına yol açar. Aile şirketlerinin gelişimi büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşir. Bunlar; işe başlama, büyüme ve olgunluk aşamalarıdır (ASO, 2005: 43).

Şirketlerin işe başlama dönemlerinde kısa dönemli hedefler, merkeziyetçi yapı, biçimsel olmayan ilişkiler, sade örgüt şeması, ayakta kalabilme mücadelesi en temel göstergelerdir. İşe başlangıç döneminde şirket, daha az ürün ile daha dar bir pazarda tutunmak ister. Büyüme dönemi ile birlikte çalışan sayısının artması, ürün çeşitliliğine gidilmesi, pazarda daha fazla yer edinmek ya da yeni pazarlara girmek ile satışların artması hedeflenir. Şirket tüm bu süreci yönetmek için profesyonellerden faydalanmaya başlar (Yolaç, 2011:90). Olgunluk dönemi ile birlikte, şirketin büyümesi yavaşlar, görev ve yetki dağılımlarında netlik olur, profesyonel yöneticilerin şirketteki sayıları artar. İş süreçlerinin büyük kısmı biçimsel bir yapıya bürünmüştür (ASO, 2005: 47).

1.5. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin başarılarının temelinde yer alan güven duygusu ve buna bağlı hızlı karar verebilme yeteneği aile şirketlerini güçlü kılan en önemli faktördür. Aile üyelerinin kâr payı dağıtımlarında ya da şirketin finansal sıkıntıya düşmesi durumunda kendi varlıkları ile şirketi desteklemeleri, itibarın önemsenmesi, kaliteli mal ve hizmet üretmek istemeleri, süreklilik arz eden stratejik bakışları nedeniyle diğer şirketler ve çalışanlar tarafından tercih edilmeleri başlıca avantajlar arasında sayılabilir (Akbank vd., 2016).

Aile üyeleri ile diğer çalışanlara farklı ücret ve terfi politikalarının uygulanması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Patronların, profesyonellerin fikirlerine önem vermemesi profesyonellerin aile şirketlerinde çalışma isteksizliğine neden olmaktadır. Özellikle kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanların üst yönetimde genellikle aile üyelerine yer verilmesinin yarattığı motivasyon eksikliğinin en önemli dezavantajlar arasında sayılmaktadır (Ward, 2014).

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları literatürde farklı sınıflandırılmış olsa da bu tez çalışmasında aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından ele alınmıştır.

1.5.1. Aile Şirketlerinde Avantajlar

Aile şirketleri aynı aileden üyelerin oluşturduğu ve mülkiyet ile kontrol yetkisinin aile üyelerinde yoğunlaşması nedeniyle üç temel avantaj sağlamaktadır. Bunlar finansal, yönetsel ve örgütsel kültür kaynaklı olarak sınıflandırılabilir.

1.5.1.1. Finansal ve Ekonomik Avantajlar

Aile şirketi olmanın en temel finansal avantajı, aile üyelerinin şirketin büyümesi ve güçlenmesi için kârdan vazgeçme eğilimleri ile şirketin iflas gibi zor durumda kalmasında aile üyelerinin özel mülkiyetleri şirketi desteklemeleridir (Taşkın 2014). Mülkiyetin aile bireylerinin elinde olması, yeni iş fikirlerine yönelik alınacak kararlarda daha rahat hareket etme olanağı sunmaktadır. Aile şirketlerinin sahipleri aile bireylerinden olduğundan ailenin itibarı önemsenir. Bu nedenle ortaklar, kısa vadeli finansal hedefler yerine uzun vadeli hedeflere odaklanır (Uluyol 2004). Başlıca finansal ve ekonomik avantajlar şu şekilde sıralanır (Ateş, 2005: 11);

- ✓ Kârdan vazgeçebilme eğilimi,
- ✓ Elde edilen gelirlerin yatırıma dönüştürülme isteği,
- ✓ Finansal kaynak temininde aile fonlarından faydalanma,
- ✓ Yüksek düzeyde varlıkları koruma güdüsü,
- ✓ Kısa dönemli sermaye ihtiyaçlarının ortaklar tarafından karşılanması,
- ✓ Kaynakları özenli kullanma istemleri,
- ✓ Uzun vadeli hedefler.

1.5.1.2. Yönetim Avantajları

Aile üyeleri arasındaki karşılıklı saygı ve söz dinleme duygusunun yönetime yansması yönetimi güçlü kılan en önemli avantajlardandır (Özcan, 2015:95). Aile şirketleri diğer şirketlere nazaran kalifiye eleman bulma ve çalıştırmada daha üstündürler (Bakırcı, 2007:19). Aile üyelerinin küçük yaşta iş yaşamına dâhil edilmesi nedeniyle yönetim sorunları azalır (Ateş, 2005:11; Yıldız, 2008:23).

Aile şirketlerinde şirket yönetimini güçlendiren diğer bir faktör ise aile şirketlerinde ailenin itibarıdır. Güçlü aile itibarı şirketin ihtiyaç duyduğu kredi imkanları, girdi temini,

pazarlama ve satış gibi fonksiyonlarda diğer şirketlere göre üstünlük sağlamada katkı sağlar (Özcan, 2015:96).

Aile şirketlerinde tek kişi yönetiminin egemen olması, aynı kişinin uzun süre yönetici olarak şirketin yönetiminde olması, uygulanan politikalar açısından devamlılığı temin ettiği gibi, örgüt kültürü bakımından da uyumluluk sağlar (Yakupoğulları 2001: 19). Aile şirketlerinde sermayenin önemli bir kısmının ailenin elinde olması, daha az bürokrasi, esneklik gibi özellikleri ile diğer şirketlere nazaran daha hızlı karar verme yeteneklerini güçlü kılmaktadır (Özcan, 2015:96).

1.5.1.3. Örgüt Kültürü

Aile şirketleri aynı aileden gelen bireylerin oluşturduğu bir yapı olduğundan, bu tür şirketlerde örgüt kültürü oluşturmak daha rahattır. Aile bireylerinin aralarındaki kan bağı aynı zamanda benzeşen bir kültürel yapıyı da öne çıkartmaktadır. Bu nedenle şirket kültürü ile aile değerleri bütünleştiğinde kurallar daha çabuk herkes tarafından benimsenir ve uygulanır. Aile şirketlerinde, aile kültürü ve kurum kültürünün bütünleştiği, çalışanların birbiriyle uyumu sayesinde takım ruhunun en üst seviyede sağlandığı görülmektedir (Bozkurt, 2005:15).

Ailenin itibarının tarihselleşmesini sağlamak için sosyal içerikli projelere verilen önemin daha fazla olması aile soyadını ya da aile büyüklerinin isimlerini yaşatacak projeler ile toplumsal fayda yaratırken, aynı zamanda şirket içindeki bağları da güçlendirir. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilere göre, nispeten şirket patronlarıyla kurulan samimi ilişkiler neticesinde çalışanların daha huzurlu ve yaratıcı olup risk alabildikleri görülmektedir (Vries, 1993).

1.5.2. Aile Şirketlerinde Dezavantajlar

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine etki eden dezavantajlar yapısal olmayıp, aile üyeleri arasındaki ortaya çıkan çatışmalar, geleneksel değerlere bağlılık gibi finansal, yönetsel ve kültürel sorunlardan kaynaklanabilir.

1.5.2.1. Finansal ve Ekonomik Dezavantajlar

Aile şirketlerinde aile üyelerinin aynı aileden gelmelerinden dolayı ailenin varlıklarının sınırlı olması, nakit ihtiyaçlarını karşılamada borçlanmaya karşı olumsuz

bakış açıları şirketin büyümemesi ya da büyüme hızında yavaşlama ya da sorun yaşamalarına yol açabilir (Bezirci, 2018; Özcan, 2015:95). Temettü dağıtımını da karşılaşılan diğer önemli finansal dezavantajlardandır (Göker, 2006:48).

Aile şirketlerinde şirket karının dağıtılmayıp şirkette bırakılması ilk fırsatta yapılan sermaye biriktirme yöntemi olarak kullanılması avantaj olarak görülse de büyüyen ve iki ya da daha fazla kuşağın bir arada olması durumunda aile üyeleri arasında çatışmaya yol açabilir. Aile üyeleri ihtiyaçlarını karşılamada sorun yaşamaları durumunda muhasebenin kişilik kavramından ödün verilmesine yol açan işlemlere girebilirler. Aile üyelerinin şirket kasasından kişisel ihtiyaçlarını karşılaması, finansal tabloların ve vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına yol açılabilir (Özcan, 2015).

1.5.2.2. Yönetime İlişkin Dezavantajlar

Yönetim kaynaklı sorunlar aile şirketlerinin en önemli zayıflıklarındandır. Merkeziyetçi yönetim yapısı, belirli aile üyelerinin şirketle ilgili alınan her kararda yer almaları, eğitimsiz aile bireylerinin şirket yöneticilerine olan yakınlıklarına göre yetki sahibi yapılmaları, rol çatışmaları, devretme sorunu ve yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi aile işletmelerini yönetsel anlamda dezavantajları olarak sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000:25).

Kuşaklararası aktarılan belli kalıplara sıkıştırılmış düşünce tarzları aile işletmelerinde sorunlar yaratabilmekte ve böylelikle şirketin gelişmesi engellenerek şirket rekabetten uzaklaştırılmaktadır (Ateş, 2005:15).

1.5.2.3. Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajlar

Aile şirketlerinin temel karakteristiklerinden birisi aile ile iş ilişkilerinin iç içe geçmesi ve dolayısıyla aile kültürünün şirket kültürü üzerinde etkili olmasıdır (Çağlar vd., 2006:324). Şirket sahiplerinin muhafazakâr tutumları nedeniyle yeni fikirlerin şirkete uyumunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde formelleşmeye karşı direnç söz konusu olduğu için objektif verilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi pek fazla söz konusu olmaz.

Aile üyelerine uygulanan ücret, terfi ve görevlendirme politikaları ile diğer çalışanlara uygulanan politikalar arasında farklılıkların olması da personellerde örgütsel

bağlılıkta zayıflığa yol açar. Adil olmayan koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, çalışanlarda strese neden olur. Bu da iş tatmini, motivasyon ve performansı olumsuz etkiler (Büte, 2010:1).

1.6. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketi olmanın yarattığı avantajlar bu tür şirketleri güçlü kılarken dezavantajlar ise zayıf olmalarına neden olmaktadır. Aile şirketlerinin diğer şirketlere nazaran daha güçlü olduklarını analiz etmek için Almanya, Fransa, İsviçre, İngiltere ve İtalya'da aile şirketleri ile diğer şirketlerin hisse senetleri arasındaki değer artışı 2003 yılına kadar on yıllık bir süre çerçevesinde test edilmiştir. Buna göre Almanya'daki aile şirketlerinin endeksleri %206 artarken diğer şirketlerin %47 arttığı ve Fransa'daki aile şirketlerinin endeks değeri %203 artarken diğer şirketlerin değerinde %73 artışın olduğu tespit edilmiştir (IFC, 2011:11).

Aile şirketlerinin güçlü olduğu bu sonuca rağmen bu tür şirketlerin kısa zamanda yok olduklarına dair çalışmalar bulunmaktadır. Aile şirketlerinin yaşamlarını esas alan çalışmalardan biri ABD'de gerçekleşmiştir. Araştırmaya göre yeni kurulan aile şirketlerinin %40'ı ilk 5 yılda, geri kalanların %66'sı birinci kuşağa iflas ettiği ya da devredildiği, ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranının ise %20'yi geçmediği, %20'nin ise ancak %17'sinin üçüncü kuşağa kadar devam ettiği tespit edilmiştir (Günver, 2004:170).

Türkiye'de ikinci kuşağa devrolunan aile şirketlerinin oranı %30, üçüncü kuşağa geçenlerin oranı %12, dördüncü kuşağa geçenlerin oranı ise %1 civarındadır. Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü 24 yıldır (www.fortune.com, 10.05.2018).

1.6.1. Güçlü Yönler

IFC'ye göre (2011) aile şirketlerini diğer şirketlerden güçlü kılan en önemli yönleri bağlılık, bilgi sürekliliği ile güven ve gururdur. Aile şirketlerinin en güçlü yönlerinin başında aile birlik ve bağlılığı gelmektedir. Yüksek düzeydeki birlik ve beraberlik duygusu şirketlerin sürdürülebilirliğinde önemli bir faktördür. Bununla birlikte şirket yönetiminde bulunan aile üyelerinin tecrübelerinin aktarılması ile de bilginin sürekliliği sağlanır. Böylece sonraki kuşağa devirde başarı şansı artar (IFC, 2011:10).

Aile şirketlerini güçlü kılan diğer bir faktör ise güven duygusudur. Aile bağlarının güçlü olması ve ailenin adının tanınırlık duygusu aile üyelerinin daha etkin ve verimli çalışmasını tetikler. İtibarın sağlanması için daha kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik aile şirketleri bu nedenle diğer şirketler ve çalışanlar tarafından tercih edilirler (Ward 2014).

1.6.2. Zayıf Yönler

Aile şirketlerinin uzun vadede sürdürülebilir olma konusundaki eksiklikleri en çok vurgulanan problemdir. Aile şirketlerinde başarısızlıkların birçok nedeni bulunmaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmaması ve bunun çarpanı olan olumsuzluklar silsilesi aile şirketlerinin yaşam ömürlerini kısaltmaktadır. Aile şirketlerinin zayıflıkları başında yönetim ile ilgili sorunlar gelmektedir. Büyüme destekleyecek nakit ya da sermaye yetersizliği, maliyetlerde kontrolünün yetersizliği, sektörden ve ekonomik koşullardan kaynaklanan nedenler de sürdürülebilirliği etkileyen diğer zayıflıklar olarak sıralanabilir (IFC, 2011:10).

Aile şirketlerinde duyguların ağırlıklı olması şirketin yönetiminde karmaşıklığa yol açar. Şirketin büyümesi ve aile üyelerinin yönetime dâhil olması ile birlikte üstlenilen görevler ile talep edilen görevler arasında farklı taleplerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu durum tüm aile üyelerini aynı düzeyde teşvik etmeyeceği için karmaşıklığı artırır. Aile şirketlerinde şirket yöneticilerinin aile üyesi olmaları ve aynı zamanda mülkiyet sahibi olmaları nedeniyle yazılı süreçleri benimsemeye daha isteksiz olmalarına neden olmaktadır. İşin nasıl yürüyeceği konusunda daha çok deneyim ve tecrübelerinden faydalanırlar. Şirket büyüdükçe biçimsellik artışı beklenir. Bu duruma ayak uyduramayan şirketlerin sürekliliği tehdit altına girer ve şirket içinde çatışmalar artar (IFC, 2011:10).

Aile şirketlerinde sorunların ve çatışmaların arttığı dönem daha çok şirketin büyüme ve olgunlaşma dönemiyle devir süreçlerinde yaşanır. Şirketin kilit noktalarında görev alan kişilerin tespiti, profesyonellerin sürece dâhil edilmesinde gecikmeler, halefiyet planlarının zamanında yapılmaması şirketi ticari kayıplara uğratan önemli disiplin eksikleri bu tür şirketlerin zayıf olmasına yol açar (IFC, 2011:10).

1.7. Aile Şirketlerinde Çatışmalar ve Yaşanan Sorunlar

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliği etkileyen riskler, çatışma ya da sorunlardan kaynaklanmaktadır.

1.7.1. Aile Şirketlerinde Çatışmalar

Aile şirketlerinde aile, mülkiyet ve iş arasında olan ilişki nedeniyle birçok çatışma yaşanabilecek ortam mevcuttur. Çatışma ilk bakışta her ne kadar olumsuz bir kavram olarak görünse de yaratıcılığı, yenilikçiliği ve araştırmacılığı özendirme başlıca olumlu yanları olarak sıralanmaktadır (Özcan, 2015:110).

Global Family Business Consultants aile şirketlerinin kapanmasının nedenleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre, aile şirketlerinde %43 kardeşler arası çatışma, %19 kardeş-kuzen çatışması, %19 miras kavgası, %14 aileler arası kavga, %5 aile çatışması nedeniyle aile şirketlerinin kapandığı ya da devredilemediği belirtilmektedir (Tuncel, 2011).

Genel olarak çatışmanın nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Güleş vd., 2013:165-166);

- ✓ Yetersiz iletişim,
- ✓ Örgütsel yapı içerisinde ortaya çıkabilen; statü, güç, bürokratik, yönetime katılım, ödüllendirme sistemlerinde adaletsizlik, biçimsel olmayan örgüt yapısı, rol belirsizlikleri, örgüt politika-iklim ve değişim yapısı,
- ✓ Bireysel davranışların yol açtığı kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engelleme ve stres.

Aile şirketlerinde çatışmalar; hak çatışması, rol çatışması, kuşak çatışması, iş-aile çatışması ve baba-evlat çatışması olarak sınıflandırılabilir. Aile üyeleri arasında uygulanan ücret politikaları, ödüllendirmelerde haksızlık yapıldığı önyargısı, yönetici konumundaki aile üyelerinin ücret ve hizmet dengesinde ortaya çıkan haksızlık duygusu ve tüm aile üyelerinin aynı ücrete tabi tutulmasının yarattığı çatışmalar hak çatışması olarak belirtilebilir (Özcan, 2015:105).

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği önündeki en büyük engeller arasında kuşak çatışmaları gelmektedir (Uluyol 2004: 76). Aile şirketlerinde birden fazla kuşağın aynı

zamanda istihdamı mülkiyet sorunları, anlayış ve görüş farklılıklarına yol açarak kuşak çatışmalarına neden olarak sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir (Yalçın 2004: 72).

Aile şirketlerinde çatışma nedenlerinde birisi de varis çatışmalarıdır. Genelde bu sorunun kaynağı en büyük çocuk ya da erkek evladın tercih edilmesinden kaynaklanır. Aile içinde meydana gelen olumsuz olayların iş yaşamına etkisi, yeteneksiz çocukların şirkette istihdam edilmesi, yönetici kapasitesi ve yeteneği olmayan aile bireylerinin yönetici noktasında görevlendirilmeleri, aile üyelerinin lüks yaşam tutkuları, aile harcamalarının şirket kasasından yapılması, büyüme ve yeni yatırımların yapılmasından ziyade şirketin kontrolünü kaybetmeme korkusu vb. çatışmalar ise aile ve iş ilişkisinden kaynaklı çatışmalara neden olmaktadır. Bununla birlikte öne çıkan çatışmalar arasında baba-evlat çatışmaları da sayılabilir (Özcan, 2015:105).

Aile şirketi tanımlarının farklılığı ve aile şirketlerine ilişkin geliştirilen modellere bakıldığında aile üyelerinin kendi aralarında ve aile üyelerinin şirket içinde üstlendikleri roller çatışmaların başlıca kaynakları olmaktadır. Yönetici olmak ve hissedar olmak gibi rollerin bir arada olması halinde çatışmalar sorun oluşturabilmektedir (Genç, 2004:22). Aile şirketlerinde çatışmanın engellenmesi için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır (Yelkikalan, 2006:202);

- ✓ Güçlü liderlik,
- ✓ Aile istihdam politikaları,
- ✓ Aile toplantıları,
- ✓ Yönetim kurulunun bağımsızlığı,
- ✓ Etkili iletişim,
- ✓ Etkili insan kaynakları yönetimi,

1.7.2. Aile Şirketlerinin Sorunları

Aile şirketlerinin temel sorunu aile değerlerinin hâkim olduğu sosyal yapı, şirketin ise mantık ve kurallarını hâkim olduğu sosyal yapı olmasıdır (Fındıkçı 2014: 54). Ward (2014), aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunu ile birlikte en temel sorunun plansızlık olduğunu ve şirketin kurucusunun uzun yıllar boyunca şirketin başında kalmak istemesinin de şirket açısından sorun yarattığını belirtmektedir. Aile şirketlerinin uzun

yıllar yaşamasının getirdiği sorunlardan birisi de aile kültürünün yenilenmesi gerektiğidir. Yenilenme süreci de şirketler için sorun yaratabilmektedir. Aile şirketlerinde önemli bir sorun olarak devir planlamasının olmamasının da altını çizen Ward, sonraki yöneticilerin yetersizliklerinin ve eğitimsiz olmalarının şirket açısından sorun yaratan önemli bir başlık olarak belirtmektedir (Ward, 2014).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasını; aile ilişkilerinin ve şirketin kurumsallaşması olarak tanımladığımızda ilk önce aile ilişkilerinden kaynaklı sorunlar ve daha sonrasında ise şirketten kaynaklı sorunlar olarak ayırmak yerinde olacaktır.

1.7.2.1. Aile İlişkilerinden Kaynaklı Sorunlar

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması aile şirketleri için hayati önem taşımaktadır. Aile ilişkilerinden kaynaklı sorunlar aile şirketlerinin dağılmasında önemsenecek düzeyde yok olma ya da iflas olma nedeni olmaktadır. Bu nedenle öncelikle aile ilişkilerinin yaratacağı sorunları tespit etmek gerekir.

Alacaklıoğlu (2009)'a göre aile şirketlerinde çıkan sorunların başında kardeşler arası anlaşmazlıklar (%43) gelmektedir. Miras (%19) ve aile içi anlaşmazlıkların (%19) ikinci sırada yer aldığını belirten yazar aileler arası anlaşmazlıklar (%14) ve son olarak da kardeş kuzen kavgalarının (%5) şirkette çıkan sorunlara neden olduğunu söylemektedir. Türkiye'de yeni kuşaklara geçerken şirketlerin sorun yaşayacaklarına olan inanç %41 oranına sahip iken küresel düzeyde bu oran %32'dir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:491).

1.7.2.2. Yönetimsel sorunlar

Aile şirketlerinde yaşanan sorunlar aile değerleri, şirketin büyüklüğü, sektörü kurumsallaşma düzeyi nedeniyle farklılık arz eder (Tonus 2004: 231). İlk kuşak aile şirketlerinde girişimcinin daha çok etkisinin olması nedeniyle öne çıkmayan yönetim sorunları ikinci kuşak ile birlikte ortaya çıkmaya başlar. Kardeşler arasında yaşanan rekabet nedeniyle şirket yönetiminin kim tarafından üstleneceği en önemli sorunlar arasında yer alır. Aile şirketlerinde genelde en büyük kardeşin şirket yönetimini devralma isteği ya da ilk kurucunun bu bakışı eğitilmiş olan diğer kardeşlerde motivasyon düşüklüğüne neden olur. Profesyonellerle geçinememek, aile üyeleri ve akrabalara

gereksiz konumlar verilmesi, profesyonelleri küçük görme, yetki devrine sıcak bakılmaması yönetsel sorunları arttırmaktadır (Özcan, 2015:104).

1.7.2.3. Finansal Sorunlar

Aile şirketlerinde finansal sorunların temelinde nakit ya da sermaye yetersizlikleri yer alır. Aile üyelerinin nakit ihtiyaçları ile şirketin nakit ihtiyacının iyi planlanamaması bu sorunu artırır. Finansal sorunlar gayrimenkul planlamalarının yapılmaması nedeniyle miras üzerinden ödenen vergiler ve faizler ile birlikte daha da artar. Aile şirketlerinde yabancı ortak alımına karşı olumsuz bakış ve şirketin halka arz olunmaması yüksek oranda faiz yükümlülüklerine maruz kalmaya ve büyümenin yavaşlamasına yol açar (Güney, 2008).

1.7.2.4. İnsan Kaynakları sorunları

Yetenekli aile üyelerinin şirkette çalışmaları için yeterli düzeyde teşvik edici yapının oluşturulmaması, diğer çalışanlara karşı güvensizlik, roller çatışması, işgücündeki yüksek devir oranı, terfi ve atamalarda aile üyelerine öncelik verilmesinin diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri şeklinde sıralanabilir (Genç, 2004).

1.7.2.5. Planlama sorunları

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ölçütlerinden biri de planlama faaliyetleridir. Kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak planlama faaliyetleri artar ve azalır (Akgemici 2004: 515). Aile şirketlerinin yazılı süreçleri benimsememeleri planlamalarda azlığı ve buna bağlı olarak uzun dönemli stratejik kararlar yerine daha kısa dönemli planlama yöntemlerinden olan taktiksel planlamaları kullanırlar (Çelik vd. 2004: 193). Aile şirketlerinde planlama sürecine sadece şirket işleri değil, aile ilişkilerinin de dâhil edilmesi önem arz etmektedir (Karpuzoğlu 2004: 640).

1.8. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin sorunları çözümede başarılı olan şirketlerin bir takım ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; aile anayasası hazırlayarak gelecek kuşaklara devrinin sağlanması (Sağlam 2006: 505), ortak değerler, güçler ayrılığı, şirket kurucusunun ve ailenin şirkette ortaya koyduğu ve herkes tarafından bilinen değerler, aile üyeleri arasında güçlü iletişim yöntemleri, ailenin sürekli büyüme güdüsü, üyeler arasında saygı,

yardımlaşma ve ilişki sınırlarının belirlenmiş olması gibi özellikler sıralanmaktadır (Erdil vd., 2004:65).

Aile şirketlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde diğer şirketlere nazaran sayısal üstünlükleri, GSMH ve istihdam gibi ekonomik katkıları nedeniyle önem arz etmektedir. Bununla birlikte aile şirketlerinin aile ve iş kavramlarının uyuşması kapsamında yaşadıkları çatışma ve sorunlar kısa ömürlü olmalarına neden olmaktadır. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmaları için yapılan birçok çalışmada önerilen temel dayanak noktası kurumsallaşmadır (Pazarcık, 2004:33). Kurumsallaşma ile aile ve iş kavramlarının birbirine problem yaratması değil destek olması beklenir (Yücel ve Özakalan, 2012:260). Aile şirketlerinde kurumsallaşma; aile ilişkilerinin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşması şeklinde sınıflandırılmaktadır (Sönmez, 2011:56). Kurumsallaşan aile şirketleri ile kurumsallaşmayan aile şirketlerinin temel farklılıklar Tablo 1.8’de gösterilmiştir.

Tablo 1.8. Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerine Göre Farklılıkları

Kurumsallaşan Aile Şirketi	Kurumsallaşamayan Aile Şirketi
Gelişime olumlu bakarlar. Esnektirler,	Değişime karşı katıdırlar,
Risk alırlar,	Mevcut konumlarını koruma güdüsü baskındır. Daha az risk alırlar,
Stratejik planları mevcuttur,	Yazılı süreçleri benimsemezler. Stratejik planları yoktur ya da daha genel bir stratejik planlama yaparlar,
Aile üyesi olmaktan ziyade yetenekler ve eğitim durumu öne çıkar,	Çocukların iş yaşamına dâhil edilmesinde yeteneklere bakılmaz,
Aile üyeleri bağımsız hareket edebilirler.	Bağımlılık vardır..

Kaynak: Ward,1990; aktaran Meşe, 2005:32.

1.9. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramının ortaya çıkmasının nedeni olarak kötü yönetim uygulamalarının şirketlerde ortaya çıkardığı verimsizlikler olduğu öne sürülmektedir (Sönmez, 2011:53). Şirketler, kurumsallaşma ile kurum içinde ortak bir dil (Kobal, 2016:100) oluşturarak şirkete yarar sağlayan değerlerin esas alınmasını ve şirketi zora düşürecek olayların elimine edilmesi gibi çıktılar amacıyla önemserler (Büte, 2010:5).

Kurum, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Kurum kavramı, yönetim bilimi açısından “organizasyon ya da örgüt” anlamına gelmektedir (Kıran, 2007:38).

Karpuzoğlu'na göre (1999) kurumsallaşma, “*işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, şirkete özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer şirketlerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci*” olarak tanımlamaktadır (Yazıcıoğlu 2009: 499).

Kurumsallaşma bir kurumun sadece bir kısım işlemlerini değil kurumun tüm süreçlerde kurumsallaşmasını ifade eder. Bu kapsamda kurumsallaşma, kurum içindeki iş akış süreçlerinin bütün aşamalarıyla belirli kural ve kaidelere dayandırmak amacıyla oluşturulur (Fındıkçı, 2014:23).

Kurumsallaşmanın şirketlerde sağlanması ile şirket yönetiminin alacağı kararlar sadece hissedar veya yöneticilerce alınmaz. Karar sürecine profesyonel yöneticiler de dâhil edilerek şirket sahibi ile şirket arasında resmi bir iletişim sistemi de oturtulmuş olur. Bu sistemin en önemli çıktısı ise şirket sahibinin vereceği hatalı kararların belli bir sürece dâhil tutularak hataların en aza indirilmesini sağlamasıdır (TKYD, 2010).

Kurumsallaşma yetenek, tecrübe, örgüt kültürü, yönetim devri, planlama, stratejik hareket etme, amaç ve hedef belirleme ve başarılı çalışanları özendirme gibi avantaj yaratan değerler ile şirketlerin daha uzun ömürlü olmasını sağlar. Aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olması diğer şirketlere göre kurumsallaşmaya olan ihtiyacın daha fazla olmasına yol açmaktadır. Bu bakımdan aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin temel koşulu kurumsal yapının oluşmasına bağlıdır (TAİDER, 2017).

1.10. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin kapanma nedenleri üzerine yapılan bir araştırmada aile şirketlerinin çöküşünde %80 aileye ilişkilerinin %20 ticari faaliyetlerin etkili olduğu tespiti yapılmıştır (Hergüner ve Yaveroğlu, 2006). Bu analizinde ortaya koyduğu gibi aile

şirketlerinde kurumsallaşma sorununa çözüm getirilirken özellikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması beklenir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ile şirket içinde ortaya çıkması muhtemel çatışmalar ve sorunların önlenmesi hedeflenir. Kurumsallaşma ile ortaklık kriterleri, halefiyet planları, şirket içinde görev alan aile üyelerinin üstlenecekleri roller, yönetim kurullarının oluşma şekilleri, profesyonel çalışanların konumu, karar verme süreçlerine ilişkin sorumluluklar, görev ve yetki dağılımlarının formalleşmesi, ortaklar arasında görev dağılımı, aile üyelerine yapılacak ödemeler, kâr dağıtım politikaları, aile üyelerinin harcamalarına ilişkin konuların düzenlenmesi istenir (Şakar, 2008:358).

Literatürde aile ilişkilerinin kurumsallaşması için farklı bakış açıları bulunmaktadır.

Ward'a göre (2014), aile şirketlerinin başarılı olmasının üç temel koşulu bulunmaktadır. Bunlar; Aile toplantılarının yapılması, aile meclisi ya da aile anayasasının oluşturulması ve bağımsız yönetim kurulu olduğunu belirtmiştir.

Tileylioğlu'na göre (2006:19), aile konseyinin kurulması, aile anayasasının oluşturulması, yönetim kurulunun görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, şirketin misyon, vizyon ve stratejik planlarının oluşturulması ve şirketin temel değerlerinin yazılı hale getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Fındıkcı'ya göre (2014:23), iş akış süreçlerinin kurumsallaşması aile şirketlerinde aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, aile üyelerinin iş ortamındaki rollerinin tanımlanması, görev ve yetkilerinin kesinleşmesi, yönetim kuruluna çalışma ve toplantı disiplininin kazandırılması, aile meclisi, aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi gibi formelleşme süreçlerinin oluşturulması sonucunda şirket faaliyetlerinin sistematik halde yürütülebileceğini belirtmiştir.

Literatürde bazı yazarlar aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında ilk adım olarak aile anayasasının (Yazıcıoğlu, 2009:499) oluşturulması gerektiğini belirtmesine rağmen diğerleri (Hergüner ve Yaveroğlu, 2006:6; Tileylioğlu 2006:19; Yıldız 2008:184) ilk olarak aile konseyinin oluşturulması gerektiği fikrini öne sürmüşlerdir. Aile konseyinin görevleri arasında aile anayasasını oluşturmak olması nedeniyle araştırmacılar da bu tez

kapsamında ilk adım olarak aile konseyinin olması gerektiği fikrine katıldıkları için öncelikle bu bölümde aile konseyine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında aile ilişkilerinin kurumsallaşması için dört temel bileşen üzerinde durulmaktadır. Bunlar; aile anayasası, aile konseyi, halefiyet planı ve hissedarlar sözleşmesidir.

1.10.1. Aile Konseyi

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması amacıyla literatürde aile konseyi ve meclisini ayrı ayrı ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte “aile toplantısı” ve aile ofisi” kurumlarının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir (IFC, 2011). Ancak bu tür ayrıntılı uygulamaların daha büyük çapta şirketler için oluşturulması gerektiği düşüncesiyle çalışma kapsamına daha çok kullanılan aile konseyinin alınması yeterli görülmüştür. Bununla birlikte bu kavramların neyi ifade ettiğini açıklığa kavuşturmak amacıyla kısaca aşağıda tanımlara yer verilmiştir.

Aile meclisi, aile ve şirket konularının tartışıldığı tüm sorunlarının tartışılması için tüm aile üyelerinin dâhil olduğu resmi bir kurumdur. Aile meclisi olmayan şirketlerde aile toplantıları yapılır. Aile toplantılarının resmi bir boyutu yoktur. Daha çok beyin fırtınası şeklinde gerçekleşir. Bu tür toplantılar ile yeni iş fikirleri ortaya çıkarılır, iş yaşamı tanınır ve genç neslin iş yaşamına uyumu sağlanır (IFC, 2011:29).

Aile ofisi, büyük ölçekli şirketlerde aile konseyinin bir alt birimi olarak oluşturulur. Aile ofislerinin temel amacı; aile üyelerinin maddi ihtiyaçları, finansal işlemleri ve diğer konular hakkında tavsiye almak amacıyla oluşturulan birimlerdir. Bu birimlerin diğer bir amacı da yatırım ve teşvik konularında danışmanlık hizmetlerinin sunulmasıdır (IFC, 2011:30).

Aile konseyleri, aile şirketlerinin büyümesi ve sürdürülebilirliklerinin devamı için dünyada pek çok aile şirket tarafından oluşturulmaktadır. Aile konseyinin şirketlerde oluşması için ailenin belli bir büyüklüğe erişmesi beklenir. Örneğin aile üyesi sayısının 30’dan fazla olması beklenir (IFC 2011: 28-30). Şirketler başarılı olmalarının temelinde aile konseyi kurmuş olmalarını neden olarak belirtmektedirler. Ancak Dünya’daki şirketlere nazaran Türkiye’de aile konseyi oluşturan şirketler daha azdır (Akbank vd., 2016).

Aile konseylerinin kurulması ile aile üyeleri arasında demokratik ve şeffaf bir iletişimin oluşması beklenir. Aile konseyinin oluşması şirketlerde ortaya çıkabilecek, çatışma, sorun, çekişme gibi birçok olumsuz olayı ortadan kaldıracak gibi aile anayasasının oluşması, aile üyelerinin çalışma prensiplerini de düzenleyerek daha sağlıklı adımların atılmasını sağlar (Hergüner ve Yaveroğlu, 2006:6).

Aile konseyi, şirketin kurucusu ve pay sahiplerinden oluşur (Tileylioğlu, 2006:19). Bu yönüyle aile konseyi yönetim kurulundan ayrı bir örgütlenme biçimi teşkil eder. Aile konseyinde tüm aile üyeleri yer alır. Şirkette görev alıp almamaları önemli değildir. Konseyde şirkete ilişkin tavsiye kararları alınır ve önemli olan konularda uyarılarda bulunulur (Adsan, 2006:180).

Aile konseyinin genel olarak görevi, aile üyelerinin taleplerini şirketin amaçları ile bütünleşmesini sağlamaktır. Aile konseyi bu bakımdan şirketin işlerine müdahil olmaz. Örneğin şirkette kimin nerede çalışacağı ya da ne kadar ücret alacağı ile ilgilenmez (Ward, 2014). Ancak aile anayasasının oluşturulması, aile ile ilgili konuların görüşülmesi, aile iş ilişkilerinin düzenlenmesi, ailenin iş ile ilgili beklentilerinin tespiti ve aile üyelerinin menfaatlerine yönelik taleplerin karara bağlanması, aile itibarına yönelik tehditlerin tespit edilmesi, iş ile ilgili konuların aile üyeleri arasında ortaya çıkardığı sorunları çözüme kavuşturmak vb. konularda görevleri bulunur (Tileylioğlu, 2006:19).

Aile konseyinin oluşturulmasının şirkete faydaları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2014:221);

- ✓ Aile üyeleri mülkiyet ve yönetim gibi konular hakkında görev, hak ve sorumluluklarını öğrenirler,
- ✓ Demokratik bir yapı oluşturarak aile üyelerinin fikirlerini açıklamaya olanak sağlayarak şirketin aileden kaynaklanan sorunlarını asgariye indirir,
- ✓ Şirketin misyon ve vizyonun belirlenmesinde aile üyelerinin katkısını sağlamak için ortam oluşturur.

1.10.2. Aile Anayasası

Aile anayasası, “Aile Sözleşmesi”, “Aile Prensipleri Tebliği”, “Aile Kuralları ve Değerleri”, “Aile Kuralları ve Düzenlemeleri”, ve “Aile Strateji Planı” şeklinde de anılır

(IFC, 2011). Aile anayasası devir ve halefiyet sorunları, hissedar haklarının düzenlenmesi, aile konseyi ve yönetim kurullarının oluşmasına ilişkin prensiplerin yazılı hale gelmesini sağlar. Böylece şirketin sürekliliğini etkileyebilecek temel problemlerin ortadan kalkmasına katkı sağlar (Karpuzoğlu, 2004:159).

Aile anayasası, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve ailenin iş ile ilgili ilişkilerinin yönetilebilmesi için temel unsurlar düzenlenir. Oluşturulacak aile anayasası ile şirkette ortak olma ve ayrılma prensipleri, aile üyelerinin şirkette çalışma koşulları, kâr dağıtım politikaları, aile üyelerinin şirkette yer alması için alması gereken eğitimler gibi konulara açıklık getirilir (Atılğan, 2003:106). Böylece şirketin bir sonraki kuşak tarafından aynı çizgide temsil edilmesi sağlanır (Ward, 2014).

Aile anayasası, aile konseyini oluşturan üyelerinin tarafından hazırlanıp yürürlüğe girer (Yıldız, 2008:184). Anayasanın hazırlanmasında üyelerin ortak görüşleri ve demokratik bir sürecin oluşturulması anayasaya uyum ve kabullenme sürecinde başarılı olmasına katkı sağlar. Aile anayasasının hazırlanması aile-şirket ilişkilerini kurallı hale getirecek, kurumun ömrünü uzatacak, kuralları uymada kolaylık sağlayacak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek şekilde hazırlanması gerektiğinden profesyonel destek alınması gerekir. Aile anayasası oluşturmanın maliyeti, profesyonel destek ve danışmanlık hizmetlerini doğurması gibi dezavantajlarına rağmen avantajları daha fazladır. Aile anayasasının başlıca avantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2014:168);

- ✓ Aile değerlerinin sonraki kuşaklara aktarılması,
- ✓ Güven ve tarafsızlık ilkelerinin güçlendirilmesi,
- ✓ Şirketin yönetiminde bulunanların şirket kaynakları üzerinde yapabilecekleri hilelerin önlenmesi,
- ✓ Ailenin geleceğe bakışında kararlılığın pekiştirilmesi,
- ✓ Adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık hükümlerinin uygulanmasına destek sunması,
- ✓ Aile üyeleri arasında sorunları ortadan kaldırarak sadakat güdüsünü güçlendirilmesi,
- ✓ Kurumsal yönetim uygulamalarını desteklenmesi gibi avantajlar sağlar.

1.10.3. Halefiyet Planı

Aile şirketlerinin kapanma nedenleri arasında yönetimin nasıl, ne zaman ve kime devredileceği sorunu da yer almaktadır. Şirketin sürdürülebilir olması için halefiyet planlarının yapılması gerekir (Çelik vd., 2004:201). Yurtdışındaki aile şirketlerin uzun yıllar boyunca devamında bu sürecin planlanmış olması büyük ölçüde sürdürülebilir olmalarına kanıt olarak gösterilerken, Türkiye’de halefiyet planlarının yapılmaması aynı zamanda şirket ömürlerinin kısa olmasına neden olmaktadır (Akbank vd., 2016). Halefiyet planlarının uygulanabilmesi yöneticinin gönüllü olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2004:203).

Halefiyet planı şirketin sonraki kuşaklara devrinde yönetimde kimin yer alacağına ilişkin temel rehberdir. Halefiyet planı hedefleri açık, ölçülebilir, ulaşılabilir, iddialı ve birbiriyle tutarlı olmasına özen göstermelidir (Uzun, 2014). Halefiyet planı ile şirketin sürdürülebilirliğinin önünde sorun olan kardeş ve kuzen kavgalarının önlenmesi sağlanabilir. Halefiyet planının başarılı olabilmesinin koşulları şu şekilde sıralanmaktadır (Şensoy, 2010:326);

- ✓ Halefin görevi devralma isteği,
- ✓ Halefin kariyer planları ile uyumu,
- ✓ Halefin eğitim durumu,
- ✓ Halefiyet planı ile stratejik planların uyumu,
- ✓ Halefin yeterliliği.

1.10.4. Hissedarlar Sözleşmesi

Aile şirketlerinde ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayan diğer bir faktör ise hissedarlar sözleşmesidir. Sözleşme ile şirkette hissesi bulunan ortakların bilgi alma, toplantılara katılım, oy hakkı, kâr payı ve hisse devri gibi konuları içeren haklar düzenlenir (Atılğan, 2014). Sözleşmelere ilişkin şekil şartı yoktur. Ancak ispat karinesi açısından herhalde yazılı yapılır. Sözleşmenin tarafları şirkette hissesi bulunan pay sahipleridir (TAİDER, 2016).

Hissedarlar sözleşmesinin hazırlanması ile hisse devri, hisse fiyatlarının belirlenmesi, hissedar olmanın şartları ve hisse devrinin nasıl ve ne zaman yapılacağına

ilişkin sorunlara çözüm bularak şirket içinde ortaya çıkması muhtemel ihtilafları önlemesi beklenir (Atılğan, 2003).

Bölüm Özeti

Aile şirketi; mülkiyet, yönetim ve kontrol yetkilerinin aynı aileye ait üyelerin etkin olduğu şirkettir. Aile şirketlerinin tüm şirketler içindeki payına bakıldığında ulusal ve uluslararası alanda ekonomik yapı içerisinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin sayılarının çokluğu aynı zamanda bu tür şirketlerin sürdürülebilir olmalarının sağlanmasının önemini ortaya koymaktadır.

Aile şirketleri diğer şirketler, yatırımcılar ve çalışanlar tarafından daha çok tercih edilen şirketlerdir. Aile şirketlerinin tercih edilmesinde en baskın olan duygu güven ve itibarın korunmasıdır. Aile şirketlerinde aile bağlarının güçlü olması, ortakların mesai dışında da şirket işlerine odaklanıyor olması, şirketin kriz dönemlerinde aile üyelerinin tüm mal varlıkları ile şirketi desteklemeleri finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından birtakım avantajlar yaratmaktadır. Bununla birlikte biçimsel yapının oluşturulmaması, formalleşme ve profesyonelleşmeye karşı direnç, plansızlık, projeksiyon oluşturmama, yabancı ortak alımına olumsuz bakış gibi birtakım olumsuzluklar finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açısından dezavantaj yaratmaktadır.

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları için öncelikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerekir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için aile konseyi, aile anayasası, halefiyet planı ve hissedarlar sözleşmesinin oluşturulması önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

Aile şirketlerinde kurumsallaşma; ilişkilerinin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşması boyutlarından oluşmaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması boyutu birinci bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde ise şirketin kurumsallaşması konu ele alınmaktadır. Şirketin kurumsallaşması için birtakım süreçlerin yazılı hale getirilmesi gerekir. Bunlar örgüt şemasının oluşturulması, görev ve yetki dağılımları, iş planlarının oluşturulması iç yönetmeliklerdir (Özkaya ve Şengül, 2006:123). Bu sürecin bütün olarak uygulanması ise kurumsal yönetim kavramının önemini doğurmaktadır.

Kurumsal yönetim aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında başlıca koşuldur (TKYD, 2010:18). Aile şirketlerinde oluşturulan kurumsal yönetimin birçok yararı bulunmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları şirketin dahilinde bulunan sahip, ortaklar, yöneticiler ve çalışanlar ile ailenin dışında olan yöneticiler, çalışanlar ve ortakların ilişkilerinin düzenlenmesi ve uzun ömürlü olması için fayda sağlamaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma üzerine son yıllarda çalışmaların artması da kurumsal yönetimin önemini ortaya koymaktadır (Ulucan 2004:215).

Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olması ise üç temel faktöre dayanmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemidir (Kaymaz, 1997; Keskin, 2006:28; PwC, 2008); Göçen, 2010:111; Kaya, 2015:89; Ögüş vd., 2016:102).

2.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, İngilizce “Corporate Governance” teriminin Türkçe karşılığıdır. Literatürde kurumsal yönetim yerine kurumsal yönetişim kavramını kullananlara da rastlamak mümkündür. Kurumsal yönetişim kavramını kullananlar genel olarak bu kavramın yönetim ve iletişim kavramlarından meydana geldiğinden hareket etmektedirler (Kula, 2006:12). Ancak Kurumsal yönetim kavramı akademik, hukuki ve idari kullanımlarda daha çok kullanılan bir kavramdır (Ataman vd., 2017). Bu nedenle

çalışma kapsamında kurumsal yönetim kavramının kullanılarak açıklanması daha uygun görülmektedir.

Literatürde tek tip bir kurumsal yönetim tanımı yoktur. Ancak dünya bankası, OECD ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından yapılan tanımlar çerçevesinde kurumsal yönetim kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Dünya bankasına göre kurumsal yönetim; *“Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar”* olarak tanımlamaktadır (www.worldbank.org, 20.12.2017).

OECD’ye göre (2004) kurumsal yönetim; *“Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirketin yönetimi yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir”* şeklinde tanımlamıştır.

TKYD’ye göre (2018), kurumsal yönetim; *“Bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir”* şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsal yönetim kavramının tanımlamalarının farklı olması ile birlikte ortak yanları da vardır. Kurumsal yönetim tanımlarının ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007:42);

- ✓ Kurumsal yönetim beşerî ve mali sermaye akışının olmasına yol açar,
- ✓ Çıkar grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlar,
- ✓ Şirketin çıkar gruplarının menfaatleri çerçevesinde yönlendirilmesini sağlar,
- ✓ İlişkilerin biçimselleşmesi ile şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim modelinin oluşmasına katkı sağlar,
- ✓ Şirkete, topluma ve hissedarlara olumlu katkılar sunun bir sistemi ifade eder,
- ✓ Yasa, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde oluşturulur.

Kurumsal yönetimin şirketlerin tarafından önemsenmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar; şirket çevresini bir bütün olarak ele alması, şirketin çıkar gruplarının menfaatlerini gözetmesi, şirket içinde ve dışında bulunan tüm kişilere eşit mesafede bulunmasıdır. Şirket yönetiminin bu bakış ile şirket içinde ve dışında herkesin görüşünün önemsenmesinin, ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların asgariye indirilmesi hedeflenir (Kaygusuzoğlu ve Şaşa, 2015:969). Kurumsal yönetimi uygulayan şirketlerin dış finansmana daha rahat bir erişime yol açtığı böylece kurumsal riskler ile mali skandallarının yaratacağı sistematik risklerin azaltılması beklenir (Öztürk, 2012).

Kurumsal yönetimin oluşması ile sermaye maliyetinin azaltılması, finans bulma imkanlarının artırılması, likidite sorunlarının çözülmesi, krizlerden en az kayıpla çıkılması sağlanır. Şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi sorunların ortadan kalkmasına katkı sunar. Kurumsal yönetim uygulamalarının oluşması ile çalışanlar arasında örgütsel bağların güçlenmesi ve örgüt kültürünün oluşması da kolaylaşır (Turğay ve Çalıyurt, 2017:126; Şener 2012:162).

Kurumsal yönetimin faydaları ekonomik sistemin her aşamasında küresel, ulusal, kurumsal ve bireysel her açıdan olabileceği inancı gittikçe artmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim ile oluşturulmak istenen temel değer güvendir. Bu bakımdan kurumsal yönetim, şirket ortaklarının birbirlerine güvenmesi, şirket yöneticileri ile şirket ortaklarının birbirlerine güvenmesi, şirket yöneticileri ile çalışanların birbirlerine güvenmesi ve kredi verenler ile şirket hissedarlarının şirketlere ait raporların (finansal durum tablosu, kâr-zarar tabloları, nakit akış tabloları, bilanço dipnotları, kâr dağıtım tabloları ile yıllık faaliyet raporları vb.) makul bir güvence sunması için oluşturulan bütünleşik bir güveni önemseyen yönetim modelidir. Kurumsal yönetim uygulamalarının faydaları genel olarak şöyle sıralanabilir (TÜSİAD, 2000:9);

- ✓ Sermaye maliyetinin azalması,
- ✓ Finansman olanaklarının ve likiditenin artması,
- ✓ Ülke imajının artması, yabancı sermaye girişinin artması,
- ✓ Yerli sermayenin ülke çıkışına engel olması,
- ✓ Sermaye piyasasının gücünün artması,

- ✓ Krizlerin rahat atlatılması ile birlikte kaynakların daha etkin kullanılmasına yol açması,
- ✓ Müşteri beklentilerine uyum ve yeni pazarlara nüfuz etme gücünün desteklenmesi,
- ✓ Hesap verme sorumluluğunu sağlaması,
- ✓ Toplum yararının gözetilmesi,
- ✓ Doğrudan sermaye yatırımlarının arttırılması.

Aile şirketleri açısından kurumsal yönetim, ortaklar arasındaki ilişkileri, ortaklar ile şirket arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin şirketi yönetme kültürlerini kapsayan bir süreçtir. Kurumsal yönetimin şirketlerde oluşması için kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığın tesis edilmesi gerekir. Bu süreç etkin kurulan iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetim uygulamaları ile desteklenir (Kaymaz vd., 1997).

2.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramına olan ihtiyacın doğmasına neden olarak Adam Smith'in 1776 tarihli *Ulusların Zenginliği* adlı eserinde yer alan anonim şirket yöneticilerinin diğer hissedar haklarını gözetmeyeceği düşüncesi gösterilmektedir (Menteş, 2009:33). Hissedar haklarının korunmasını esas alan bu anlayış kurumsal yönetimin ilk temelleri olarak ifade edilmektedir (Çemberci, 2013). Kurumsal yönetim uygulamaları ABD, Avrupa ve Japonya da 19. yüzyıldan itibaren uygulanmaya başlamıştır (Doğan, 2007:40).

Kurumsal yönetim alanında, ülkeler tarafından temel alınan raporlar ve çalışmalar Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Dünyada Kurumsal Yönetim İle İlgili Tarihsel Gelişmeler

Ülke	Tarih	Adı	Çalışmanın konusu
İngiltere	1992	Cadbury Raporu	Rapor, 1 Aralık 1992 tarihinde İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan bir komite tarafından hazırlanmıştır. Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu (The Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance) adı altında yayımlanan çalışmada, bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk kez ele alınması ile birlikte kurumsal yönetim ilkelerinin de temeli ilk kez bu rapor çerçevesinde oluşturulmuştur (Doğan,2007: 55-56; Şener 2012: 162).
	1995	Greenbury Committee Raporu	Rapor, 1995 yılında Sir Richard Greenbury başkanlığında toplanan komite tarafından yayımlanmıştır. Temel amacı, yönetim kurulu üyelerine yapılacak ödemelerde şeffaflığı teşvik etmektedir. Rapordaki anahtar hususlar, hesap verebilirlik, sorumluluk, kamuyu aydınlatma, işletme performansı ve yöneticilere ödenen maaşlar ve sağlanan diğer menfaatlerdir.
	1998	Hampel Raporu	1998 yılında yayınlanan Hampel Raporu, Cadbury ve Greenbury komiteleri tarafından hazırlanan raporları gözden geçirmek ve yenilemek için oluşturulmuştur. Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmakta (Şen 2013: 60). Kurumsal yönetim ilkeleri olarak Cdbury raporundaki ilkeler aynen kabul edilmiştir.
		Birleştirilmiş Kod	Birleştirilmiş Kod, Cadbury, Greenbury ve Hampel raporlarındaki ilke ve tavsiyelerin birleşiminden oluşmaktadır. Birleştirilmiş kod 1998 yılında oluşturulmuş daha sonra ise Higgs raporunun yayımlanmasının ardından 2003’de revize edilmiştir.
OECD	1999	Millstein Raporu Kurumsal Yönetim İlkeleri	Güneydoğu Asya krizinin yarattığı ekonomik krizin temelde şirketlerin dış riskleri yönetmede şirketlerin, denetim eksikliği, kur riskine karşı önlemlerin alınmaması, borçlanmalarda vade ve faiz riskleri, fiyatların aşırı yüklenmesine bağlı olarak başarısız oldukları belirtilmektedir. OECD’ye dâhil olan ülkeler, uluslararası kuruluşlar ile özel sektör temsilcileri kurumsal yönetim anlayışına yol gösterici standartların belirlenmesini OECD’den talep etmiştir. OECD bu amaçla kurumsal yönetim ilkelerini ilk kez 1999 yılında yayınlamıştır.
ABD	2002	Sarbanes-Oxley yasası	SOX yasası, halka açık şirketlere yönelik olarak hazırlanmış olup 11 ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; muhasebe gözetim kurulunun kuruluş ve işleyişi, denetim firmalarının bağımsızlığı, firmanın sorumluluğu, mali bilgilerin artırılması, analiz çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalılar suçları ile ilgili cezaların artırılması, kurumsal vergi idareleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konularıdır.
OECD	2004	Güncelleme	1999’daki belirlenen beş ana başlığa “Etkili bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Gereklikler” başlığı eklenmiştir.

Kaynak: Avan, (2017); Şen, (2013); Doğan, (2007) esas alınarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının kamu ve özel sektör tarafından benimsenmesi amacıyla 2000’li yıllardan itibaren yasal çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetim ile ilgili ilk resmi çalışma 2002 yılında TÜSİAD tarafından “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu” adı ile yayınlan rehber olmuştur. 2012 yılında yürürlüğe giren 6102 sayılı TTK ile kurumsal yönetimi destekleyici unsurlardan olan iç kontrol sisteminin ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları için birtakım zorunluluklar getirilmiştir (Tuncel, 2011:2). BİST tarafından oluşturulan kurumsal yönetim endeksi² ile şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında başarılı olanlar ayrıca gösterilmeye başlanmıştır (Ataman vd., 2017:168).

2.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri 1990’lardan sonra meydana gelen ekonomik krizler, üst yönetimin şirket kaynaklarını kendi çıkarları amacıyla kullanılmasının önlenmesi ve ortak haklarının korunması doğrultusunda ilk kez İngiltere’de 1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu ile gündeme gelmiştir. 1998 yılında OECD’ye dâhil olan ülkelerin bakanları, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri kurumsal yönetim anlayışının birtakım standartlar ile temsil edilmesi için OECD’den bu konu hakkında çalışma talep etmişlerdir. Yapılan çalışma neticesinde OECD 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Türkiye’de 2002 yılında ilk kez TÜSİAD tarafından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak hazırlanan “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu” rehberi yayınlanmıştır. Daha sonra ise 2003 yılında SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlanmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri birbirinden kesin sınırla ile ayrılmayan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilkeye dayanır (Çalışkan ve İçke, 2009:125). Bu ilkelerin temel amacı “iyi yönetim” anlayışının kurumlara yerleşmesidir. Şirket yönetimi kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalarak paydaş menfaatlerine uygun hareket eder. Kurum faaliyetlerini denetlemede kolaylık, uzun dönemli stratejileri uygulamada kurum performansının artırılması, sermayenin maliyetinin azaltılması,

² Kurumsal Yönetim Endeksinde 48 adet şirket yer almaktadır. (<https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler> 10.12.2018)

kurumsal yönetim uygulamalarının etkin olarak oluşturulması gibi birtakım faydalar sağlar (Ergin vd. 2008:2; Gümüştekin 2006:219).

Kurumsal yönetim ilkeleri ilk olarak sermaye piyasasına dâhil olan şirketler için düzenlenmiştir. Ancak zamanla sermaye piyasasına dâhil olmayan şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya çalışmıştır. Özellikle aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamada önem arz etmektedir (Dal, 2008:390).

Kurumsal yönetim kavramı şirketlerde sahiplik ve denetim olguları çerçevesinde şekillenen bir sistemdir. Bu nedenle şirket içinde oluşturulacak kurumsallaşma çabaları şirketin sahip ve yöneticilerinden etkilenir. Şirket içindeki ve dışındaki tüm paydaşların kurumsal yönetim sisteminden fayda elde edebilmesi ve haklarının korunması, kurumsal yönetim ilkelerine uyumu gerekli kılmaktadır (Özcan, 2015:224).

2.3.1. Adillik İlkesi

Adillik ilkesi, şirket yöneticilerinin azınlık hakları, yabancı ortaklar ve diğer tüm hissedarların korunmasında eşit davranmayı esas alır (Dinç, 2009:160). Adillik ilkesi hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesi ile de yakından alakalıdır (Doğan, 2007:50). Bu ilke iki temel unsura dayanır. Bunlar hissedarların mülkiyet sahibi olması ve eşit davranma anlayışlarıdır (DEOLİTTE, 2006:5);

Hissedarlar mülkiyetin sahibidir: Şirketler hissedar haklarını korumalarını sağlayarak hissedarların haklarını kolaylaştırıcı önlemler almalıdır. Hissedarlar, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, şirketin birleşme ve satın alma gibi kritik kararlarda etkin olmalıdır.

Eşit davranma: Şirketler, bütün hissedarlara adillik ilkesi çerçevesinde eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Hak ihlallerinde hissedarlar tazminat elde etme hakkına sahip olmalıdır.

2.3.2. Sorumluluk İlkesi

SPK'ya göre sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin yasalara uyumunu, esas sözleşmede belirtilen hükümlere uyum, şirketin amaç hedeflerine ulaşmak amacıyla

oluşturulan politika ve prosedürler ile şirket içindeki uygulamaların denetlenmesini ifade eder (www.spk.gov.tr, 12.11.2017).

Sorumluluk ilkesi ile şirket yönetimi sadece yazılı süreçlere uyumu hedeflemez. Bu ilke ile etkin bir iletişim sistemi ile tüm paydaşların taleplerini üst yönetime iletebileceği ve çalışanların yönetime katılımını teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesi, alacak haklarının korunması gibi süreçlerinde oluşmasını ifade eder (DEOLİTTE, 2006:5).

Hesap verebilirlik ilkesi ile sorumluluk ilkesi birbirini tamamlayan iki ilkedir. Hesap verebilirlik ilkesi yetki kullanıcıların verdikleri kararları açıklamasına ilişkin iken, sorumluluk ilkesi verilen görevlerin sorumluluk ilkesine olan bağlılık ile ilgilidir (Doğan, 2007:54)

2.3.3. Şeffaflık İlkesi

Hissedar haklarının korunmasında kurumsal yönetim ilkelerinin başında şeffaflık ilkesi gelir. Şeffaflık ilkesinin uygulanması ile şirketin yönetim ve mülkiyet yapısı, mali performansı ve finansal verimliliği şirket hakkındaki önemli sayılan bilgiler ilgililere zamanında ve doğru bir şekilde sunulur (Kaygusuzoğlu, 2015:975).

Şirketlerin piyasa bazlı takibinin temel unsuru olan şeffaflık ilkesi, hissedarların haklarını bilgiye dayalı olarak kullanmalarına katkı sağlar (OECD, 2015:42). Şeffaflık ilkesi gereği şirketler geçmiş dönem performansları, geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşılabilecek riskler hakkında kamuoyuna kaliteli bilgi sunarlar (DEOLİTTE, 2006:5).

Şeffaflık ilkesi şirket sırrı olabilecek bilgileri ile kamuya açıklanmamış olan bilgilerin dışındaki diğer bilgiler kapsar. Bu kapsamda şeffaflık ilkesi, şirket sırrı olabilecek bilgileri içermeyebilir. Ancak menfaat sahiplerini ilgilendirebilecek bilgiler şirket sırrı olarak belirtilip şeffaflık ilkesi ihmal edilmemelidir (Doğan, 2007:53)

2.3.4. Hesap verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik ilkesi yönetim kurulunun sorumluluğunu kapsamaktadır. Bu ilkenin sağlanabilmesinin temel koşulu yönetim ve yönetim kurulunun görev ayrımlarının net olarak yapılmasıdır. Karar verme gücünün belirlenmemesi halinde ortaya çıkacak sonuçlarda hesap verme sorumluluğunun hangi mercide olduğu belirsizliği doğar.

Dolayısıyla yönetim kurulu ile yönetim arasında iş bölümünün yapılması hesap verebilirliğin temel prensibidir (OECD, 2015:42). Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması ile yönetimin ve yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülükleri sağlanmaya çalışılır (Hergüner ve Yaveroğlu, 2006).

Hesap verebilirlik ilkesi şirket yöneticilerinin menfaat sahiplerinin haklarını gözetmesi, finansal tablolar ile faaliyet raporlarının gerçeği yansıttığını güvence altına alan ilke olup şeffaflık ve sorumluluk ilkesi ile de yakından ilişkilidir (Doğan, 2007:54). Şeffaflık ilkesi faaliyetlerin yürütülmesi öncesinde başlayan, sürecin yürütülmesi ve sonrası ile ilgilenirken hesap verebilirlik ilkesi faaliyetler sonrasında ilgilenmektedir.

2.4. Kurumsal Risk Yönetimi

Riskler, şirketlerin hedeflerine ulaşılmasını engelleyen mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, yasal sorumlulukların ortaya çıkarabilecekleri olumsuzluklar bütünüdür. Bu tür olumsuzluklar işletmelerin başarısızlıklarına yol açarak performans kaybı kimi zaman iflaslara kadar götürebilen birçok faktör olabilir. Bu kapsamda kurumsal risk yönetimi kavramına geçmeden önce kısaca risk kavramına açıklık getirmek yerinde olacaktır.

Risk kavramının ilk tanımı 1921 yılında Knight tarafından yapılmıştır. Buna göre; “*Risk, genellikle istenmeyen bir şeyin meydana gelme olasılığı*” olarak tanımlanmıştır. Risk kavramı hakkında yapılan bu tanımda riskin belirsizlikte kaynaklandığı üzerinde durulmuştur. Riskin belirsizlikten kaynaklandığı birçok yazar tarafından belirtilmiştir (Liu, 2011:11).

Riskin belirsizlikler ve şirketin amaçlarından uzaklaşmasına yol açan olaylar olarak tanımlanmasını yapan COSO’ya göre risk; “*bir olayın meydana gelme ve kurumun hedeflerine ulaşma başarısını kötü etkileme olasılığıdır*” şeklinde tanımlamıştır (Kızılboğa, 2012).

ISO Rehber 73’te ortaya konulan risk tanımı COSO tanımı ile benzeşen bir yapıdadır. Buna göre risk “*belirsizliklerin hedeflerin üzerindeki etkisi*”dir (AIRMIC, ALARM, IRM, 2010:4).

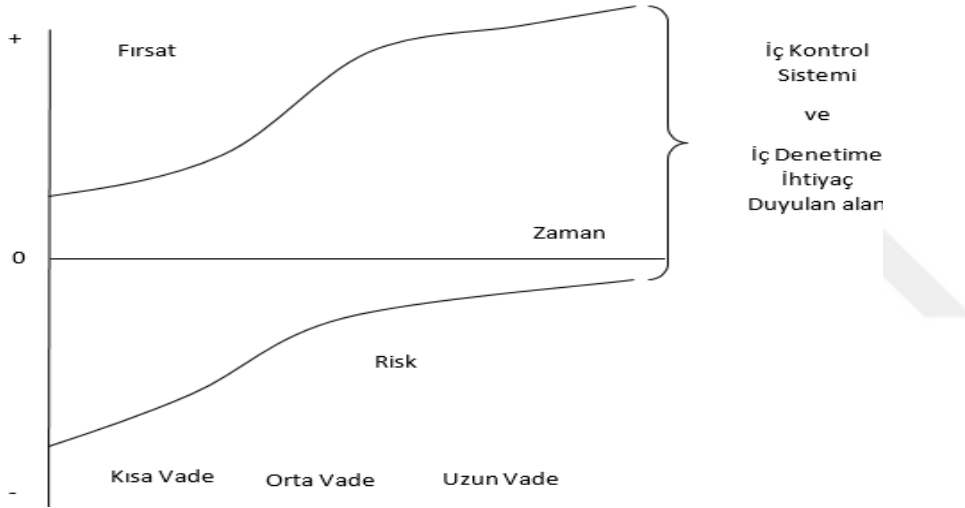
Risk teorik olarak şirket beklentileri ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki olumlu ve olumsuz sonuçlar olmasına rağmen, genellikle olumsuz bir kavram olarak görülmektedir

(Sayılgan, 1995). Ancak riskin olumlu sonuçları üzerinde odaklanan tanımlara da rastlamak mümkündür.

Derici'ye göre (2015:10) risk, “meydana gelecek olay ve faaliyetlerdeki tehdit ve fırsatların neden olabileceği sonucun belirsizliği” olarak tanımlamıştır. Buna göre risk sadece bir tehdit değil aynı zamanda fırsat olarak da ortaya çıkabilir.

Çinliler riski iki sembol ile ifade etmişlerdir. Sembollerden birincisi “tehlike” ve ikincisi ise “Fırsat” kavramını ifade eder. Bu iki sembol, riske stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmayı ortaya koymuştur (Terje ve Ortwin, 2010: 8).

Grafik 2.1. Risk- Fırsat Eğrisi



Kaynak: Kara, (2011:62).

Grafik 2.1’de risk ve fırsat arasındaki ilişki gösterilmiştir. Buna göre iç kontrol ve iç denetim uygulamaları ile uzun dönemde riskin tehdit boyutundan fırsat boyutuna geçmesi sağlanabilir.

Şirketin içinde bulunduğu sektör ve coğrafya, konumlanan ülke, yöneticilerin ve çalışanların eğitim seviyesi, şirketin risk kültürü, risk algı ve tutumlarında farklılıklara yol açar (Fone ve Young 2005:11-12). Şirketlerin risklere katlanma nedenleri farklılık gösterse de genel olarak şu özellikleri taşır (Emhan 2009:);

- ✓ Belli bir sistemin olmayışı ve plansızlık,

- ✓ Yüksek derecede güdülenme,
- ✓ İhmaller,
- ✓ Yönetici ve zaman baskısı,
- ✓ Yüksek düzeyde kâr beklentisi ve çevresel etkiler.

Bir disiplin olarak kurumsal risk yönetimi son yıllarda gittikçe önem kazanmaktadır. Kurumsal risk yönetimine artan bu ilginin nedeni olarak; doğal afetler (Bhopal, Seveso, Fukuşima vb.), küresel finansal krizler, kurumsal sahtecilik ve skandalların yanı sıra büyük şirketlerin iflas etmesi gösterilmektedir (Quon vd., 2012). Muhasebe skandallarının en önemlileri Olympus, Enron, WorldCom, Satyam, Parmalat vakalarıdır. Ayrıca yine dünyaca ünlü rüşvet skandalları nedeniyle önemli derece finansal sorunlar yaratan Siemens skandalı örnek verilebilir. Bu sorunların temelinde aslında kurumsal yönetim uygulamalarının ve etkili bir risk yönetiminin olmayışı gösterilmektedir (OECD, 2014).

Kurumsal risk yönetimi “*risk-kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma iştahına uygun oluşturulması için uygulanan bir sistemi ifade eder*” (TÜSİAD, 2008:17). Bu kapsamda kurumsal risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayarak şirketin faaliyetlerinin ne kadar risk taşıdığının belirlenmesi ve kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesine ilişkin süreçler bütünüdür (Emhan, 2009:213).

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi kaynaştırmak, olumlu veya olumsuz etkisi olabilecek gelecekteki riskleri tanımlamak, kurumun tanımlanan risklere şirketin maruz kalma oranını belirleyip yönetmek için geliştirilen strateji ve uygulamalara odaklanmaktadır (www.tkgm.gov.tr, 15.10.2017).

Kurumsal risk yönetiminin başarılı olabilmesi için potansiyel riskleri belirleyerek değerlendirilecek yeterlilikte personel ile risklerin etkilerini karşılayacak, sonuçları değerlendirecek ve izleyecek sistematik bir süreci gerektirir (Dericci, 2015:10). Şirketler, kurumsal risk yönetimi uygulamaları sayesinde kaynaklarını en verimli şekilde tahsis etme ve kullanma fırsatı elde etmektedir (Akçakanat, 2012:30). Kurumsal risk yönetimi ile kurumlar, sorunlar yaşanmadan önce oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlem almak

ve ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için öngörülerini güçlendirerek etkin bir risk yönetim bakışına sahip olurlar (Cömert vd., 2013).

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları sonucunda riskler bir bütün olarak engellenemez ya da ortadan kalkmaz. Ancak, şirketin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesini desteklemek amacıyla hesaplanmış ve şirketin risk iştahı ile uyumlu riskleri almayı amaçlar (Özsoy, 2012:165). Kurumsal risk yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Polat, 2008:69);

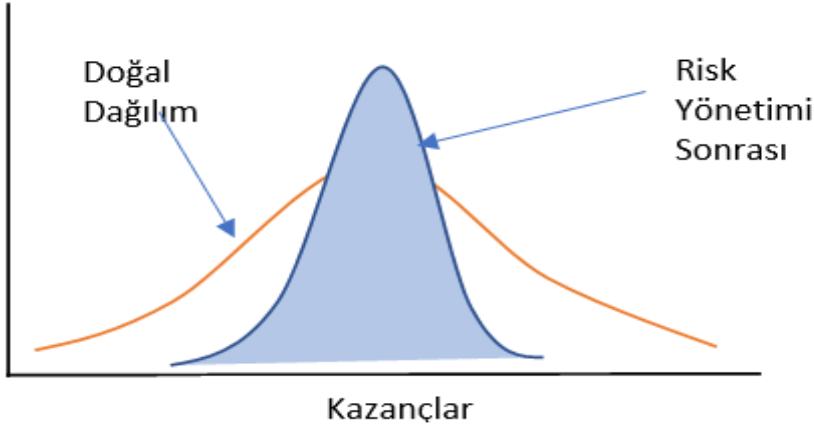
- ✓ Varlıkların korunması,
- ✓ Ürün ya da hizmetlerin üretilmesinde oluşturulan sistemin korunması,
- ✓ Şirket üst yönetimi ile çalışanların risk kültürünün geliştirilmesi,
- ✓ Riskler hakkında zamanında raporlama yapılması,
- ✓ Risklerin her türlü etkisinin tespit edilmesi,
- ✓ Risklerin sürekli olarak izlenmesi, gözden geçirilmesi ve sonuçlarının raporlanmasıdır.

Şirketlerin kurumsal risk yönetim uygulamalarına geçişleri bazı maliyetleri de beraberinde getirir. Bu maliyetler; danışmanlık, eğitim, yeniden yapılanma vb. maliyetleri kapsar (Dafikpaku, 2011). Sistemin faydalarını elde etmek bir zaman gerektirir. Bu nedenle şirketlerin hemen bir geri dönüş beklememeleri gerekir (Pagac ve Warr, 2010). Kurumsal risk yönetimi bir dizi süreci kapsar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Arslan, 2008:26);

- ✓ Risklerin belirlenmesi, etki ve olasılıklarının tespiti ve sıralanması,
- ✓ Risk cevaplarının oluşturulması,
- ✓ Faaliyetle ilgili olağandışı olayları ve kayıpları azaltılması,
- ✓ Çoklu ve kesişen kurumsal riskleri tanımlanması ve yürütülmesi,
- ✓ Fırsatların değerlendirilmesi,
- ✓ Sermayenin gelişimine katkı sağlanması süreçleridir.

Grafik 2.2'de gösterildiği gibi kurumsal risk yönetim uygulamaları ile şirketi iflase sürükleyebilecek önemli miktardaki zararların oluşma olasılığı ortadan kaldırılırken kazançlar normalin üstüne çıkar (Yücel vd., 2007:2).

Grafik 2.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Uygulanması Sonrası Kazanç



Kaynak: IMA, (2007): aktaran Koç, (2012:137).

Kurumsal risk yönetim uygulamaları şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmasının önündeki risklerin yönetmesi sonucunda birçok fayda elde edilebilir. Bu faydalar, şöyle sıralanabilir (IIA, 2009: 2; Onat, 2014:26);

- ✓ Kurum hedeflerine daha kolay ulaşabilme,
- ✓ Risklerin yönetim kuruluna raporlanmasında kolaylık,
- ✓ Risk kaynaklarının tespit edilmesi,
- ✓ Çapraz iş risklerinin tespiti, tanımlanması ve paylaşılması,
- ✓ Yönetimin daha önemli konulara odaklanması,
- ✓ Krizlerin ve muhtemel sürprizlerin azalması,
- ✓ İşlerin doğru yapılmasına yönelik yolların tanımlanması,
- ✓ Değişim inisiyatiflerini gerçekleştirme olasılığı ve imkanının artması,
- ✓ Daha fazla kazanç elde etmek için daha fazla risk alabilme,
- ✓ Daha çok bilgiye dayanan risk alma ve karar alma süreçleri.
- ✓ Riskleri çözümlenmeye yönelik çalışmalar yöneticilerin fiziksel ve zihinsel olarak gelişmesine katkı sağlanması,
- ✓ Gelirin artması, harcamaların azalması ile de işletme kârının artması,
- ✓ Örgütsel etkinliğin artması,
- ✓ Pozitif bir imaj elde edilmesi.

Şirketlerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmeleri için yapmaları gereken işlemler şu şekilde sıralanabilir (IIA 2009: 3);

- ✓ Hedeflerde netlik ve anlaşılabilirlik,
- ✓ Risk iştahının tespit edilmesi,
- ✓ Risk çevresinin oluşturulması,
- ✓ Tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi,
- ✓ Riskin değerlendirilmesi,
- ✓ Risk cevaplarının oluşturulması,
- ✓ Kontrol ve diğer yanıt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- ✓ Kurum riskleri hakkında tüm seviyelerde çalışanların bilgilendirilmesi,
- ✓ Risk yönetim süreçleri ve sonuçlarının merkezi olarak izlenmesi ve koordine edilmesi,
- ✓ Risklerin yönetiminin etkinliği hakkında güvence verilmesidir.

Kurumsal risk yönetimi başlangıçta her ne kadar karmaşık ve zor bir sistem olarak izlenim bıraksa da aslında temelinde kurumun tamamının içinde bulunduğu, basit bir raporlama sisteminin olduğu, kolay, anlaşılabilir, entegre bir risk yönetim sistemidir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarına genelde büyük şirketler odaklanırken küçük ve orta boy işletmelerde de (KOBİ) uygulanması önerilmektedir. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri olan kurumsallaşma ve şeffaf yönetim gibi sorunlar kurumsal risk yönetimi uygulanması sayesinde kolaylıkla aşılabılır. KOBİ'ler için kurumsal risk yönetimi uygulamalarının avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Sarıtaş, 2017:217);

Avantajlar;

- ✓ KOBİ'lerin sisteme daha kolay uyum sağlayabilmesi,
- ✓ Risk yönetimlerinin daha kolay olması,
- ✓ Yöneticilerin ve çalışanların daha kolay uyumu,
- ✓ Risk yönetiminde daha düşük maliyet,
- ✓ Sistemin uygulanmasının basitliği,
- ✓ Çalışan ve departman azlığı nedeniyle kontrolün daha kolay olması.

Dezavantajlar;

- ✓ KOBİ'lerin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olması,
- ✓ Sisteminin doğuracağı maliyet artışı,

- ✓ Yönetici direnci,
- ✓ Sistem için gereken nitelikli personel temininin zor olması.

Kurumsal risk yönetimini şirketler için gerekli kılan nedenler iç ve dış etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Kurumsal Risk Yönetimini Gerekli Kılan İç ve Dış Nedenler

İç Etkenler	Dış Etkenler
Uygun stratejilerin belirlenmesi	Yatırımcı beklentileri
Kaynakların etkin dağılımı	Finans kuruluşlarının beklentileri
Yönetim kurulu beklentileri	Değişen mevzuat
Sistem/Süreç/organizasyon değişiklikleri	Müşteri beklentileri
Performans ölçümü	Ekonomik belirsizlik
Hızlı ve doğru karar verebilme ihtiyacı	Politik istikrarsızlık
Çalışanlar ile ilişkiler	Teknolojik yenilikler, artan rekabet, doğal afetler, küreselleşme

Kaynak: PwC, (2009: 9).

2.4.1. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş

Risk yönetim uygulamalarının ilk örneği mallara yönelik vadeli işlem sözleşmeleri kapsamında M.Ö. 2000’li yıllarda Hindistan’da ortaya çıktığı belirtilmektedir. M.S 1100’lerde yönetim riskleri eski Yunan ve Roma uygarlıklarında pazarın temel ilkesi olarak değerlendirilmektedir. Roma imparatorluğunda pazardaki satıcılar sözleşme imzalayarak ticari faaliyetleri yürütmüşlerdir. Japonya’da 1600’lü yıllarda vadeli işlem sözleşmelerinin ilk örneklerinin pirinç ticaretindeki fiyat değişimlerine karşı uygulanmıştır. O yıllarda kötü hava koşulları ve savaşlar nedeniyle Avrupa’da resmi olarak vadeli işlem piyasaları kurulmuştur (Simkins ve Ramirez, 2008).

Modern risk yönetiminin ilk uygulaması ABD’de tarımsal ürünlerin arz ve talep, ulaşım ve depolama sorunlarına çözüm getirmek amacıyla oluşturulmuştur. 1960’larda faiz riski, 1970’lerde akaryakıt riski, 1971 yılında Bretton Woods sisteminin çöküşüyle birlikte 1973 yılında ülkelerin dalgalı kur uygulamasına geçmesiyle ortaya çıkan ekonomik kriz ve 1980’lerin sonlarına doğru ortaya çıkan enflasyon riski risk yönetim uygulamaları çerçevesinde özellikle türev piyasalarının oluşmasına neden olmuştur (Simkins ve Ramirez, 2008).

Geleneksel risk yönetiminde en çok kullanılan sistem sigortalama yöntemi olmuştur. Bu nedenle yönetim kuruluna ve üst yönetime riskler hakkında raporlama yapılamaması ve maliyetlerin artması gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur (Manab vd., 2010:240).

Geleneksel yaklaşım, risklerin yönetilmesinde silo mantığıyla hareket etmesi, belirli iş fonksiyonları seviyesinde risklerin tanımlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi için sorumluların atanması, önemli miktarlarda karşılık ayrılması, ihracat ve ithalatın çeşitlendirilmesi, hükümetlerin politikalarına bağlı olarak uygulanan; ihracat sigortası gibi yeteri kadar esnek olmayan, daha yüksek maliyetli olan yöntemlerin uygulanması özelliklerini taşımaktaydı (Sayılğan 1995: 326; Simkins ve Ramirez 2008, 581). Ancak 1980'lerde karşılaşılan ekonomik krizler ve şirket skandalları mevcut risk yönetim anlayışının yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Gerek kamu gerekse de özel sektör değişen dünya düzenine uyum çabaları kapsamında 1990'lı yıllarda kurumsal risk yönetim anlayışına yöneltmiştir (Derici vd., 2006:153).

Geleneksel risk yönetiminde şirketlerin riskleri yönetmedeki silo mantığına karşın kurumsal risk yönetimi tüm riskleri stratejik bir yaklaşım ile üst düzey yöneticiler ve çalışanların ortak koordinasyonu ile ele alır ve kurumun her kademesindeki riskler ayrı ayrı değerlendirilir (Hoyt vd., 2010; Simkins ve Ramirez, 2008). Genel olarak geleneksel risk yönetimi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki farklılıklar Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3. Geleneksel Risk Yönetimi İle Kurumsal Risk Yönetimi Farklılıkları

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Bireysel tehlikeler olarak risk	Risk iş stratejisi kapsamında incelenir
Risk tanımlama ve değerlendirme	Risk portföyü gelişimi
Ayrı risklere odaklanır	Kritik risklere odaklanır
Risk azaltma	Risk optimizasyonu
Risk limitleri	Risk stratejisi
Yönetici riskleri	Tanımlanmış risk sorumlulukları
Risk ölçümü	Risklerin izlenmesi ve ölçümü
Risk sorumlusu belli değil	Risk herkesin sorumluluğunda

Kaynak: (Olson, Wu Dash 2007: 5; aktaran Kristic, 2012)

Türkiye kurumsal risk yönetimi uygulamaları TBMM, BDDK, SPK kurumları aracılığıyla bir takım kanuni düzenlemeler ile dünyadaki uygulamalara nazaran daha geç

başlamıştır. Kurumsal risk yönetimi hakkında Tablo 2.4’de dünyadaki ve Tablo 2.5’te Türkiye’deki gelişmeler gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Tarihçesi

Tarih	Yasal Düzenlemeler
1994-2002	The King Report on Corporate Governance: King I ve King II
1999-2005	Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code. Turnbull Report
2002	The Association of Insurance and Risk Managers- IRM
2003	Casualty Actuarial Society - CAS
2004	The Project Management Institute - PMI
2004	The HM Treasury
2004	The Australia / New Zealan Standard for Risk Management - AS/NZS 4360
2004	The Committee of Sponsoring Organizations – COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework
2005	The International Risk Governance Council - IRGC
2009	ISO Risk Yönetimi Standardı – ISO 31000
2009	Risk IT - ISACA

Kaynak: PwC, (2009: 8).

Tablo 2.5. Türkiye’deki Düzenlemeler

Tarih	Yasal Düzenlemeler
2003	5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu
2006	Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik
2007	Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar tebliği
2008	Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik
2012	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu 378.md.

Kaynak: PwC, (2009:20-22).

2.4.2. Kurumsal Risk Yönetim Modelleri

Kurumsal risk yönetim modellerini arasında en çok bilinen modeller; Avustralya ve Yeni Zelanda, İngiltere, Kanada ve ABD risk yönetim modelleridir. Ayrıca Uluslararası Standartlar Organizasyonu (The International Organization for Standardization- ISO) tarafından geliştirilen ISO 31000 kurumsal risk yönetim modeli en çok kullanılan standartlardan olmuştur (Kızılboğa, 2012).

Çalışma kapsamında Amerika’da geliştirilen ve COSO olarak bilinen kurum tarafından geliştirilen kurumsal risk yönetim sistemi esas alınmıştır. Çalışma kapsamında COSO modelinin tercih edilmesinin nedeni, Türk Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol alanında ön mali kontrol, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim konularında COSO

standartlarının tercih edilmiş ve uygulanıyor olmasıdır. Bu açıdan COSO kurumsal risk yönetimi ayrı başlık altında ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

2.4.2.1. Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Modeli

Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim modeli, kâr amacı gütmeyen kuruluşların temsilcilerinden oluşan bir komite tarafından geliştirilmiş ve 1995 yılında yayımlanmıştır. Bu model kurumsal risk yönetiminin ilk örneği olma özelliğini taşımaktadır. Model kısaca AS/NZS 4360 olarak isimlendirilmiştir (Gacar, 2016:19).

AS/NZS 4360 risk yönetim süreci; kapsam oluşturma, risklerin belirlenmesi, analizi, değerlendirilmesi, yönetimi, iletişim, danışma ve izleme aşamalarından oluşmaktadır (Kızıllıboğa, 2012). AS/NZS 4360 risk yönetim modeli, kamu ya da özel sektördeki tüm kuruluşlara şu faydaları sağlamaktadır (Gacar, 2016:20);

- ✓ Planlama ve karar verme sürecinde etkinlik kazandırır,
- ✓ Fırsat ve tehditlerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur,
- ✓ Risklere karşı proaktif bir yönetim geliştirilmesini sağlar,
- ✓ Kaynakların daha etkin dağıtımını ve kullanılmasını sağlar,
- ✓ Paydaşların kuruma daha fazla güvenmesini sağlar,
- ✓ Yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştırır,
- ✓ Kurumsal yönetişimin gelişmesine katkı sağlar.

AS/NZS 4360 risk yönetim standartları 2004 yılında güncellenerek AS/NZS 4360: 2004 ve 2009 yılında “ISO 31000 Risk Yönetim İlke ve Esasları” dikkate alınarak revize edilmiş ve AS/NZS ISO 31000: 2009 adıyla yayımlanmıştır (Gacar, 2016:20).

2.4.2.2. İngiltere Risk Yönetim Modeli

İngiltere risk yönetim modeli BS 31100 ismiyle 2008 yılında yayımlanmıştır. Model ISO 31000’i destekleyici kod niteliğini taşımaktadır. Model şirketlerde oluşturulacak kurumsal risk yönetimine ilişkin rehberlik yapmayı amaçlamaktadır. Oluşturulan standartlar ile şirketlerde stratejik hedeflere ulaşılması için sürekli, güncel ve gelişen bir yapıyı önemsemektedir. BS 31100 risk yönetim standartları ile ilgili ilkeler şunlardır (Kızıllıboğa, 2012:89);

Risk yönetimi;

- ✓ Şirket yapısına uygun yapılandırılmalı,
- ✓ Örgüt kültüründe ve çalışanların algısında yer edinmeli,
- ✓ Sistematik ve yapısal olmalı,
- ✓ Şirketlerde kurumsal risk kültürü oluşturulmalı,
- ✓ Doğru ve güncel bilgilere dayanmalı,
- ✓ Belirsizlikleri açık bir şekilde değerlendirmeli,
- ✓ Karar alma sürecinin bir parçası olmalı,
- ✓ Şeffaf bir yapıda ve kapsamlı olmalı,
- ✓ Dinamik ve değişimlere uyumlu olmalı,
- ✓ Süreklilik özelliği taşımalı,
- ✓ Dönemsel olarak tekrar değerlendirilmelidir.

2.4.2.3. ISO 31000 Risk Yönetim Modeli

ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı, ülkelerin kamu veya özel sektör kuruluşlarının risk yönetimi uygulamalarında en çok kullanılan standartlardan biri olup 2009 yılında yayımlanmıştır. Model Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim standardının geliştirilmiş bir uygulamasıdır. Esnek bir risk yönetim modeli olan ISO 31000 her şirketin risklerine bağlı olarak uygun bir sistem geliştirmesini önerir ve risk yönetim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması, desteklenmesi ve sürdürülmesi için gerekli alt yapıyı sunar (AIRMIC, ALARM, IRM, 2010:6).

ISO 31000 risk yönetim ilkeleri herhangi bir kamu, özel sektör, grup veya birey tarafında kullanılabilir. ISO 31000 Risk Yönetiminin kuruluşu sağladığı temel faydalar ise şunlardır (Altınbaş, 2017:46):

- ✓ Şirketin etkin bir risk yönetimini yaparak hedefine ulaşılma ihtimalinin artırılmasına katkı sunar,
- ✓ Kuruluş çerçevesinde riskler ile tutumların tespitine yönelik farkındalığın oluşmasını sağlar,
- ✓ Olumlu veya olumsuz risklerin belirlenmesine katkı sağlar,
- ✓ Yasal düzenlemeler ve uluslararası normlara uygunluğu sağlar,
- ✓ Mali raporlama, kurumsal yönetim ve paydaşın güvenini oluşturur,

- ✓ Karar alma ve planlama için iyi bir yapı oluşmasını sağlar,
- ✓ Kuruluşta kontrol sisteminin oluşmasını sağlar,
- ✓ İyi bir risk tutumuyla kaynakların tahsisi ve doğru kullanılmasını sağlar.
- ✓ Şirket faaliyetleri esnasındaki etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlar.
- ✓ Kayıpları azaltmayı veya önlemek için olay yönetmeyi geliştirmektedir,
- ✓ Kurumsal öğrenmeyi, esnekliği ve direnci oluşturur.

2.4.2.4. Kanada Risk Yönetim Modeli

Kanada’da uygulanmakta olan “Bütünleşik Risk Yönetim Sistemi” standartları Treasury Board Secretariat tarafından 2010 yılında yayınlanmıştır. Kanada modeline göre; Kurumsal risk yönetimi, kurum genelinde riski anlamak, yönetmek ve iletmek için sürekli, proaktif ve sistematik bir süreçtir. Süreç, bir kuruluşun genel kurumsal sonuçlarına ulaşılmasına katkıda bulunan stratejik kararlar almayı gerektirir. Sistem kurumlarda riske duyarlı bir kültürün oluşmasını, sistematik yaklaşımı, risk yönetiminde basit uygulamaları ve sürekli olarak yeni risklere odaklanmayı hedefler (Kızıllıboğa, 2012).

Kanada kurumsal risk modeli ISO 31000 risk modelini esas alarak beş aşamalı risk yönetim döngüsünü kabul etmiştir. Buna göre oluşturulan beş temel adım şu şekilde sıralanmaktadır (<http://international.gc.ca/>, 23.07.2018).

Birinci adım: Risklerin tanımlanması

İkinci adım: Risklerin sonuçlara etkisinin belirlenmesi

Üçüncü adım: Riske verilecek cevapların oluşturulması

Dördüncü adım: Risklerin seviyesinin belirlenmesi

Beşinci adım: İzleme, güncelleme ve raporlama

2.4.2.5. Amerika Risk Yönetim Modeli

Amerikan kurumsal risk yönetim modeli COSO tarafından geliştirilen modeldir. COSO beş kurucu üyesinden olan IIA tarafından ilk kez 2004 yılında kurumsal risk yönetimine ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. 2009 ve 2017 yıllarında kurumsal risk yönetimine ilişkin standartlar güncellenerek yayınlanmıştır.

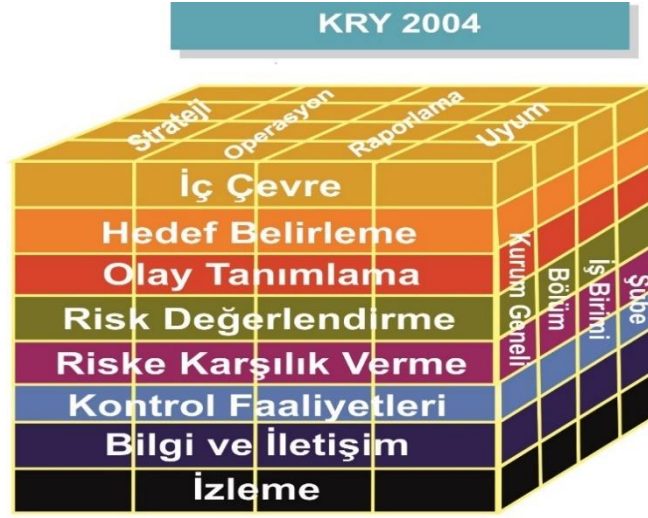
2.4.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) (Enterprise Risk Management–ERM)

COSO kurumsal risk yönetimi, riske dayalı önlemler sağlayarak iç kontrol ve performans yönetimi ile ilişki kurar. Modele göre kurumsal yönetimdeki en iyi uygulamalar disiplini yüksek bir stratejik önceliğe yükseltmek için yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin taahhüdü ile başlar. COSO KRY, kurumsal yönetimi geliştirmek ve bir değer kaynağı haline getirmek için yönetişim, risk yönetimi ve uyumluluk faaliyetlerini daha etkin, tutarlı ve yasal olarak sağlam olacak şekilde bütünleştirmektedir. Bu entegre yönetişim ve risk yönetimi modelini oluşturmak için, şirketler yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken riskleri belirler ve sıralar (PwC, 2008:5)

COSO KRY şirketin yöneticileri ve çalışanları tarafından strateji oluşturmak için uygulanan, şirketi etkileyebilecek riskleri tanımlamak, yönetmek, şirketin amaç ve hedeflerini başarmak için makul güvence sağlayan bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi ile yasalara uyum sağlama ve etkili raporlama ile şirket itibarına zarar verecek olayların engellenmesi hedeflenir. Sistem şirketleri faaliyetleri nedeniyle beklenmeyen olaylardan koruyarak, yapmak istedikleri konusunda katkı sunmaya çalışır (Karakoç, 2016:143).

COSO modeline göre risk yönetiminin öneminin daha yüksek bir düzeyde bilinmesi, iç kontrolleri içerecek yeterli bir risk yönetim sürecinin kurulmasını gerektirecek ve iç kontrol sisteminin bir bileşeni olmayacaktır. Bu nedenle, Sponsor Kuruluşlar Komitesi, projeyi Eylül 2004'te başlattı. Yapılan çalışmalar sonucunda belirtilen gereklilikleri yerine getirmeyi amaçlayan- Kurumsal Risk Yönetimi- Entegre Çerçeve dokümanının yayınlanmasıyla sonuçlandı. Çerçevenin oluşturulması, COSO çerçevesinin 1992'den değiştirilmesi niyetiyle değil, bunun yerine yükseltilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, 2004 tarihli çerçeve, bir öncekinin revize edilmiş hali olarak kabul edilir (Krstic, 2012).

Çalışmalar kapsamında COSO kurumsal risk yönetimini ifade eden kurumsal risk yönetim küpünü geliştirmiştir (Şekil 2.1). Küp sekiz bileşenden oluşmaktadır.



Şekil 2.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Küpü (2004)

Kaynak: COSO, (2014:5).

Kurumsal risk yönetimi küpü, en üstte kurumsal risk yönetimi planlamasının kategorileri, ön kısım hedefleri ve bileşenleri temsil eder (COSO, 2004). Bu küpün iç kontrol sistemi küpüne eklenen üç yeni başlıkla “hedef belirleme, olay tanımlama ve risklere cevap verme” organize edilmiştir (Pierce, 2016).

Hedeflerin belirlenmesi, hedefler yönetimin başarısını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayabilmesinden önce var olur. Dolayısıyla, kurumsal risk yönetimi süreci, yönetimin misyonu ile tutarlı bir dizi hedef belirleyebilecek konumda olmasını sağlamalıdır (Pierce, 2016).

Olayların tanımlanması, kurum içi hedeflerin başarısını etkileyebilecek tüm iç ve dış doğa olaylarının tanımlanması ve riskler ile fırsatlar arasında ayırım yapılması önemlidir. Belirlenen fırsatlar hedef belirleme sürecine yönlendirilmelidir (Pierce, 2016).

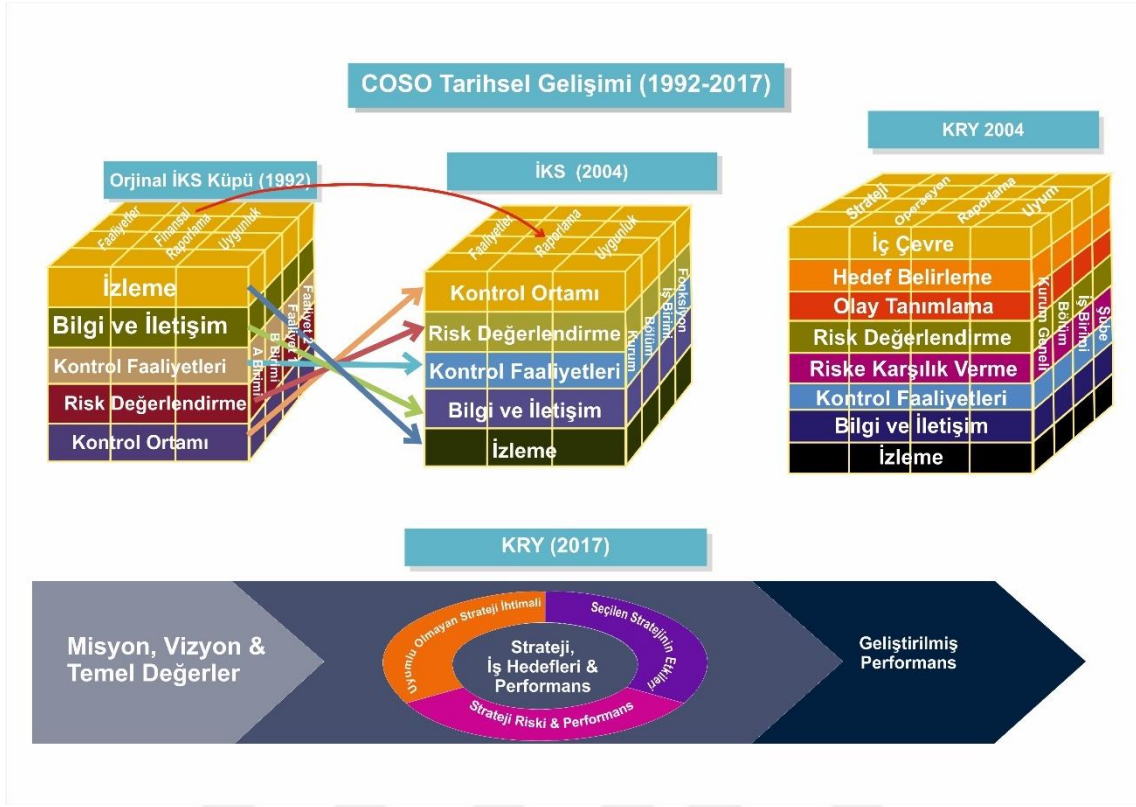
Risklere cevap verme, bir işletmenin yönetimi, kabul edilebilir seviyelere düşürülmesini sağlamak için riskten kaçınma, kabul, istifade veya azaltma ve faaliyetlerin azaltılmasına karar verir (Pierce, 2016).

İlk bakışta, bu unsurların eklenmesi, hepsinin risk değerlendirme bileşenlerinin alt öğeleri olarak düşünülebileceği gerekçesiyle marjinal bir değişim olarak görülmektedir. Ayrıca, 2004'ten itibaren COSO kurumsal risk yönetimi hedeflerin listesini genişletmiştir.

İş yapmanın etkinliğini ve verimliliğini, finansal raporlamanın güvenilirliğini ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamanın yanı sıra, çerçeve, kurumsal risk yönetimi konseptinin, bir işletmenin hedeflerini karşılamada önemli bir faktör olan uygun tasarımını vurgulamaktadır (Kristic, 2012).

2008 yılında ortaya çıkan finansal krizler başta olmak üzere, değişen iş dünyası gereklilikleri, iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi çerçevesinde güncellenme sorununu gündeme getirmiştir. İlk olarak 2013 yılında güncellenen COSO İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve yayınlanmıştır. Ardından da 2014 yılında COSO KRY- Bütünleşik Çerçeve güncelleme çalışması gündeme getirilmiştir. COSO kurumsal risk yönetimine yönelik çalışmalar 6 Eylül 2017’de yayınlanmıştır.

COSO, 2017 yılında kurumsal risk yönetimi küpünün risk bakışına ve iç kontrol sistemi benzerlikleri nedeniyle uygulamada zorluk yaşandığı için yeni bir gösterim ile ilgililere duyurmuştur. Yeni gösterime göre, kurumsal risk yönetimi; strateji geliştirme, iş hedeflerinin oluşturulması ve uygulanması ve performansla entegre edildiğinde kurumun değerini artıracığı ifade edilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin statik olmadığı, günlük alınan kararlar vasıtasıyla; strateji geliştirme, iş hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflerin uygulanmasına entegre olduğu belirtilmiştir. Yeni diyagram tüm risk kararlarının şirketin misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumlu olması gerektiğini göstermektedir. Risk kararları için bileşenler strateji ve iş hedeflerine uygulanarak performansın artması hedeflenir (Pierce, 2016). COSO temalarında meydana gelen değişiklikler Şekil 2.2’de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. COSO Şekilsel Temaların Tarihsel Evrimi (1992-2017)

Kaynak: www.sox-online.com, 20.04.2018; COSO, (2017a:5) kaynaklarından yararlanılarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

COSO, 2017 yılında yapılan değişikliklerin temel nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (<http://pwc.blogs.com>, 03.06.2018); iş yapmanın karmaşıklığında meydana gelen değişimler ve geçmişte görülenden daha hızlı bir şekilde yeni risklerin ortaya çıkması, değişen müşteri davranışları, öngörülemez küresel ekonomik konjonktür üzerinde önemli bir etkinin ortaya çıkması, teknoloji gelişimi ve daha fazla şeffaflık çağrısının stratejik planlama süreçlerini ve operasyonel yetenekleri zorlamasından kaynaklandığı belirtilmiştir. COSO, ilk olarak kurumsal yönetim kavramına olan bakışı değiştirdiğini gösteren yeni bir tanım yapmıştır. COSO KRY 2004 tanımını 2017 yılında güncellenen çerçevede değiştirilmiştir.

COSO 2004'e göre KRY; *“Bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm çalışanlarından etkilenen, stratejinin belirlenmesinde ve kurum genelinde uygulanan, kurumu etkileme potansiyeli olan olayları belirleme ve risk iştahı çerçevesinde riskin*

yönetilmesi amacıyla dizayn edilen, kurumun hedeflerini başarması için makul güvence sağlayan bir süreçtir.” şeklinde tanımlanmıştır.

2017 yılında güncellenen çerçevede KRY tanımı değiştirilmiştir. Kurumsal risk yönetimi; “*Organizasyonun değer yaratma, koruma ve realize etmede, riski yönetmek için güvenebilecekleri, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, imkân ve uygulamalardır*” şeklinde tanımlanmıştır. 2017 yılı COSO KRY tanımının temel unsurları şu şekilde sıralanabilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018);

- ✓ Kurumsal risk yönetiminin temel amacı, değer oluşturmak, korumak ve realize etme çalışmalarının önemsenmesi,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının şirketlerde stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilmesi,
- ✓ Stratejiye entegre olunması kavramı ile sadece risklerin optimum seviyeye indirilmesi değil, değer artırılması ve sürdürülmesi için fırsatların oluşmasına katkı sağlaması ve
- ✓ Yönetimin riskleri aktif bir şekilde yönettiği uygulamalar olarak tanımlanmıştır.

COSO KRY 2017 çerçevesinin temel ögesi; Kurumsal Risk Yönetimi- Strateji ve Performans ile Bütünleşmek olmuştur. Güncellenen çerçeve dokuz temel öge ile tanımlanmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (<https://www.pwc.com>, 20.05.2018);

- ✓ Yeni bir yapının getirilmesi,
- ✓ KRY'nin farklı faydaları,
- ✓ KRY tanımının basitleştirilmesi,
- ✓ Entegreli risk yönetimi üzerine odaklanma,
- ✓ Çerçevede işletme perspektifi benimseme,
- ✓ Risk yönetimi ve iş modeli arasındaki ilişkiyi gösteren yeni kavramsal grafikler bulunması,
- ✓ Örgütün tüm seviyelerinde risk yönetimi,
- ✓ Bilgi teknolojisinin değişen rolüne değinilmesidir.

2.4.4. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri

COSO KRY 2017 yılında beş bileşene bağlı olarak ortaya koyduğu 20 adet prensip bulunmaktadır. Tablo 2.6’da COSO KRY 2017 Bileşenleri ve prensipleri gösterilmektedir.

Tablo 2.6. COSO KRY 2017 Bileşenleri ve Prensipleri

Bileşenler ve Prensipler				
Risk Yönetişimi ve Kültürü	Strateji ve Amaçların Belirleme	Performans	İnceleme ve Gözden Geçirme	Bilgi, İletişim ve Raporlama
1.Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması	6. Kurumun Genel Durumunu Analiz Etme	10.Riskleri Tanımlama ya da Belirleme	15.Önemli Değişiklikleri İzleme	18.Bilgi ve Teknolojik Avantajlardan Yararlanılır
2. Operasyonel Yapının Oluşturulması	7. Risk İştahını Belirleme	11.Riskin Önem Derecesini Değerlendirme	16.Risk ve Performansın Gözden Geçirilmesi	19.Risk Bilgisini İletme
3.İstenilen Örgüt Kültürünün Tanımlanması	8.Alternatif Stratejileri Değerlendirme	12.Riskleri Öncelik Sıralaması	17. Kurumsal Risk Yönetiminde Gelişimin Sürdürülmesi	20.Risk, Kültür ve Performans Raporlama
4.Kurumun Temel Değerlerine Bağlılığın Gösterilmesi	9. Kurumun İş Hedeflerini Belirleme	13.Risk Cevapları Belirleme ve Seçme		
5.Yetenekli Bireyleri Cezbetme, Geliştirme ve Elde Tutma		14.Portföy Bakış Açısı Geliştirme		

Kaynak: COSO, (2017b:17)

2.4.4.1. Risk Yönetişimi ve Kültürü

Bu bileşen kurumsal risk yönetimi kapsamında diğer bileşenler için temel oluşturur. Yönetişim, kurumun risk yönetimini belirler, kurumsal risk yönetiminin önemini güçlendirir ve gözetim sorumluluklarını belirler. Kültür, etik değerlere, istenen davranışlara ve kurumdaki risk anlayışına ilişkindir (COSO, 2017a:6). Risk kültürü organizasyonun tüm seviyelerinde karar almaları etkiler. Güçlü bir risk kültürü olmayan organizasyonlar stratejik hedeflerine ulaşamayabilirler (Görmen 2017: 289). Bileşene bağlı beş adet prensip belirlenmiştir (COSO, 2017b:17).

Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması: Yönetim kurulu paydaşlar adına, ayrılmaz bir risk değerlendirmesi elde etmek için öncelikle sorumludur. Yönetim kurulunun risk gözetimi ile günlük ve operasyonel risk yönetiminden ziyade stratejik ve dışsal riskler önemsenir (Hart, 2016).

Operasyonel yapının oluşturulması: Bu ilke, strateji ve hedefleri uygulayabilecek bir operasyonel yapı kurmakla ilgilidir. Organizasyon içerisinde yapı ve raporlama ile desteklenen net bir yönetim felsefesi olmalıdır. Görevler ve sorumluluklar da açık olmalıdır. İyi yönetim için, entegre risk bilgilerinin oluşturulması önemlidir (Hart, 2016).

İstenilen kurum kültürünün tanımlanması: Kurumsal kültür, değerler, davranışlar ve verilen kararlar kurumsal risk yönetimini için oluşturulan organizasyonu etkiler. Risk farkındalığı; güçlü bir liderlik, çalışanların katkısının ya da etkisinin olduğu katılımcı yönetim, paydaşlara ve üçüncü kişilere karşı hesap verebilirlik, karar süreçlerine riski dâhil etmek ve risk hakkında açık iletişim ve raporlama sağlayarak elde edilebilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Kurumun temel değerlerine bağlılığın gösterilmesi: Bu ilke organizasyonun başarısını kurumun tepe yönetiminin tavrına bağlamaktadır. Davranışların tutarlı olması başarıyı artırır. Kurumu tutarlı bir davranış sergilemesi için şirket içinde belirlenen temel değerler, iş amaçlarında ve ortaklar ve çalışanlardan beklenen davranış biçimlerinin tutarlı olması beklenir. Kurumlar, kurumsal risk yönetim uygulamalarını bir rehber haline dönüştürürler. Rehberde etik değerler, karar alma süreçleri, çalışanlardan ve ortaklardan beklentiler yer alır (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Yetenekli bireyleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma: Organizasyon beşerî sermayenin oluşturulmasını amaçlar. Kurum yöneticileri yönetim kurullarının gözetiminde strateji ve iş hedeflerini göz önünde bulundurarak ihtiyaç duyulan beşerî sermayeyi oluşturur. Kurum yönetimi beşerî sermayenin oluşmasında bilgi, yetenek ve tecrübe gerekliliklerini dikkate alır. Bu çerçevede çalışanları cezbetmek, değerlendirmek, elde tutmak ve yedekleme planlaması yapmak için gerekli yapıyı ve süreci oluşturur (Hart, 2016).

2.4.4.2. Strateji ve Amaçları Belirleme

COSO KRY 2017 güncellemelerinin en çarpıcı yanı kurumsal risk yönetim süreci ile kurumun stratejileri entegre edilmesini önermesidir. Bu çerçevede kurumlar stratejilerinin göz önünde bulundurarak risk iştahı seçerler (COSO KRY 2017: 6). Bu bileşene bağlı dört prensip belirlenmiştir.

Kurumun iş ortamını analiz etme: Kurumlar belirlemiş oldukları misyon, vizyon ve temel değerlere ulaşabilmek için strateji planlaması yaparlar. Planlama süreci esnasında kurumun iş ortamı dikkate alınır. İş ortamı, kurumların geçmiş, mevcut ve gelecek performansları üzerinde etkilidir. Kurumsal risk yönetimi ile kurumun mevcut ve gelecekteki strateji ve iş hedeflerini etkileyecek, açıklığa kavuşturacak veya değişikliğe

neden olabilecek eğilimleri, ilişkileri ve etkenleri ortaya koyan iş ortamının risk profili üzerindeki etkisi analiz edilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Risk İştahını Belirleme: Risk iştahı genellikle yönetim veya yönetim kurulu tarafından misyon, vizyon ve önceki stratejiler temelinde belirlenir (Hart, 2016). Risk iştahını tanımlarken, iştahın niteliksel veya niceliksel olarak ifade edilebileceğini ve tam miktarlardan ziyade aralıklar cinsinden (düşük, orta yüksek) de ifade edilebilir (COSO, 2009: 7).

Kurumların risk iştahı sektör, çalışan sayısı, organizasyon yapısı, ortaklık türü, tüzel ya da gerçek kişi gibi birçok faktöre göre farklılık arz eder. Yönetim ve yönetim kurulu, içerdiği tüm artı ve eksileri tam olarak tespit ederek bir risk iştahı seçer. Risk iştahı belirlenirken stratejik, finansal ve operasyonel parametreler, risk profili, risk kapasitesi, kurumsal risk yönetimi yetenekleri ve olgunluğu dikkate alınır. Risk iştahı yönetim tarafından belirlenir ve yönetim kurulları onaylanarak tüm çalışanlar ile paylaşılır. Yönetim kurulu risk iştahını belirlerken aşağıdaki adımları takip eder (Hart, 2016);

- ✓ Büyüme ve yenilik stratejimiz nedir?
- ✓ Risklerimiz neler?
- ✓ Mali açıdan en kötü durum senaryosu nedir?
- ✓ Finansal olarak ne kadar risk taşıyabiliriz (risk toleransı)?
- ✓ Görüntü ve kalite riskleri nelerdir?
- ✓ Mevcut risk yönetimimiz ne kadar etkilidir?

Alternatif stratejileri değerlendirme: Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında kurumun mevcut stratejileri ile birlikte alternatif stratejilerinde risk profili üzerindeki etkisi değerlendirilir. Alternatif stratejiler kuruma değer katmak, korumak ve realize etmek için gereken kaynak ve yetenekler bağlamında değerlendirilir. Kurum, strateji belirleme sürecinde alternatif stratejileri önemser. Alternatif stratejiler ile seçilen stratejinin sonuçlarını anlama, misyon, vizyon, temel değerler, kültür ve risk iştahına uygun olmama olasılığı değerlendirilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Kurumun iş hedeflerini belirleme: Organizasyon iş hedeflerini oluştururken, belirlenen strateji ile uyumlu ve stratejiyi destekleyen riskleri dikkate alır. İş hedefleri

belirlenirken ölçülebilir, gözlemlenebilir ve ulaşılabilir olmalarını dikkate alır. Hedefler; finansal performans, müşteri beklentileri, operasyonel amaçlarla uyumlu, yasal yükümlülükleri dikkate alan, verimlilik ve yenilikçiliği esas alır. Kurumsal hedefler strateji ve risk iştahı ile uyumlu olmalıdır. Kurumun vizyon, misyon ve temel değerlere ulaşması belirlenen hedefler ile örtüşmelidir. İş hedefleri, risk profili, kaynakları ve yetenekleri üzerindeki potansiyel etkilere cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır (Hart, 2016).

2.4.4.3. Performans

Performans kavram olarak *“bir amaca ulaşmak için gösterilen çabaların toplamıdır”* (Altıntaş 2008: 3). Bu bakımdan performans bileşeni, temel olarak kurumun, strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı etkileyecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile alakalıdır. Riskler, risk iştahına göre sıralanır, risklere verilecek cevaplar seçilir ve kurumun kabul edeceği risk miktarı kurumun her seviyesinde tespit edilerek sonuçlar paydaşlara raporlanır. Bu bileşene bağlı dört prensip belirlenmiştir (COSO KRY, 2017:6).

Riskleri tanımlama ya da belirleme: Organizasyon, strateji ve iş hedeflerine ulaşmada yeni ortaya çıkan, gelişen ve değişen riskleri belirler. Risklerin değişmesinin nedeni, iş hedeflerinde ya da iş ortamındaki değişikliklerden kaynaklanabilir. Risklerdeki değişiklik risk profilini de değiştirir. Riskleri belirlemek yönetime; geleceği görebilme, risklerin önemlerini derecelendirme, risklere verilecek cevapları oluşturma ile birlikte kurumun strateji ve iş hedeflerini gözden geçirmek için yarar sağlar (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Riskin önem derecesini değerlendirme: Organizasyon, risklerin şiddetini belirler. Riskler kurumun strateji ve iş hedeflerine ulaşmada ne kadar önemli oldukları tespit edilir. Riskin önem derecesi, uygun risk cevabını seçmek, kaynakları tahsis etmek ve karar alma mekanizmaları ve performansı desteklemek için yönetim tarafından belirlenir. Risk değerlendirme işlemlerini yapmak için, sayısal (kantitatif), sözel (kalitatif) ya da her iki yöntem bir arada kullanılarak yapılabilir. Yönetim risk değerlendirmenin bir parçası olarak doğal olarak riski dikkate alır. Artık riskin anlaşılmasını aşağıdaki örnek ile açıklanabilir (Acar 2013).

Örnek;

Hedef : Belli bir sürede bir yere özel araç ile ulaşmak.

Olay : Araç kullanmak.

Doğal risk : Tecrübesizlik, mekanik problemler, alt yapı yetersizlikleri vb.

Kontrol önlemi: Ehliyet almak, sürüş dersleri almak, bakım yaptırmak, trafik kurallarına uymak vb.

Artık risk : Acemi bir şoför olmaktan kaynaklı kazalar, levhasız yol vb.

Yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı üzere “artık risk” bir organizasyonun hedeflere ulaşmak için oluşturacağı etkin bir iç kontrol sistemi ile doğal riskleri ortadan kaldırdıktan sonra kalan risktir.

Risklerin öncelik sıralaması: Bu prensip kapsamında risklere cevap verebilmek için risklerin öncelik sıralamasının yapılması gerektiğini belirtilmektedir. Bu kapsamda organizasyon, uygun risk cevaplarını vermek ve seçmek için risklerin öncelik sıralamasını yapar. Risklerin derecelendirilmesinde uyarlanabilirlik, karmaşıklık, çabukluk ve devamlılık gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Risklerin öncelik sıralamasında kurumun tüm seviyelerinde riskler ayrı ayrı değerlendirilir ve farklı risklere farklı seviyelerde farklı öncelikler verilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Risk cevapları belirleme ve seçme: Kurumlar karşılaşacakları risklere verilecek cevapları belirler. Belirlenen risklere göre kurum yöneticileri “riski kabul etme, riskten kaçınma, yükseltme ve paylaşma” cevaplarından en uygun olanını seçer. Yönetim, belirlenen tüm riskler için uygun bir risk cevabı seçer ve uygular. Risklere cevap oluşturulurken fayda-maliyet analizi, iş ortamı, beklentiler ve yükümlülükler, öncelik sıralaması yapılan riskler, kurum risk iştahı ile risklerin etki ve olasılıkları dikkate alınır (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Portföy bakış açısı geliştirme: Kurumlar risklere karşı portföy bakış açısı kapsamında kurumsal risk yönetim uygulamalarını gerçekleştirir. Portföy bakışı ile yöneticilere risklerin türünü, önem derecesini ve karşılıklı bağımlılığını ve risklerin performansı nasıl etkileyebileceğini dikkate almasına imkân sağlar. Bu çerçevede

yönetim artık risklerin risk politikalarına olan uyumunu da değerlendirir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

2.4.4.4. İnceleme ve Gözden Geçirme

Organizasyon, meydana gelen değişimler karşısında, hedeflere göre performansın nasıl sonuçlandığını, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının uygulanma düzeyini, kuruma değer katıp katmadığını, aksamlar var ise düzeltme prosedürlerinin uygulanması gerektiğini ifade eder (<http://teolupus.com> (18.03.2018)). Kurum performansı incelendiğinde, kuruluş risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde ve önemli değişiklikler ışığında ne kadar iyi işlediğini ve hangi revizyonlara ihtiyaç duyulduğunu değerlendirebilir. Bu bileşen üç prensip ile desteklenmiştir (COSO 2017a: 6).

Önemli değişiklikleri izleme: Kurum ile alakalı birleşme ve devralma gibi iç değişiklikler ile yasal düzenlemeler, teknolojik yenilikler, hızlı büyüme gibi kurum dışında olmasına rağmen kurumu etkileyen önemli değişiklikler risk portföyü üzerinde farklılıklar yaratabilir. Bu çerçevede risklerde meydana gelen değişiklikler strateji ve iş hedefleri çerçevesinde değerlendirilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Risk ve performansın gözden geçirilmesi: Bu ilke çerçevesinde kurumlar belirledikleri hedef performans sonuçları ile riskleri birlikte değerlendirir. Risklerin kurumun strateji ve iş hedefleri üzerindeki etkisi risk-performans karşılaştırması yoluyla tespit edilmeye çalışılır. Risk- performans değerlendirmeleri sonucunda performansın kabul edilebilir sınırların dışına çıktığı belirlenirse strateji ve iş hedefleri gözden geçirilir, risk iştahı, risk cevapları, risklerde öncelik sıralaması, performans düzeltme ve risk değerlendirmeyi tekrarlama gibi faaliyetler tekrarlanır (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Kurumsal risk yönetiminde gelişimin sürdürülmesi: Organizasyon, kurumsal risk yönetiminde geliştirme ya da iyileştirme çabalarını takip eder. KRY sistemi sürekli olarak değerlendirilir ve kurumsal risk yönetiminin verimliliği ve yararlılığını geliştirme potansiyeli sistematik olarak tespit edilir (COSO, 2017a: 6).

2.4.4.5. Bilgi, İletişim ve Raporlama

Kurumsal risk yönetimi, kurumda iç ve dış kaynaklardan gerekli bilgileri elde etme ve paylaşma konusunda sürekli bir süreci gerektirir (COSO, 2017a: 6). Bu süreç dinamik

bir yapıdadır. Bilgi, iletişim ve raporlama bu dinamik sürecin oluşturulmasına yönelik bir ilkedir. Bilgi kurumu ilgilendirilen her türlü olay, faaliyet ve işlemde kaynaklanan verileri ifade eder. İletişim elde edilen bilgilerin kurum genelinde etkin olarak paylaşımını ifade ederken raporlama kültür, risk ve performansa yönelik olarak gerçekleştirilir (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

Bilgi ve teknolojik avantajlardan yararlanılır: Organizasyon, kurumsal risk yönetimini desteklemek için bilgi sistemleri ve teknolojik avantajlardan yararlanıp güncellemeler yapar. Kullanılacak olan teknolojik araçlar için kurum hedefleri, piyasa ihtiyaçları, rekabet koşulları, maliyet ve fayda gibi çeşitli faktörler dikkate alınır (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

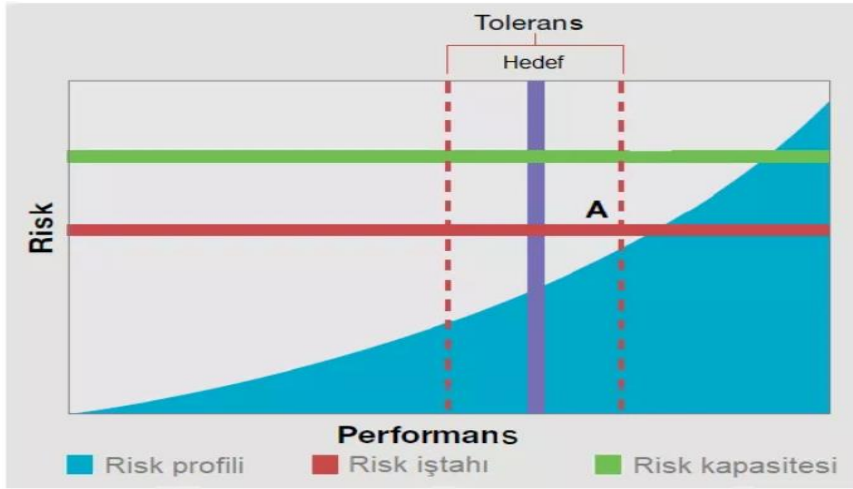
Risk bilgisini iletme: Kurum yönetim kurulu ile yönetim arasındaki etkin bir iletişim sistemi kurumun karşı karşıya olduğu riskler paylaşılır. Yapılan görüşmeler ile risk iştahı ve riske yönelik gözetim sorumlulukları ile strateji ve iş hedeflerine ulaşmak için risk yönetimi desteklenir (COSO, 2017a: 6).

Risk, kültür ve performansın raporlanması: Bu ilkenin temel amacı kurumun risk, kültür ve performans arasındaki ilişkilerin anlaşılması sayısal ya da sözel raporlamanın yapılmasıdır. Kurumun organizasyon yapısı yapılacak olan raporlamanın basit ya da karmaşık yapıda olmasına yol açabilir. Raporlama ile kurumun her kademesinde risk, kültür ve performansın arasındaki ilişkin anlaşılmasını sağlanmaya çalışılır (<http://teolupus.com>, 18.03.2018).

2.4.5. Risk İştahı ve Risk Kapasitesini Gösteren Risk Profili

COSO KRY'deki en önemli değişiklik aslında yapılan isim değişikliği ile kendini belli ediyor. Riskin strateji ve performanstan bağımsız olarak yönetilemeyeceği artık temel kabul haline gelmiş bulunuyor. Kurumsal risk yönetiminin şirkete artı değer katan bir faaliyet olması hedefleniyor. Gözden geçirilmiş çerçeve ayrıca, ilk çerçevenin risk iştahının oluşturulması ve uygulanması konusunda yeterli rehberlik sağlamadığı yönündeki eleştirilere de cevap vermektedir. Özellikle, gözden geçirilmiş çerçeve şirketlerin stratejik planlamanın risk iştahı ve risk kapasitesi ile nasıl hizalandığını öngörmelerine yardımcı olacak araçlar sunmaya çalışmıştır (Pierce, 2016).

Grafik 2.3. Performans Bağlantıları



Kaynak: COSO, (2017b:23).

Risk iştahı, risk kapasitesi ve risk profilini gösteren Grafik 2.3'te şirketlerin stratejik planlamalarında risk iştahından yararlanıp yararlanılmadığını ölçmek için şirketlere görsel bir yöntem sunmaya çalışmaktadır. Mor çizgi risk iştahına dayalı hedef riski gösterirken, mavi eğri şirketin planlamasının mevcut risk profilini gösterir. Bu grafiğe göre, şirketler performanslarını artırmak için daha fazla risk alabilir (Pierce 2016). Ayrıca grafik ile şirket performansı arttıkça, maruz kalınacak riskin de artacağı belirtilmektedir. Turkuaz dolgunun kavisli üst sınırı risk eğrisi olarak nitelendirilmektedir. Şirketin teorik olarak yüklenebileceği maksimum risk seviyesi ise yeşil çizgi ile belirtilmiştir (<http://ayhanaltintas.com>, 01.04.2018).

Yöneticiler, sadece risk ya da sadece performansa odaklanmaları sonucunda kabul edilebilir risk iştahının dışına çıkabilirler. Bu nedenle farklı performans düzeylerinde farklı risklerin oluşabileceği bir anlayış ile risk yönetimi uygulamaları performansın kabul edilebilir farklılığın dışına çıkmasına karşın önlem alınması gerekir. Böylece COSO KRY güncellenen yapısı kurumların her kademesinde uygulanacak risk yönetiminde performans ile risk uyumu arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

COSO, bu grafik ile risk- performans-risk iştahı ve risk kapasitesini birleştiren bir risk profili ile göstermiştir. Risk ve risk farkındalığı açısından karar vermede daha kapsamlı bir bakış açısı ile yaklaşıldığını belirtmiştir (COSO, 2017b:23).

COSO KRY, kurumsal riskin her kademedeki yöneticiye riskler hakkında daha fazla görüşme imkânı sağlayarak “risk toleransı” yerine “performansta kabul edilebilir farklılıklar” esas alınmıştır. Performansta kabul edilebilir farklılıklar içinde kalma olasılığına etkisi açısından risk hakkında görüşmeler, profesyonel risk yönetimine göre karar vericilere risk hakkında daha anlaşılır bilgi sağlar.

Bu bağlamda, COSO KRY, dikkate alınması gereken bazı diğer soruları ortaya koymaktadır (Katz, 2016);

- ✓ Performans hedeflerini belirlerken aldığımız riski anlıyor musunuz?
- ✓ Organizasyon, performans hedefiyle ilişkili riskleri ele almaya hazır mı?
- ✓ Beklendiği gibi performans gösterdiniz mi ve hedefinize ulaştınız mı?
- ✓ Hedefinizi takip etmek için yeterli risk aldınız mı?
- ✓ Performansı etkileyebilecek riskler nelerdir?

Bu sorular, riskin performansla ilişkilendirilmesine yardımcı olur. Başka bir deyişle, risk profilini tanımlar. Risk profili, iki faktörü tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Katz, 2016);

- ✓ Bir kurumun amacı için performans hedefi, strateji kapsamında risk kapasitesi ve risk iştahı,
- ✓ Performans hedefine ulaşılması ile ilişkili risklerin türü ve miktarı.

Kurumsal risk yönetimi dinamik bir süreçtir. Bu nedenle şirketlerin gelecek projeksiyonlarında günün koşullarına uygun kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarını etkileyecek birçok faktör vardır. Bunların önüne geçebilmek için; veri yönetimi, yapay zekâ ve otomasyon, risk maliyetinin yönetimi ve daha güçlü organizasyonlar kurmak başlıca önlemler olarak sıralanmaktadır (COSO, 2017a:8).

2.5. İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi şirketlere olan güveni tesis eden, birbiriyle uyumlu, birbirlerini destekleyen önlemlerden oluşan bir sistemi ifade etmektedir (Kaval 2005: 128; Dumanoglu 2005: 356). Şirketlerde hissedarlar haklarının korunması, kurumsal risk yönetimi, iç denetim ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, kurumsal yönetim

ilkelerinin uygulanması ile kurumsal yönetim sürecinde ilerleme sağlanması iç kontrol sistemleri ile gerçekleşir (121; Ögüş vd. 2016: 102; Göçen 2010: 111; Türedi vd. 2015: 95; Atmaca 2012: 202; Tanyeri 2017: 66; Bozkurt 2014, 69; IFAC 2011: 6; Dabbaoğlu 2009: 110)

Bir şirketi esas amaçlarına ulaştırmak amacıyla kurulacak iç kontrol sisteminin birtakım özellikleri taşıması gerekir: planlama, muhasebe sistemi, çalışma sistemi, yeterli sayıda ve kalitede personel ile iyi çalışan bir iç denetim bölümüdür (Yılcı, 2006:41). Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve şirketlerin farklı coğrafyalarda faaliyetlerini yürütmesi ortaya çıkan risklerinde farklılaşmasına yol açmaktadır (Türedi vd., 2015). İç kontrol sistemi, risklere karşı düzenli olarak işletme yönetimi ile etkileşim halinde olmalı ve sistemin hatalarını ve zayıf noktalarını sürekli olarak değerlendirmeli ve izlemelidir (Atmaca, 2012). İç kontrol sisteminin olmadığı ya da etkinliğinin sağlanmadığı durumlar; varlık kaybına, yönetimin eksik ya da hatalı kararlar almasına, hilelere ve çeşitli kayıplara sebep olabilmektedir (Hatunoğlu vd., 2012: 177; Sabuncu, 2017: 162; Tüm, 2015:124; Karahan ve İğde, 2017:147).

Şirketlerin en çok karşılaştıkları temel sorun olan hilelerin önlenmesinde iç kontrol sistemi ihbarlardan sonra en etkili araç olduğu belirtilmektedir (Kandemir ve Kandemir, 2012:43). İç kontrol sistemi ile hileli finansal raporlamanın önüne geçilmesi hedeflenir. Hileli finansal raporlama, bilgi kullanıcıları için eksik, hatalı ve yanlış bilginin sunulmasını ifade eder (Karakaya, 2016:167). Bu bakımdan iç kontrol sistemi genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlu finansal raporlama hizmetlerinin sunulmasında makul güvence sunarak bilgi kullanıcılarına tam, doğru ve zamanında bilgi sunma hizmetini üstlenir. Şirketlerde ortaya çıkabilecek hata ve hilelerin nedenlerini farklılık arz etse de temel olarak şu özellikleri taşır (Özbaran, 2001:6);

- ✓ Yetkinin tek kişide toplanması,
- ✓ Karar alma sürecinde takdir yetkisinde bireysel uygulamalar,
- ✓ Belgelendirme ve raporlama uygulamalarının gerektiği kadar önemsenmemesi,
- ✓ Şeffaflık ilkesine uyulmaması,
- ✓ Hesap verebilirlik ilkesine uyulamaması,
- ✓ Yolsuzlukla mücadele amacıyla sistemli çözümlerin üretilmemesi.

İç kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulanması bakımından genel olarak şirket yöneticileri sorumludur. İç kontrol sistemi şirketin değerleri, misyonu ve vizyonu, amaçları ve stratejileri, yapısı, politikaları, süreçleri ve prosedürleri, seçilen performans göstergeleri doğrultusunda düzenlenmelidir.

Aile şirketlerinde iç kontrol sistemi oluşturulurken aile ilişkilerinin de bu kapsamda değerlendirilmesi ve aile kontrollerinin de iç kontrol sistemine dâhil edilmesi aile şirketlerinde oluşturulacak iç kontrol sisteminin etkinliği açısından önemlidir (Suárez, 2017). Büyük şirketlerde kurulması zorunluluk olan iç kontrol sisteminin KOBİ'lerde de kurulması önerilmektedir (Karahana ve İğde, 2017).

2.5.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı

İç kontrol sistemi bazen kontrol kavramı ile karıştırılmaktadır. Kontrol, işletmenin beş temel yönetim fonksiyonlarından (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) birisidir. Bir yönetim fonksiyonu olarak kontrol; işletme faaliyet sonuçlarının başarımlarını ortaya koyarak, işletmenin hedeflerine sıhhatli bir şekilde ulaşmasını sağlayacak önlemler almaktır. Bununla birlikte kontrol, muhasebe ile ilgili olan veya olmayan faaliyetlere etki edebilmeyi ifade eder. İç kontrol sistemi ise şirketin dışındaki denetimleri kapsamayıp, sadece şirket içindeki faaliyetlere ilişkin oluşturulan bir sistemdir. Bu bakımdan kontrol kavramından farklılaşmaktadır (Güredin, 2010; Memiş, 2006:61).

İç kontrol sistemi literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Şirketlerin yapısı, kamu ya da özel sektör ayrımı, iç kontrolü oluşturma ya da yönetme de yetkili organların kimler olacağı, ekonomik ve teknolojik gelişmeler tanımların farklılaşmasına yol açmaktadır.

İç kontrol sistemine yönelik ilk kapsamlı tanım 1949 yılında SEC (Security Exchange Committee) tarafından yayınlanan raporda yapılmıştır. Buna göre (Güredin, 2014:315); *“İç kontrol sistemi, örgütün planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirme amacıyla*

kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir” şeklinde tanımlamıştır.

Simons (1995), iç kontrol sisteminin resmi bir sistem olduğuna vurgu yaparak iç kontrol sistemini, *“örgütsel faaliyetlerde yöneticilerin kalıplarını korumak veya değiştirmek için kullandıkları resmi bilgi tabanlı rutinleri ve prosedürleri kapsar”* şeklinde tanımlamıştır (Suárez ve Panamericana, 2017).

COSO, iç kontrolü şirketlerin alt bölümleri arasında koordinasyon sağlama, kamu ya da özel kurumlarda uygulanmasının gerekliliği, şirketlerin ekonomik ölçeklerinin büyük ya da küçük olmasının ve iç kontrol sistemlerinin bir standart dahilinde oluşturulmasını esas alan kapsamlı bir tanım yapmıştır. Buna göre iç kontrol sistemi; *“İşletmede farklı bölümlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ortak bir yapı oluşturma; işletmenin kâr amacı güden veya gütmeyen, büyük veya küçük ölçekli, kamu veya özel sektör tüm işletmelerin standart bir kontrol sistemi sürecini meydana getirme ve bu sistemin geliştirilmesine hizmet etme”* şeklinde tanımlamıştır (Ceyhan ve Apan, 2014:181).

Kavut (2000), iç kontrol sisteminin tanımı kapsamına finansal bilgilerin güvenilirliği, muhasebe kayıtlarının tam ve doğru yapılmasını, hata ve yolsuzlukların önlenmesindeki rolü gibi bazı önemli hususların iç kontrol sistemi ile elde edebileceğini belirterek iç kontrol sistemini; *“Güvenilir finansal bilgilerin zamanında hazırlanması, muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve doğru bir şekilde yapılması, hata ve yolsuzlukların ortaya çıkarılması ve önlenmesi, varlıkların korunması, yönetim politikalarına bağlılığın sağlanması da dâhil olmak üzere yürütülmesine, işletme yönetimi tarafından saptanmış amaçlara ulaşmasında yardımcı olmak için yönetim tarafından kabul edilen politika ve prosedürler”* olarak tanımlamıştır.

Mackevicius (2001), iç kontrol sistemini tanımlarken, *“şirketin süreçleri etkin bir şekilde yerine getirmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan politikaları, normları, kuralları ve kaynakları”* kapsadığını belirtmiştir (Suárez ve Panamericana, 2017).

Biciulaitis (2001), iç kontrol sistemi tanımının esasına ilk kez risk kavramını yerleştirmiştir. Bu kapsamda, iç kontrol sistemini, *“iş ortamının risklerini yönetme ve en*

aza indirme çabalarını koordine eder”, şeklinde tanımlamıştır (Suárez ve Panamericana, 2017).

Maliye Bakanlığı “İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmeliğine” göre; “*İç kontrol, İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür*” şeklinde tanımlanmıştır (MB 5018 sayılı kanun).

Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Örgütü “International Organization of Supreme Audit Institutions” (INTOSAI), iç kontrol sisteminin tanımında kurum çalışanlarından etkilenen bir süreç olduğunu belirterek iç kontrol sisteminin oluşmasında çalışanların etkisini de göz önünde bulundurarak farklı bir tanım yapmıştır. Ayrıca tanıtımda risk ve makul güvence kavramlarına yer vermiştir. Buna göre iç kontrol sistemi, “*Bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç olup, belirli amaçları gerçekleştirmek suretiyle; kurumun misyonunu başarması için riskleri göğüslemek ve makul bir güvence sağlamak*” olarak tanımlamıştır (Yörüker, 2007).

Di Napoli (2007), iç kontrol sisteminin oluşmasına “performansı” eklemiştir. Böylece ilk kez iç kontrol sisteminin oluşması amaçları arasına performansın diğer süreçler ile bağlantısının sağlanması gerektiğine işaret etmiştir. Buna göre iç kontrol sistemi, “*hedeflere ve misyonlara ulaşılmasını sağlayan performans, planlar, tutumlar, politika ve insan kaynaklarını birbirine bağlayan bir sistemdir*” (Suárez ve Panamericana, 2017).

Lakis (2007), iç kontrol sisteminin şirketin beklenen performansı ile bütünleşmesi gerektiğini belirterek, iç kontrol sistemini, “*kaynakların uygun ve etkili kullanımını sağlamak için firmanın stratejilerini istenen performansa göre hizalayan bir süreç olarak tanımlamıştır*” (Suárez ve Panamericana, 2017).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), iç kontrol sisteminin tanımında diğer tanımları kapsamakla birlikte bilginin korunması, raporlanması ve karar alma süreçlerine de etki ettiğini esas alarak iç kontrol sistemini “*Bir kurumun, kuruma ait politikaların istenilen sonuçlara ulaşması; bu programlar için kullanılan kaynakların, belirlenen kurumsal amaç ve hedeflerle uyumlu olması; programların suiistimal ve kötü yönetimden korunması, güvenilir ve zamanında bilginin elde edilmesi, bilginin korunması, rapor edilmesi ve gerektiğinde karar alma mekanizmalarında kullanılması amacıyla oluşturulan organizasyon, politika ve prosedürler bütünüdür*” şeklinde tanımlamıştır (TİDE, 2008).

Pfister (2009), iç kontrol sistemini muhasebe kayıtlarında ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmesi için oluşturulan bir sistem olduğunu belirterek şu şekilde tanımlamıştır. Buna göre; “*İç kontrol sistemi, bilgi işleme sırasında firmaların olası bir uyumsuzluğu önleme, tanımlama ve düzeltme yapmalarını sağlar*” diyerek daha çok kontrol faaliyetleri çerçevesinde şekillenen bir tanıma yer vermiştir (Suárez ve Panamericana, 2017).

Tümer (2010:11), iç kontrol sistemini kurum kaynakların etkin ekonomik ve verimli kullanımını destekleyen bir süreç olarak tanımlamıştır. Buna göre iç kontrol sistemi “*Kurum kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli ve kurumun amaçlarına uygun bir şekilde kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, kurumun varlıklarının korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır*” şeklinde tanımlamıştır.

Kurnaz ve Tansel (2010:39), mali ve yönetim bilgisinin üretilmesi için iç kontrol sisteminin oluşmasına dikkat çekmişler. Buna göre iç kontrol sistemi “*kurumun amaçlarına ve belirlenmiş politikalara uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere, kurum tarafından oluşturulan organizasyon, yönetim, süreç ile mali ve diğer kontroller bütünüdür*” şeklinde tanımlamışlardır.

Literatürde kontrolleri iç kontrol ile eş anlamlı olarak tanımlayanlara da rastlamak mümkündür. Selimoğlu vd., (2011;92); Ömürbek ve Altay'a göre (2011: 380), "*İç kontrol sistemi, örgütün amaçlarına ulaşmasında yönetime makul bir güvence sağlamak amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerden meydana gelmektedir. Söz konusu politika ve prosedürlere kısaca "kontroller" veya "iç kontrol" adı verilmektedir*".

Shim (2011), iç kontrol sistemini diğer tanımların ortak noktalarını birleştirerek yeni bir tanım yapmıştır. Buna göre "*İç kontrol sistemi firmanın hataları tespit etmesini ve bunları en iyi şekilde onarmasını, performansı izlemesini, varlıkları korumasını, hedeflere ulaşmasını ve etkinliğini sağlamasını sağlar*" şeklinde tanımlamıştır (Suárez ve Panamericana, 2017).

Güredin'e göre (2014:315), iç kontrol sistemi ile elde edilen bilgilerin güvenilirliğinin araştırılmasının sağlanması ve kurum faaliyetlerinin etkinliğine katkı sağlama açısından bir misyon yükleyerek, iç kontrol sistemi, "*Örgütün planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe ilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir*" şeklinde tanımlamıştır.

İç kontrol sistemine yönelik tanımlamaların ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Selimoğlu vd., 2017: 227);

- ✓ Dinamik bir süreçtir,
- ✓ Şirketin bütün süreçleri arasında bir bağ kurarak performansı destekler,
- ✓ Risklerin önlenmesinde yarar sağlar,
- ✓ Şirket yönetimi ve çalışanlarından etkilenir,
- ✓ İnsan yargısından kaynaklanması, kontrollerin engellenmesi ihtimali, yönetim zafiyetleri, maliyet-fayda yaklaşımları nedeniyle makul güvence sunar.

2.5.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol sistemlerinin oluşturulmasının beş temel amacı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncu, 2017:167);

- ✓ Şirket varlıklarının korunması,

- ✓ Muhasebe kayıtlarının ve mali raporların doğruluğunu ve güvenilirliği,
- ✓ Şirket faaliyetlerinin yönetim politikalarına ve yasalara uygunluğu,
- ✓ Şirket kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması,
- ✓ Şirketin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır.

Şirket varlıklarını korumak: İç kontrol sistemi tanımlarında da sıklıkla telaffuz edilen şey şirket varlıklarının korunması amacıdır. Şirketlerde ortaya çıkan varlık kayıplarının birçok nedeni bulunmaktadır. Örneğin; hatalı kullanım, hileler nedeniyle ortaya çıkan kayıplar, zamanında bakım ve onarımlarının yapılmaması, satın alımlarda kalite ve fiyat dengesinin oluşturulmaması, stoklama takip ve yöntemlerindeki hatalar, hırsızlıklara karşı yeterli önlemlerin alınmaması vb. gibi birçok nedenden kaynaklanabilir. Şirketlerde oluşturulacak etkin iç kontrol sistemi ile varlık kayıplarının makul seviyede olması beklenir (Koroğlu ve Uçma, 2006).

Muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak: Şirketlerde oluşturulan muhasebe bilgi sistemleri organize edilmesinde yetki ve görevlendirme süreçlerinin yazılı hale getirilmemesi, belgelendirme prosedürlerine uyulamaması, muhasebe yetkilisinin hata ve hile yapma olasılığı vb. nedenler muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini zedelemektedir (Hatunoğlu, vd., 2012). Bu çerçevede iç kontrol sisteminin etkin olarak uygulanması ile muhasebe bilgilerinin makul düzeyde doğru ve güvenilir olması amaçlanır.

Yönetim tarafından belirlenen politika ve yasalara uygunluğu sağlamak: İç kontrol sisteminin oluşturulmasında birinci dereceden sorumlu olan şirket yönetimidir. Bu kapsamda şirket yönetimi iç kontrol sistemini oluşturur ve yürütülmesini sağlar. Şirketlerin en çok karşılaştığı sorunlardan birisi de yasal uygulamalardır. Ticari yaşamın organize edilmesinde mal ve hizmet üretimi, tüketici hakları, vergi yasaları, çevrenin korunması, hissedar hakları vb. birçok kanuni düzenleme bulunmaktadır. Yasa, kanun ya da yönetmeliklere uyumun sağlanmamasının maliyeti tazminat ve ceza şeklinde ortaya çıkan finansal yükümlülükler neden olur. Şirket yönetimi bu nedenle yasalara uyum çerçevesinde politikalarını belirler ve bu sürece çalışanları dâhil eder (Azaltun, 1998:16).

Kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak: Şirketler iç kontrol sistemini oluştururken kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını esas alır. Kaynaklarda

etkinlik belirlenen amaçlara ve hedeflere en uygun maliyetle ulaşmayı ifade ederken, kaynakların verimli kullanımını ise, tüketilen kaynakların elde edilen faydayı aşması demektir. Etkin bir iç kontrol sistemi ile planlanan hedefler ile sonuçlar arasındaki sapmalar kabul edilebilir düzeyde olmasına çalışılarak etkinlik ve verimliliğin elde edilmesi amaçlanır (Atmaca, 2012).

Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmasını sağlamak: Şirketler gelecekte olmak istedikleri yere ulaşmak için birtakım hedef ve amaç belirler. Hedef ve amaçlara ulaşmada sorunların önceden belirlenmesi ve önlenmesi gerekir. Bu çerçevede iç kontrol sistemi ile şirketin hedef ve amaçlarına ulaşmada ortaya çıkması muhtemel risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklerin kabul edilebilir seviyeye indirilmesi süreçlerinin oluşturulması amaçlanır (Kepekçi, 2004)

2.5.3. İç Kontrol Sisteminin Faydaları

İç kontrol sistemlerinin oluşturulması şirket içinde ve dışında bulunan çıkar gruplarına birçok fayda sağlanabilir. Bu faydalar kısaca şu şekilde sırlanabilir;

Şirket açısından: İç kontrol sistemi şirketin amaçlarına ulaşması, kaynaklarını verimli kullanması, etkin bir üretim sistemine sahip olması ve varlıklarının korumasına katkı sunar. Ayrıca şirket yöneticileri ve çalışanlarının mevzuata uygun davranmasında ve finansal tablolarının doğru hazırlanmasında makul güvence sunar (Usul vd., 2011:50; Dursun 2018:18).

Çalışanlar Açısından: Çalışanların iç kontrol istemini tanıması ve bilmesi ile birlikte performans değerlendirmesinin yapılabilmesi, görev ve yetki tanımlarının net yapılması, işlerin kim tarafından yapılması gerektiğinin belirlenmesi çalışanlar tarafından sürecin sahiplenmesi ile birlikte örgütsel bağlılığın artması gibi faydalar sağlar (Hatunoğlu vd., 2012:175).

Paydaşlar Açısından: İç kontrol sisteminin oluşturulması şirketin karşılaşılabileceği risklerin önlenmesinde ve şirketin kurumsal yönetim uygulamaları ile kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına katkı sunarak paydaşların verecekleri kararlarda makul güvence sunar (Elmas vd., 2013: 62).

Kurumsal Yönetim: İç kontrol sistemi şirketlerde gerçekleşen finansal olan veya olmayan işlemlerden sorumlu olanların belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi, görevler ayrılığı, etik ilklere uyum gibi uygulamaları ile kurumsal yönetimi destekler (Usul vd., 2011:50).

İç Denetim: İç denetim faaliyeti, şirket ve kurumlarda yönetimin hesap verebilir olması için oluşturulur. İç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde zaman ve maliyet faktörü önem arz etmektedir. İç kontrol sisteminin etkin olması ile denetim riskinin az olmasına, yürütülecek denetim faaliyetlerinin kısa zamanda uygulanmasına ve denetim faaliyetlerinin kalitesinin artmasına katkı sunar (Başpınar, 2005:56)

Bağımsız Denetim: Bağımsız denetim uzmanlık gerektiren ve maliyetli bir süreci ifade eder. Şirketler denetim sürecinin kısa olması ve incelenecek belgelerin az olması denetim aşamasında bağımsız denetçilerin işlerinin kolaylaştırmak adına etkin bir iç kontrol istemi ile destek verebilirler. Etkin bir iç kontrol sistemi sayesinde bağımsız denetçiler daha kısa sürede denetimlerini gerçekleştirme yeteneğine sahip olurlar (Cömert vd., 2013a:236).

İç kontrol sisteminden elde edilecek faydalar sistemin etkinliğine bağlıdır. Oluşturulacak iç kontrol sisteminin etkin olmaması sistemden beklentilerin elde edilmesinde ve şirketin varlıklarının kontrolünün yönetimin elinden çıkmasına neden olabilir. Yaşanan muhasebe skandallarına ilişkin raporlarda da şirketlerin etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmadıkları tespitlerine yer verilmiştir. Bu temelde iç kontrol sisteminin kurulmasının yetmediği etkin olarak işleyen bir sistem olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Kızılböğâ, 2013:223; Atmaca, 2012). Etkin bir iç kontrol sisteminin başlıca unsurları şunlardır (Baskıcı, 2009:70);

- ✓ Şirketin gelecek projeksiyonunu gösteren stratejik plan çerçevesinde faaliyetlerin açık ve net olarak tanımlanması,
- ✓ Şirket içinde yürütülen faaliyetlerin etkinliğini sağlayacak iş planlarının ve iş akış şemalarının oluşturulması,
- ✓ Şirketteki süreçlerin belirlenmesi ve süreçlerin yönetiminden sorumluların tanımlanması,
- ✓ Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,

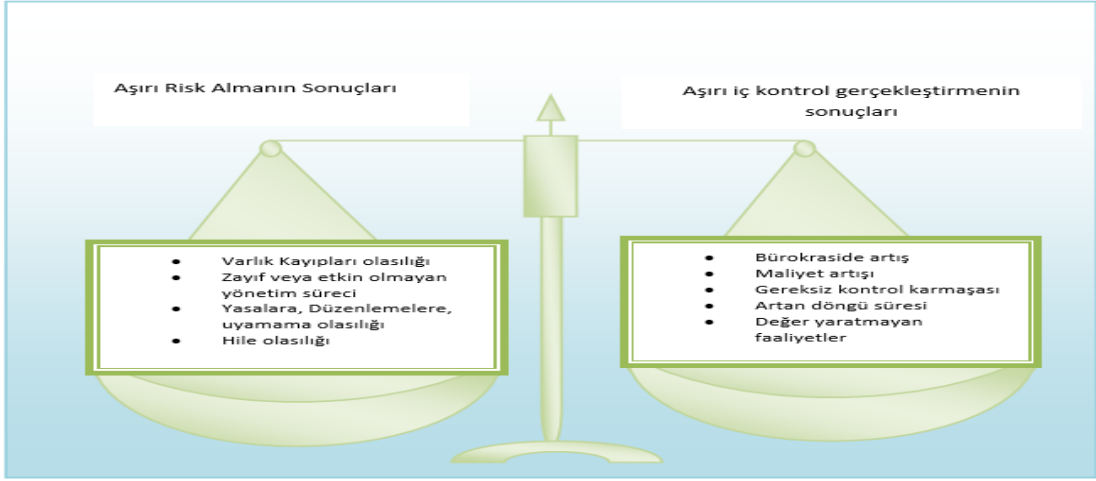
- ✓ Kurumsal risk yönetim uygulamalarının yapılması,
- ✓ Sağlıklı işleyen ve tüm çıkar gruplarının yönetim ile olan ilişkisini sağlayacak bilgi ve iletişim sisteminin oluşturulması ve
- ✓ Yukarıdan sayılan süreçlerin tümünün yönetim tarafından sürekli olarak izlenmesi ve sonuçlarının mali ve mali olmayan faaliyetler çerçevesinde raporlanması işlemlerini kapsar.

2.5.4. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler

İç kontrol sisteminin oluşturulmasında şirketlerin ekonomik ölçekleri, teknolojik gelişmeler, kurumsal yönetim uygulamaları, risk çeşitleri, konumlandıkları sektör ve coğrafya, üretim sistemleri, müşteri beklentileri, örgüt kültürü ve yasal uygulamalar gibi birçok faktörden etkilenir. Sayılan bu faktörler oluşturulacak iç kontrol sistemlerinin iki temel faktör ile dengelenmesini gerektirir. Bunlar risk ve maliyet faktörleridir. Risk faktörü risk-iç kontrol sistemi dengesini ifade ederken, maliyet faktörü maliyet-iç kontrol sistemi dengesini ifade etmektedir.

2.5.4.1. Risk Faktörü

Risklere karşı yeterli düzeyde önlem alınmaması; varlık kayıplarına, yönetimin belirlediği politikalara yasal zorunluluklara uyulmaması, hata ve hilelerin artmasına neden olur. Şirket yönetimi iç kontrol uygulamaları ile risklerin makul seviyede olmasını amaçlar (Kepekçi 2004: 66-67; Durmuş ve Taş, 2008).



Şekil 2.3. Risk -İç Kontrol Sistemi Dengesi

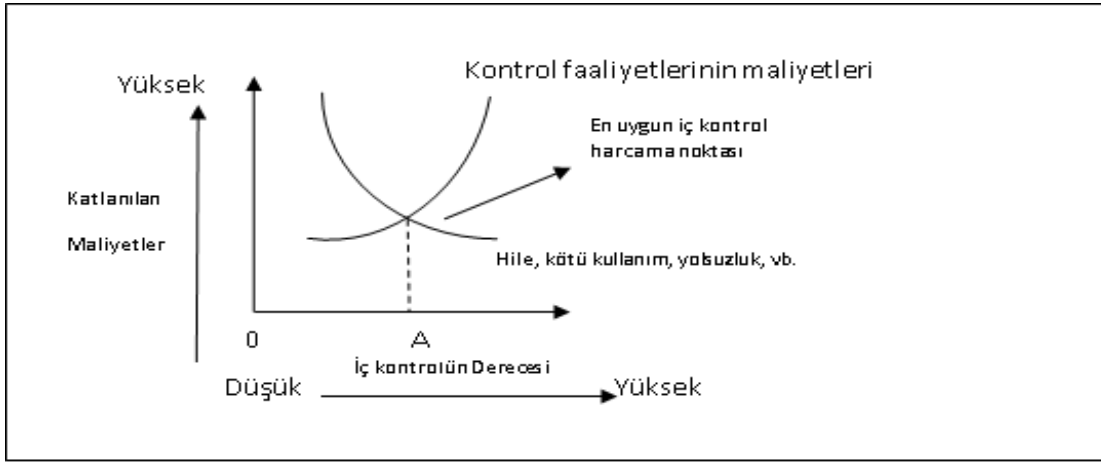
Kaynak: (Kaynak: IIA, 2009: 6-20); aktaran: Cömert vd., (2013a:235).

Risk-iç kontrol sistemi dengesinin sağlanamaması yani risklere karşı aşırı iç kontrol sistemi uygulamaları; bürokraside artış, zaman ve iş gücü kaybı, risklerin yaratacağı fırsatlardan faydalanamama, gereksiz kontrol karmaşası ve değer yaratmayan faaliyetlerin ortaya çıkaracağı maliyetlere maruz kalınmasına neden olur. Şekil 2.3'de risk – iç kontrol sistemi dengesi gösterilmektedir (Cömert vd., 2013b: 70).

2.5.4.2. Maliyet Faktörü

İç kontrol sistemleri oluşturulurken süreçlerin yazılı hale getirilmesi, sistemin uygulanması için gerekli uzmanlık desteği, sistemin gereklilikleri beraberinde maliyeti getirmektedir. Dolayısıyla sistemden beklentinin maliyeti, faydayı aşmamalıdır (Güredin, 2014:172). İç kontrol sistemi açısından fayda, şirket içinde ortaya çıkması muhtemel hata ve hilelerin önlenmesi, risklerin önlenmesi, yönetimin hatalı karar vermesinin engellenmesi, savurganlığın azaltılmasının uygulanan prosedürlerin yarattığı maliyeti aşması durumudur. İnsan faktörünün olması dolayısıyla her türlü kontrol prosedürüne rağmen katlanılacak kayıplar mutlaka olacaktır. Bu nedenle oluşturulacak iç kontrol sistemi kayıpların sıfıra inmesini değil makul seviyeye çekilmesini ifade eder (Kepekçi, 2004:69).

Grafik 2.4. İç Kontrol Fayda-Maliyet İlişkisi



Kaynak: Uzay, (1999:17).

İç kontrol sisteminin fayda-maliyet ilişkisi şirket yönetiminin deneyimlerine bağlıdır (Özbilgin, 2008:79). İç kontrol sisteminin fayda- maliyet ilişkisi Grafik 2.4'de gösterilmiştir.

2.5.5. İç Kontrol Sisteminin Sınıflandırılması

İç kontrol sistemi yönetsel kontroller ve muhasebe kontrolleri olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılmıştır. Yönetsel kontroller, şirket içinde yürütülen faaliyetlerin verimliliğinin sağlanması ve çalışanların yönetim tarafından belirlenen prosedürlerine uyumunu ifade ederken, muhasebe kontrolü ise muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini ifade eder (Dursun, 2018).

2.5.5.1 Yönetsel Kontrol

Yönetsel kontroller şirket yönetimi tarafından belirlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından uygulanmasına ilişkin kontrollerdir. Yönetsel kontroller çerçevesinde yönetim politikalarına uyum, ekonomik kayıplara neden olacak risklerin önlenmesi, hedef ve amaçlara ulaşılması için yapılması gereken işlemler ile muhasebe kayıtları ile dolaylı olarak ilişkisi olan yönetsel planları kapsamaktadır. (Güney, 2008:14; Akçakanat, 2011:60).

2.5.5.2. Muhasebe Kontrolü

Muhasebe kontrolleri yetkilendirme, gerçeklik, bütünlük, kayıtlarda doğruluk ve işlemlerin sınıflandırılmasının yapılması ile muhasebe bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için oluşturulan kontrollerdir. Bağımsız denetimin daha çok ilgilendiği muhasebe kontrolleri genel olarak varlık kayıplarının önlenmesi ve mali tabloların güvenilirliği amacıyla yürütülen faaliyetlerdir (Yılcı, 2006:24; Erdoğan, 2009:109). Şirketin amaçlarına ulaşmada fayda sağlayan muhasebe kontrolleri aynı zamanda bağımsız denetimin sağlıklı bilgi elde etmesine katkı sağlayarak çıkar gruplarının amaçlarına hizmet eder (Özen, 2010).

2.5.6. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi

İç kontrol sistemine yönelik ilk çalışmalar 1940'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Kamu alanına yönelik muhasebe sistemi ile iç denetim kurumlarının yayınladıkları standartlar, rapor ve yönetmeliklerde iç kontrol sistemine ilişkin uygulamalara yer verilmiştir. Bağımsız denetim faaliyetlerinin de aynı dönemde başlaması ile birlikte kurumların iç kontrol sistemine yönelik çalışmalara neden olmuştur (www.ickontrol.net, 24.04.2018).

1947 yılında Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA) iç kontrol sisteminin faydalarına değinmiştir. Buna göre; iç kontrol sistemi, yönetime güvenilir bilginin sağlanmasında, çalışanların bilgi yetersizliklerinin yol açacağı hata ve eksikliklerin azalmasında, bağımsız denetim faaliyetlerinde ortaya çıkan güvensizlik ön yargısının ortadan kaldırılması gibi faydalar sağlar (www.mevzuatdergisi.com, 24.04.2018)

1949 yılında Amerikan Sermaye Piyasası Kurulunun (SEC) Denetim Yordamları Komitesinin (CAP) yayınladığı rapor ile iç kontrol sisteminin muhasebe işlemlerine yönelik olaylar ile sınırlı olmadığını belirtmiştir. İç kontrol sistemi uygulamaları ile mali nitelikli olayların dışındaki diğer işlemleri de kapsayan bir süreç olarak değerlendiren SEC ilk kez muhasebe ve yönetsel kontrol sınıflandırmasını yapmıştır (Erdoğan, 2009:9).

1977'de Amerika da ortaya çıkan Watergate politik skandalı sonrasında SEC, Yabancı Yolsuzluklarla Mücadele Yasasını (Foreign Corrupt Practices Act -FCPA)

yürürlüğe koymuştur (Erdoğan, 2009). FCPA ile 1980’li yıllarda iç kontrol sisteminin oluşturulmasında etkili olmuştur (www.mevzuatdergisi.com, 24.04.2018).

1979 yılında SEC şirketlerin yıllık faaliyet raporları kapsamında iç kontrol sistemine ilişkin bilgilerin yer almasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uygulama ile hissedarlar ve diğer bilgi kullanıcılarının iç kontrol sistemi hakkında bilgilendirilmeleri istenmiştir (Erdoğan, 2009).

1980’li yıllarda ortaya çıkan hatalı ve hileli finansal raporların artması, ekonomik krizlerin yaşanması başta finans sektörü olmak üzere önemli düzeyde kayıplara neden olmuştur. Şirket yöneticilerinin risklerle başa çıkmadaki yetersizlikleri iç kontrol sistemi ile birlikte risk yönetim uygulamalarına da ihtiyacın dile getirilmesine vesile olmuştur (www.mevzuatdergisi.com, 24.04.2018).

1985 yılında meydana gelen hatalı ve hileli finansal raporlamalara karşı ABD’de Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (Treadway Komisyonu) toplanmıştır. Komisyon, Sponsor Olan Kurumlar Birliği (Committee of Sponsoring Organizations-COSO) olarak adlandırılan kurumu kurmuştur (Türedi vd., 2014).

1987 yılında COSO kamuya, akademisyenlere, sermaye piyasasına ve diğer bilgi kullanıcılarına iç kontrol sistemi hakkında tavsiye niteliği taşıyan raporunu yayınlamıştır (Saltık, 2007:10).

1992 yılında COSO, “İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve” (Internal Control: Integrated Framework) adıyla bir rapor yayınlamıştır. Rapor kapsamında iç kontrol sistemi belli başlı birtakım unsular ile tarif edilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda iç kontrol sistemi kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olmak üzere beş bileşenden meydana geldiği belirtilmiştir. Ayrıca yayınlanan raporda iç kontrol sisteminin amaçları; varlıkların etkin ve verimli kullanılması, yasalara uyum ve mali tabloların güvenilirliğini sağlama şeklinde sıralanmıştır.

2002 yılında ABD’de yayınlanan Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) (Gönen, 2009:193) çıkartılmıştır. SOX yasası, muhasebe skandallarının meydana gelmesinde en önemli nedenler arasında etkin bir iç kontrol sisteminin olmayışına yer vermiştir (Atmaca,

2012). COSO'nun 2010 yılında başlayıp 2013 yılında sonuçlandığı çalışmalar ile iç kontrol sistemine ilişkin uygulamalar bugünkü halini almıştır.

İç kontrol sistemine yönelik birçok ülkede çeşitli düzenlemeler yapılmış, raporlar ve standartlar oluşturulmuştur. AB, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında COSO sistemini kabul etmiştir (Saltık, 2007:10).

Türkiye, ABD'de yaşanan gelişmeler ve AB uyum yasaları çerçevesinde kamu ve özel sektörde iç kontrol sistemlerinin uygulanmasına yönelik çalışmalar başlatmıştır. 14 Aralık 1994 tarihinde IIA'nın Türkiye şubesi olan Türkiye İç Denetim Enstitüsünün (TİDE) kuruluşu için yapılan ilk toplantı yapılmıştır. TİDE 1996 yılında IIA'nın üyeliğine kabul edilmiştir (Özbilgin, 2008).

2003 yılında "AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı" (UP) ile AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine İlişkin karar" kabul edilmiştir (Tunçel, 2018). Böylece 1050 sayılı kanun değiştirilerek 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmesi ile iç kontrol sistemi yasal olarak kamu kurumları için zorunluluk haline getirilmiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr>, 29.03.2018). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2003 yılında iç kontrol sisteminin uygulanmasına ilişkin bir tebliğ yayınlamıştır. 2012 yılında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri, 660 sayılı KHK ile "Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun kurulmasıyla birlikte bu süreç güncellenmiştir (Balyemez, 2016).

2.5.7. İç Kontrol Sistemine Yönelik Geliştirilen Modeller

İç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında kamu ve özel sektör için farklı modeller oluşturulmuştur. Oluşturulan her model kendine has özellikler taşısa da genel olarak kurumların ya da şirketlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sunmayı hedeflemiştir.

Kamu alanında uygulanmak üzere 1992 yılında Birleşmiş Milletlere (BM) bağlı Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Organizasyonu (INTOSAI) tarafından "Kamu Sektörü için İç Kontrol Standartları Rehberi" (Guidelines for Internal Contr Standarts for the Public Sector) yayınlamıştır. AB, INTOSAI tarafından yayınlanan rehberi 2004 yılında Brüksel'de kabul edilmiştir (Kara, 2011:13).

Özel sektöre yönelik olarak geliştirilen ve uygulama alanı en geniş olan başlıca iç kontrol sistemi modelleri; COBIT, ESAC, SYSTRUST, COCO ve COSO modelleridir (Türedi vd. 2015:99). Çalışma kapsamında COSO modeli esas alındığı için diğer modellerin açıklanmasına nazaran ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.5.7.1. COBIT Modeli

Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri (Control Objectives for Information Technology- COBİT) modeli, ISACA (Information Systems Audit and Control Association) tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Modelin amacı bilgi teknolojilerinin kullanımı ile kurum hedeflerine ulaşmada ortaya çıkması muhtemel risklerin ve kaynakların optimizasyonunu sağlamaktır (Gökoğlan, 2018:70). Model, işletmelerin iş hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi teknolojilerinin kullanılmasını amaçlar (Köse, 2017:18). COBİT, bilgi teknolojilerinin yönetilmesini hedefleyen kapsamlı iç kontrol çerçevesidir (Can, 2014: 83).

2.5.7.2. ESAC Modeli

Elektronik Sistemler Güvence Kontrolü (Electronic Systems Assurance and Control- ESAC) modeli, IIA tarafından 2001 yılında yayınlanmıştır. Model, bilgisayar ortamında yapılan işlere yönelik olarak geliştirilmiştir. Modelin amacı, üst yönetime ve denetçilere elektronik sistemin kullanılmasından kaynaklanan risklere ilişkin değerlendirme faaliyetlerinin yapılmasını ve buna yönelik kontrollerin yapılmasıdır (Kara, 2011:12).

2.5.7.3. SYSTRUST Modeli

SYSTRUST modeli Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) ve Kanada Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (CICA) tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Model, elektronik ortamda üretilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamayı hedefler. Modele göre sistemin oluşturulmasından şirket yöneticileri ve modelin etkin çalıştırma sorumluluğu ise dış denetçilere aittir. Modelin temel odağı şirketin bilgi sistemidir. Model güvenilir finansal raporlamayı, yönetimin hedeflere ulaşmasını sağlamayı amaçlar (Kara, 2011: 13).

2.5.7.4. COCO Modeli

Kontrol Kriterleri Komitesi – Kontrol Rehberi (Komitesi The Criteria of Control Board – Guidance on Control- COCO) modeli, Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından 1995 yılında yayınlanmıştır (Köse, 2017:18). COCO modelinin oluşturulmasında üç temel dayanak noktası bulunmaktadır. Bunlar; kurumların denetim etkinliğinin artırılması için raporlama, rekabetin artması nedeniyle kontrol sistemlerinin yenilenmesine duyulan ihtiyaç ve değer paylaşımı ile açık iletişim gibi kontrol süreçleridir. Model amaç, bağlılık, yeterlilik, izleme ve öğrenme olarak dört bileşenden oluşmaktadır (Can, 2014:75). COCO, iç kontrol sistemi yerine kontrol terimini kullanmıştır. Buna bağlı olarak amaç belirleme, stratejik yönetim, risk yönetimi ve düzeltici önlemler gibi faaliyetleri, kontrol kavramının bir parçası olarak kabul etmiştir (Kara, 2011: 10; Bakkal, 2012:187).

2.6. COSO İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve

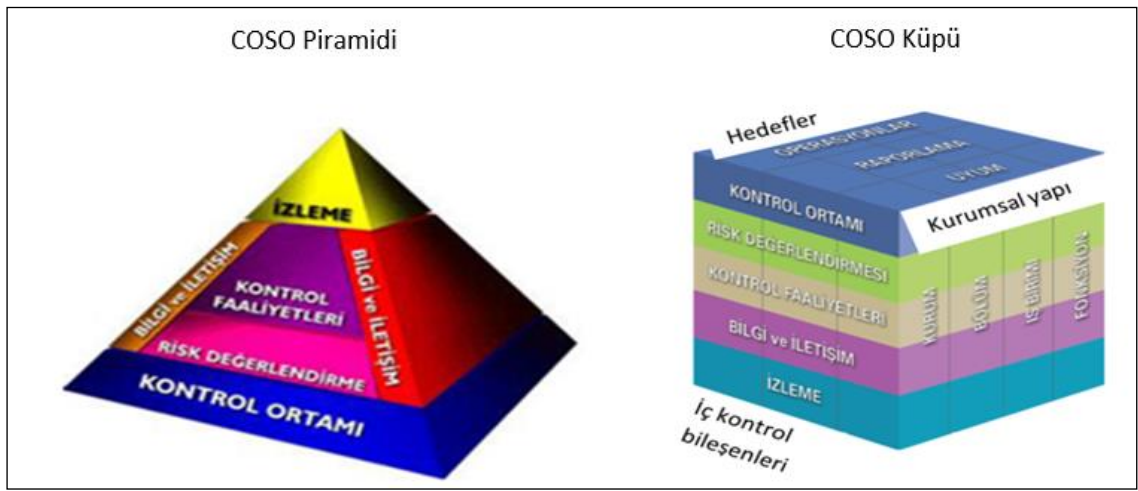
İç kontrol sistemlerine yönelik olarak geliştirilen modellerin hepsi şirketlerin amaçlarına ulaşmasında oluşturulması gereken kontroller çerçevesinde oluşturulmuştur. Kurumlar küreselleşme, teknolojik gelişmelerde sürekli yenilenen sistemlerin oluşturulması, dijitalleşme ve tüm bu süreçlere bağlı olarak ortaya çıkan hile risklerinin farklılaşması nedeniyle iç kontrol sistemlerinde de güncel uygulamalara ihtiyaç duyarlar. COSO modeli belirtilen sorunları dikkate alması ve bütün kurumlar için uygulanabilir bir nitelikte olması nedeniyle en yaygın kullanılan model olmuştur (Türedi vd., 2015).

1985 yılında kurulan Hileli Finansal Raporlama Üzerine Ulusal Komisyon (National Commission on Fraudulent Financial Reporting – NCFFR) diğer bir adıyla Tredway komisyonu tarafından Sponsor Olan Kurumlar Birliği (Committee of Sponsoring Organizations- COSO)'yu kurmuştur. COSO, Ekim 1992'de “Internal Control-Integrated Framework” (İç kontrol: Bütünleşik çerçeve) adıyla bir rapor yayınlamıştır. NCFFR Amerika'da beş önemli meslek kuruluşunun desteğini almaktadır. Bu kuruluşlar şunlardır (Karakoç, 2016:160);

- ✓ American Accounting Association- AAA: Amerikan Muhasebeciler Birliği
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants-AICPA: Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü

- ✓ Financial Executives International- FEI: Uluslararası Finansal Yöneticiler Birliği
- ✓ Institute of Internal Auditors- IIA: İç Denetçiler Enstitüsü
- ✓ Institute of Management Accountants- IMA: Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü

Sayılan her bir destekleyici örgüt yanında komisyon, sanayi, kamu, yatırımcı firmalar ve New York Sermaye Piyasası'ndan destek almaktadır (<http://www.coso.org>, 01.02.2018).



Şekil 2.4. COSO İç Kontrol Sistemi Piramidi ve Küpü

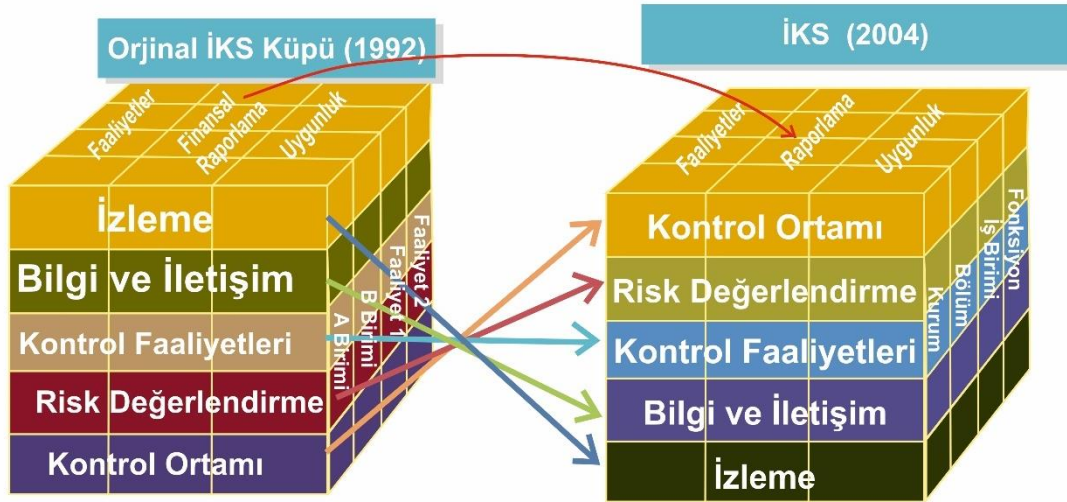
Kaynak: Yılandı, 2006: 34; Atmaca (2012).

COSO modeli, klasik bir piramit ve küp şekliyle görselleştirilmektedir (Şekil 2.4). Bu piramit aşağıdan yukarıya doğru kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri ve izleme bileşenlerini içermektedir. Bilgi ve iletişim bu öğeleri birbiri ile ilişkilendirmektedir. COSO ile kurulan sistemi daha iyi anlatabilmek amacıyla COSO küpü kullanılmaktadır (Şekil 2.4) (Özten, 2011: 45). Küp üzerinde bulunan boyutlar “iç kontrol sistemi bileşenleri, hedefler ve kurumsal yapıya” ait bileşenleri göstermektedir. İç kontrol bileşenleri; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş adetten oluşmaktadır. Hedefler; operasyonlar, raporlama ve uyum olmak üzere üç adettir. Kurumsal yapı; şirketin genel kurumsal yapısı,

alt bölümleri, varsa işbirlikleri ve detay fonksiyonları yer almaktadır (Türedi vd., 2015:100).

COSO küpü ilk olarak 1992 yılında yayımlandıktan sonra 2004 yılında revize edilerek küpün bileşenleri sıralamasında değişiklik yapılmıştır. Gerçekleşen bu değişiklik Şekil 2.5'te gösterilmiştir. COSO küpü üzerinde yapılan değişiklikler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ İzleme unsuru en üstten en alta indirilmiştir.
- ✓ Kontrol ortamı en alt satırdan en üste getirilmiştir.
- ✓ Risk değerlendirilmesi dördüncü satırdan ikinci satıra getirilmiştir.
- ✓ Bilgi ve iletişim ikinci satırdan dördüncü satıra indirilmiştir.



Şekil 2.5. 1992 Yılı ile 2004 Yılı COSO Küpünde Meydana Gelen Değişiklik

Kaynak: COSO 1992 ve 2004 gösterimlerinden esinlenerek araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

COSO Kasım 2010'da COSO İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve'yi (1992) gözden geçirmek ve güncellemek amacıyla yeni bir proje duyurusunda tespit edilmiştir. Eylül 2012'de kamuoyundan gelen görüşler doğrultusunda güncellemeler yapılmıştır (Kurt, 2013). COSO güncelleme projesinin yürütücüsü PwC'dir. Projenin danışma kurulunda AICPA, AAA, FEI, IIA, IMA, Düzenleyici Gözlemciler, IFAC, ISACA yer almakta olup, paydaşlar olarak da tüm dünyadaki uzmanlar ve örgütlerdir (Kurt ve Uçma, 2013:80).

COSO iç kontrol modeli daha çok ilke temelli ve düzenleyici çevredeki gelişmelere bağlı olarak uygulamaların genişletilmesini esas almaktadır. Bu kapsamda Eylül 2012’de yayınlanan bütünleşik çerçeve taslak metnine göre, yeni hazırlanan çerçeve faaliyetlerde ve düzenleyici çevrelerdeki birçok değişimi yansıtmaktadır. Bununla birlikte güncelleme projesi kapsamında hazırlanan bütünleşik çerçevenin kapsamı şu şekilde sıralanabilir (Kurt ve Uçma, 2013:83).

- ✓ Yönetimin gözetim beklentilerini,
- ✓ Piyasalardaki ve faaliyetlerdeki küreselleşmeyi,
- ✓ Daha karmaşık bir hale gelen iş dünyasındaki değişimleri,
- ✓ Kanunlar, kurallar, düzenlemeler ve standartlardaki karmaşıklığı ve talepleri,
- ✓ Hesap verebilirlik beklentilerini,
- ✓ Bilgi teknolojilerinden yararlanmayı,
- ✓ Hilenin tespiti ve önlenmesidir.

COSO modelinde 2013 yılında getirilen değişikliklerin başında finansal raporlama yerine daha kapsamlı bir kavram olan raporlamanın amaçlar içerisinde gösterilmesidir. 1992 yılında yayınlanan COSO iç kontrol bütünleşik çerçevede iç kontrol bileşenlerinin içerisinde tanımlanan 20 ilke bulunmaktaydı. Güncellenen taslakta iç kontrol bileşenleri içerisinde 17 ilke ile tanımlanmaktadır. Belirtilen 17 ilkenin karakteristik olarak işleyişini ve sunumunu sağlamak için de toplam 81 adet özellik sıralanmaktadır (Kurt ve Uçma, 2013:85).

Yayınlanan taslakta da iç kontrolün tanımı, temel kavramları ve bileşenleri aynen alınmıştır. Yani iç kontrolün temel yapısı bozulmamıştır. Ancak yeni taslakta kullanımı ve uygulamayı kolaylaştırmak amacıyla Tablo 2.7’de belirtilen güncellemeler yapılmıştır.

Tablo 2.7. COSO 2013 Temel Kavramlarda Meydana Gelen Değişiklikler

Değişmeyenler	Değişenler
İç kontrolün çekirdek tanımı aynen kalmıştır.	İç kontrolün beş bileşeni ilkeler olarak yeniden tanımlanarak temel kavramlar şekillendirilmiştir.
İç kontrolün temel beş bileşeni aynen kalmıştır.	İç kontrolün beş bileşeni iş dünyası, faaliyetler ve düzenleyici çevredeki değişimler gözetilerek yeniden ifade edilmiştir.
Etkili bir iç kontrol sistem için gerekli olan beş temel unsurun gerekliliği aynen kalmıştır.	Finansal raporlamanın amacını genişleterek finansal olmayan raporlamayı da içerek şekilde ifade edilmiştir.
İç kontrolün tasarlanmasında, uygulanmasında ve yönetilmesinde ve iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesinde yargılamanın önemi aynen kalmıştır.	Güncelleme çerçevesinde, faaliyetlerle, uygulamalarla ve finansal olmayan raporlama amaçları ile ilgili ek yaklaşımlar ve örnekler yer almıştır.

Kaynak: Kurt ve Uçma, (2013:83)

2.6.1. İç Kontrol Sisteminin Unsurları

COSO modeline göre iç kontrol sistemi; Kontrol Ortamı (Control Environment), Risk Değerlendirme (Risk Assessment), Kontrol Faaliyetleri (Control Activities), Bilgi ve İletişim (Information and Communication), İzleme (Monitoring Activities) unsurları ve 17 ilkedен oluşmaktadır.

2.6.1.1. Kontrol Ortamı

İç kontrol sisteminin eksiksiz olmasının temeli kontrol ortamına dayanır (Akyel 2010: 86). Kontrol ortamı, şirket yönetiminin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ortaya koydukları tavır ve davranışları, politikaları, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve çalışanlara yönelik oluşturulan prosedürlerden oluşmaktadır. Şirketin faaliyetlerini yapma biçimini ifade eder (Türedi vd., 2015:70).

COSO modelinde kontrol ortamını oluşturan prensipler şunlardır (Bakkal, 2012:15).

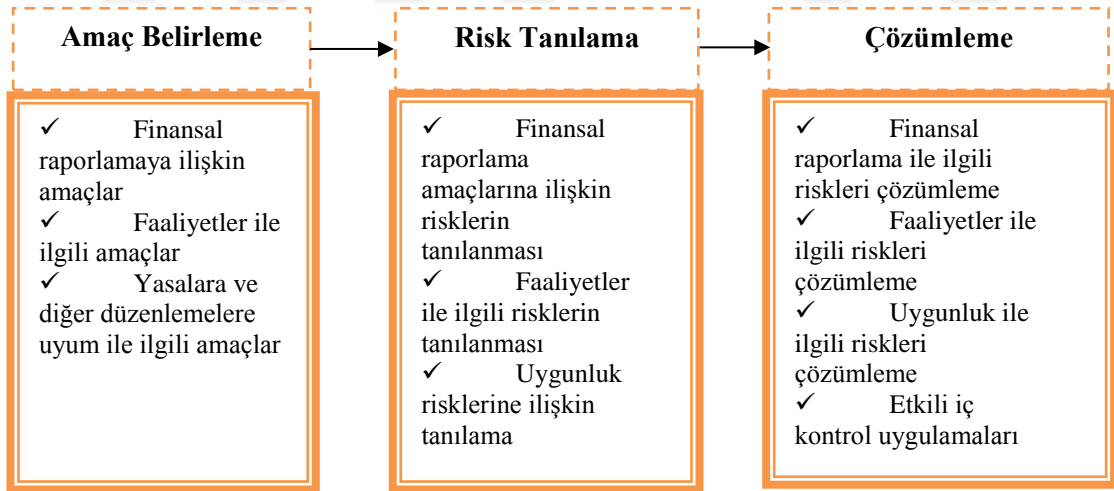
- ✓ Dürüstlük ve ahlaki değerlere bağlılık,
- ✓ Yönetim kurulunun bağımsız gözetim fonksiyonunu yerine getirmesi,
- ✓ Örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- ✓ Yetkin çalışanlara sahip olmak ile ilgili insan kaynakları politikaları,
- ✓ Çalışanların iç kontrollerle ilgili sorumluluklarının bilincinde olması.

2.6.1.2. Risk Değerlendirmesi

İç kontrol sisteminin temel bileşenlerinden ve ikinci sırada yer alan risk değerlendirme, şirketin amaç ve hedeflerini başarabilmesinde ortaya çıkan iç ve dış risklerin belirlenmesini ve analizini ifade eder (Atmaca 2012:197). Risk değerlendirme süreci; şirketin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde ortaya çıkması muhtemel risklerin tespiti ve tespit edilen risklerin şirketin risk iştahı çerçevesinde optimum düzeye indirgenmesi süreçlerinden oluşur. Bu süreç Şekil 2.6'da gösterilmiştir.

COSO modelinde risklerin değerlendirilmesiyle ilgili ana prensipler şunlardır (COSO, 2013:5);

- ✓ Amaç ve hedeflerin açık ve net olarak belirlenmiş olması,
- ✓ Risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesi,
- ✓ Hile risklerinin değerlendirilmesi,
- ✓ Önemli değişikliklerin tanımlanması ve analiz edilmesi.



Şekil 2.6. COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Süreci

Kaynak: Cömert vd., 2013: 80.

2.6.1.3. Kontrol Faaliyetleri

Risk değerlendirme; Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek riskleri tespit ve analiz ederek çözümleri belirlemeye dönük iŐlemlerdir. Kontrol faaliyetleri ise, Şirketin amaç ve hedeflerine yönelik tespit edilen risklerin etki ve olasılıklarını istenilen düzeyde tutmak amacıyla uygulamaya konulan politika ve prosedürleri ifade eder (ÇSGB 2013: 4). Kontrol faaliyetlerinin oluŐturulmasındaki başarı, risk değerlendirmesinin başarısına bağlıdır.

Kontrol faaliyetleri Şirketlerin her bölümünde onaylama, yetkilendirme, doğrulama, gözlemlene, faaliyet güvenliği ve görevlerin ayrılığı Şeklinde sıralanabilecek Şekilde uygulanır (Baydarol, 2007:36). Şirketlerde uygulanan kontroller önleyici, tespit edici, yönlendirici ve düzeltici kontrollerden oluşur (Yörüker, 2007:8). Kontrol faaliyetleri Şirketlerde sadece mali kontrolleri değil aynı zamanda yönetimsel kontrolleri de kapsamaktadır. Kontrol faaliyetleriyle ilgili temel ilkeler Şunlardır (Arcagök, 2006);

- ✓ Şirket yönetimi tarafından yapılan inceleme, kontrol ve izleme eylemleri kapsamında kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- ✓ Teknoloji üzerindeki kontrollerin belirlenmesi ve geliştirilmesi.
- ✓ Şirket faaliyetlerine ilişkin prosedürlerin ve politikaların belirlenmesi.

2.6.1.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim bileşeni, iç kontrol sisteminin diğer bileşenleri arasındaki ilişkinin sağlıklı olarak yürütülmesine hizmet eder. Bu bileşenin uygulanması ile Şirket içinde ve dışında Şirketi ilgilendiren her türlü bilginin tasnif edilmesi ve ilgili birimlere zamanında raporlanması işlemleri gerçekleştirilir. İç kontrol sisteminin etkinliği çerçevesinde bu bileşenden etkin olarak faydalanabilmek için geçmiş ve güncel tüm bilgilerin kayıt altına alınması önem arz etmektedir. Şirketler geçmiş ve güncel verileri üzerinden elde ettiği bilgiler ile faaliyetlerinin risk toleransı kapsamında olup olmadığını belirler (Gönen, 2007:24; Arcagök, 2006; Yörüker, 2007:34).

Bilginin Şirket içinde akışının tesis edilmesi ve Şirket içinde ve dışında yatay ve dikey ilişkiler arasındaki iletişim ağının sağlanması bu unsur çerçevesinde değerlendirilir (Yavuz, 2002:43). Şirket içinde etkili iletişim için Şirketin tüm seviyeleri arasında

çalışanların iç kontrol sistemindeki yerleri açıkça belirtilmelidir (Keskin, 2006). Bilgi ve iletişimle ilgili temel ilkeler şunlardır (COSO, 2013:5);

- ✓ Şirket faaliyetleri hakkında kaliteli bilginin elde edilmesi ve kullanılması,
- ✓ Şirket amaç ve hedeflerinin, sorumluluklar vb. çalışanlar ile paylaşılması,
- ✓ Dış paydaşlar ile etkili iletişim ağlarının oluşturulması.

2.6.1.5. İzleme

İzleme, bir sistemin başarısının niteliğini değerlendirme sürecidir (Doyrangöl 2002:36). İzleme ile şirketin yürüttüğü faaliyetlerin şirket amaç ve hedefleri ile örtüşüp örtüşmediği, risk değerlendirmeleri sonucunda risklere ve kontrol faaliyetleri kapsamında çözümlerin uygulanıp uygulanmadığı, bilgi ve iletişim prosedürlerinin açık ve yeterli olup olmadığı gibi hususlar takip edilmek istenir.

Şirketlerin iç ve dış değişikliklere sürekli olarak maruz kalması spesifik ve sürekli izleme gerektirir. Çünkü izleme bileşeni diğer tüm bileşenlerin periyodik eleştirel bir değerlendirmesini ifade eder. Dolayısıyla, izleme, beşinci bileşeni temsil etmekten çok, diğer dört bileşeni kontrol etmek için temel bir ilke olarak hareket eder (Provasi, 2015:494). İzleme bileşenine ilişkin ilkeler şunlardır (COSO, 2013:5);

- ✓ Sürekli ve spesifik değerlendirmeler yapılması,
- ✓ Diğer dört bileşenin uygulanmasında ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve ilgili birimlere rapor edilmesi.

İç kontrol sistemi başta şirket üst yöneticileri olmak üzere mali işler ve muhasebe elemanları, iç denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve dış denetçiler tarafından izlenir. İç ve dış denetim raporları izleme fonksiyonu için önemli araçlardır.

Bu bölümde ele alınan iç kontrol sistemi kavramı kurumların amaçlarına ulaşmasında kurumsal yönetimi destekleyen önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar, iç kontrol sistem oturmuş şirketlerde hata ve hileler önleme mekanizmasına sahip kuruluşların hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğunu göstermektedir (Dursun, 2018:25). Ancak etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması kurumlar için gerek şart olsa da yeter şart değildir. İç kontrol istemi ile birlikte kurumların dürüstlük ve etik değerler, yönetimin felsefesi ve işletim tarzı, örgütsel yapı, yönetim kurulu, yönetim ve çalışanlar için iyi tanımlanmış görevler ve sorumluluklar,

mükemmeliyetçi bir yaklaşım, etkin ve faal bir yönetim kurulu ve komitesi (Alpman 2018:9), kurumsal risk yönetimi ve aile şirketlerinde aile ilişkilerini düzenleyen kurumsal süreçler gibi birçok farklı unsur ile desteklenmesi önem arz etmektedir.

Bölüm Özeti

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın boyutlarından biriside şirketin kurumsallaşmasıdır. Şirketlerde kurumsallaşmanın sistemli hale gelerek şirket içinde ve dışında bulunan çıkar grupları ile olan ilişkilerin sistemli hale gelmesini sağlayan süreçler bütünü kurumsal yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı doğurmaktadır.

Kurumsal yönetimin oluşması ve sistemden beklentinin elde edilmesi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri genel olarak OECD tarafından belirlenmiş olan adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik başlıklarından oluşmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında başarılı olabilmek için iki temel sistemin şirketlerde uygulanması önem arz etmektedir. Bu sistemler kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemidir. Kurumsal risk yönetimi şirketlerin karşılaşması muhtemel risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önlemlerin alınmasına ilişkin sürecin bir sistem dahilinde oluşmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte bu süreci destekleme ve risklere karşı önlem alınması ile birlikte şirket içindeki tüm süreçlerin sistemli hale gelmesi için iç kontrol sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamak için kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin birlikte uygulanması diğer şirketlere nazaran aile ilişkilerinden kaynaklı sorunların önlenmesi açısından daha fazla önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde aile ilişkilerinin kurumsallaşması, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, aile şirketlerinin yapısal özellikleri ile bu öğeler arasındaki araştırmaları esas alan literatüre yer verilmiştir.

3.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinde aile ilişkilerin kurumsallaşması genel olarak aile meclisi, aile anayasası, aile konseyi, hissedarlar sözleşmesi, aile ilişkilerini esas alan literatür kapsamında şu şekildedir.

Ward (2014) aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi ya da aile anayasası üç temel koşula bağlamıştır.

Tileylioğlu (2006:19), aile şirketlerinin kurumsallaşması için aile konseyinin kurulması, aile anayasasının oluşturulması, yönetim kurulunun görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, şirketin misyon, vizyon ve stratejik planlarının oluşturulması ve şirketin temel değerlerinin yazılı hale getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Fındıkçı (2014:23), iş akış süreçlerinin kurumsallaşması aile şirketlerinde aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, aile üyelerinin iş ortamındaki rollerinin tanımlanması, görev ve yetkilerinin kesinleşmesi, yönetim kurulu çalışma ve toplantı disiplininin kazandırılması, aile meclisi, aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi gibi formelleşme süreçlerinden oluştuğunu belirtmiştir.

Aydemir vd., (2004), Türkiye’de gıda ve ihtiyaç maddeleri dağıtıcılık sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde şirket sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakışlarını tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 17 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; şirket sahiplerinin kurumsallaşmaya önem verdiklerini ve sermayenin aile harcamalarına karşı korunması ve aile sorunlarının iş sorunlarından ayrı tutulması gerektiğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

Çelik vd., (2004), Kahramanmaraş ilinde bulunan aile şirketlerinin kuşak çatışmaları nedeniyle katlandıkları yönetim sorunlarını tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya tekstil sektöründe yer alan 10 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılan şirketlerde kuşak çatışmalarının olduğu, terfilerde aile bireylerine öncelik verildiğini tespit etmişler.

Genç ve Karcıoğlu (2004), Erzurum'da konumlanan şirketlerin aile şirketi olmaktan kaynaklı sorunlarını tespit etmeye çalışmışlar. Araştırma da anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında üç adet şirkete anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; şirketlerin kuşak çatışmalarına maruz kaldıkları, şirketlerin birinci ve ikinci kuşak şirketler olması nedeniyle nüfuz problemlerinin henüz ortaya çıkmadığı, her üç şirkette rol çatışmasına maruz kaldıkları, her üç işletmede amaç, misyon ve vizyon tam olarak tanımlanmamış, stratejiler ve politikalar analitik bir yaklaşımla değil, güdübirlik ve duygusal yaklaşımlarla olduğunu tespit etmişlerdir.

Tonus (2004), Eskişehir Sanayi Odası'na aile işletmelerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunları çözmekte kullandıkları yöntemleri aile şirketlerinin yöneticilerinin bakış açısıyla araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamına 24 adet şirket dâhil olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; Şirketlerde kurumsal yapı oluşmadığını, profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışmalar olduğu, yetki ve sorumluluk paylaşımının yöneticiler arasında eşit dağıtılmadığını, işletme içerisinde iletişim kopukluklarının yaşandığını belirtmiştir.

Ada vd., (2004), İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde aile şirketlerinin sorunlarını tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 108 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; 108 şirket ile yüz yüze yapılan anket araştırmasına göre; şirketlerde kardeşler arasında, etiler arasında çatışmaların olduğu, yetki ve görev dağılımlarında netlik olmadığı, nepotizmin etkili olduğu, ücretlendirmenin performansa bağlı yapılmadığı gibi olumsuz sonuçlara ulaşılmıştır.

Turgut ve Dicle (2004), IMKB 100 endeksinde bulunan aile şirketlerinin yönetim kurullarının oluşması ile şirket performansları arasındaki ilişki incelenmek üzere araştırma yapmışlar. Araştırmada şirketlerinin faaliyet raporları kullanılmıştır. Araştırmaya 33 adet

şirket dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yönetim kurulunda aile üyesine yer veren şirketlerin finansal performansları ile borçluluk arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uluyol (2004), aile şirketlerinin finansal sorunlarını konu alan araştırmasında, Denizli, Afyon, Kütahya, Uşak ve Aydın illerinde konumlanan 50 ve üzeri çalışanı bulanan 120 aile şirketi üzerinden alan çalışması yapmıştır. Ankete katılan şirketlerin %73,4 oranında hiç danışmanlık hizmeti almadıkları, aile ve iş ilişkilerinin %76,7 oranında ayrı tutulmadığı, aile konseyi uygulamasını yapan şirketlerin %11 düzeyinde kaldığını ve devir problemine karşın planların yapılmadığı tespit edilmiştir.

Gümüştakin (2004), Tokat ilinde bulunan aile şirketlerinin yapısal özelliklerini araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Veriler frekans analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya 105 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çocuklarının şirkette yer almasını isteyenlerin sayısının çok düşük olduğu, çalışanların memnun olmadığı, yabancı ortakların şirkete dâhil olmasına karşın şirket sahiplerinin endişeli olduğu ve büyümeye esnek bakışın olduğu tespit edilmiştir.

Meşe (2005), Mersin ilinde bulunan aile işletmelerinde kurumsallaşma alt boyutlarının, örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelenmiştir. Kurumsallaşma alt boyutları olarak; formalleşme, profesyonelleşme, ailenin kurumsallaşması ve aileden bağımsızlık kriterleri esas alınmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 49 aile şirketi katılmıştır. Veriler faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi, denetime tabi tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürmesi durumunda örgütsel performansın artacağı belirtilmiştir. Ayrıca aile şirketlerinde devir planının yapılmadığı tespit edilmiştir.

Göker ve Üçok (2006), Türkiye’de bulunan ve 1977- 1955 arasında kurulan köklü aile şirketlerinin sorunlarını tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 27 adet şirket katılmıştır. Elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Araştırmaya göre; şirketlerin en önemli sorunları, eski alışkanlıklara olan aşırı bağlılık, kuşak çatışması, profesyonelleşememe ve nüfus problemleri olarak

tespit edilmiştir. Sorunları ortadan kaldırmaya çözüm olarak kurumsallaşma, aile anayasası oluşturmak ve profesyonel yönetici çalıştırmak olarak tespit edilmiştir.

Baraz (2006), Eskişehir’de konumlanmış aile şirketlerinin kurumsallaşma algılarını tespit etmek için araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 11 şirket sahibi ve 11 profesyonel yöneticiye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsallaşmanın aile işletmeleri için hayati önem taşıyan bir kavram olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşma göstergeleri olarak, kişilerden bağımsız yapıların olması ve işlerin, görevlerin belirli standartlara bağlanmış olması gerektiği tespit edilmiştir.

Adsan ve Gümüştakin (2006), IMKB’de yer alan ve İstanbul sanayi odasına kayıtlı aile şirketlerinin aile ilişkilerinin kurumsallaşması çerçevesinde 2005 tarihinde araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 12 aile şirketi katılmıştır. Veriler frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılanların %33’nün aile anayasasına sahip oldukları %42 düzeyinde sahip olmayan şirketlerin olduğu, %83 düzeyinde aile anayasasının şirket içerisindeki çatışmaları çözeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik vd., (2006), Çanakkale ilinde aile şirketlerinin kapanma nedenlerini araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete 25 adet şirket katılmıştır. Veriler frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinin kapanma nedenleri stratejik düşünememe, sermaye yetersizliği, piyasadaki değişimleri gözlemleyememe, kötü yönetim anlayışları ve kurumsallaşamama gibi nedenlere bağladıkları tespit edilmiştir.

Özuysal (2006), Türkiye’de otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde aile anayasasının, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 31 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçları SPSS programı aracılığıyla test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; aile anayasası, aile şirketlerinin kurucudan sonraki kuşaklarca varlığının devam ettirilmesinde ortaya çıkan problemlerin çözümünü kolaylaştıracak bir araç olduğu ve aile şirketinin kurucudan sonraki kuşaklarca varlığının

devam ettirilmesi, kurumsallık düzeyi yüksek aile şirketlerinde daha kolay olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Türkel ve Yaşa (2006), Mersin ilinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma algılarını araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete 59 aile şirketi katılmıştır. Veriler frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; şirketlerin %72,9 aile ve iş olgusunun ayrı tutulması ve %78 oranında kurumsallaşma için çabaların yapılması gerektiği belirtmişlerdir. Çalışmanın önerileri kısmında aile ve şirketin ayrı ayrı kurumsallaşması gerektiği belirtilmiştir.

Arıcıoğlu vd., (2008), İstanbul ve Konya ilinde bulunan aile şirketlerinin kuşaklar bazında sorunlarını tespit etmeye çalışmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 106 adet şirket katılmıştır. Veriler frekans analizi ile yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların yüksek oranda birinci kuşağın kontrolünde olduğu, yönetici olarak profesyonel kişilerle çalışmalarına karşın, yönetim kurulları aile üyelerinden oluşmaktadır. Araştırmada ayrıca profesyonel yöneticiler ile çalışmanın şirkete değer katacağı tespit edilmiştir. Şirket organizasyonunda Kilit noktalarda aile üyelerinin olması gerektiğine olan inanç Konya ilinde bulunan şirketlerde öne çıkmıştır.

Sorgun ve Türk (2008), Adana ilinde bulunan aile şirketlerinin yönetim sorunlarını tespit etmek amacıyla araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 267 adet şirket sahibi katılmıştır. Sonuçları Excell ve SPSS-X paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşma ile ilgili sorunlar bölümünde katılımcıların %64'lük bir oranda kurumsallaşmamayı şirketleri için önemli bir sorun olarak gördükleri tespit edilmiştir. Devir planlaması açısından katılımcıların önem düzeylerinin düşük olduğu elde edilen sonuçlardan olmuştur.

Şakar (2008), Eskişehir ilinde bulunan aile şirketlerinde kurumsallaşma çerçevesinde aile anayasasının varlığı üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 37 adet aile şirketi katılmıştır. Sonuçlar frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılan şirketlerin %78,4'ünün aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında başarılı olduğu tespit edilmiştir. Ancak ilişkilerin düzenlenmesi ile aile anayasası uygulama ölçütleri arasında farklılık olduğu ve

aile anayasasının hazırlanmasında aile konseyinin etkin rolünün olması gerektiği belirtilmiştir.

Büte (2010), Trabzon ilinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi tespit etmek için araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 50 adet şirkete ankete uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Trabzon ilinde bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya önem verdikleri tespit edilmiştir.

Erdirençelebi (2012) Konya, Kayseri, Ankara ve Eskişehir organize sanayi bölgelerinde bulunan aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıkları tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 331 adet şirket katılmıştır. Analiz yöntemi olarak hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılırken alt boyutlar arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Kurumsallaşma alt boyutları olarak Objektiflik, profesyonelleşme, formalleşme, aile anayasası, aile konseyi, hissedarlar sözleşmesi ile nicel ve nitel performans göstergeleri arasındaki ilişki korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; alt boyutlar arasında p değerleri açısından anlamlı ilişki olmasına karşın formalleşme, aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi boyutları ile performans göstergeleri arasındaki ilişki düşük düzeyde çıkmıştır. Sürdürülebilirlik alt boyutları olarak bağımsız yönetim kurulu, devir planlaması ve çatışma yönetimi ile nicel ve nitel performans göstergeleri arasındaki ilişki korelasyon analizi uygulanmış ve p düzeyinde anlamlı ilişki olmasına karşın devir planlaması ve çatışma yönetimi düşük ilişki düzeyi ile tespit edilmiştir. Genel olarak kurumsallaşmanın performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yıldız vd., (2012), Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı I. ve II. Organize sanayisindeki aile işletmeleri üzerinde aile değerleri ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi araştırmışlar. Araştırmada anket yönetimi uygulanmıştır. Araştırmanın örnek kütlesi 45 adet şirket sahibinden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 13.0 programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş tanımlarının yapıldığı, yetki ve sorumlulukların belirlendiği, çalışanlar görev yetkilerinin yazılı hale getirildiği, şirket hisselerinin çocuklara eşit oranda dağıtıldığı, personel alımında aile yakınlığına

bakılmadığı gibi olumlu sonuçların yanı sıra devir planlaması, stratejik planlama konusunda herhangi bir çalışmaya sahip olmadığı, danışmanlık hizmetlerini almadıkları, yönetimi devralacak olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından da yetiştirilmediği saptanmıştır.

Uzun (2013), Kahramanmaraş ilinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri, kurumsallaşma önündeki engeller ve kurumsallaşmaya verilen önemi araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete 50 adet şirket katılmıştır. Veriler regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan alan çalışmasına göre; şirketlerin aile ilişkilerinin ve iş ilişkilerinin kurumsallaşmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Yıldız (2014), Ankara ilinde bulunan aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete 300 adet şirket katılmıştır. Sonuçlar frekans dağılımına göre yapılmıştır. Ankete katılanlar; Birimler arası iyi bir iletişim ve iş birliği mekanizması olduğu görüşüne katılmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği olduğunu düşünmemektedirler. Şirket elemanları, personel seçiminde akrabalık bağlarından çok, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi olduğu fikrine genelde katılmamakta ya da kararsız kalmaktadırlar. Aile ve iş sorunlarının da birbirinden ayrı tutulduğu görüşüne yoğun olarak katılmakla birlikte genelde bu tür sorunların iç içe yaşandığı izlenimini vermektedir. İşletmede nakit akışının ailedeki kayıtsız harcamalara karşı korunduğu fikrini yoğun düzeyde düşünmemeleri, genel olarak bu sorunun varlığına işaret etmektedir. Verilen cevaplara göre aile dışı çalışanların da belirli eğitimlere tabi tutulduklarını düşünmekte ancak ailenin değişime açık olduğu görüşüne katılmamaktadırlar. Bir sonraki kuşağın şirket yönetimini almak için gerekli eğitimden geçtiği hususuna da yoğun düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yeni kuşağın daha eğitilmiş olduğu gözlemlenmektedir.

Taşkın (2014), aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının değişimi konusunu araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 349 anket dâhil edilmiştir. Elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsallaşma düzeyinin başlangıcı ile daha ileri düzeyde kurumsallaşan aile şirketlerindeki farklılıkların ortaya koymaktadır. Buna göre;

Kurumsallaşma sürecinde ileri safhada olan şirketlerde; insan kaynaklarına bakış açıları, çalışanların memnuniyeti, iş tanımlarının net olarak yapılması, istihdam sırasında kişilerin bilgi, beceri ve tecrübelerinin daha fazla dikkate alındığı, liyakat unsurunun daha fazla göz önünde bulundurulduğu, personeline daha sık eğitim verildiği, eğitim konuları belirlenirken çalışanların görüşünün alındığı, verilen eğitimlerin doğrudan performansı etkilediğini, şirket içerisinde üst pozisyonlara yükselme şansının daha çok olduğu, aile üyeleri ile aile dışından olan çalışanların eşit şartlarda yükselme kriterlerine sahip olduğu, aile anayasasının oluşturulması ve uygulanması, kurumsallaşma seviyesi yükseldikçe kurumsallaşmaya daha sıcak bakılması ve kurumsallaşma sürecinin şirketin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığı fikri de kurumsallaşma seviyesi arttıkça daha fazla belirginleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Peksaygılı ve Tutan (2015), Ege Otomotiv Derneği Üyesi aile şirketlerinde aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 44 adet şirket katılmıştır. Sonuçlar frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; şirketlerin önemli bir kısmının aile anayasalarını hazırlamadığı aynı zamanda devir planlamasının olmadığı tespit edilmiştir.

TAİDER (2016), aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek için çeşitli sektörlerin önde gelen kuruluşlar üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; güçlü yönler olarak itibar riskini öncelikledikleri bu çerçevede kaliteli ürün ürettikleri, hızlı karar alma yeteneklerinin daha güçlü olduğu, güvene dayalı ilişkinin olması sıralanmıştır. Zayıf yönler olarak nepotizm, profesyonel davranılmaması, kilit noktalara herhangi bir değerlendirme yapılmaksızın aile üyelerinin getirilmesinin personeller açısından uygun olmadığı, devir planlamasının yapılmamasının sürdürülebilirlik risklerinden olduğu sıralanmaktadır. Bu sorunlara karşın çözüm önerileri aile anayasasının, aile konseyinin, halefiyet planının, hissedarlar sözleşmesinin kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Karakaş vd., (2016), turizm sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 39 adet şirket katılmış ancak bunlardan 33 adet

şirketin aile şirketi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; şirketlerin genel olarak kurumsallaşma eğilimi sergiledikleri, çalışanlar arasında etkin bir iletişime önem verildiği, yetki devri, iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verdikleri bulgularına ulaşılmıştır. Ancak aynı araştırmaya göre şirketlerin aile anayasasına sahip olmadıkları, alınan kararlarda çalışanların fikirlerine yeterince önem verilmediğine ilişkin kurumsallaşma faktörlerine yeterince uygulamadıkları belirtilmiştir. Kuşaklar ve şirketlerin aile şirketi olup olmaması açısından kurumsallaşma boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Arıcıoğlu vd., (2017), aile İşletmelerinin sorunları ve çözümlerini konu alan tezler üzerinde araştırma yapmışlar. Araştırmada kaynak taraması yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda 1993-2016 yılları arasında aile işletmelerini esas alan 68 adet lisansüstü tez ve 18 adet doktora düzeyinde tez inceleme konusu yapılmıştır. Aile işletmelerinin temel sorunlarını veya “kurtuluşunu” kurumsallaşmada gören çalışmaların odak noktaları şu şekilde sıralanmaktadır;

Profesyonelleşme; (Acar, 2014; Ak Güngör,2010; Akça, ,2010; Akyol, 2010; Atlı, 2007; Arbak, 2010; Büber, 2008; Çamköy,. 2007; Dalgar, 2012; Deniz, 2013; Dündar, 2010; Elçi, 2004; Erdirençelebi, 2015; Erdoğan, 2007; Günay, 2014; için, 2008; İncekara, 2010; Kıray, 2010; Kobal, 2014; Kobanoğlu, 2013; Kuzu,2010; Özer, 2013; Şanal, 2011; Tosun, 2013; Yaşa, 2006; Yılmaz, 1993; Yakupoğulları,2001), Kuşak çatışmaları; (Düzgün, 2010; Elalmış, 2011; Hatipoğlu, 2006; İlhan, 2009; Karuserci, 2008; Kobal, 2014; Nakipoğlu, 2015; Tekatan, 2016; Yakupoğulları, 2001), Sürdürülebilirlik; (Akkoç, 2013; Arıca, 2007; Aydın, 2011; Başer, 2010; Deniz, 2013; Tekatan, 2016; Tosun, 2013; Yıldız, 2006; Yakupoğulları, 2001: Yıldırım,2011), Devir planlaması; (Günel, 2005; Kıray, 2010; Kobal, 2014; Tekatan, 2016; Yavuz, 2014; Yıldız, 2006).

Oğrak ve Karataş (2017), Van ilinde aile işletmelerinin yönetim sorunları ile kurumsallaşma arasındaki ilişkinin tespiti için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 65 aile şirketi ele alınmıştır. Kurumsallaşma düzeyi ile yönetim sorunları arasındaki ilişki frekans dağılımları ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Van ilinde bulunan aile şirketlerinin

yönetim sorunları ile kurumsallaşma düzeyleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Yönetim sorunlarını minimum seviyeye düşürmek, şirketin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak ve gelecek kuşaklara devredilmesini sağlamak için şirketin kuruluşundan itibaren kurumsallaşma sürecine girmeleri önerilmektedir.

3.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Literatürde kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili yayınlanmış teorik çalışma yanı sıra ampirik araştırmalarda mevcuttur. Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yapılan araştırmalar şu şekilde sıralanmaktadır.

Ulucan (2004), Eskişehir’de bulunan aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması kapsamında araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 25 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsallaşma kavramı ile karıştırıldığı, şirket ortaklarının şirketteki haklarını gösteren resmi bir belgenin olmadığı, şirket açısından önemli olan kararların aile meclisinde alındığını, yönetim kurulunda bağımsız üyeye yer verilmediği, profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışmaların olduğu ve danışmanlık hizmetlerinden yeterince yararlanmadıkları tespit edilmiştir.

Gümüştakin ve Adsan (2006), İMKB de hisseleri işlem gören ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri yönetim kurulları, menfaat sahipleri, şeffaflık ve pay sahiplerine ilişkin faktörler esas alınarak araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 12 adet şirket katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre: yönetim kurullarının oluşturma da %75 düzeyinde başarılı oldukları, menfaat sahipleri kriterlerini uyguladıkları, şeffaflık kriterine gereken önemin verilmediği ancak pay sahiplerine ilişkin uygulamaların yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yücelen ve Özen (2010), aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin stratejik karar verme üzerindeki etkisini araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 22 şirketin yönetim kurulu üyesi katılmıştır. Veriler SPSS 13,0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; şeffaflık ve ücretlendirme politikalarında

%51 düzeyinde başarılı oldukları ve bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma düzeyi ise %55,63 olarak tespit edilmiştir.

Growth From Knowledge (GfK) (2010), TKYD üyeleri, finansal aracılar, bireysel yatırımcılar ve kanaat önderlerinin kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde Temmuz 2009 döneminde algı araştırması yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya TKYD üyeleri (70), finansal aracılar (20), bireysel yatırımcılar (57) ve kanaat önderleri (24) olmak üzere toplam 171 kişi katılmıştır. Sonuçlar frekans analizi ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin itibarını oldukça fazla etkilediği ifade edilmektedir. İtibar üzerindeki en etkili ilkelerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların genel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de uygulanma düzeylerini düşük olduğu belirtilmiştir. Hesap verebilirlik en az uygulandığı ilke olarak ifade edilmiştir.

Aygün ve İç (2010), İMKB’de hisseleri işlem gören şirketlerin 2006-2007 yıllarını kapsayan ve yönetim kurullarında görev alan kişinin aynı zamanda genel müdür olmasının firma performansına etkisini araştırmak için araştırma yapmışlar. Araştırma firmaların faaliyet raporları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına 183 şirket dâhil edilmiştir. Veri analizinde regresyon, korelasyon ve t-testinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olmasının şirketin finansal performansının olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Baykut (2013), Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde SPK kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyini araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 52 şirket katılmıştır. Sonuçlar ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Araştırmada sonucuna göre; şirketlerde kurumsal yönetim algısının var olduğu fakat uygulamada eksikliklerin olduğu saptanmıştır.

Şanal (2011), Kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin tespiti için yaptığı çalışmada; Kurumsallaşma ile kurumsal girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsallaşma alt boyutları; sosyal sorumluluk, tutarlılık, profesyonelleşme, özerklik, formelleşme ve şeffaflık olarak belirlenmiş, Kurumsal girişimcilik alt boyutları; risk, stratejik yenilenme, proaktiflik ve yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmada İSO’ya kayıtlı II. 500 büyük şirket içerisinde 102

şirkete anket uygulanmıştır. Veriler faktör analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen verilere göre şeffaflık ilkesi ile risk, stratejik yenilenme, proaktiflik, arasında anlamsız ilişki, şeffaflık ile yenilikçilik arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Yıldız ve Doğan (2012), İMKB’de işlem gören 27 Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı şirketlerinde yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olmasının şirket performansına etkisi 2009-2010 yılları verilerine göre araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda şirket performanslarının olumlu etkilendiği tespit edilmiştir.

Şen (2013), İstanbul Sanayi ve Ticaret odasına kayıtlı şirketlerin kurumsallaşma ölçütlerinin şirketlere ait uygulamalar tespit edilerek kurumsal yönetim ilkeleri, firma performansı ve kurumsal yönetim ilişkilerini araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete 153 şirket sahibi katılmıştır. Sonuçlar yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırmada sonuçlarına göre kurumsal yönetim ilkeleri ile firma performansları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

TKYD (2017), kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyi ile şirketlerin performansları arasındaki ilişkiye esas alan çalışma yapılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 1000 şirket üzerinde yapılan araştırma da SPK ilkelerine uyumluluk ve performans başlıkları altında iki farklı anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre şeffaflık ilkesi açısından eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada ankete katılanların %91’ne göre şeffaflık ilkesinin uygulanmaması kurumsal yönetim konusunda daha yapısal adımlar atılmasının mümkün olmayacağını ifade etmişlerdir.

3.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemine literatür taramasına göre yapılan araştırmalar;

Azaltun (1998), İstanbul Dedeman Oteli üzerinde iç kontrol sisteminin hata ve hileleri önlemedeki rolünü araştırmıştır. Araştırma yüz yüze yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; iç kontrol sisteminin oluşturulmasının hata ve hileleri önlemede etkili olduğu belirtilmiştir.

Duman (2006), çalışmasında Isparta ilinde faaliyet gösteren 16 adet tekstil işletmesinde iç kontrol sistemine ilişkin mevcut uygulamaları tespit etmek amacıyla bir

anket uygulaması yapmıştır. İç kontrol sisteminin varlığını tespit amacıyla şirket faaliyetleri bir dizi önermeye dönüştürülmüştür. Araştırma neticesinde incelenen işletmelerde iç kontrollerle ilgili yazılı olarak belirlenmiş bir politikalarının olmadığı görülmüştür.

PWC (2007), kurumsal risk yönetiminin CEO'lar tarafından şirketlere sağladığı faydaların tespit edilmesini esas alan çalışma Avrupa (454), Asya-Pasifik (319), Kuzey Amerika (313), Güney Amerika (258) ve Afrika (50) olmak üzere toplam 1394 CEO ile anket yöntemi uygulanarak kurumsal risk yönetiminin faydaları analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre KRY'nin faydaları; Etkin yönetim prosedürlerinin oluşturulması (%47), değer yaratacak risklerin alınması (%44), CEO'ların faaliyetlere olan güvenin artması (%44), performansın daha iyi takip edilmesi (%44), yasal düzenlemelere daha uygun raporların hazırlanması (%41), hissedarlara bilgi sunumu (%39), itibarın iyileştirilmesi (%38), kurum genelinde karar mekanizmaları ve iletişim ağının netleşmesi (%31), stratejik hedeflere ulaşılması (%28) ve sürdürülebilir karlılığın sağlanması (%28).

PwC (2008), kurumsal risk yönetiminin önemini tespiti amacıyla, Finlandiya'da bulunan finans ve sigorta haricindeki 26 şirketin KRY uygulamaları hakkında bilgi edinmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket 2004 ve 2006 yıllarının bir tekrarı olarak 2008 yılında gerçekleşmiştir. Anket ile KRY uygulamalarının nedenleri iyi iş pratiği, kurumsal yönetim baskıları, rekabet avantajı, düzenleyici baskı, yatırım topluluğu baskısı, derecelendirme ajansı baskısı ve KRY'ye ilişkin alt bileşenler COSO 2004 esas alınarak sorgulanmıştır. KRY uygulamalarının nedeni 2008 yılında %96 ile en fazla iyi bir iş pratiği sunması olarak belirtilmiştir. Aynı neden 2004 yılında %62 ve 2006 yılında ise %68 düzeyinde belirtilmiştir. İkinci olarak KRY uygulamalarının nedeni olarak kurumsal yönetim uygulamalarının baskısı olduğu belirtilmiştir. 2008 yılında bu oran %81 civarında iken bu veri 2006 yılında %88 ve 2004 yılında ise %65 civarında olmuştur. Risk yönetiminin sorumluluğu risk yöneticisinde olduğunu belirtenlerin sayısı 2008 yılında %38 iken 2006 yılında %48 ve 2004 yılında da benzer bir oran söz konusudur. KRY'nin faydası olarak her üç yıl da ilk sıralamalarda; kayıpları önleme, kuruluşun hedeflerine ulaşmanın daha iyi uygunluğu, itibar şeklinde sıralanmıştır.

Güler ve Akgün (2010), Konya ilinde bulunan 49 aile işletmesinde iç kontrol ve iç denetim uygulamalarını araştırma konusu yapmışlardır. Elde edilen bilgilere %71 düzeyinde iç kontrol plan ya da programlarının olmadığı, %24 düzeyinde iç kontrol sistemini, bir modeli esas alarak uygulandığı tespit edilmiştir. İç kontrol sistemi modellerini kullandıklarını belirten 12 adet şirketten 4'ü COSO İç kontrol Bütünleşik Çerçeve modelini kullandığını belirtmiştir.

Sarens ve Christopher (2010), Kurumsal yönetim ilkeleri ile risk yönetimi ve iç kontrol uygulama düzeylerini araştırmıştır. Araştırmada Belçika ve Avusturalya şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri, risk yönetimi ve iç kontrol uygulamaları arasında farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Anket yönetiminden yararlanılarak yapılan araştırmada, araştırma konusuna dâhil olan konular 5'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Anket Belçika'da bulunan 75 adet şirkete uygulanarak daha önce Avusturalya'da yapılan araştırma ile arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının analizi için faktör analizi, hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmaya göre Avusturalya'daki şirketlerin Belçika şirketlerine oranla risk yönetimi ve iç kontrol istemlerinin daha fazla uygulandığı ve bununda kurumsal yönetim ilkelerinin daha iyi uygulanması sonucuna varılmıştır. Avusturalya'da kurumsallaşma uygulamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da Belçika kurumsal yönetim ilkelerinin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin uygulanmasına yönelik açıklamaların azlığı olduğu belirtilmiştir.

Usul vd., (2011), Marmara bölgesi belediye işletmelerinde yaptıkları çalışmada iç kontrol sisteminin kurumsal yönetimin oluşumundaki etkinliğini araştırmışlardır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; belediyelere ait işletmelerde kurumsal anlamda etkin bir iç kontrol sisteminin ve kurumsal yönetim anlayışının bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Ömürbek ve Altay (2011), Antalya/Manavgat bölgesindeki 43 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde, iç kontrol sisteminin etkinliğini tespit etmek için araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler için varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre; etkin bir iç kontrol sistemi ile konaklama

şirketlerinde yiyecek içecek bölümlerinde maliyet artışının önüne geçilebileceği belirtilmiştir.

Akbulut ve Aygün (2012), tarafından Trakya bölgesinde 52 adet Ayçiçek yağı üreten firma üzerinde iç kontrol sisteminin sadece kontrol boyutunun uygulanma düzeyinin tespiti amacıyla çalışma yapmışlardır. Elde edilen bilgiler frekans dağılımına göre değerlendirilmiştir. Buna ankete katılan şirketlerin kontrol ortamı bileşenine yönelik uygulamalarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Hatunoğlu vd., (2012), Türkiye’de 5 bölge ve 8 ilde ve 45 şirket üzerinde (Kahramanmaraş, İstanbul, Adana, Malatya, Gaziantep, Ankara, Elâzığ, Yozgat) iç kontrol sisteminin hata ve hileleri önlemedeki etkisini araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar frekans dağılımı ile test edilmiştir. Çalışma sonucunda etkin bir iç kontrol sisteminin işletmedeki olası hata ve hileleri ortadan kaldırılmasında önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Weiss (2013), İsrail’de bulunan aile şirketlerinde iç kontrol sisteminin önemi üzerine bir araştırma yapmıştır. Çalışma, finansal raporlama üzerinde iç kontrollerin aile mülkiyeti ile maddi zafiyet arasındaki ilişki esas alınmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 573 aile şirketi katılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre; aile mülkiyetinin iç kontrollerde daha az maddi zafiyet ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu, iç kontrollerdeki maddi zayıflıkların aile şirketlerinde aile şirketi olmayanlara göre daha düşük kazanç kalitesi ile ilişkili olduğunu ve yatırımcılar, aile şirketlerinde aile şirketi olmayanlara göre, şirketlerin gelecekteki performanslarını azaltmada iç kontrol zaafalarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

RIMS (2013), kurumsal risk yönetim uygulama düzeylerinin tespiti için 2009 ve 2011 yıllarında araştırma yapmıştır. Aynı araştırmanın devamı niteliğinde 2013 yılında da gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı, kurumsal risk yönetimindeki mevcut durum ve devam eden eğilimler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Anket, 20 Şubat 2013'te başlayıp 28 Şubat 2013'te sona eren dokuz gün boyunca çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete 13.075 risk yöneticisine, sigorta alıcılarına ve diğer risk profesyonellerine e-posta yoluyla dağıtılmıştır. Anket %8'lik bir cevap oranı için en az 1.095 katılımcı tarafından

tamamlanmıştır. Araştırmanın bulguları: Şirketlerin KRY uygulamalarını benimseme düzeyleri tüm faaliyetler düzeyinde 2009 yılında %12, 2011 yılında %17 ve 2013 yılında %21 düzeyine ulaşmıştır. Kısmen uygulandığını belirten şirketlerin oranı ise 2009'da %24, 2001'de %37 ve 2013 yılında ise %42 düzeyine ulaşmıştır. Araştırmaya göre şirketlerin KRY yöneticiliği %56 düzeyinde müstakil bölüm olarak kurulmuştur. KRY uygulamaları için yasal zorunlulukları neden gösterenlerin %70'den fazladır. KRY'nin en önemli faydası olarak %56 düzeyinde iş birimleri arasındaki risk sorunlarının anlaşılması olmuştur. Ankette, sorumlu yöneticilerin programlarının bu beklentilerle ne kadar ilgili olduğuna inandıklarını karşılaştırmak için yönetim KRY hakkındaki beklentilerine sorulmuş. Buna göre, katılımcılardan KRY'den beklentileri önem sırasına göre; Risklerin yönetildiğine dair makul bir güvence sağlamak, risk iştahı ve stratejik riskleri hizalama, gelişmiş kesinlik, operasyonel sürprizlerin en aza indirilmesi ve kayıpların azaltılması ve “doğrulanabilir mali tasarruflar ve maliyetlerden kaçınma” olmuştur.

Ghosh (2013) Hindistan şirketlerinde “hedef belirleme, olayları belirleme, risk değerlendirmesi ve risk cevabı” için KRY çerçevesinin etkisini test etmeyi amaçlamıştır. Çalışma, Hint borsasında listelenen 100 şirket üzerinde uygulanmıştır. Sonuçlara göre, yüksek hacimli, yüksek kârlı ve karmaşık operasyonlara sahip şirketlerin, küçük ve orta ölçekli şirketlerden daha fazla iç ve dış riski yönetme çerçevesini benimsemeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Sonuçlar risklerle başa çıkabilme ve rekabet avantajları elde etme, hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmayı azaltma ve maliyetlerini azaltma yoluyla şirketler için değer yaratmada olumlu etkide bulunduğunu göstermektedir.

DEOLİTTE (2015), Türkiye’de bulunan, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren, borsaya kote olmamış, 50 ve üzeri çalışan sayısı veya yıllık cirosu 10 milyon TL'nin üzerinde olan firmaların kurumsallaşma düzeyleri araştırması yapmıştır. Görüşmeler hibrid bir yaklaşım ile CAPI (Bilgisayar Destekli Bireysel Anket), CATI (Bilgisayar Destekli Telefon Anketi) ve CAWI (Bilgisayar Destekli Online Anket) yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. 62 şirket ankete katılmıştır. Katılım sağlayan şirketlerin %42'si aile şirketi, %55'i şirketler grubu üyesi oldukları tespit edilmiştir. Araştırma Ağustos – Kasım 2014 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin kurumsal yönetim kapsamında verdikleri önem sıralaması 11 adet önermeden oluşmakta. İlk üç önem

sıralaması olarak; stratejik planlama, risk yönetimi ve iç kontrol sistemi olmuştur. Ankete katılanların yarısından fazlası aile anayasasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre yönetim kurulunun faaliyet takviminde risk yönetimi strateji ve operasyon takibinde sonra üçüncü sırada yer alırken, iç kontrol sisteminin takibi rapor ve iç denetim takibinden sonra altıncı sırada yer almıştır. Şirketlerin %53,2 ile COSO KRY, %24,2 ile ISO 31000 risk yönetimi uyguladıkları %21,2 düzeyinde herhangi bir risk yönetimi prensibi uygulamadıkları tespit edilmiştir. Finansal ve operasyonel risklerin yüksek düzeyde maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Firmaların %77'si, iç kontrolün şirketleri için bir öncelik olduğunu, %23'ü ise bir öncelik olarak görmediğini ifade etmiştir.

Tüm (2015), Antakya'da bulunan üretim işletmelerinin iç kontrol sistemini uygulama düzeyini araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 62 adet firma katılmıştır. Araştırmaya göre; firmaların önemli bir kısmında iç kontrol uygulamalarında eksikler olduğu ve şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilebilecek hilelere açık olabileceği belirtilmiştir.

Tüm ve Reyhanoğlu (2015), İç kontrol sisteminin örgüt kültürünün belirlenmesindeki rolü üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmada Hatay ilinde bulunan dokuz adet şirkette çalışan 112 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. SPSS programı ile faktör analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların şirkette geçirdiği süre ile iç kontrol sistemi arasında ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Baskıcı (2015) BIST'te işlem gören şirketler üzerinden kurumsal yönetim ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 156 firmaya anket uygulanmıştır. Bu kapsamda; iç kontrol sisteminin alt bileşenleri ile kurumsal yönetim ilkelerinin alt bileşenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yöntemi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında başarılı olmak için şirketlerin yönetici ve çalışanlar tarafından etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesine bağlı olduğu belirtilmiştir.

Rikhardsson vd., (2015), İzlanda’da bulunan şirketlerin yönetim muhasebesi ve kontrolünde ekonomik kriz dönemlerinde iç kontrol istemi üzerine etkileri kapsamında araştırma yapmışlar. 2008 yılında ilk uygulaması olan çalışma ile İzlanda’da 300 büyük şirketin ekonomik kriz dönemlerinde iç kontrol sistemi uygulamalarına ilişkin yapılmıştır. Ancak araştırmanın tamamlanmasının ardından 2008 ekonomik krizi olmuş ve İzlanda bu ekonomik krizden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu nedenle aynı örnek üzerinden yeniden 2014 yılında araştırma yapılmış ve her iki araştırmanın sonuçlarının karşılaştırılması amaçlanmıştır. 2008 yılı anketi, Şubat-Mayıs 2008 arasında yapılmış ve 2014 yılı araştırması Haziran-Ağustos 2014 arasında gerçekleştirilmiştir. Toplam yanıt 2008 yılında 184, 2014’te ise 191 olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; iç kontrol sistemi uygulamalarının önemsenme düzeyinin ekonomik koşullardan bağımsız olduğu, ekonomik kriz döneminde iç kontrol sisteminin belgelendirilmesinin önem kazandığı, üst yönetimin ekonomik kriz döneminde iç kontrol sistemini daha fazla önemsedığı, her şey iyi gittiğinde ve büyüme olduğunda, risk değerlendirmeleri genellikle yapılmazken, yüksek negatif kriz dönemlerinden sonra şirketler bunları benimseme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Soliman ve Mukhtar (2017), Nijerya’da bulunan bankaların kurumsal risk yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe tespiti için araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler analizinde lojistik regresyon modeli uygulanmıştır. Elde edilen verilere göre KRY ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ertan vd. (2017), BIST’de hisseleri işlem gören ve imalat sektöründe yer alan şirketlerin kurumsal risk yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 182 şirket katılmıştır. Veri analizinde korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre KRY olgunlaşma düzeyi ile aktif karlılık ve öz sermayenin karlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

RIMS (2017), Kurumsal risk yönetim uygulama düzeylerinin tespiti için 2009, 2011 ve 2013 anketlerinin bir devamı niteliğinde olan araştırma yapmıştır. Anket yöntemi kullanılan araştırmaya 307 katılımcı dâhil olmuştur. Kuruluşların yaklaşık dörtte üçü

kurumsal risk yönetimi, tamamen veya kısmen entegre edilmiş programları uyguladıklarını belirtmiştir. KRY uygulamaları 2013 yılına göre %6 düzeyinde artış gösterdiği tespit edilmiştir. 2017 anketinin en önemli sonucu kurumun karar verme sürecinde KRY'nin dikkate alındığıdır. Diğer bir önemli sonuç ise kurum çapında bir karar verme disiplini olarak risk bilincini aşılması olmuştur. KRY uygulamalarına kurum stratejilerine yön verdiği ayrıca belirtilmektedir.

Yetiş (2017), İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren, turizm işletmesi belgeli, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin iç kontrol sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Araştırma kapsamına 9 farklı il ve toplam 100 adet otel işletmesi çalışma kapsamına alınmış. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada *t*-testi ve ANOVA testi uygulanarak iç kontrol sisteminin alt boyutlarının işletme performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; İç kontrol sisteminin alt boyutları ile işletme performansı arasında ilişkisi tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrol sisteminin işletme performansına etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Alkubaisi (2017), Ürdünlü ticari bankalarda iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin artırılması. Ürdün de buluna 64 adet ticari bankaya İKS sistemi uygulanma düzeyinin belirlenmesi için anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Ürdünlü Ticari Bankalarda iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmak için kurumsal risk yönetimini önemsediklerini, iç kontrol sistemi bileşenlerinin de iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında önem arz ettiği tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından İKS alt bileşenlerinin uygulanma düzeyleri arasında farklılıkların olduğu ancak bileşenlerin İKS'yi oluşturmada aynı etkinliğe sahip olması nedeniyle tüm bileşenlerin uygulanmasında aynı düzeyde çabanın sarf edilmesinin yararlı olacağı belirtilmiştir.

Canbay vd., (2018) BIST endeksinde yer alan şirketlerde iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyini tespit etmek üzere araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete 38 adet şirket katılmıştır. Elde edilen veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim endeksi arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İç kontrol sistemi alt

boyutlarından kontrol ortamı ve izleme bileşeni ile kurumsal yönetim endeksi arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Alawattegama (2018), KRY ile şirket performansı arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe test edilmesi için bir araştırma yapmıştır. Sri Lanka da 53 adet banka üzerinden yapılan araştırmada öz kaynak karlılığı (ROE) ile KRY alt bileşenleri arasındaki ilişki banka yöneticilerine KRY uygulamaları ile yapılan anket ve bankaları finansal tablolarından elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Regresyon analizi ve korelasyon analizlerinden yararlanılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Elde edilen verilere göre KRY uygulamalarının alt bileşenlerinin hiçbirinin şirket performansına etki etmediği tespit edilmiştir.

Li (2018), kurumsal risk yönetimi ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Şirketlerin yönetim kurulları, risk yönetim birimlerinin olup olmaması ile şirketlerin performansları arasında ilişki araştırmanın temel boyutlarıdır. Çalışma kapsamında Singapur'da bulunan 12 adet şirketin 2008-2009 yılları arasındaki kamuya açıklanan yıllık faaliyet raporlarında elde edilen verilerden yararlanılarak yapılmıştır. Performans ölçütleri olarak karlılık, likidite ve hisse senedi fiyatları esas alınmıştır. Çalışmaya göre KRY uygulamalarının şirket performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

3.4. Şirketlerin Yapısal Özellikleri İle Kurumsallaşma Boyutları Arasındaki İlişkiler

Şirketlerin yapısal özellikleri kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkileri esas alan literatür taramasına göre yapılan araştırmalar şu şekilde sıralanmaktadır.

Karpuzoğlu (1999), aile işletmelerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyinin tespit edilmesi için araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 210 işletme katılmıştır. Firmaların; ciro miktarının, çalışan sayısının, ankete katılanların eğitim seviyesinin, iş deneyim süresinin artması ile kurumsallaşmaya verilen önem derecesinin arttığı gözlemlenmiştir.

Ateş (2003), Aile şirketlerinin sorunlarının tespiti için araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya Adana (17), Ankara (18), Aydın (9), Bolu (2), Çorum (14), Denizli (8), İstanbul (17), İzmir (17) olmak üzere toplam 102

aile şirketi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ankete katılan aile şirketlerinin %47'si birinci kuşak %49'u ikinci kuşak ve %2'si üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %2'sinde birinci ve ikinci kuşak yönetimi birlikte gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersiz oldukları ve aile üyelerinin yönetimde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca II. kuşağın başarı beklentisi I. ve III. kuşağın beklentisinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Acındı (2007), yaptığı çalışma ile işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliğini SPK düzenlemelerine uyum, denetim komitesinin etkisi, çalışan sayısına göre araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 61 anket üzerinden sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; SPK uygulamalarına tabi olanlarda %99, denetim komitesine sahip olanlarda %99 ve çalışan sayısı fazla olan işletmelerde %95 düzeyinde iç kontrol sisteminin etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Polat (2008), Uluslararası ticarete risk yönetimi araştırmasını 119 şirket üzerinden gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre; risk yönetim uygulamalarının şirketlerde zorunluluk haline getirilmesi gerektiğini belirtenlerin oranı %54,1 olmuştur. Ancak risk yönetim uygulamalarının dış ticaret işlemlerinde verimi arttıracığına olan inanç %76,5 olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer sonuçları arasında ithalattan kaynaklı risklerin önlenmesi ile risk yönetim uygulamaları arasında Ki-Kare test istatistiği yöntemine göre anlamlı sonuç elde edilmişken, ihracattan kaynaklı riskleri önleme ile risk yönetim uygulamaları arasında anlamlı sonuç tespit edilmemiştir.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Ankara'da bulunan aile şirketleri üzerinden kurumsallaşma düzeylerinin tespiti için işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin iletişim başlıkları çerçevesinde araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Ankete 78 şirket katılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya göre ikinci kuşakta faaliyet gösteren işletmelerin diğer işletmelere göre kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu diğer bir tespit ise aile şirketlerinin diğer şirketlere göre kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu tespitidir.

Kiracı ve Alkara (2009), Eskişehir ve Alanya bölgesinde bulunan aile işletmelerinin de kurumsallaşmaya verilen önem düzeyinin turizm sektöründeki işletmeler üzerinde araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 24 aile şirketi katılmıştır. Veri analizinde frekans dağılımı ve t-testi uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre; Müşteri kapasitesi ve çalışan sayısı fazla olan şirketlerde kurumsallaşma çabalarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Şengün (2011), Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi üzerine bir araştırma yapmışlar. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 135 aile şirketi katılmıştır. Veri analizinde ANOVA testleri ile önermeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; Aile-iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulması önermesi anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Diyarbakır'daki şirketlerin Malatya iline göre daha düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasında hukuki yapı, çalışan sayısı, yönetimde olan kuşak gibi faktörlerden bağımsız olduğu tespit edilmiştir. Yazılı süreçlerin uygulanması ile hukuki yapı ve şirketlerin konumlandıkları yer arasında anlamlı ilişki tespit edilmişken, çalışan sayısı ve kuşak arasında ilişki çıkmamıştır.

Bayraktaroğlu vd. (2013), Denizli'de bulunan şirketlerin risk algıları, risk yönetim politikaları ve türev ürünleri kullanma düzeylerini araştırmışlardır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete 58 adet şirket katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla test edilmiştir. Analizde frekans dağılımı ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Araştırma kapsamında yer alan 58 şirketin sektör, kuruluş yılı, personel sayısı, borçlanma düzeyi ve ihracat işlemleri ile risk yönetim politikaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015), Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyi ve uygulanma düzeyinin ölçülmesi amacıyla 160 şirket üzerinde anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler frekans dağılımı ve Tukey testi yordamıyla analiz edilmiştir. Buna göre kurumsallaşma çabaları açısından limited şirketlerin anonim şirketlere göre daha istekli oldukları tespitine varılmıştır. Bununla birlikte şirketlerin personel sayısı, yöneticilerin özellikleri, hukuki yapıları, sektörlerin, profesyonel yönetici çalıştırıp çalıştırmadıklarına göre kurumsal

yönetim ilkelerini uygulamaları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ele alınan literatürün özet hali tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Araştırmanın Yapıldığı Yer Ülke/Şehir	Evren	Araştırmanın Yöntemi ve metot	Araştırmada kullanılan faktörler
Aydemir vd. (2004)	Türkiye	17	Anket, frekans analizi	Aile ilişkilerinin kurumsallaşması kapsamında bir dizi önerme
Çelik vd. (2004)	Türkiye/Kahramanmaraş	10	Anket, frekans dağılımı	Kuşak çatışması, İşletme fonksiyonları; planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol ve yürütme
Genç ve Karcioğlu (2004)	Türkiye/Erzurum	3	Anket, frekans dağılımı	Aile şirketlerinde yaşanan sorunlar; Kuşak çatışması, nüfuz problemleri, rol çatışmaları
Tonus (2004)	Türkiye/Eskişehir	24	Anket, frekans dağılımı	Aile şirketlerinin sorunları; Yönetici ortaklık ilişkisi
Ada vd., (2004)	Türkiye/İzmir	108	Anket, frekans dağılımı	Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği; planlama, değişim, yazılı süreçlerin varlığı, ücretlendirme, nepotizm
Turgut ve Dicle	Türkiye/BIST 100	33	T-testi	Oran analizi ve yönetim kurulunda aile üyesi bulundurma
Uluyol (2004)	Türkiye/Denizli, Afyon, Kütahya, Uşak ve Aydın	120	Anket, frekans analizi ve regresyon	Aile şirketlerinin finansal sorunları; danışmanlık hizmetinin alınması, aile konseyinin varlığı, aile iş ilişkisi
Gümüştekin (2004)	Türkiye/Tokat	105	Anket ve yüz yüze görüşme ve frekans analizi	Şirketlerin yönetimde aile üyesi bulundurma vb. önermeler
Meşe (2005)	Türkiye/Mersin	49	Anket, korelasyon, regresyon, faktör analizi	Örgütsel performans ve kurumsallaşma ilişkisi; formalleşme, profesyonelleşme, ailenin kurumsallaşması, aileden bağımsızlık
Göker ve Üçok (2006)	Türkiye	27	Anket yöntemi, T-testi	Aile şirketlerinin sorunları; kuşak çatışması, profesyonelleşme ve nüfuz problemleri olarak ele alınmış, kurumsallaşma öğeleri olarak; aile anayasası, kariyer planlaması, profesyonel yönetici istihdamı olarak kullanılmıştır.
Baraz (2006)	Türkiye/Eskişehir	22	Anket, Frekans analizi	Kurumsallaşma algısına bağlı önermeler kullanılmıştır.
Adsan ve Gümüştekin (2006)	Türkiye/İMKB	12	Anket, frekans dağılımı	Aile anayasasının uygulanma düzeyi
Çelik vd. (2006)	Türkiye/Çanakkale	25	Anket, frekans dağılımı	Kurumsallaşmanın faydaları, sakıncaları ve şirket ömürleri,
Özuysal (2006)	Türkiye	31	Anket, test istatistiği	Aile anayasası
Türkel ve Yaşa (2006)	Türkiye / Mersin	59	Anket, frekans analizi	Kurumsallaşma kriterleri; aile-iş ilişkisi, hedeflerin gerçekleşmesi, organizasyon şemasının varlığı, iş akış şeması, aile problemlerinin iş yansımaları, aile üyeleri arasında iletişim, yazılı süreçlerin varlığı, performans değerlendirme

Yörük (2006)	Türkiye/İMKB (1998-2003)	1	Oran analizi ve karşılaştırmalı tablolar analizi	Halka açılma ile finansal performans arasındaki ilişki
Arıcioğlu vd. (2008)	Türkiye/İstanbul ve Konya	106	Anket, frekans analizi	Varis seçiminde öne çıkan özellikler; kişilik, aile üyeleri ile ilişkiler, yeterlilik, işe katılım düzeyi, kurucu ile ilişkiler, aile içi konum
Sorgun ve Türk (2008)	Türkiye/Adana	267	Anket,	Aile şirketlerinde kurumsallaşma
Şakar (2008)	Türkiye/Eskişehir	37	Anket, frekans analizi	Aile ilişkilerinin kurumsallaşması; aile anayasası, aile konseyi
Büte (2010)	Türkiye / Trabzon	105	Anket, frekans analizi	Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği; Büyüme, kurumsallaşma, profesyonelleşme, aile iş ilişkisi, insan kaynakları
Erdirençelebi (2012)	Türkiye/ Konya, Kayseri, Ankara ve Eskişehir	331	Yapısal eşitlik modeli	Kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsallaşma alt boyutlar; Objektiflik, profesyonelleşme, formelleşme, aile anayasası, aile konseyi, hissedarlar sözleşmesi
Yıldız vd. (2012)	Türkiye/ Ankara	45	Anket, frekans dağılımı	Kurumsallaşma düzeyi önermeler düzeyinde tespit edilmeye çalışılmıştır.
Uzun (2013)	Türkiye/Kahramanmaraş	50	Anket	Aile-iş ilişkisi
Yıldız (2014)	Türkiye/ Ankara	300	Anket, frekans analizi	Aile-iş ilişkisi
Taşkın (2014)	Türkiye	349	Anket, varyans analizi	Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci
Peksaygılı ve Tutan (2015)	Türkiye /Ege Bölgesi	44	Anket, frekans analizi	Kurumsallaşma uygulamaları ile kuşakların karşılaştırılması
TAİDER (2016)	Türkiye	Yok	Mülakat	Aile şirketlerinde kurumsallaşma
Karakaş vd. (2016)	Türkiye	39	Anket, frekans dağılımı	Aile şirketleri ile diğer şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin karşılaştırılması
Arıcioğlu, Gökçe ve Çelebi (2017)	Türkiye	86	Kaynak Taraması	Aile şirketlerini esas alan çalışmaların odak noktaları
Özuysal (2006)	Türkiye	31	Anket, test istatistiği	Aile anayasası
Oğrak ve Karataş (2017)	Türkiye/Van	65	Anket, frekans dağılımı	Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği
Ulucan (2004)	Türkiye/Eskişehir	25	Anket,	Pay sözleşmesinin varlığı, yönetim kurulunda bağımsız üye
Gümüştekin ve Adsan (2006)	Türkiye/İMKB	12	Anket, frekans dağılımı	Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulları, menfaat sahipleri, şeffaflık ve pay sahipleri
Yücelen ve Özen (2010)	Türkiye	22	Anket, frekans analizi	Kurumsal Yönetim İlkeleri
GFK (2010)	Türkiye	171	Anket, frekans analizi	Kurumsal yönetim ilkeleri
Aygün ve İç (2010)	Türkiye /İMKB	183	Anket	Yönetim kurulu üyeliği ve genel müdürlük
Baykut (2013)	Türkiye/Afyonkarahisar		Anket	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri
Şanal (2011)	Türkiye/İstanbul	102	Anket, faktör analizi, regresyon	Şeffaflık ilkesi
Yıldız ve Doğan (2012)	Türkiye /İMKB	27	Anket, frekans analizi	Yönetim kurulu üyeliği ve genel müdür
Çelik ve Şaşa (2013)	Türkiye/Adıyaman		Anket	Kurumsal yönetim

Şen (2013)	Türkiye/İstanbul	153	Anket	Kurumsal yönetim ilkeleri; adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.
TKYD (2017)	Türkiye	1.000	Anket, frekans dağılımı	Kurumsal yönetim ilkeleri
Azaltun (1998)	Türkiye/İstanbul	1	Anket ve gözlem	İç kontrol sistemini şirketteki faaliyetler bazında değerlendirmiştir.
Duman (2006)	Türkiye/Isparta	16	Anket	İç Kontrol sistemi
PwC (2007)	Avrupa, Asya-Pasifik, Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Afrika	1.394	Anket, frekans analizi	COSO KRY faydaları
PwC (2008)	Finlandiya	26	Anket	COSO KRY 2004 alt bileşenleri
Sarens ve Christopher (2010)	Belçika	75	Anket, hiyerarşik regresyon analizi, faktör analizi	Kurumsal Yönetim ilkeleri, Kurumsal risk yönetimi ve İç kontrol Sistemi
Güler ve Akgün (2010)	Türkiye /Konya	49	Anket	İç kontrol sisteminin uygulanma düzeyi
Usul vd. (2011)	Türkiye/Marmara Bölgesi	Belirtilmemiş	Anket, varyans analizi	Kurumsal yönetim ilkeleri; adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin varlığı iç kontrol sistemi uygulamalarının varlığı ile eşleştirilmiştir.
Ömürbek ve Altay (2011)	Türkiye/Antalya	43	Anket, varyans analizi	İç kontrol sisteminin etkinliği
Akbulut ve Aygün (2012)	Türkiye / Trakya Bölgesi	52	Anket, frekans dağılımı	COSO iç kontrol sisteminin sadece kontrol ortamı bileşeni incelenmiştir.
Hatunoğlu vd. (2012)	Türkiye/ Kahramanmaraş (16), İstanbul (15), Adana (4), Malatya (3), Gaziantep (3), Ankara(2), Elazığ(1), Yozgat(1)	45	Anket, frekans dağılımı	İç kontrol sisteminin tespiti için bir dizi önerme oluşturulmuş
Weiss (2013)	İsrail	573	Anket, regresyon analizi	Aile şirketleri ile diğer şirketlerin iç kontrol sistemi uygulamalarının karşılaştırılması
RİMS (2009,2011,2013)	Üye ülkeler	1.095	Anket, frekans analizi	Genel olarak ERM varlığına ilişkin tespitler yapılmıştır. COSO KRY sisteminin çoğunlukla şirketler tarafından uygulandığı tespit edilmiştir.
Glosh (2013)	Hindistan	100	Anket, frekans analizi	KRY ve firma özellikleri arasındaki ilişki
DEOLİTTE (2015)	Türkiye	62	Anket	Aile ve şirketin kurumsallaşması
Tüm (2015)	Türkiye/ Antakya	62	Anket, frekans analizi	İç kontrol sisteminin şirketlerde uygulanması bir dizi önerme ile tespit edilmeye çalışılmıştır.
Tüm ve Rayhanoğlu (2015)	Türkiye /Hatay	112	Anket, faktör analizi, regresyon analizi	Örgüt kültürü ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişki araştırılmıştır.
Baskıcı (2015)	Türkiye/BİST	156	Anket, korelasyon analizi	Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi bileşenleri esas alınmıştır.
Rikhardsson, Batt ve Karlsson (2015)	İzlanda	191	Anket, frekans ve varyans analizi	İç kontrol sisteminin tespiti için önermeler düzeyinde anket oluşturulmuştur.
Alkubaisi (2017)	Ürdün	64	Anket, t-testi	COSO 2013 çerçevesinde COSO KRY ve İç kontrol bileşenleri

Soliman ve Mukhtar (2017)	Nijerya	Belirtilmemiş	Lojistik regresyon analizi	KRY ve finansal performans ilişkisi
RIMS (2017)	Üye ülkeler	307	Anket, frekans analizi	Genel olarak ERM varlığına ilişkin tespitler yapılmıştır.
Ertan vd. (2017)	Türkiye/BİST	182	Anket ve yıllık faaliyet raporları	KRY- Finansal performans
Yetiş (2017)	Türkiye/İç Anadolu Bölgesi	100	Anket- t-testi, varyans analizi, regresyon analizi	İç kontrol sistemi bileşenleri ile firma performansı
Canbay vd., (2018)	Türkiye/BIST	38	Anket, korelasyon analizi	Kurumsal yönetim endeksi ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir.
Alawattagama (2018)	Sri Lanka	53	Anket, regresyon ve korelasyon analizi	COSO KRY 2008 alt bileşenleri ile şirket performansı
Li (2018)	Singapur	12	Anket ve yıllık finansal raporlar	KRY uygulamaları ve finansal performans

Bölüm Özeti

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla yapılan çalışmaların genellikle aile ilişkilerinin ve şirketin kurumsallaşması çerçevesinde olduğu görülmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması çalışmalarının odak noktası aile anayasası, halefiyet planlaması, varis planlaması, yönetim kurulunda bağımsız üyenin bulunması esas alınmıştır. Bununla birlikte aile şirketlerinde sorunların ve çatışmaların tespitine yönelik çalışmalarda rastlamak mümkündür. Bu kapsamda özellikle üzerinde durulan ve araştırmalara konu olan kuşak çatışması ve nepotizm olmuştur. Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı esas alan çalışmaların bir kısmı ise işletme fonksiyonları çerçevesinde gerçekleşmiştir.

Çalışmaların büyük bir kısmında kurumsallaşma yazılı süreçlerin varlığı, profesyonellerin çalıştırılması, biçimsel bir örgüt yapısının varlığı gibi genel geçer başlıkların daha çok öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte aile şirketlerinde kurumsallaşmayı kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemine dayandıran çalışmalarda yapılmıştır.

Literatür genel olarak değerlendirildiğinde temel amacın aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve çözümün ise kurumsallaşmada olduğu düşünülerek çalışmaların tasarlandığı görülmektedir. Bu bakımdan bu tez çalışması literatüre benzeşmek ile birlikte ilk kez kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkinin tespitinin yapılması ile farklılaşmaktadır. Ayrıca sunulan model önerisi ile de somut bir çıktı ile aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanmasının boyutlarına açıklık getirmek açısından önem arz etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ; TRC3 BÖLGESİ ARAŞTIRMASI

Çalışmanın teorik çerçevesinde aile şirketlerinin temel özellikleri, dünyada ve Türkiye’de aile şirketleri, aile şirketlerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi konuları ele alınmıştır. Bu bölümde TRC3 bölgesinde yapılan anket çalışması sonuçlarından elde edilen bulgular istatistiksel yöntemler kullanılarak teorik çerçeve kapsamında ele alınan konularla ne kadar örtüştüğü tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu, TRC3 bölgesinde konumlanan aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkileri incelemektir.

Araştırmanın amacı, TRC3 bölgesinde konumlanan aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulama düzeylerini ölçmek, kurumsal risk yönetimi prensiplerinin önemsenme düzeyini tespit etmektir. Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek ve şirketlerin kurumsallaşma boyutları ile yapısal farklılıkları arasındaki ilişkileri analiz etmek de amaçlar arasında yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntem

Araştırmanın kapsamı, TRC3 bölgesinde konumlanan, tüzel kişilik açısından anonim ve limited yapıda olan aile şirketlerinden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan yöntem olarak sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, TRC3 bölgesinde konumlanan ve tüzel kişiliği açısından anonim ve limited düzeyindeki aile şirketleri sahipleri ile sınırlandırılmıştır. Anket uygulamalarından kaynaklı elde edilen verilerde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar ile sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için ortaya koyulan kısıtlar bu çalışma açısından da geçerlidir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler ve araştırma modeli aşağıda belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ilişkilerinin incelenmesine yönelik hipotezler;

Baskısı (2015) yılında BIST’te işlem gören 156 firmaya yönelik yapmış olduğu anket çalışması sonucunda, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir çalışmada Usul vd. (2011), Marmara bölgesi belediyeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, belediyelere ait işletmelerde kurumsal anlamda etkin bir iç kontrol sisteminin ve kurumsal yönetim anlayışının bulunmadığı tespit edilmiştir. Alkubaisi (2017), Ürdünlü 64 ticari banka ile yapmış oldukları çalışma neticesinde; Ürdünlü Ticari Bankalarda iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmak için kurumsal risk yönetimini önemsediklerini, iç kontrol sistemi bileşenlerinin de iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında önem arz ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca İKS alt bileşenlerinin uygulanma düzeyleri arasında farklılıkların olduğu ancak bileşenlerin İKS’yi oluşturmada aynı etkinliğe sahip olması nedeniyle tüm bileşenlerin uygulanmasında aynı düzeyde çabanın sarf edilmesinin yararlı olacağı belirtilmiştir. Bunlara ek olarak Sarens ve Christopher (2010) kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasındaki etkinliği kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına bağlı olduğunu bulmuşlardır. Wisser ve Scheers (2018), aile şirketlerinde risk yönetimi uygulamalarının aile üyelerin risk kültürü ile hareket etmemesinden dolayı bazı zorluklar ile karşılaştıkları ve bu nedenle şirketin sürdürülebilirliğinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Öte taraftan etkili risk

yönetim uygulamalarının, aile şirketlerinde iyi performans göstermesine ve sürdürülebilir büyümeyi doğuracağını öne sürmüşlerdir.

Yapılan çalışmalarda görüldüğü ve literatüründe ortaya koyduğu gibi kurumsal yönetim ilkelerinin etkin olarak uygulanması, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin şirketlerde oluşturulması gerektiği inancı mevcuttur (Keskin, 2006:28; Kaymaz, 1997; Kaya 2015:89; Ögüş, vd. 2016:102; Bakkal vd., 2016; Göçen 2010:111; IFAC, 2011:6; Suárez, 2017). Dolayısı ile araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında pozitif yönlü ilişki vardır” şeklinde belirlenmiştir.

H2: Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında ilişki vardır.

Şirketlerin yapısal özellikleri ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ilişkilerine yönelik hipotezler;

Karpuzoğlu (1999), çalışmasında aile işletmelerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyini 210 işletme ile anket çalışması yaparak ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda; ciro miktarının, çalışan sayısının, eğitim seviyesinin ve iş deneyim süresinin artması ile kurumsallaşmaya verilen önem derecesinin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında Ateş (2003), çalışmasında aile şirketlerinin sorunlarının tespiti için 102 şirkete anket uygulamıştır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %2'sinde birinci ve ikinci kuşak yönetimi birlikte gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersiz oldukları ve aile üyelerinin yönetimde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca II. kuşağın başarı beklentisi I. ve III. kuşağın beklentisinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Acındı (2007), yaptığı çalışma ile işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliğini SPK düzenlemelerine uyum, denetim komitesinin etkisi, çalışan sayısına göre 61 anket üzerinden araştırmıştır. Buna göre; SPK uygulamalarına tabi olanlarda %99, denetim komitesine sahip olanlarda %99 ve çalışan sayısı fazla olan işletmelerde %95 düzeyinde iç kontrol sisteminin etkinliği arasında

anlamli iliŒki olduğu ortaya konulmuŒtur. Polat (2008), Uluslararası ticarete risk yönetimi araŒtirmasını 119 Œirket üzerinden gerekleŒtirmiŒtir. Analizler sonucunda ithalattan kaynaklı risklerin önlenmesi ile risk yönetim uygulamaları arasında Ki-Kare test istatistiği yöntemine göre anlamli sonuç elde edilmiŒken, ihracattan kaynaklı riskleri nleme ile risk yönetim uygulamaları arasında anlamli sonuç tespit edilmemiŒtir. Diğer bir alıŒmada Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Ankara'da bulunan 78 aile Œirketi üzerinde anket yöntemi ile araŒtırma yapmıŒlardır. AraŒtırma sonucunda ikinci kuŒakta faaliyet gösteren iŒletmelerin diğer iŒletmelere göre kurumsallaŒma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiŒtir. Bu alıŒmanın ortaya koyduğu diğer bir tespit ise aile Œirketlerinin diğer Œirketlere göre kurumsallaŒma düzeylerinin dŒk olduğu tespitidir. Kiracı ve Alkara (2009), aile iŒletmelerinde kurumsallaŒma çabaları üzerine turizm sektöründe 24 Œirket ile yaptıkları anket alıŒmasında; mŒteri kapasitesi ve alıŒan sayısı fazla olan Œirketlerde kurumsallaŒma çabalarının daha fazla olduğunu tespit etmiŒlerdir. Œengn (2011), Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde bulunan aile Œirketlerinin kurumsallaŒma düzeyi üzerine bir araŒtırma yapmıŒtır. AraŒtırmada anket yöntemi kullanılmıŒtır. AraŒtırmaya 135 aile Œirketi katılmıŒtır. AraŒtırma sonucuna göre; yazılı süreçlerin uygulanması ile hukuki yapı ve Œirketlerin konumlandıkları yer arasında anlamli iliŒki tespit edilmiŒken, alıŒan sayısı ve kuŒak arasında iliŒki ıkmamıŒtır. Bunun yanında Bayraktaroğlu vd. (2013), Denizli'de bulunan Œirketlerin risk algıları, risk yönetim politikaları ve türev ürünleri kullanma düzeylerini 58 Œirkete anket uygulayarak araŒtırmıŒlardır. AraŒtırma sonuçlarına göre; araŒtırma kapsamında yer alan Œirketlerin sektör, kuruluŒ yılı, personel sayısı, borçlanma düzeyi ve ihracat iŒlemleri ile risk yönetim politikaları arasında istatistikî olarak anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiŒtir. Kaygusuzoğlu ve ŒaŒa (2015), Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOB'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyi ve uygulanma düzeyinin ölçülmesi amacıyla 160 Œirket üzerinde anket uygulanmıŒtır. Buna göre kurumsallaŒma çabaları açısından limited Œirketlerin anonim Œirketlere göre daha istekli oldukları tespitine varılmıŒtır. Bununla birlikte Œirketlerin personel sayısı, yöneticilerin özellikleri, hukuki yapıları, sektörlerin, profesyonel yönetici alıŒtırıp alıŒtırmadıklarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları arasında iliŒki olduğu tespit edilmiŒtir.

Yukarıda ortaya konulan çalışmalarda görüldüğü kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ile şirketlerin yapısal özellikleri arasında ilişkiler ortaya konulmuştur. Dolayısı ile ilgili literatüre dayanılarak çalışmada aşağıdaki hipotezlere cevap aranmaktadır.

H4: Şirketlerin sermaye büyüklüğü ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4a: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4b: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4c: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5a: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5b: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5c: Şirketlerin konumladıkları sektör ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6a: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6b: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6c: Şirketlerin konumlandığı şehir ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7a: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7b: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7c: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal yönetim ilkeleri sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8a: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8b: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8c: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9a: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9b: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9c: Şirketlerin dış ticaret yapması ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10a: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10b: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10c: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11a: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11b: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11c: Şirketin tüzel kişiliği ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4: Şirketlerin sermaye büyüklüğü ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4a: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4b: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H4c: Şirketlerin sermaye büyüklükleri ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5a: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5b: Şirketlerin konumladıkları sektör ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5c: Şirketlerin konumladıkları sektör ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6a: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6b: Şirketlerin konumlandığı şehir ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H6c: Şirketlerin konumlandığı şehir ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7a: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7b: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H7c: Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal yönetim ilkeleri sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8a: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8b: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H8c: Şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırması ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9a: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9b: Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H9c: Şirketlerin dış ticaret yapması ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10a: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H10b: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

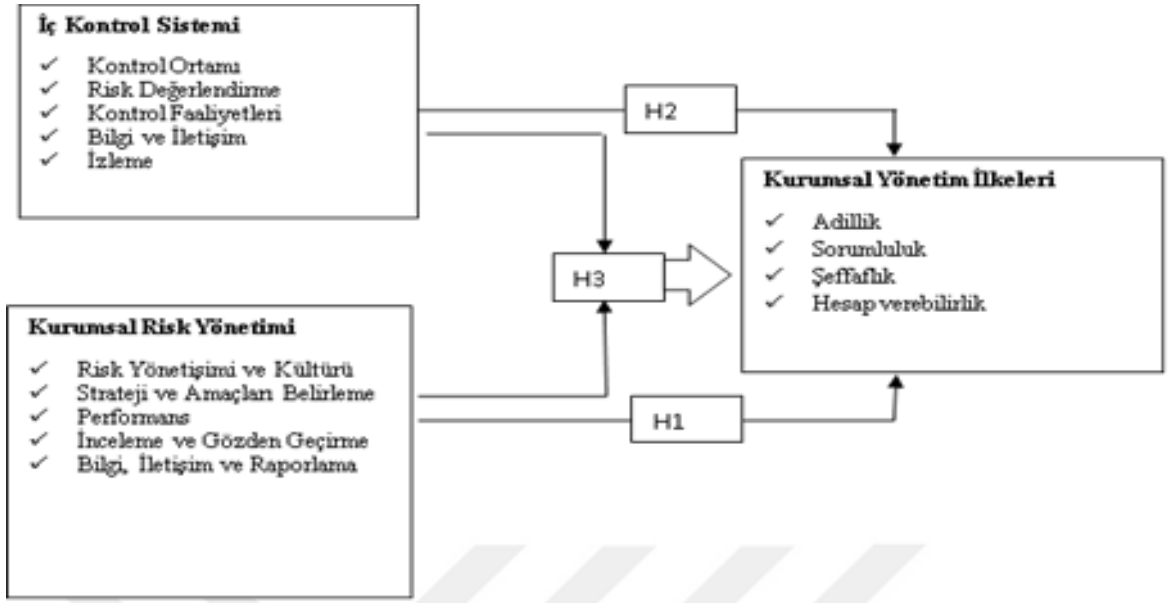
H10c: Şirketin yönetiminde bulunan kuşak ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11a: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11b: Şirketin tüzel kişiliği ile kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.

H11c: Şirketin tüzel kişiliği ile iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri arasında farklılık vardır.



Şekil 4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

4.5. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilir olması amacıyla araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır. Mülakat ile şirket sahiplerinin görüşlerini ifade edebilmeleri için açık uçlu sorular tercih edilmiştir.

Aile şirketleri üzerine azımsanmayacak düzeyde çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak kurumsallaşma düzeyine ilişkin çalışmalarıdır. Kurumsallaşma, şirketler içerisinde ortaya çıkan faaliyetlerin süreçler bazında yapılması gerekenler ile şirket dışında olup şirketten etkilenen çevrenin de çıkarlarının korunmasına yönelik oluşturulması gereken standartlar olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede şirketlerin kurumsallaşmasına iki boyuttan bakmak gerekir. Birincisi şirket içi süreçlerde kurumsallaşma, ikincisi şirket dışı süreçlerde kurumsallaşma olarak belirtilebilir. Bu iki halka arasında olan ilişkiyi sağlayabilmek için OECD kurumsal yönetim ilkeleri, COSO KRY 2017 ve COSO 2013 İç kontrol-Bütünleşik çerçeve ile katkı sağlanabilir. Araştırma bu temele dayandığından dolayı anket ölçeğinin oluşturulmasında da bu üç ana unsur esas alınmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sisteminin şirketlerde uygulanma düzeylerinin tespiti için 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle uygulanmıyor (1), Uygulanmıyor (2), Kısmen Uygulanıyor (3), Uygulanıyor (4), Kesinlikle Uygulanıyor (5), Bir fikrim yok (0) şeklinde değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi ilkelerinin şirketlerde önemsenme düzeylerinin tespiti amacıyla oluşturulan ölçek için 6'lı likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle önemsenir (1), Önemszenir (2), Kısmen Önemszenir (3), Önemszenmez (4), Kesinlikle Önemszenmez (5), Bir fikrim yok (0) şeklinde değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Ankette yer alan önermelerin anlaşılabilirliği ile anketin uygulanabilirliğini test etmek için 6 öğretim üyesinden destek alınarak yapılan öneriler çerçevesinde yeniden tasarlanan anket ölçeği ilk olarak 20 adet şirket sahibine uygulanmıştır. Bazı önermelerde yer alan kurumsal kavramların anlamada güçlük çeken şirket yöneticilerinin olması nedeniyle önermeler revize edilerek uygulanacak düzeye getirilmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Oluşturulması

Kurumsal yönetim ilkeleri OECD tarafından kabul edilen ve tüm dünyada uygulanması önerilen şekliyle ele alınmıştır. Buna göre kurumsal yönetim ilkeleri, adillik (4), sorumluluk (4), şeffaflık (4), hesap verebilirlik (4) olmak üzere dört alt bileşen ve bu bileşenlerin uygulanma düzeylerini tespit etmek için 16 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Önermelerin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar; Aydemir vd. (2004); (Haşit 2009).

4.5.2. Kurumsal Risk Yönetimi Ölçeğinin Oluşturulması

COSO KRY 2017 yılı güncellenmesi esas alınarak kurumsal risk yönetimi; risk yönetişimi ve kültür (6), strateji ve amaçları belirleme (5), performans (6), risk bilgisi iletişim ve raporlama (4), ve izleme (2) olmak üzere beş alt bileşen ve 23 önermeden oluşan ölçek oluşturulmuştur.

4.5.3. İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Oluşturulması

İç kontrol sistemi için COSO İç Kontrol ve Bütünleşik Çerçeve 2013 modeli uygun görülmüştür. Buna göre iç kontrol sistemi; kontrol ortamı (6), risk değerlendirme (4),

kontrol faaliyetleri (5), bilgi ve iletişim (4) ve izleme (3) olmak üzere beş alt bileşen ve buna bağlı 17 ilkeden oluşan sistemin şirketlerde uygulama düzeyini tespit etmek için 22 önermeden oluşan ölçek oluşturulmuştur. Önermelerin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar; Deniz, (2013); Özcan (2015: 198, 225; Kızıl (2013: 35); Haşit 2009:41; Bakal 2015; Özer, (2015:76), Bolak, (2016); Fındıkçı (2014), (Yazıcıoğlu 2009: 501); Güneş ve Teker (2010); Kiracı ve Alkara (2009); Aşan (2010); Aydemir vd. (2004); SPK (2004); Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015); <http://strateji.ksu.edu.tr>, 10.10.2017); kaynaklardan yararlanılmıştır

4.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, TRC3 bölgesi “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinde bulunan, tüzel kişilik olarak anonim ve limited şirket özelliği taşıyan ve aile şirketi olan tüm şirketlerdir. İlgili illerde bulunan Ticaret ve Sanayi Odası başkanlıklarından alınan bilgilere göre Batman ilinde anonim şirket sayısı 262 limited şirket sayısı 1.780 Mardin ilinde anonim şirket sayısı 257 ve limited şirket sayısı 1.184, Siirt ilinde anonim şirket sayısı 158 limited şirket sayısı 995 ve Şırnak ilinde anonim şirket sayısı 81 limited şirket sayısı 1.000 olarak tespit edilmiştir. Her ne kadar şirket sayıları resmi düzeyde fazla görünse de anketlerin uygulanma sürecinde bir şirket sahibine ait birden fazla şirketin olduğu tespit edilmiştir.

4.7. Verilerin Toplanması

Anket TRC3 bölgesinde olan Batman, Mardin, Şırnak ve Siirt illerinde bulunan aile şirketi sahipleri ile yüz yüze yapılmıştır. Şirket sahipleri ile yapılan görüşmelerde ankete katılmayı reddedenler olmakla birlikte ankete katılım sağlayanlar arasında pozitif bir bakış olduğu tespit edilmiştir. Bazı katılımcılar anket formunun kendilerine yararlı olabileceği ve uygulamalarını test etmek için talep etmişlerdir. Bu durum anket önermelerinin şirket sahipleri tarafından kabul gördüğünün göstergesidir.

Şirket sahipleri ile randevulaşma, görüşme ve anketlerin uygulanmasında sürenin uzun olması anket uygulama sürecini de uzatmıştır. Bu kapsamda Batman’a 7, Mardin’e 6, Siirt’e 6 kez ziyaret yapılmıştır. Araştırmacı Şırnak merkezde ikamet ettiğinden dolayı ayrıca bir ziyaret programına ihtiyaç duymamıştır.

Anketin uygulanma süreci şirket sahipleri ile yüz yüze yapılması gerekliliği ve dört farklı merkezde gerçekleşmesi, şirket sahiplerine ulaşmadaki güçlükler nedeniyle 2017 Aralık -2018 Mart aylarını kapsayan yaklaşık dört ay sürmüştür. Bu kapsamda 127 aile şirketi sahibine ulaşılmış ancak 93 şirket sahibine anket uygulanabilmiştir.

4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Soru gruplarının güvenilirlik düzeyinin incelenmesi amacı ile Cronbach Alfa katsayısı uygulanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0.60'ın üzerinde olması halinde ölçekler güvenilir olarak değerlendirilmiştir (Obeidat 2016). Değişkenler ve değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır (Altındağ 2011: 102). Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için basit ve çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır (Balcı vd., 2016: 167). Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanırken bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağımlılığı kontrol etmek amacıyla varyans şişkinlik faktörü (VIF) hesaplanmış ve VIF değerleri 5'in altında çıktığı için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulamalarına devam edilmiştir. Üç ve üzerinde grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi ve ikili karşılaştırmalar için Sidak testi kullanılmıştır (Bayram 2015: 139). Varyans analizi uygulamaları normallik için Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış normal dağılım gösteren değişkenler için parametrik ANOVA, normal dağılmayanlar için ise parametrik olmayan (nonparametrik) varyans analizi (Kruskall- Wallis) uygulanmıştır. Bağımsız iki grup ortalamaları arasındaki farkı analiz için normallik testi yapılmış normal dağılım gösterenler için bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmış, normal dağılmayanlar için ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır (Özdamar 2017; Bayram 2015: 93).

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri ile olan ilişkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlara göre model geçersiz çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler nedeniyle iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında aracı rolünün olup olmadığı tespit etmek için aracı (Mediation) testi uygulanmıştır (Baron ve Kenny 1986). Bağımsız değişkenin aracı değişken yoluyla anlamlılığının test edilmesi amacıyla

da Sobel testi kullanılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak 2018:521). Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir (Özdamar 2017). Analizler IBM SPSS 25 paket programında yapılmıştır.

4.9. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.9.1. Ankete Katılan Şirketlerin Yapısal Özellikleri ve Frekans Dağılımları

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan şirketlerin yapısal özelliklerine yer verilmektedir.

Şirket sahiplerinin eğitim durumlarının tespiti için ilköğretim, lise ve üniversite mezun olma durumuna göre yapılan araştırmaya göre dağılım Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Şirket Sahiplerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	21	22,6
Lise	41	44,1
Üniversite	31	33,3
Toplam	93	100

Buna göre ankete katılan şirket sahiplerinin %44,1 ile çoğunlukla lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin konumlandıkları şehirlere göre dağılımı Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Şirketlerin Konumlandıkları Şehre Göre Dağılımı

Faaliyet Bölgesi	n	%
Şırnak	21	22,6
Mardin	23	24,7
Batman	24	25,8
Siirt	25	26,9
Toplam	93	100

Çalışmaya dahil edilen şirketlerin % 23'nün Şırnak, % 25'nin Mardin, % 26'nın Batman, % 27'nin Siirt Bölgelerinde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Şirketlerin tüzel kişilikleri açısından yapılan analiz sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Tüzel Kişiliğe Göre Dağılım

Şirket Yapısı	n	%
Anonim Şirket	18	19,4
Limited Şirket	75	80,6
Toplam	93	100

Tüzel kişiliğe göre anonim şirketlerin limited şirketlere nazaran az olduğu gözlemlenmiştir. Anonim şirket sayısının azlığı nedenleri olarak; şirket sahiplerinin anonim şirket olmanın dezavantajlı olmasının yarattığı düşünce, anonim şirketlerin limited şirketlere göre daha az sayıda olması, anonim şirket sahiplerinin ankete katılmak istememeleri gibi koşullar etkin olmuştur.

Şirket sermaye büyüklüğü açısından yapılan sınıflandırma Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Şirket Sermaye Büyüklüğüne İlişkin Dağılım (1.000 TL)

Sermaye Büyüklüğü	n	%
100-1000	32	34,4
1001-5000	31	33,3
5001 ve Üzeri	30	32,3
Toplam	93	100

Şirketlerin çalışan sayısına göre yapılan sınıflandırma için KOBİ sınıflandırılması kullanılmıştır. Ankete katılan şirketlerin ölçeklendirilmesi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Şirketlerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	n	%
0-10(Mikro)	20	21,5
11-50(Küçük)	58	62,4
51-250(Orta)	11	11,8
251 ve Üzeri(Büyük)	4	4,3
Toplam	93	100

Elde edilen verilere göre şirketlerin %62 düzeyinde 11-50 arasında çalışana sahip olduğu (küçük) ve %22 düzeyinde 10 ve daha az çalışana sahip olan (mikro) şirketlerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin yönetiminde bulunan kuşak sınıflandırması Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Şirket Yönetiminde Bulunan Kuşak

Kurucu	n	%
IV. Kuşak	1	1,1
III. Kuşak	3	3,2
II. Kuşak	38	40,9
I. Kuşak	51	54,8
Toplam	93	100

Şirketin yönetiminde bulunan kuşak açısından elde edilen verilere göre şirketlerin %55 düzeyinde birinci kuşak ve %41 düzeyinde ikinci kuşak şirketlerden olduğu gözlemlenmiştir. III. ve IV. kuşak tarafından yönetilen şirket sayısı çok azdır.

Şirketlerin sermayelerinin oluşum şeklinde aile üyelerinin payı sınıflandırmasına ilişkin bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Şirketlerin Sermayesinde Aile Payı Oranına Göre Dağılım

Sermayedeki Aile Payı	n	%
50-74	8	8,6
75-99	3	3,2
100	82	88,2
Toplam	93	100

Şirketlerin sermaye payı dağılımına bakıldığında aile payı %75-99 arasında olan şirketlerin toplam şirket içindeki payı %88 düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Diğer

şirketlerde ise ailelerin sermaye payları %50 üzerinde oluşu için ankete katılan şirketlerin mülkiyet yetkisini ellerinde bulundurdukları tespit edilmiştir.

Şirket yönetiminin oluşum şekline ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Şirket Yönetiminin Oluşum Şekline Göre Dağılım

Şirket Yönetimi	n	%
Aile Üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	45,2
Profesyonel Yönetici	2	2,2
Aile Üyeleri& Profesyonel Yönetici	49	52,7
Toplam	93	100

Şirket yönetiminin oluşum şekline göre %53 düzeyinde aile üyeleri ve profesyonel yöneticilerin birlikte yer aldığı ve %45 düzeyinde sadece aile üyelerinden oluştuğu gözlemlenmiştir. Şirket yönetimini profesyonel yöneticilere devreden şirket sayısı %2 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna yapılacak analizlerin özellikle profesyonel yöneticilere yer veren şirketler ile diğerleri arasındaki farklılıkları tespit etmek için önem arz etmektedir.

Şirketlerin dış ticaret yapmasına göre elde edilen bulgular Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Dış Ticaret Yapma Durumu

Dış Ticaret İşlemleri	n	%
Evet	34	36,6
Hayır	59	63,4
Toplam	93	100

Şirketlerin dış ticaret yapmasına göre dağılımına bakıldığında ankete katılan şirketlerin %37’si dış ticaret faaliyetlerini yürüttüklerini ifade etmişleridir. Anonim şirket olup dış ticaret yapanların oranı %61 iken limited şirketlerde bu oran %30,6 olarak tespit edilmiştir. Buna göre şirketlerin dış ticaret yapıp yapmamasına bağlı elde edilecek veriler kurumsallaşmaya düzeylerinin tespitinde diğer şirketler ile karşılaştırma yapmak için önem arz etmektedir.

Şirketlerin tüm sektörlerde göre dağılımı Tablo 4.10'a göre %40'ı ticaret, %6'sı hizmet ve %54'ü üretim yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Ankete Katılan Şirketlerin Sektör Dağılımı

Sektörler	n	Toplam (%)
Ticaret	37	39,8
Hizmet	6	6,5
Üretim	50	53,8
Toplam	93	100

Şirketlerin konumlandıkları faaliyet/sektör bulguları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Şirketlerin Faaliyet/Sektör Dağılımı

Faaliyet Alanı	Sektör	n	Grup Toplam (%)	İçerik (%)	Genel Toplam (%)
Gıda	Ticaret	7	21,2		7,5
	Hizmet	2	6,0		2,2
	Üretim	24	72,7		25,8
Dayanıklı Tüketim Malları	Ticaret	9	61,5		8,6
	Üretim	6	38,5		5,4
Enerji	Ticaret	6	100,0		6,5
Taşımacılık	Ticaret	6	85,7		6,5
	Hizmet	1	14,3		1,1
Tekstil	Ticaret	4	50,0		4,3
	Üretim	4	50,0		4,3
Turizm	Hizmet	2	100,0		2,2
Sağlık	Hizmet	1	100,0		1,1
İnşaat	Ticaret	4	20		4,3
	Üretim	16	80		17,2
İletişim	Ticaret	1	100,0		1,1
Toplam		93			100

Şirketlerin faaliyet/sektör dağılımlarına göre dağılıma bakıldığında dikkat çeken noktalardan en önemli yanı ankete katılan şirketlerin çoğunlukla gıda ve inşaat sektöründe oldukları gözlemlenmiştir. Bu sonuç aslında TRC3 bölgesinin ticari yaşamının şekli açısından bir gösterge olarak belirtilebilir. Şirketlerin konumlandıkları faaliyet alanları ile sektör eşleştirmelerine ilişkin bilgiler Tablo 4.11'de verilmiştir.

4.9.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; kurumsal yönetim ilkeleri (17 önerme), kurumsal risk yönetimi (23 önerme) ve iç kontrol sistemi (22 önerme). Ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayılarına göre analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Katsayısı
Kurumsal Yönetim İlkeleri	0,80
Kurumsal Risk Yönetimi	0,92
İç kontrol Sistemi	0,91

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarına göre $0,80 \leq \alpha < 1$ aralığında olduğundan dolayı her üç ölçek açısından da “oldukça yüksek derecede” olarak değerlendirilmiştir (Orhunbilge, 2017). Buna göre her üç ölçek güvenilir olarak kabul edilerek analizler yapılmıştır.

4.9.3. TRC3 Bölgesinde Bulunan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ögelerini Uygulama Düzeyleri

Bu bölümde uygulanan ankete göre şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.9.3.1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulama Düzeylerinin İncelenmesi

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Adillik	93	2,97	0,83
Sorumluluk	93	3,27	1,06
Şeffaflık	93	3,33	0,92
Hesap verebilirlik	93	2,80	1,14

Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak hesap verebilirlik (\bar{X} 2,97) ve en yüksek uygulama düzeyi ise şeffaflık (\bar{X} 3,33) olarak

tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak adillik (S 0,83) ilkesi tespit edilmiştir. Buna göre alt boyutlar arasında uygulama düzeyi açısından benzerlik gösteren ilke adillik olarak tespit edilmiştir.

Adillik ilkesine ilişkin önermelerin uygulanma düzeyini gösteren bulgular Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14. Adillik İlkesi Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
1 Pay sahiplerinin haklarını gösteren resmi bir belge bulunur	93	1,09	0,58
2 Stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur	93	4,25	1,12
3 Yönetime ilişkin konularda yönetimde olmayan diğer aile üyesi ortakların görüşleri alınır	93	3,20	1,53
4 Aile üyesi olan veya olmayan aile ortaklar için resmi değerlendirme ve ödeme sistemi vardır	93	3,34	1,78

Adillik ilkesi önermeleri arasında özellikle 1. önerme düzeyinin düşük (\bar{X} 1,09) olduğu görülmektedir. En yüksek uygulanma düzeyine sahip olan önerme ise 2. önerme (\bar{X} 4,25) olmuştur. Şirketlerin uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 1. önerme (S 0,58) iken uygulama düzeyi açısından en farklı 4. önermedir (S 1,78).

Sorumluluk ilkesine ilişkin önermelerin uygulanma düzeyini gösteren bulgular Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15. Sorumluluk İlkesi Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
5 Şirket sermayesi aile üyelerinin harcamalarına karşı korunur	93	4,06	1,38
6 Aile üyesi çalışanların terfi işlemleri belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır	93	2,77	1,72
7 Aile üyesi çalışanların görevlendirmelerinde belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır	93	2,43	1,65
8 Tüm çalışanlar ilgili oldukları konularda sürekli eğitime tabi tutulur	93	3,81	1,35

Sorumluluk ilkesi önermeleri arasında en düşük uygulanan 7. Önerme (\bar{X} 2,43) iken en yüksek düzeyde uygulanan 5.önerme (\bar{X} 4,06) olmuştur. Şirketlerin uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 7. önerme (S 2,43) iken uygulama düzeyi açısından en farklı 5. önermedir (S 1,78).

Şeffaflık ilkesine yönelik önermelerin uygulanma düzeyini gösteren bulgular Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Şeffaflık İlkesi Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
9 Aile üyeleri de denetime tabi tutulur	93	3,30	1,72
10 Uzmanlık gerektiren konularda danışmanlık hizmetleri alınır	93	4,03	1,33
11 Şirkete ilişkin sır niteliği taşımayan bilgiler 3. kişilerin ulaşımına açıktır	93	3,09	1,51
12 Mali tablolar bağımsız denetime tabidir	93	2,33	1,89

Şeffaflık ilkesi önermeleri arasında en düşük uygulanan önerme 12. önerme (\bar{X} 2,33) iken en yüksek düzeyde uygulanan 10. Önermesi (\bar{X} 4,03) olmuştur. Şirketlerin uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 10. önerme (S 1,33) iken uygulama düzeyi açısından en farklı 12. önermedir (S 1,89).

Hesap verebilirlik ilkesine yönelik önermelerin uygulanma düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Hesap Verebilirlik İlkesinin Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
13 Yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişilerden oluşmasına önem verilir	93	2,94	1,83
14 Yönetim kurulunda aile dışında üyelere yer verilmesine önem verilir	93	2,24	1,72
15 Denetim kurulunun aile dışı üyelere tarafından oluşmasına önem verilir	93	2,14	1,73
16 Denetim kurulunda ortaklar dışında da üyeler bulunmasına önem verilir	93	3,88	1,29

Hesap verebilirlik ilkesi önermelerine bakıldığında en düşük uygulanan önerme 15. Önerme (\bar{X} 2,14) iken en yüksek düzeyde uygulanan 16. önerme (\bar{X} 3,88) olmuştur. Şirketlerin uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 16. önerme (S 1,29) iken uygulama düzeyi açısından en farklı 13. önermedir (S 1,83).

4.9.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeylerinin İncelenmesi

Kurumsal risk yönetimi alt boyutlarının uygulanma düzeyinin ilişkin bulgular Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Önemslenme Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Risk Yönetişimi ve Kültür	93	4,18	0,72
Strateji ve Amaçları Belirleme	93	4,20	0,77
Performans	93	4,23	0,67
Bilgi, İletişim ve Raporlama	93	4,09	0,80
İzleme ve Gözden Geçirme	93	4,36	0,90

Alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak risk bilgisi, iletişim ve raporlama (\bar{X} 4,09) ve en yüksek uygulama düzeyi ise izleme ve gözden geçirme (\bar{X} 4,36) olarak tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak performans (S 0,67) alt boyutu iken en yüksek sapma izleme ve gözden geçirme alt boyutuna (S, 0,90) ilişkin olarak tespit edilmiştir. Buna göre alt boyutlar arasında uygulama düzeyi açısından diğerlerine nazaran benzerlik gösteren ilke performans olarak tespit edilmiştir.

Risk yönetişimi ve kültür bileşenine yönelik önermelerin uygulanma düzeyleri Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Risk Yönetişimi ve Kültür Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
17 Yönetim kurulunun, strateji ve iş hedeflerine ulaşılmasında yönetimi desteklemek için stratejinin gözetimini sağlaması ve risk yönetim sorumluluklarını yerine getirmesi	93	4,18	1,09
18 Şirketin strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için bir çalışma modelinin ve raporlama hattı tasarlaması, benimsenen çalışma modeline karar verilirken tüm ilgili faktörlerin dikkate alınması	93	4,18	1,14
19 Şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin tanımlanarak ilgili kişilerin açık iletişimine sunulması	93	4,42	0,97
20 Şirketin etik değerler ve beklenen davranışlara ilişkin beklentilerini iletme amacıyla, personeller ve ortaklar tarafından sahiplenen bir davranış kuralları rehberinin bulunması	93	3,66	1,47
21 Yönetimin, tüm personele riskler hakkında rehberlik etmesi	93	4,43	1,01
22 Yönetimin, bilgi, yetenek ve tecrübe gerekliliklerini dikkate alarak, insanları cezbetmek, eğitmek, değerlendirmek, elde tutmak ve yedekleme planlaması yapmak için gerekli yapıyı ve süreci oluşturması	93	4,26	1,11

Risk yönetişimi ve kültür ilkesi önermeleri arasında en az önemsenen önerme 20. önerme (\bar{X} 3,66) iken en yüksek düzeyde uygulanan 21. önerme (\bar{X} 4,43) olmuştur. Önemsenme düzeyi en fazla benzerlik ile 19. önerme (S 0,97), önemsenme düzeyi en farklı olan ise 20. önermedir (S 1,47).

Strateji ve hedefleri belirleme bileşenine yönelik önermeler Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Strateji ve Hedefleri Belirleme Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
23 Hem iç hem de dış çevre ve paydaşlar iş ortamının bileşenleri olarak göz önüne alınması	93	4,42	0,99
24 Yönetimin ve yönetim kurulunun, içerdiği tüm artı ve eksileri tam olarak anlayarak bir risk iştahı seçmesi	93	4,19	1,03
25 Şirketin alternatif stratejileri ve bunların risk profili üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi	93	4,13	1,07
26 Şirketin seçilen iş hedeflerinin risk profili, kaynakları ve yetenekleri üzerindeki potansiyel yansımalarını bilmesi	93	4,27	0,96
27 İş hedeflerine ilişkin sözel ya da sayısal performans ölçümlerinin belirlenmesi	93	4,01	1,17

Strateji ve hedeflerin belirlenmesi önermeleri arasında en az önemsenen önerme 27. önerme (\bar{X} 4,01) iken en yüksek düzeyde uygulanan 23. önerme (\bar{X} 4,42) olmuştur.

Önemslenme düzeyi en fazla benzerlik ile 26. önerme (S 0,96), önemslenme düzeyi en farklı olan ise 27. önermedir (S 1,17).

Performans bileşenine yönelik önermelerin önemslenme düzeyi Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Performans Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
28 Şirketin karşılaşması muhtemel risklerin belirlenmesi	93	4,39	0,86
29 Şirket yönetiminin belirlenen riskleri sözel ve sayısal olarak tanımlaması	93	4,11	0,98
30 Şirketin tüm birimlerinde karşılaşılabilecek risklerin, uyarılana bilirlilik, karmaşıklık, çabukluk ve devamlılık gibi kriterler uygulanarak öncelik sıralaması yapılması	93	4,11	0,92
31 Yönetimin belirlenen tüm riskler için riski kabul etme, yükseltme, paylaşma ve riskten kaçınma gibi cevapları veren bir değerlendirme yapması	93	4,24	0,94
32 Yönetimin önlenemeyen risklerin risk iştahına uygun olup olmadığını değerlendirmesi	93	4,29	0,93
33 Şirket performansının kabul edilebilir farklılığın dışında olması durumunda, risk değerlendirmesini yeniden yapması	93	4,26	0,93

Performans prensibine yönelik önermelerin önemslenme düzeylerine bakıldığında (\bar{X} , S) önemli düzeyde bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi, iletişim ve raporlama bileşenine yönelik önermelerin önemslenme düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. Bilgi, İletişim ve Raporlama Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
34 Şirketin karar verme sürecinde elde ettiği bilgilerin erişilebilir, doğru, uygun, güncel, güvenilir bütünlüğe sahip olması	93	4,51	0,81
35 Şirket içinde oluşturulan bilgi sisteminin risk yönetimi için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlaması	93	4,25	1,01
36 Yönetimin, risklere ilişkin bilgileri yönetim kuruluna ve diğer paydaşlara iletme için iletişim kanalları oluşturması	93	4,12	1,10
37 Şirketin tüm çalışanlarının risk, kültür ve performans arasındaki ilişkilerin anlaşılması için raporlama yapması	93	3,53	1,28

Bilgi iletişim ve raporlama ilkesi önermeleri arasında en az önemslenen önerme 37. önerme (\bar{X} 3,53) iken, en yüksek önemslenme düzeyi 34. önerme (\bar{X} 4,51) olmuştur.

Önemsizlik düzeyi en fazla benzerlik ile 34. önerme (S 0,81) iken, en farklı olan önerme 37. önermedir (S 1,28).

İzleme ve gözden geçirme bileşenine yönelik önermelerin önemsizlik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4.23. İzleme ve Gözden Geçirme Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
38 Şirket içinde yeni risklere ya da mevcut risklerin değişmesine neden olabilecek önemli değişikliklerin sürekli olarak izlenmesi	93	4,41	0,95
39 Risk yönetim sürecinin verimlilik ve yararlılığı geliştirme potansiyelinin sürekli olarak izlenmesi	93	4,32	0,97

İzleme ve gözden geçirme ilkesine yönelik ilkelerin önemsizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.9.3.3. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutlarının Uygulama Düzeyinin İncelenmesi

İç kontrol sistemi alt boyutlarının uygulanma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.24'de verilmiştir.

Tablo 4.24. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Kontrol Ortamı	93	4,18	0,57
Risk Değerlendirme	93	3,90	0,72
Kontrol Faaliyetleri	93	3,80	0,83
Bilgi ve İletişim	93	4,02	0,76
İzleme	93	3,80	1,01

İç kontrol sistemi alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak kontrol faaliyetleri ve izleme (\bar{X} 3,80) ve en yüksek uygulanma düzeyi ise kontrol ortamı (\bar{X} 4,18) olarak tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak kontrol ortamı (S 0,57) alt boyutu tespit edilmiştir.

Kontrol ortamı önermelerinin uygulanma düzeylerini yönelik bulgular Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. Kontrol Ortamı Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
40 Şirkette etik değerler bellidir ve çalışanlarca benimsenir	93	4,09	0,95
41 Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, deneyim ve nitelikler tanımlanmıştır	93	4,04	0,74
42 Yönetim kurulu iç kontrol sistemini izler	93	4,24	0,80
43 Raporlama ilişkileri, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir	93	4,16	0,87
44 Uzmanlaşmaya önem verilir	93	4,16	0,87
45 İşletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için belirlenen görevlere ilişkin tanımlamalar yapılmıştır	93	4,21	0,73

Kontrol ortamı önermelerin uygulanma düzeylerine bakıldığında en düşük uygulanan önerme 41. önerme (\bar{X} 4,04) iken en yüksek düzeyde uygulanan 42. önerme (\bar{X} 4,24) olmuştur. Uygulanma düzeyi en fazla benzerlik ile 45. önerme (S 0,73) iken uygulama düzeyi açısından en farklı 40. önermedir (S 0,95).

Risk değerlendirme önermelerinin uygulanma düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4.26. Risk Değerlendirme Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
46 Şirket hedefleri tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir	93	3,89	1,20
47 Şirketin iç ve dış riskleri bilinmektedir	93	4,09	0,86
48 Hile risklerine karşılık her türlü önlem alınmıştır	93	3,61	1,19
49 Sektörde, yasalarda, müşterilerde vb. değişikliklerin şirkete etkisi değerlendirilir	93	4,02	0,79

Risk değerlendirme önermeleri arasında en düşük uygulanan önerme 48. önerme (\bar{X} 3,61) iken, en yüksek düzeyde uygulanan önerme 47. önerme (\bar{X} 4,09) olmuştur. Önermeler arasında uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 49. önerme (S 0,79) iken, uygulama düzeyi açısından en farklı 46. önermedir (S 1,20).

Kontrol faaliyetleri önermelerinin uygulanma düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.27'de verilmiştir.

Tablo 4.27. Kontrol Faaliyetleri Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
50 Şirket personelleri ile hizmet alanlara yönelik faaliyet ve işlemlerin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmiş prosedürlerin vardır	93	3,93	1,00
51 Şirket kapsamında belirlenmiş prosedürler ve ilgili belgelerin yazılı, güncel, mevzuata uygun ve personeller tarafından ulaşılabilir	93	3,50	1,24
52 Teknolojiye dayalı işlemleri kapsayan tüm faaliyetler üzerinde kontroller mevcuttur	93	3,79	1,29
53 Her faaliyet ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolünün farklı personeller tarafından yapılıyor	93	3,68	1,22
54 Fiziksel varlıklar (kasa, stoklar vb.) belirli belirsiz zamanlarda sayılır	93	4,13	1,01

Kontrol faaliyetleri önermeleri arasında en düşük uygulanan önerme 51. önerme (\bar{X} 3,50) iken, en yüksek düzeyde uygulanan önerme 54. önerme (\bar{X} 4,09) olmuştur. Önermeler arasında uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 50. önerme (S 0,79) iken, uygulama düzeyi açısından en farklı 52. önermedir (S 1,29).

Bilgi ve iletişim önermelerinin uygulanma düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.28'de verilmiştir.

Tablo 4.28. Bilgi ve İletişim Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
55 Bilgi sistemlerinin yönetime, faaliyetlerin gözetimi, hedeflerin izlenmesi ve analizi amacıyla zamanında ve açıklayıcı raporları sağlıyor	93	3,75	1,15
56 Finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve güncel bilgi içeriyor	93	4,38	0,59
57 Şirket dışındaki paydaşlar ile sürekli iletişim kurulur	93	4,05	1,00
58 Şirket içinde, yatay (aynı düzeydekiler) ve dikey (ast ve üstler arasında), iç iletişim ile dış iletişimin nasıl olacağını belirleyen prosedürlerin olması	93	3,90	1,16

Bilgi ve iletişim önermeleri arasında en düşük uygulanan önerme 55. önerme (\bar{X} 3,75) iken, en yüksek düzeyde uygulanan önerme 56. önerme (\bar{X} 4,38) olmuştur. Önermeler arasında uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 56. önerme (S 0,59) iken, uygulama düzeyi açısından en farklı 58. önermedir (S 1,16).

İzleme önermelerinin uygulanma düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.29'da verilmiştir.

Tablo 4.29. İzleme Bileşeni Önermelerinin İncelenmesi

Önermeler	n	\bar{X}	S
59 İç kontrol sistemi eksikliklerinin, şirket faaliyetlerinin ve çalışanlarının sürekli gözetimi ile raporlanır	93	3,81	1,17
60 İşletmenin yıl içerisindeki faaliyetlerinin sonuçları ile değerlendirmeler faaliyet raporunda gösterilir	93	3,82	1,31
61 Amaç ve hedeflere ulaşma düzeylerini gösteren performans ölçüleri belirlenmiştir	93	3,79	1,15

İzleme önermeleri arasında en düşük uygulanan önerme 61. önerme (\bar{X} 3,79) iken, en yüksek düzeyde uygulanan önerme 60. önerme (\bar{X} 3,82) olmuştur. Önermeler arasında uygulama düzeyi en fazla benzerlik ile 61. önerme (S 1,15) iken, uygulama düzeyi açısından en farklı 60. önermedir (S 1,31).

4.9.4. Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışmaya dâhil edilen şirketlerin öncelikle kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemleri alt boyutları grup içi ilişkilerin incelenmiştir. Daha sonra değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayısı (r) ve anlamlılık değeri (p) matrisler şeklinde verilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30. Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		Adillik	Sorumluluk	Şeffaflık	Hesap verebilirlik
Adillik	r	1			
Sorumluluk	r	0,484***	1		
Şeffaflık	r	0,324***	0,497***	1	
Hesap verebilirlik	r	0,396***	0,434***	0,471***	1

*0,05 düzeyinde ***0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizine göre; en yüksek düzeyde korelasyon katsayısı (r=0,497) şeffaflık ile sorumluluk ilkeleri arasında tespit edilmiştir. En düşük korelasyon katsayısı (r=0,324) ise adillik ve şeffaflık ilkeleri

arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm alt boyutlar arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo 4.31. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Boyutlar		Risk Yönetimi ve Kültür	Strateji ve Hedefleri Belirleme	Performans	Risk Bilgisi, İletişim ve Raporlama	İzleme ve Gözden Geçirme
Risk Yönetimi ve Kültür	r	1				
Strateji ve Hedefleri Belirleme	r	0,651**	1			
Performans	r	0,675**	0,547**	1		
Risk Bilgisi, İletişim ve Raporlama	r	0,673**	0,552**	0,643**	1	
İzleme ve Gözden Geçirme	r	0,597	0,492**	0,585**	0,637**	1

*0,05 düzeyinde **0,01, ***0,001 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal risk yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında dikkat çeken temel nokta risk yönetimi ve kültür alt boyutu diğer boyutların hepsi ile orta düzeyde ilişkiye sahiptir. En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,497$) risk yönetimi ve kültür boyutu ile performans boyutu arasında tespit edilmiştir. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,492$) ise strateji ve amaçları belirleme boyutu ve izleme ve gözden geçirme boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

İç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Boyutlar	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi İletişim ve İzleme	
Kontrol Ortamı	r 1				
Risk Değerlendirme	r 0,526***	1			
Kontrol Faaliyetleri	r 0,517***	0,477***	1		
Bilgi ve İletişim	r 0,514***	0,472***	0,533***	1	
İzleme	r 0,587***	0,583***	0,646***	0,596***	1

*0,05 düzeyinde **0,01, ***0,001 düzeyinde anlamlı ilişki

İç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında dikkat çeken temel nokta kontrol ortamı ile diğer boyutların hepsi ile orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Kontrol ortamının diğer alt boyutlar ile ilişkisinin olması nedeniyle şirketlerin genel olarak iç kontrol sistemlerini uygulamalarında orta düzeyde başarılı olduğu belirtilebilir. En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,646$) kontrol faaliyetleri boyutu ile izleme boyutu arasında tespit edilmiştir. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,472$) ise risk değerlendirme boyutu ve bilgi ve iletişim boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.33'te verilmiştir.

Tablo 4.33. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		Risk Yönetimi ve Kültür	Strateji ve Hedefleri Belirleme	Performans	Risk Bilgisi, İletişim ve Raporlama	İzleme ve Gözden Geçirme
Adillik	r	0,240*	0,267**	0,260*	0,252*	0,190
Sorumluluk	r	0,379**	0,280**	0,275**	0,346**	0,233*
Şeffaflık	r	0,370**	0,321**	0,273**	0,438**	0,215*
Hesap verebilirlik	r	0,307**	0,117	0,213*	0,241*	0,167

*0,05 düzeyinde **0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal yönetim ile kurumsal risk yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında dikkat çeken temel nokta genel olarak ilişkilerin zayıf düzeyde ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,438$) şeffaflık ilkesi ile risk bilgisi, iletişim ve raporlama alt boyutları arasındadır. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,213$) ise hesap verebilirlik boyutu ve performans boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.34'e göre adillik ve izleme ve gözden geçirme ile hesap verebilirlik ve izleme ve gözden geçirme boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Diğer tüm alt boyutlar arasında çok zayıf- zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$, $p<0,05$).

Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.34'de verilmiştir.

Tablo 4.34. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İç Kontrol Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi Teknolojileri	İzleme
Adillik	r	0,19	0,261*	0,15	0,16	0,262*
Sorumluluk	r	0,304**	0,288**	0,367**	0,260*	0,431***
Şeffaflık	r	0,444**	0,365**	0,614**	0,448**	0,532**
Hesap verebilirlik	r	0,16	0,16	0,20	0,231*	0,350**

*0,05 düzeyinde **0,01, ***0,001 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal yönetim ile iç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında dikkat çeken temel nokta sorumluluk ve şeffaflık ilkelerinin iç kontrol sisteminin tüm alt boyutları ile ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,614$) şeffaflık ilkesi ile kontrol faaliyetleri alt boyutları arasındadır. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,231$) ise hesap verebilirlik ve bilgi ve iletişim boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Adillik ilkesi ile kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri ve bilgi ve iletişim arasında ve hesap verebilirlik ilkesi ile kontrol ortamı, risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Genel olarak tüm alt boyutlar arasında çok zayıf- zayıf ve orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$, $p<0,05$).

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.35'te verilmiştir.

Tablo 4.35. Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Kontrol Sistemi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		Risk Yönetimi ve Kültür	Strateji ve Hedefleri Belirleme	Performans	Risk Bilgisi, İletişim ve Raporlama	İzleme ve Gözden Geçirme
Kontrol Ortamı	r	0,543**	0,509**	0,458**	0,605**	0,522**
Risk Değerlendirme	r	0,589**	0,502**	0,571**	0,579**	0,495**
Kontrol Faaliyetleri	r	0,467**	0,499**	0,485**	0,571**	0,380**
Bilgi ve İletişim	r	0,630**	0,526**	0,474**	0,589**	0,490**
İzleme	r	0,554**	0,472**	0,446**	0,611**	0,571**

*0,05 düzeyinde **0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında dikkat çeken temel nokta tüm alt boyutlar arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,630$) risk yönetimi ve kültür ile bilgi ve iletişim alt boyutları arasındadır. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,446$) ise performans ve izleme ve gözden geçirme boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.36’da verilmiştir.

Tablo 4.36. İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Risk Yönetimi	İç Kontrol Sistemi
Kurumsal Yönetim İlkeleri	r	1		
Kurumsal Risk Yönetimi	r	0,421***	1	
İç Kontrol Sistemi	r	0,514***	0,789***	1

***0,001 düzeyinde anlamlı ilişki

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki korelasyon analizine göre tüm boyutlar arasında anlamlı ilişki vardır. ($p<0,001$). En yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,789$) iç kontrol sistemi ile kurumsal risk yönetimi arasındadır. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,421$) ise kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

4.9.5. Regresyon Analizleri

Araştırma modelinde yer alan ilişkileri gösteren hipotezlerin test edilmesinde üç adet regresyon modeli oluşturulmuştur. Basit regresyon yöntemi “Kurumsal risk yönetimi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı); İç kontrol sistemi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı)” modellerinde kullanılmıştır. Çoklu regresyon “Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı) modelinde kullanılmıştır. Çoklu regresyon modelinin anlamsız çıkması nedeniyle aracı değişken modeli ek bulgu olarak kullanılmıştır. Aracı model; Kurumsal risk yönetimi (bağımsız) iç kontrol sistemi (aracı) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı) şeklinde test edilmiştir.

4.9.5.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisinin Modellenmesi

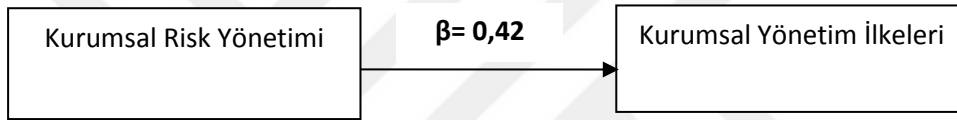
Bu modele göre kurumsal risk yönetim uygulama düzeyi yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında daha yüksek olacağı varsayılmıştır.

Tablo 4.37. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Risk Yönetimi	0,42	4,43	<0,001
$R^2=0,18$				
$F_{\text{model}}=19,599, (p<0,001)$				

Tablo 4.37’de kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde P değeri ($<0,001$), β değeri (0,42) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %18 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,18$). Bu oran beklendiği kadar yüksek değildir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kat sayılarının ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H1 hipotezi* “Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında ilişki vardır” kabul edilir. Buna göre kurumsal risk yönetim uygulamalarının artması ile kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada şirketlerin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Bu iki değişken arasındaki ilişki gösteren model Şekil 4-2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi

4.9.5.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sisteminin Modellenmesi

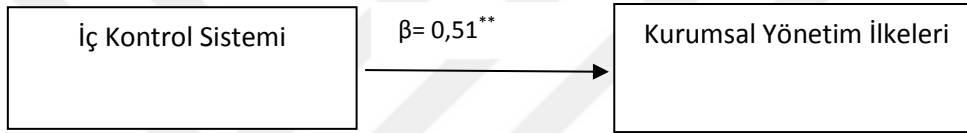
Bu modele göre iç kontrol sistemi uygulama düzeyi yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında daha yüksek olacağı varsayılmıştır.

Tablo 4.38. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,51	5,71	0,001
$R^2=0,26$				
$F_{\text{model}}=32,65, (p<0,001)$				

Tablo 4.38’de kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde P değeri ($<0,001$), β değeri (0,51) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %26 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,26$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kat sayılarının ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H2 hipotezi* “Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sistemi arasında ilişki vardır” kabul edilir. Buna göre iç kontrol sistemi uygulamalarının artması ile kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada şirketlerin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Bu iki değişken arasındaki ilişki gösteren model Şekil 4-3’de gösterilmiştir.



Şekil 4.3. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi

4.9.5.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bu modele göre; kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları **bağımsız değişken**, kurumsal yönetim ilkeleri **bağımlı değişken** olarak kabul edilmiştir. Buna göre kurumsal risk yönetim ve iç kontrol sistemlerinin birlikte uygulanması durumunda kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri artması beklenmektedir.

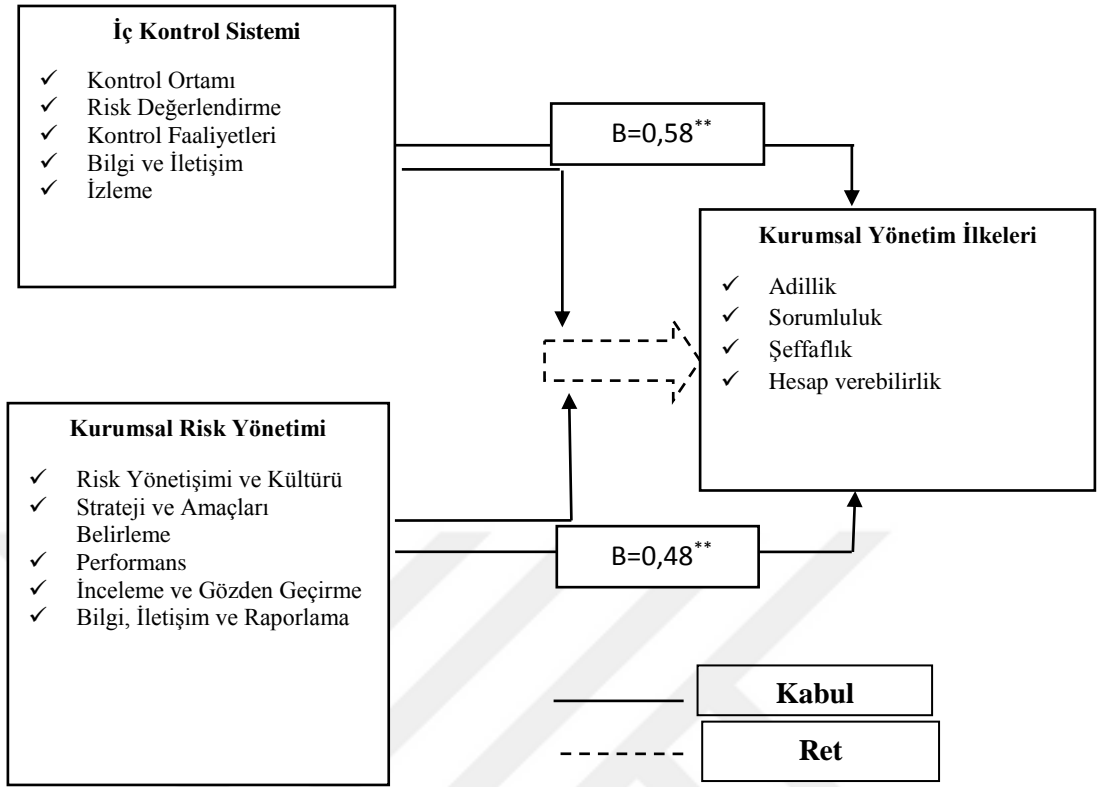
Tablo 4.39. Kurumsal Yönetim İlkeleri, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,58	3,27	0,01
	Kurumsal Risk Yönetimi	0,48	0,28	0,78
R²=0,265				
F_{model}=16,197, (p=0,001,p<0,01)				

Tablo 4.39’da kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında P değeri (<0,001), B değeri (0,58), kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında P değeri (0,781), B değeri (0,48) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %26 düzeyinde olduğu belirlenmiştir (R² = 0,26). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kat sayılarının ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,01, p<0,05).

Bu üç değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H3 hipotezi* “*Kurumsal risk yönetimi ile İç Kontrol Sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır*” ret edilir. Buna göre kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin birlikte uygulamanın kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile arasında anlamlı ilişkinin olmadığı test edilmiştir (p>0,05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma modeli Şekil 4.4’de gösterilmiştir.



Şekil 4.4. Araştırma Sonuçlarına Göre İlişkileri Gösteren Model

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren modele göre Şekil 4.4’de görüldüğü üzere kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi boyutları arasındaki ilişkinin birlikte modellenmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre H1 ve H2 hipotezleri **kabul** (** $p < 0,01$) ve **H3** hipotezi **ret** ($p > 0,05$) edilmiştir.

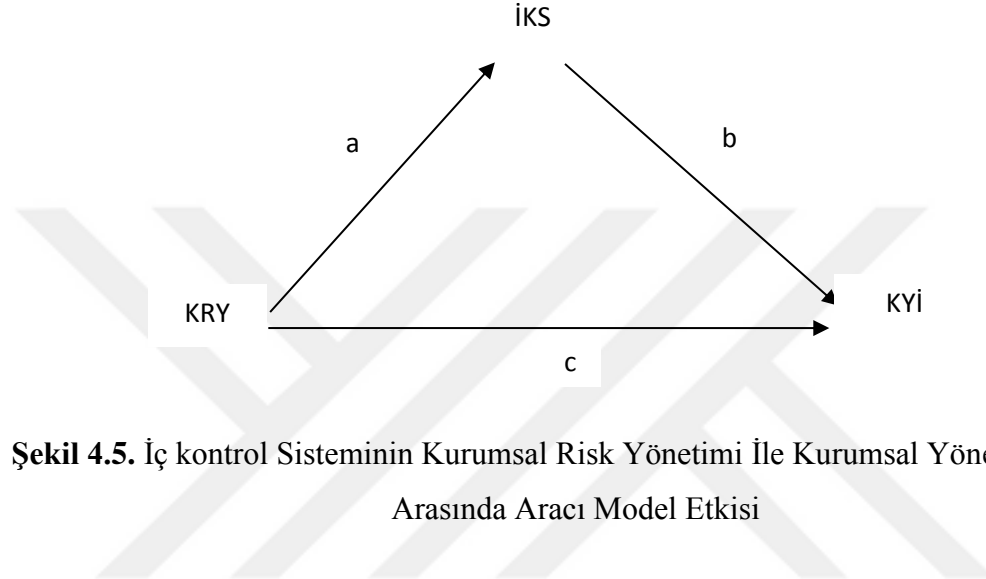
Modele göre kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sisteminin birlikte kurumsal yönetim ilkeleri etkisi çoklu düzeyde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

4.9.5.4. Mediation (Aracı) Değişken Etkisi

Araştırma sonucuna göre çoklu regresyon modelinde iç kontrol sisteminin kurumsal risk yönetimi ile modellenmesinde sadece iç iç kontrol sisteminin etkisinin olması ve kurumsal risk yönetimi değişkeninin etkisiz kalması aracı değişken etkisinin olabileceğini düşündürmüştür. Bu nedenle iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde aracı değişken etkisinin olup olmadığını test etmek için Baron ve Kenny

(1986) tarafından ortaya atılan aracı değişkenli bir model oluşturulmuştur. Aracı değişkenli model Şekil 4-5’de gösterilmiştir. Modelin test edilmesi için H12 oluşturulmuştur.

H12: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında iç kontrol sisteminin aracı rolü vardır.



Şekil 4.5. İç kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi

Aracı modeli koşulunun sağlanabilmesi için dört temel koşulun sağlanması gerekir. Aracı testi varsayımlarına göre oluşturulan koşullar (Baron ve Kenny 1986);

Koşul 1: Kurumsal risk yönetimi (KRY), Kurumsal yönetim ilkeleri (KYİ) ile önemli ölçüde ilişkilidir (**yol c**)

Koşul 2: İç kontrol sistemi (İKS), KYİ ile önemli ölçüde ilişkilidir (**yol a**)

Koşul 3: KRY, İKS ile önemli ölçüde ilişkilidir (**yol b**)

Koşul 4: İKS'nin, KYİ üzerindeki etkileri kontrol edilirken, KRY'nin KYİ üzerindeki etkisi (**yol c**) artık anlamlı değildir.

Aracı Koşulları Çerçevesinde Oluşturulan Regresyon Analizleri

Birinci model; Kurumsal risk yönetim ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında oluşturulur. Tablo 4-37’de bu model oluşturulmuş olup R (0,421) ve R² (0,18) olarak tespit edilmiştir. Bu analize göre, aracı model için ilk koşul sağlanmıştır (p<0,001).

Koşul bir (yol c): Kurumsal risk yönetimi, kurumsal yönetim ilkeleri ile önemli ölçüde ilişkilidir.

İkinci Model: Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemi arasında oluşturulmuştur.

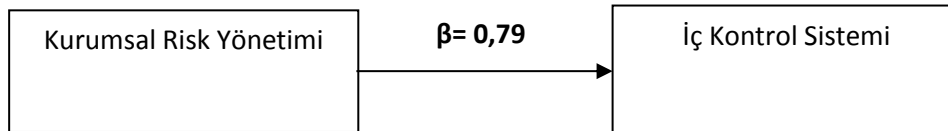
Tablo 4.40. Kurumsal Risk Yönetimi İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
İç Kontrol Sistemi	Kurumsal Risk Yönetimi	0,79	12,26	0,00
$R^2=0,62$				
$F_{\text{model}}=150,206, (p=0,001, p<0,01)$				

Tablo 4-40'a göre p değeri (<0,001), β değeri (0,79) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %62 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,62$). Bu analize göre aracı model için ikinci koşul sağlanmıştır.

Koşul iki (yol a): Kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemi ile önemli ölçüde ilişkilidir.

Bu iki değişken arasındaki ilişki için oluşturulan model Şekil 4.6'da gösterilmiştir.



Şekil 4.6. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol Sistemine Etkisi

Üçüncü model: Bu modelde hiyerarşik regresyon yöntemi uygulanmıştır. Aracı ilişkisi olduğu düşünülen iç kontrol sisteminin, kurumsal risk yönetim uygulamaları kontrol edilirken kurumsal yönetim ilkeleri ile olan aracı ilişki test edilmiştir. Bu modele

göre ilişkinin dördüncü koşula göre anlamsız çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla bu modelde öncelikle İKS uygulamalarının KYİ uygulamaları arasındaki ilişki test edilmiştir (**yol b**). Daha sonra ise KRY uygulamalarının etkisi kontrol edilirken İKS uygulamalarının KYİ uygulamaları üzerindeki aracı rolü tespit edilmiştir. Modele ilişkin regresyon sonuçları Tablo 4.41’de verilmiştir.

Koşul üç: Kurumsal risk yönetimi (bağımsız değişken), iç kontrol sistemi (aracı), kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı değişken).

Tablo 4.41. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi

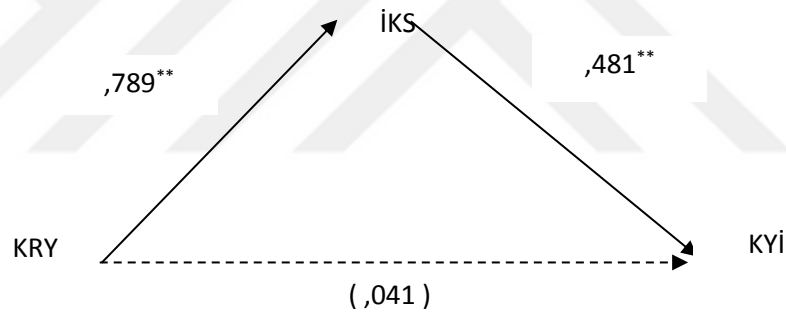
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,579	3,272	0,002
	$R^2= 0,264$			
	$F_{model}= 32,647, (p=0,001, p<0,01)$			
	İç Kontrol Sistemi			
	Kurumsal Risk Yönetimi	0,048	0,279	0,781
$R^2_{change}= 0,001$				
$F_{changemodel}= 0,078, (p=0,001, p<0,01)$				

Analiz sonuçlarına göre; Birinci adımda, İKS uygulamaları KYİ varyansının %26’sını açıklamaktadır ($R^2= 0,264$). İkinci adımda, kontrollü düzenlemenin açıklanan varyansa önemli ölçüde katkıda bulunduğu görülmekte ve aracı modelinin dördüncü koşulu olan p değeri anlamsız çıkmıştır ($R^2_{change} = 0,001, p= 0,781$). Bu durum İKS ile açıklanan varyansın anlamlı olduğunu göstermektedir ($F= 32,647, p= 0,002$). Bu durumda İKS uygulamalarının KRY ile KYİ arasında aracı rolünün olduğunu gösteren dört koşulda sağlanmıştır. Tablo 4.42’de aracı modeli ilişkilerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 4.42. Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında İç Kontrol Sisteminin Aracı Rolü

Analizler	R	R ²	R ² Change	β	p
Analiz Bir KRY → KYİ	0,421	0,177		0,421	<0,001
Analiz İki KRY → İKS	0,789	0,623		0,789	<0,001
Analiz Üç	Birinci Adım İKS → KYİ	0,514	0,264	0,481	0,002
	İkinci Adım KRY → KYİ	0,514	0,265	0,001	0,041
F_{changemodel}=0,078, (p=0,001, p<0,01)					

Tablo 4.41'ye göre regresyon katsayılarının gösteren sonuçlar Şekil 4-7 üzerinde gösterilmiştir.



Not: * = p < ,05; ** = p < ,01.

Şekil 4.7. İç Kontrol sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Değişken Etkisi

İKS'nin aracı rolünün kesinliğe kavuşturulması için Sobel testi yapılmıştır. Sobel test sonucu Tablo 4.43'te gösterilmiştir. Sobel testi için Preacher ve Leonardelli (2015) tarafından hazırlanan çevrimiçi hesaplayıcıdan yararlanılmıştır.

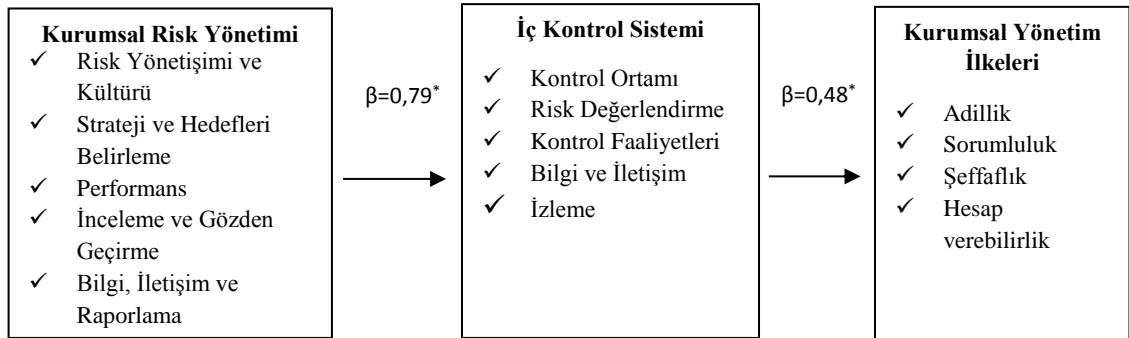
Tablo 4.43. Sobel ve Türev Test Sonuçları

Yollar	Yol β	Yol Standart Hata	Test	Test Sonuçları		
				Test İstatistiği Z değeri	Standart Hata	P değeri
Yol KRY → İKS	0,775	0,063	Sobel	3.16132483	0.14194207	0.00157053
Yol İKS → KRY → KYİ	0,579	0,177	Arion	3.15161436	0.14237941	0.00162371
			Goodman	3.1711256	0.14150338	0.00151849

Sobel testi sonuçları için yapılan hesaplamalara göre Z değeri (3,161) ve p değeri (0,001) şeklinde gerçekleştiği için beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olduğu ve İKS uygulamalarının KRY ile KYİ arasında tam aracı rolünün kesinleştiği sonucunu vermektedir. Aracı değişkenin modele dâhil edilmesi ile bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu vd., 2013: 17). Elde edilen verilere göre H12 hipotezi kabul edilir.

H12: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında iç kontrol sisteminin aracı rolü vardır.

İç Kontrol sisteminin, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki aracı etkisinin dâhil edilmesi sonucunda oluşturulan alternatif model Şekil 4.8’de gösterilmiştir.



Şekil 4.8. İç Kontrol Sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Rolü Etkisinin Araştırma Modeli Üzerindeki Etkisi

4.9.6. Hipotezlere Yönelik Farklılık Testleri

Sermaye büyüklüğü ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.44’de verilmiştir.

Tablo 4.44. Sermaye Büyüklüğüne Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Sermaye Büyüklüğü (1.000 TL)	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	100-1000 (1)	32	2,72	0,68			
	1001-5000 (2)	31	3,13	0,72	8,90	0,01 ^a	1<(2 ve 3)
	5001 üzeri (3)	30	3,46	0,69			
Kurumsal Risk Yönetimi	100-100 (1)	32	4,07	0,56			
	1001-5000 (2)	31	4,17	0,67	2,68	0,007 ^b	1,3<2
	5001 ve üzeri (3)	30	4,43	0,65			
İç Kontrol Sistemi	100-1.000 (1)	32	3,93	0,66			
	1.001-5.000 (2)	31	4,38	0,49	7,01	0,002 ^b	1,3<2
	5.001 ve üzeri (3)	30	4,44	0,60			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin sermaye yapısına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebinin 100-1.000 arasında sermayeye sahip olan şirketlerin, 1.001 üzerinde sermayeye sahip olan şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyine sahip olmasıdır (p=0,01).

Sermaye büyüklüğü ile kurumsal risk yönetimini önemseme düzeyi ve iç kontrol sistemi uygulamaları arasında da farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın nedeni 2. Düzey sermayeye sahip olan şirket uygulamalarının 1 ve 3. düzey sermaye sahiplerinden farklılaşmasından kaynaklanmıştır (p<0,05).

Elde edilen sonuçlara göre; H4a(p=0,01), H4b ve H4c kabul edilir(p<0,05).

Sermaye büyüklüğü ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.45’de verilmiştir.

Tablo 4.45. Sektör Çeşidine Göre Farklılık Sonuçları

Boyut	Sektör	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Ticaret (1)	37	2,76	0,67	7,04	0,01 ^a	1<(2 ve 3)
	Hizmet (2)	6	3,07	0,87			
	Üretim (3)	50	3,34	0,72			
Kurumsal Risk Yönetimi	Ticaret (1)	37	4,07	0,70	2,04	0,144 ^b	
	Hizmet (2)	6	4,50	0,46			
	Üretim (3)	50	4,30	0,60			
İç Kontrol Sistemi	Ticaret (1)	37	4,06	0,67	2,64	0,080 ^b	
	Hizmet (2)	6	4,28	0,66			
	Üretim (3)	50	4,37	0,57			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi ticaret ile uğraşan şirketlerin, hizmet ve üretim alanındaki şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyine sahip olmasıdır ($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimini önemseme düzeyi ile iç kontrol sistemi uygulamaları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu sonuca göre; H5a kabul($p<0,01$), H5b ve H5c ret edilir ($p>0,05$).

Şirketlerin konumlandıkları şehir ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.46’da verilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin şirketlerin faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi olarak Şırnak ve Siirt illerinde konumlanan şirketlerin, Mardin ve Batman illerinde konumlanan şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır ($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimini önemseme düzeyi ile iç kontrol sistemi uygulamaları arasında farklılık bulunmamıştır. Şırnak, Mardin, Batman ve Siirt’te faaliyet gösteren şirketlerin iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.46. Şirketlerin Konumlandıkları Şehre Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Merkez	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Şırnak (1)	21	2,71	0,74	7,42	0,01 ^a	1,4<2,3
	Mardin (2)	23	3,58	0,63			
	Batman (3)	24	3,23	0,78			
	Siirt (4)	25	2,84	0,59			
Kurumsal Risk Yönetimi	Şırnak (1)	21	4,11	0,61	1,49	0,124 ^b	
	Mardin (2)	23	4,39	0,68			
	Batman (3)	24	4,31	0,51			
	Siirt (4)	25	4,06	0,72			
İç Kontrol Sistemi	Şırnak (1)	21	4,01	0,72	2,20	0,117 ^b	
	Mardin (2)	23	4,45	0,61			
	Batman (3)	24	4,33	0,49			
	Siirt (4)	25	4,16	0,64			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Bu sonuca göre; H_{6a} kabul (p<0,01) ve H_{6b} ve H_{6c} ret edilir (p>0,05).

Şirketlerin çalışan sayısı ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.47’de verilmiştir.

Tablo 4.47. Çalışan Sayısı Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Çalışan sayısı	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	0-10(1)	20	2,54	0,54	6,01	0,01 ^a	1<2,3
	11-50(2)	58	3,21	0,73			
	51 ve üzeri (3)	15	3,48	0,72			
Kurumsal Risk Yönetimi	0-10(1)	20	3,96	0,65	1,79	0,066 ^b	
	11-50(2)	58	4,29	0,64			
	51 ve üzeri (3)	15	4,45	0,59			
İç Kontrol Sistemi	0-10(1)	20	3,83	0,68	4,19	0,010 ^b	1,2<3
	11-50(2)	58	4,35	0,58			
	51 ve üzeri (3)	15	4,43	0,55			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin çalışan sayısına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebinin 10 ve daha az personele sahip olan şirketlerin

kendilerine göre daha çok personel istihdam eden şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

İç kontrol sistemi uygulaması açısından 1 ve 3 arasında farklılık vardır ($p=0,010$). Buna göre 51 ve üzeri çalışanı olan şirketlerde iç kontrol sistemi uygulamaları 10 ve altı çalışan sayısına göre daha fazladır. Kurumsal risk yönetimi önemsenme düzeyinin çalışan sayısından etkilenmediği tespit edilmiştir ($p=0,066ns$). Test sonuçları Tablo 4.48’de verilmiştir.

Bu sonuca göre; H7a ($p<0,01$) ve H7c ($p=0,010$) kabul ve H7b ret edilir($p>0,05$).

Şirketlerin konumlandıkları şehir ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.48’de verilmiştir.

Tablo 4.48. Şirket Yönetiminin Oluşum Şekline Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Şirketin yönetimi kimlerden oluşmaktadır?	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	2,69	0,55	-5,18	0,01 ^a
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	3,41	0,75		
Kurumsal Risk Yönetimi	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	4,05	0,64	-2,56	0,003 ^b
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	4,38	0,58		
İç Kontrol Sistemi	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	4,01	0,70	-3,46	0,004 ^b
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	4,44	0,49		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirket yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($t= -5,18$, $p=0,01$, $p<0,01$). Farkın sebebinin profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetim düzeylerinin şirketlerin yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın

sebebinin profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde risk yönetimi uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol sistemi şirketlerin yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın sebebini profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde iç kontrol sistemi uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre; H8a ve H8b ve H8c kabul edilir ($p<0,01$, ($p<0,05$).

Şirketlerin dış ticaret yapması ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.49’da verilmiştir.

Tablo 4.49. Şirketin Dış Ticaret Yapmasına Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Şirketiniz Dış Ticaret İşlemleri Var Mı?	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Evet	34	3,58	0,73	5,35	0,001 ^a
	Hayır	59	2,82	0,62		
Kurumsal Risk Yönetimi	Evet	34	4,47	0,60	2,95	0,001 ^b
	Hayır	59	4,08	0,62		
İç Kontrol Sistemi	Evet	34	4,50	0,53	3,09	0,002 ^b
	Hayır	59	4,10	0,64		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebini dış ticaret faaliyeti olan şirketlerin dış ticaret faaliyeti olmayan firmalara göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimi düzeylerinin şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Farkın sebebini dış ticaret faaliyeti olan şirketlerin dış ticaret faaliyeti olmayan şirketlere göre kurumsal risk yönetimini daha fazla önemsemelerin kaynaklanmaktadır.

İç kontrol sistemi şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın sebebini dış ticaret faaliyeti olan

şirketlerin olmayanlara göre iç kontrol sistemi uygulamalarının daha başarılı olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu sonuca göre; H9a ve H9b ve H9c kabul edilir ($p < 0,01$).

Şirketlerin dış ticaret yapması ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.50’de verilmiştir.

Tablo 4.50. Şirket Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar		Yönetimde Kuşak	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal İlkeleri	Yönetim	II. Kuşak	38	3,36	0,78	3,17	0,01 ^a
		I. Kuşak	51	2,88	0,67		
Kurumsal Yönetimi	Risk	II. Kuşak	38	4,30	0,65	1,16	0,138 ^b
		I. Kuşak	51	4,15	0,63		
İç Kontrol Sistemi		II. Kuşak	38	4,38	0,57	1,96	0,073 ^b
		I. Kuşak	51	4,13	0,66		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin, şirket yönetiminde bulunan kuşak durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi, II. Kuşak tarafından yönetilen şirketlerin I. Kuşak tarafından yönetilen şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır ($p < 0,01$).

Şirketlerin kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi değişkenlerinin şirketi yöneten kuşaklar açısından farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Bu sonuca göre; H10a kabul ($p < 0,01$) ve H10b ve H10c ret edilir ($p > 0,05$).

Şirketlerin tüzel kişiliği ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 4.51’de verilmiştir.

Tablo 4.51. Şirketlerin Tüzel Kişiliğine Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar		Tüzel Kişilik	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal İlkeleri	Yönetim	Anonim	18	3,68	0,75	3,76	0,01 ^a
		Limited	75	2,95	0,69		
Kurumsal Yönetimi	Risk	Anonim	18	4,32	0,74	0,67	0,196 ^b
		Limited	75	4,19	0,61		
İç Kontrol Sistemi		Anonim	18	4,13	0,67	1,35	0,75 ^b
		Limited	75	4,20	0,61		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerin tüzel kişiliğine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi, anonim şirketlerin limited şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi değişkenlerinin anonim ve limited şirketlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu sonuca göre; H11a kabul ($p<0,01$) ve H11b ile H11c ret edilir.

4.9.7. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

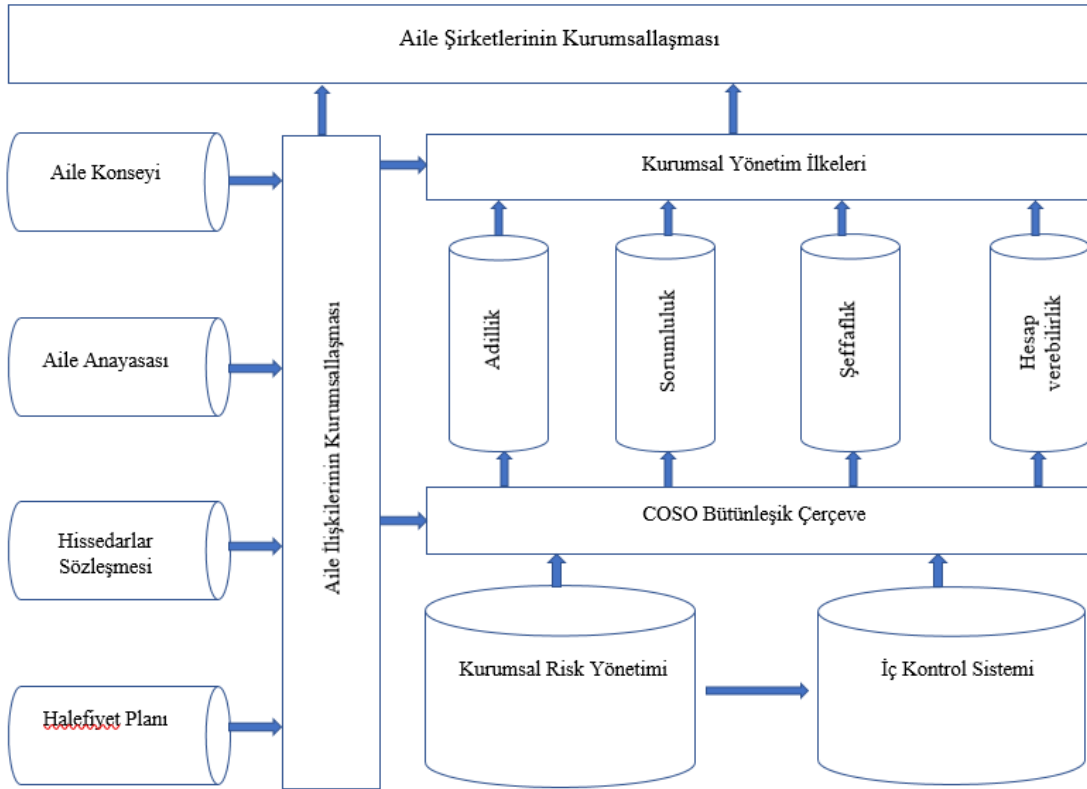
Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin geçerlilikleri Tablo 4.52’de gösterilmiştir.

Tablo 4.52. Araştırma Hipotezleri Kabul/Ret Çizelgesi

	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	Kurumsal Risk Yönetimi		İç Kontrol Sistemi		Kurumsal Risk Yönetimi & İç Kontrol Sistemi	
Kurumsal Yönetim İlkeleri	H1	Kabul	H2	Kabul	H3	Ret
Şirketlerin Yapısal Özelliklerine Göre Hipotez Geçerlilikleri						
	Bağımlı Değişkenler					
Bağımsız Değişkenler	Kurumsal Yönetim İlkeleri		Kurumsal Risk Yönetimi		İç Kontrol Sistemi	
Sermaye Büyüklüğü	H4a	Kabul	H4b	Kabul	H4c	Kabul
Sektör	H5a	Kabul	H5b	Ret	H5c	Ret
Bölge	H6a	Kabul	H6b	Ret	H6c	Ret
Çalışan Sayısı	H7a	Kabul	H7b	Ret	H7c	Kabul
Şirket Yönetimi	H8a	Kabul	H8b	Kabul	H8c	Kabul
Dış Ticaret	H9a	Kabul	H9b	Kabul	H9c	Kabul
Kuşak	H10a	Kabul	H10b	Ret	H10c	Ret
Tüzel Kişilik	H11a	Kabul	H11b	Ret	H11c	Ret
Aracılık Hipotezinin Test Edilmesi						
Bağımsız Değişken	Kurumsal Risk Yönetimi			H12	Kabul	
Aracı Değişken	İç Kontrol Sistemi					
Bağımlı Değişken	Kurumsal Yönetim İlkeleri					

4.9.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına İlişkin Bir Model Önerisi

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması için aile ilişkilerinin ve şirketin kurumsallaşması gerekir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması amacıyla aile konseyi, aile anayasası, halefiyet planlaması ve hissedarlar sözleşmesi kurumları oluşturulur. Şirketin kurumsallaşması için ise kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin benimsenmesi ve oluşturulması ile gerçekleşir. Ancak kurumsal risk yönetim uygulamaları için iç kontrol sistemlerinin öncelikle oluşturulması gerekir. Çalışma kapsamında yapılan teorik incelemeler ve alan çalışmasından elde edilen bulgular çerçevesinde araştırmacılar tarafından oluşturulan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması gösteren model önerisi Şekil 4.9'da gösterilmiştir.



Şekil 4.9. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Bir Model Önerisi

Kaynak: Bu şekil araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

4.10. Literatüre Katkılar

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada kurumsallaşma başat çare olarak sunulmaktadır. Ancak kurumsallaşma ve boyutlarının ne olacağına karar vermek sorunların çözümünde fayda sağlar. Araştırma kapsamında kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ele alınmıştır. Araştırmamız kapsamında ilk kez bu üç değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada ulaşılan temel sonuç; *“iç kontrol sistemi, kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında tam aracı rolüne sahiptir”*. Bu tez çalışması bu sonuca göre; aile şirketlerine, diğer şirketlere, kamuya, araştırmacılara ve akademisyenlere yol gösterici bir nitelik taşıyarak, literatüre katkıda bulunmak açısından önem arz etmektedir.

4.11. Araştırmanın Özgünlüğü

Araştırmamız aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunlarına, evrensel normlar çerçevesinde yaklaşım sergileyerek, *“kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi boyutları arasındaki ilişkinin tespiti, COSO KRY 2017 çerçevesinin ilk kez araştırma konusu yapılması ve araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinde ortaya koyduğu analizler”* açısından ulusal ve uluslararası çalışmalardan farklılık arz etmektedir.

4.12. Araştırmanın Sürdürülebilirliği

Araştırma kapsamında aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi gibi uluslararası geçerliliği olan konular ele alınmıştır. Ulaşılan sonuçlar çerçevesinde iç kontrol sisteminin diğer iki değişken arasındaki tam aracı rolünün tespiti ile bu değişkenin kurumlar açısından önemi teorik açıklamalardan ziyade analiz sonuçları ile kanıtlanmıştır. Ancak araştırmanın bu üç değişken ile sınırlı tutulması nedeniyle iç denetim araştırma dışında bırakılmıştır. İç denetim faaliyeti iç kontrol sistemlerinin sağlıklı çalışması açısından önem arz etmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda iç denetim konusunun da sisteme dâhil edilmesi ile kurumsallaşma sürecinin önemli bir boyutunun daha incelenmesi fırsatı doğacaktır. Araştırma kapsamında ele alınan bu konular her geçen gün önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle çalışmanın ulusal ve uluslararası yeni çalışmalarda kaynak olarak kullanılarak devam ettirilmesi hedeflenmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olabilmelerinin temel noktası kurumsallaşmadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma; aile ilişkilerinin ve şirketin kurumsallaşması olmak üzere iki temel noktadan hareketle sağlanabilir. Bu çalışma kapsamında şirketin kurumsallaşma boyutu ele alınmıştır. Şirketlerin kurumsallaşması için üç temel faktör tespit edilmiştir. Bunlar; Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemidir. Kurumsal yönetim ilkeleri OECD tarafından tüm dünyada uygulanan kurumsallaşma kriterleridir. Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ise uluslararası kabul gören sistemler olup ABD’de bulunan COSO tarafından geliştirilmiştir. Bu sistemler başta ABD ve AB olmak üzere birçok ülke tarafından kullanılan sistemlerdir. Türkiye’de kamusal alanda ve özel sektörde bu sistemlerin kullanması birçok kanun ile düzenlenmiştir. Bu çerçevede tez kapsamında TRC3 bölgesinde bulunan aile şirketlerinde, şirketin kurumsallaşma boyutu üzerinde durulmuştur. Bu amaçla TRC3 bölgesinde konumlanan 93 adet aile şirketi sahibi üzerinden alan araştırması yapılmıştır. Yapılan alan araştırmasında şirketlerin yapısal özellikleri, kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri kurumsal risk yönetimi prensiplerinin önemsenme düzeyleri araştırılmıştır.

Anket çalışmasına konu olan TRC3 bölgesinde bulunan şirketlerin doğu kültürüne sahip olması genelde yöneticinin sözünün diğer aile üyeleri tarafından kabul görmesinde kolaylık sağladığı gözlemlenmiştir. Ancak şirketlerin ve çocukların büyümesi ile birlikte sorunların ortaya çıktığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Aile büyüğünün vefat etmesi ya da emekli olması halinde genellikle ailenin en büyük çocuğuna yönetim devredilmektedir. Görüşmelerden elde edilen değerlendirmelerde bu durum özellikle eğitim almış aile üyelerinin aileden uzaklaşmasına ve iş yaşamında huzursuz olmasına neden olmaktadır. Bu sonuç aile şirketleri için önemli risk oluşturmaktadır. Bunun için şirket yönetimine gelecek kişinin belirlenmesinde ortak karar süreçlerinin oluşturulması önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinin en önemli problemlerinden birisi de aile üyelerinin harcamaları ve aile üyelerinin şirket kasasından nakit çekebilme serbestisidir. Bu durum muhasebenin kişiliği ile alakalı bir sorundur. TRC3 bölgesinde bulunan şirketlerin şirketin sermayesini

korumada başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bunu nasıl başarabildiklerine ilişkin alınan cevap ilginçtir. Genel olarak şirkette görev alan tüm ortakların harcamaları tek elden yapılmaktadır. Aileler arasında dengenin sağlanabilmesi için evlerin içindeki her türlü eşya ve mobilyanın benzer olmasına dikkat ettikleri, böylece elti kavgalarını önlediklerini belirtmişlerdir. Ancak TRC3 bölgesindeki aile şirketlerinde maaş ya da ücret sisteminin genel olarak uygulanmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bazen çatışmaların olduğu ve bazı aile üyelerinin harcamalarının daha fazla olabildiği yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bu sorunun olmaması için aile üyelerinin maaş ya da ücret sisteminin uygulanması önem arz etmektedir.

TRC3 bölgesindeki şirketlerde tespit edilen önemli eksikliklerden biri de profesyonel yöneticilere çok fazla yer vermemeleridir. Profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin daha başarılı oldukları bu araştırma ile de test edilmiştir. Bu nedenle aile şirketlerinin profesyonel yöneticileri daha fazla istihdam etmelerinde yarar vardır. Profesyonel yöneticiden kasıt aile dışından yönetici değil istihdam edildiği konuda eğitim almış yöneticidir.

TRC3 bölgesindeki ankete katılan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada başarısız oldukları tespit edilmiştir. Bu durum şirketlerin çıkar grupları arasında çatışmaların yoğun olabileceğini işaret etmektedir. Özellikle adillik ilkesinin neredeyse hiç uygulanmaması şirket ortakları, çalışanları, hissedarları ve üçüncü kişiler ve şirket yönetimi arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar nedeniyle şirketlerin büyümesinde yavaşlama, bölünme, dağılma gibi sorunlarla karşılaşabileceklerini göstermektedir. Bu nedenle şirket yöneticilerinin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

TRC3 bölgesinde ankete katılan şirketlerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarını önemseme düzeyleri açısından kısmen başarılı oldukları tespit edilmiştir. Ancak kurumsal risk yönetimi prensiplerinin uygulanması için şirket sahiplerinin risk yönetimine ilişkin daha ayrıntılı olarak bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılması, eğitim ve danışmanlık hizmetlerine başvurulması önem arz etmektedir.

TRC3 bölgesinde ankete katılan şirketlerin iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç genel olarak şirketlerde bir

kontrol mekanizması olduğunu göstermek ile birlikte yeterli değildir. Çünkü iç kontrol sistemi uygulamalarının yazılı süreçler haline getirilmesi sistemin güvenilirliğini sağlamaktadır. Her ne kadar uygulanma düzeyi sadece süreçlerin yazılı hale getirilmesinden ibaret değilse de sistemin uygulanmasının sağlanmasını yapmak için yazılı süreçlerin oluşmasına önem vermek gerekir.

i. Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Değerlendirmeler

Şirket sahipleri ile yapılan alan araştırmasında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeylerinin kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemine nazaran daha az uygulandığı tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinden adillik ve hesap verebilirlik ilkeleri sorumluluk ve şeffaflık ilkelerine nazaran daha düşük uygulanmaktadır. Adillik ve şeffaflık ilkelerinin, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine göre uygulama düzeyi açısından daha fazla benzeştikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç GfK (2010); Baykut (2013); TKYD (2017); Usul vd. (2011) ile benzeşmektedir.

Korelasyon analizlerine bakıldığında kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkilerin zayıf ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. İlkeler arasındaki ilişkilerin zayıf düzeyde olması istenmeyen bir sonuçtur. Ancak tüm ilişkilerde ilişki yönünün pozitif olması ilkelerin birbirini desteklediklerine işaret etmektedir.

Adillik ilkesi uygulamalarının olumsuz sonuçlarından dikkat çeken temel nokta pay sahiplerinin haklarını gösteren belge uygulamasının çok düşük olmasıdır. Pay sözleşmesinin olmaması şirketlerin gelecekte hissedar çatışmalarına maruz kalma olasılığını arttırabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç Ulucan (2004) ile benzeşmektedir. Ancak Gümüştekin ve Adsan (2006) ile farklılık arz etmektedir. Bunun nedeni Gümüştekin ve Adsan (2006) tarafından yapılan araştırmanın IMKB endeksine dâhil olan şirketlerde araştırmanın yapılmasıdır. IMKB'ye dâhil olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini yasal olarak uygulama mecburiyeti uygulama düzeyinin yüksek olmasının farklılığa neden olduğu değerlendirilmektedir.

Terfi ve atamalar ile görevlendirmelerinde aile üyeleri için yazılı süreçlerin olmaması diğer çalışanlar üzerinde nepotizm algısı yaratarak örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Bu sonuç Çelik vd., (2004); Ada vd., (2004); Tonus (2004); Meşe (2005);

Araslı vd., (2006); TAİDER (2016) ile benzeşmektedir. Çalışanların sürekli eğitime tabi tuttukları gözlemlenmiştir. Bu sonuç Taşkın (2014) ile benzeşmektedir.

Stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur önermesinin uygulanma düzeyinin yüksek olması şirketlerin aldığı riskleri çıkar grupları ile paylaşmada başarılı olduklarını göstermektedir. Yönetimin diğer ortakların görüşlerine başvurması ve resmi bir değerlendirme ve ödeme sisteminin olması açısından da şirketlerin kısmen başarılı oldukları söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre ankete katılan şirketlerin aile sermayesinin korunmasına önem verildiği görülmektedir. Bu kapsamda şirketlerin genel olarak sermayelerini koruyabildikleri söylenebilir. Elde edilen bu sonuç Aydemir vd., (2004) ile benzeşmektedir.

Şeffaflık ilkesinin uygulanmasında genel olarak şirketlerin başarısız oldukları görülmektedir. Ancak dikkat çeken nokta şirketlerin uzmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını belirtmiş olmalarıdır. Elde edilen sonuçlar Gümüştekin ve Adsan (2006); TKYD (2017) ile benzeşmektedir.

Hesap verebilirlik ilkesinin şirketlerde genel olarak uygulanma düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik ilkesinin birinci önemli noktası şirket yöneticisi ile genel müdürün aynı kişi olmasıdır. Buna göre şirketlerin genel olarak profesyonel yöneticilere yer vermediği söylenebilir. Bu konuda şirketlerin başarısız oldukları söylenebilir. Bu sonuç Aygün ve İç (2010) benzeşmektedir.

Yönetim ve denetim kurullarında aile dışı üyelere yer verilerek şirketlerde hesap verebilirlik ilkesinin güçlendirilmesi sağlanmaya çalışılır. Ancak elde edilen verilere göre şirketlerin bu konuya gerekli özeni göstermedikleri görülmektedir. Elde edilen bu sonuç Ateş (2003); Turgut ve Dicle (2004); Uluyol (2004) ile benzeşmektedir.

Şirketlerin mali tablolarının bağımsız denetime tabi tutulma düzeyinin düşük çıkması finansal tabloların güvenilirliğini zedeler. Bununla birlikte finansal tablolar üzerindeki hata ve hilelerin artabileceği belirtilebilir. Şirketler önemli bir düzeyde uzmanlık bilgisi gerektiren konularda danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç şirketlerin başarısızlıkları önlemelerinde önem arz etmektedir.

Kurum çalışanları ile olan ilişkilerinin ve aile üyelerinin denetime tutulması ile 3. Kişilere karşı kısmen bilgi akışını sağlıyor olmaları diğer olumlu sonuçlardandır.

Genel olarak değerlendirildiğinde şirketlerin hesap verebilirlik ilkesini uygulama da çok yetersiz oldukları söylenebilir. Şirketlerin yönetim kurulu başkanlarının aynı zamanda genel müdürlük yapıyor olması yönetim kurulunun bağımsızlık kriterine aykırıdır. Bununla birlikte yönetim kurulunda bağımsız üyelere yer verilmemesi alınacak kararlarda sorunlara yol açabilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması performansı artırır (Aygün ve İç, 2010; Şen, 2013). Ancak TRC3 bölgesindeki katılımcıların uygulama düzeylerinin düşük çıkması şirket performanslarının da olumsuz etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

ii. Kurumsal Risk Yönetimine ilişkin değerlendirmeler

Bileşenler bazında yapılan analizlerde standart sapma değerlerinin düşük ve beş bileşen arasında farklılaşmanın olmadığı genel olarak verilen cevapların benzeştiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal risk yönetiminde öne çıkan en önemli nokta “izleme ve gözden geçirme” bileşeni önermelerinin genel olarak tüm şirketlerde diğer bileşenlere nazaran daha yüksek düzeyde önemsendiği dair elde edilen sonuçtur.

Kurumsal risk yönetimi bileşenleri arasındaki korelasyona göre bileşenler arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle risk yönetimi ve kültür bileşeninin diğer tüm boyutlar ile ilişkisinin genel olarak iyi olması diğer bileşenlerin uygulanması açısından şirket yöneticilerinde risk yönetimi fikrinin canlı olduğunu göstermektedir.

TRC3 bölgesindeki şirketlerin kurumsal risk yönetim uygulamalarını önemsemeleri iç kontrol sistemi uygulamalarında başarılı olabilecekleri, etkin yönetim prosedürleri, raporlama işlemlerine önem verecekleri hissedar haklarını koruma, itibar kaybının önlenmesine katkı sunabileceği belirtilebilir (PwC, 2007).

Şirketlerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarının önemsenme düzeyinin şirket sahiplerinin risk algısının güçlü olduğu bununla birlikte şirketlerde yasal olarak uygulanan iş güvenliği prosedürlerinin etkin olduğu düşünülmektedir. Katılımcı şirketlerden üç adet ticaret ve dokuz üretim sektöründe yer alan şirkette müstakil olarak

kurumsal risk yönetimin biriminin kurulduğu tespit edilmiştir. Bu sayının düşük olması ile birlikte anketin uygulandığı bölge açısından değerlendirildiğinde pozitif bir sonuç olduğu söylenebilir. Kurumsal risk yönetiminin şirketlerde bir sistem çerçevesinde uygulanmaya başlaması ile birlikte kurumsal performansın artacağı Soliman ve Mukhtar, 2017; Ertan vd., 2017; RIMS, 2017; Li, 2018 yaptıkları çalışmalarda belirtilmektedir.

iii. İç Kontrol Sistemine ilişkin değerlendirmeler

İç kontrol sisteminin uygulanması ile ilgili ölçeğin en önemli sonucu “kontrol ortamı” bileşeninin standart sapmasının çok düşük ve bunla birlikte uygulanma düzeyinin diğer bileşenlere göre fazla olmasıdır. Bu sonuç şirketlerin iç kontrol sisteminin uygulanmasında yönetimin etkin olduğunu göstermektedir. Ancak genel olarak tüm alt bileşenlerin uygulanma düzeyinin benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Alkubaisi (2017) ile benzeşmektedir

İç kontrol sistemi bileşenleri arasındaki ilişkiler genel olarak orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak kurumsal risk yönetimine nazaran daha düşük ilişki tespit edilmiştir. Dikkat çeken ve önemli olan sonuçlardan birisi kontrol ortamı bileşeninin diğer tüm bileşenler ile ilişkisinin orta düzeyde ve benzer olmasıdır. İç kontrol sisteminin uygulanması ve etkinliğinin sağlanmasında bu nedenle şirketlerin genel olarak orta seviyede başarılı oldukları söylenebilir.

İç kontrol sistemi uygulamalarının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlarından biriside şirketlerde hilelerin önlenmesidir. Şirket sahipleri ile yapılan mülakat sonuçlarına göre hile olaylarının neredeyse hiç yaşanmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç iç kontrol sistemi uygulamalarında şirketlerin başarılı olması ile birlikte aile şirketi olmanın yarattığı avantajlar nedeniyle de olabilir. Elde edilen bu sonuç Azaltun (1998); Hatunoğlu vd., (2012) ile benzeşmektedir.

Kontrol faaliyetlerinin şirketler açısından genel olarak uygulanma düzeyi olumludur. Ancak süreçlerin yazılı hale dönüştürülmesi diğer önermelere nazaran daha az uygulandığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç Meşe (2005); Duman (2006) araştırması sonucu ile örtüşmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde TRC3 bölgesinde bulunan Şirketlerin iç kontrol sistemlerini uygulamalarında orta düzeyde başarılı oldukları tespit edilmiştir. Ancak süreçlerin yazılı hale getirilmesine yeterli kadar önemin verilmemesi iç kontrol sisteminden beklenen faydanın azalacağı söylenebilir. İç kontrol sistemi uygulamalarına bağlı olarak Şirketlerin performanslarının olumlu etkileneceği söylenebilir.

iv. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi arasındaki iliŐlerin değerlendirilmesi

Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre;

Kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkilerin tespiti için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre iki değişken arasındaki ilişkiler zayıf düzeyde çıkmıştır. Regresyon analizi sonucu da bu korelasyon analizini destekler niteliktedir.

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminden beklenen, kurumsal yönetim ilkelerinden Şeffaflık kriterinin uygulanma düzeyinin daha fazla olmasıdır (Uzun, 2009: 55; COSO, 2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi arasındaki korelasyon analizine göre sorumluluk ve Şeffaflık ilkelerinin adillik ve hesap verebilirlik ilkelerine nazaran daha yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç iç kontrol sisteminden elde edilmek istenen beklentiyi doğrular niteliktedir. Her iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve açıklama düzeyi için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre her iki değişken arasındaki ilişki anlamlı olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar Baskıcı (2015) ve Uzun (2009) tarafından yapılan çalışmalar ile uyumaktadır. İç kontrol sistemi uygulamalarının kurumsal yönetim ilkelerini açıklama düzeyi kurumsal risk yönetimine nazaran daha yüksek çıkmıştır.

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemi arasında tüm alt boyutlar bazında orta ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen veriler Albukasi (2017) ile benzeşmektedir. Bu sonuç Şirketlerin her iki sistemi birlikte uygulamada başarılı olduklarını göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve etkileŐimi açısından yapılan regresyon sonucu anlamlı çıkmıştır. Buna göre kurumsal risk yönetim

uygulamalarına verilen önemin artmasıyla iç kontrol sistemi uygulamalarının artacağı söylenebilir.

Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemlerine yönelik elde edilen sonuçlar kurumsal yönetim ilkelerine göre daha yüksek çıkmıştır. Alan çalışmasına katılan şirketlerin SPK'ya dahil olmamasının bu sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin uygulanmasına dair 6102 TTK hükümleri ve iş sağlığı ve güvenliği yasalarının etkisinin olduğu yapılan mülakatlar ile tespit edilmiştir. Yasal zorunlulukların kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonuç Sarens ve Christopher (2010) ile benzeşmektedir.

Araştırmanın temel hipotezini kanıtlamak için çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Modelin oluşmasında standart regresyon yöntemi uygulanarak iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi birlikte modele dâhil edilerek kurumsal yönetim ilkeleri ile ilişkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuca göre kurumsal risk yönetimi çoklu regresyon yönteminde ilişki açısından anlamsız çıkmıştır. Ancak iç kontrol sisteminin, kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal risk yönetimi ile ilişkisinin çıkması ve kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında ilişkinin çıkması, iç kontrol sisteminin diğer iki değişken arasında aracı rolünün olabileceği düşüncesini doğurmuştur. Modelin teoremi çerçevesinde gerçekleştirilen analizler sonucunda kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında iç kontrol sisteminin tam aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Buna göre şirketlerde kurumsal risk yönetimini kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde etkili olabilmesi için iç kontrol sisteminin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sonuç literatüre katkı açısından ilk kez bu çalışmada ortaya konulmuştur.

v. Şirketlerin Yapısal Özelliklerine Bağlı Olarak Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında TRC3 bölgesinde yer alan şirketlerin yapısal özelliklerini ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Yapılan analizlerde; şirketlerin yapısal özellikleri ile şirket sahibinin eğitim durumu, sermaye büyüklüğü, sektör, konumlandıkları yer ve

çalışan sayısı için varyans analizi ve şirket yönetiminin oluşum şekli, dış ticaret, kuşak ve tüzel kişilik ilişkileri analizi için ise t-testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

- ✓ Araştırmaya katılan aile şirketlerinin sahiplerinin eğitim durumu açısından çoğunlukla lise mezunu oldukları ancak %33,3 düzeyinde üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Eğitim durumu ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ilişkisinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- ✓ Şirket sermayesi ile değişkenler arasındaki ilişkiye göre; sermaye arttıkça, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyi artmaktadır. Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi ile sermaye büyüklüğü açısından farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç Taşkın (2004) ile benzerlik göstermektedir.
- ✓ Şirketlerin konumlandıkları sektör ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiye göre; hizmet ve üretim şirketleri, ticaret şirketlerine göre kurumsal yönetim ilkeleri konumlandıkları sektör arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak iç kontrol sistemi, kurumsal risk yönetimi ile sektör sınıflandırması arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri ile sektör arasında çıkan anlamlı ilişki Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015) ile benzeşmektedir. Kurumsal risk yönetimi ve sektör arasında ilişkinin olmaması ise Bayraktaroğlu vd. (2013) ile benzeşmektedir.
- ✓ Şirketlerin konumlandıkları şehir ile değişkenler arasındaki ilişkiye göre; Şırnak ve Siirt illerinde bulunan şirketlerin Mardin ve Batman'da faaliyet gösteren şirketlere göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada Batman ve Mardin illerinde bulunan şirketlerin Şırnak ve Siirt illerinde bulunan şirketlere nazaran daha başarılı oldukları söylenebilir. Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeyleri açısından katılımcılar arasında benzerlik olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi ilişkisinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre çalışan sayısı arttıkça kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulamaları artmaktadır. Bu sonuç Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015); Acındı (2007) ile benzeşmektedir. Çalışan sayısı ile

kurumsal risk yönetimi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre kurumsal risk yönetimi uygulamaları çalışan sayısından bağımsızdır. Bu sonuç Bayraktaroğlu vd. (2013) ile benzeşmektedir.

- ✓ Şirket yönetiminde profesyonel yönetici bulundurma ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin, profesyonel yönetici bulundurmayanlara göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Elde edilen veriler Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015); Dinç ve Abdioğlu (2009), ile benzeşmektedir.
- ✓ Şirketlerin dış ticaret yapması ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dış ticaret yapan şirketlerin dış ticaret yapmayanlara göre kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarında daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Şirketlerin dış ticaret yapmaları ile kurumsallaşma düzeyleri arasında çıkan sonuca göre dış ticaret yapan şirketler yapmayanlara göre kurumsallaşma ölçütlerini daha fazla uygulamaktadırlar. Bu sonuç kurumsal risk yönetimi uygulamalarının dış ticaret risklerini önlemede etkili olacağını da doğrulamaktadır. Elde edilen bu sonuç Polat (2008) ile benzerlik göstermektedir.
- ✓ Şirket yönetiminde bulunan kuşak ile değişkenler arasındaki ilişkiye göre; kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulamaları II. kuşak yöneticiler tarafından daha fazla uygulanmaktadır. Buna göre II. kuşak şirketlerin I. kuşak şirketlere nazaran kurumsallaşmayı daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Elde edilen bu sonuç Erdoğan (2004) Ateş (2003); Yazıcıoğlu ve Koç (2009) ile benzeşmektedir. Ancak kuşaklar arasında kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Bayraktaroğlu vd. (2013) ile benzeşmektedir.
- ✓ Şirketlerin tüzel kişiliği ile değişkenler arasında yapılan analize göre; Elde edilen sonuçlara göre anonim şirketler kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri açısından limited şirketlerden daha başarılıdır. Ancak kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları açısından benzerlik göstermektedirler. Elde edilen veriler Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015) ile benzeşmektedir.

vi. Araştırmanın Sınırlayıcıları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırma TRC3 bölgesinde bulunan anonim ve limited tüzel kişiliğe sahip aile şirketleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasındaki ilişkinin tespiti için model oluşturulmuştur. Literatürde genelde frekans dağılımı ya da korelasyon ilişkilerine bakılmıştır. Ancak araştırma kapsamında regresyon analizi ile aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerde iç kontrol sisteminin, kurumsal risk yönetim uygulamaları ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç gelecek çalışmalar için önem arz etmektedir. Değişik bölgelerde şirket sahipleri ile ve profesyonel yöneticiler ile çalışanlar üzerinde bu sonucun test edilmesi araştırmacılar için yeni bir konu özelliği taşımaktadır.

Araştırmamız iç kontrol sisteminin işlerliğini desteklemesi açısından önem arz eden iç denetim konusundan yoksundur. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda iç denetimi konusunun dâhil edilmesi literatüre katkı açısından önem arz etmektedir.

vii. Aile Şirketi Sahiplerine Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde aile şirketi sahipleri için önem arz eden öneriler şunlardır;

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için;

- ✓ Aile toplantılarına resmi boyut kazandırarak, şirkette ortaklıkları olan ve olmayan aile üyelerinin şirket hakkında bilgilendirilmesi ve alınacak kararlarda daha fazla fikirlerine yer verilmesi,
- ✓ Büyük çapta olan şirketlerin aile anayasası ve hissedarlık sözleşmelerini yazılı süreçleri haline getirmesi,
- ✓ Halefiyet planlaması yaparak şirketi devralacak varis planlamalarının yapılması,
- ✓ Şirkette yer alan aile üyelerinin terfi ve atamaları ile görevlendirme ve ücretlendirme prosedürlerinin yazılı süreç haline getirilmesi,
- ✓ Şirket yönetiminde profesyonellere yer verilmesi,
- ✓ Şirket çalışanı olan aile üyelerinin yaptıkları işlerin denetlenmesi.

Şirketin Kurumsallaşması için;

Kurumsallaşma şirketlerin ortak bulma, kredi alma, çıkar sahipleri olan ilişkilerinin iyileşmesi, ulusal ve uluslararası pazarlara nüfuz etmede, şirketin büyüme ve güçlenmesinde karşılaşılabileceği riskleri önleme çerçevesinde şirkete değer katmaktadır. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına ilişkin önerilerimiz şunlardır;

- ✓ Hissedar haklarını gösteren yazılı süreçlerin oluşturulması,
- ✓ Aile üyesi çalışanlara ait terfi ve atamaların diğer çalışanlara uygulanan süreçler ile benzeşmesinin sağlanması,
- ✓ Aile üyesi çalışanların ücret sistemine tabi tutulması,
- ✓ Yönetim kurullarında bağımsız üyelere yer verilmesi,
- ✓ Belli bir büyüklüğe ulaşan şirketlerde, finansal tabloların bağımsız denetime tabi tutulması,
- ✓ Denetim kapsamına aile üyelerinin dâhil edilmesi,
- ✓ Şirketin hedef ve amaçları hakkında hissedarların ve çalışanların bilgilendirilmesi,
- ✓ Şirket hakkında sır niteliği taşımayan bilgilerin kamuya açık tutulması,
- ✓ Aile üyelerinin şirket kasasından harcamalarının sınırlandırılması,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamaları hakkında üst kademe yöneticilerinin eğitim desteği alması,
- ✓ İç kontrol sistemi uygulamalarına ilişkin güncel bilgileri içeren eğitimlerin alınması,
- ✓ Şirket içinde tüm süreçlerin yazılı hale getirilmesi,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin süreçler bazında oluşturulması için danışmanlık hizmetlerine başvurulması önerilmektedir.

viii. Politika Yapıcılara Öneriler

Araştırma kapsamında yapılan anket uygulamasından elde edilen verilere göre yapılan analiz sonuçları ve mülakatlara çerçevesinde şirketlerin yalnız başlarına kurumsallaşmalarını önermek yetmemektedir. Şirketlerin kurumsallaşmaları için kamusal destek bu çerçevede önem arz etmektedir. Bugüne kadar şirketlerin devlet teşvik ve yardımlarından faydalanabilmeleri için şirketlerin finansal tabloları ve ticari kredibiliteleri ile devlete olan sigorta ve vergi benzeri borçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yöntem manipüle edilmeye elverişli olup şirketlerin başarısında devamı desteklemekten uzaktır. Bu nedenle kamu desteklerinden faydalanmak isteyen şirketlerin belli bir süre boyunca kamunun güdümünde kurumsallaşma sürecinin uygulanması için kamusal desteğin verilmesi ile şirketlerin sürdürülebilir olmalarına katkı sağlanabilir. Örneğin; KOSGEB, denetim hizmeti sunan kuruluşlar bu süreçte danışmanlık hizmeti sunabilir. Bu süreç şirketlere borç verecek olan ticari bankalar, kredi kuruluşları ile ulusal ve uluslararası destekler sunan kurumlarında dâhil edilmesi ile daha da etkin olabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Alacaklıoğlu, H., (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, (1. Baskı), Kaizen Resital Yayıncılık, İstanbul.
- Arcagök, M, S., Erüz, E., (2006), Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Sistemi, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, *Aktif Matbaa*, Ankara.
- Bakkal, H., vd., (2016), İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi, (1.Baskı), İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Balcı, S., vd., (2016), SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS İle Adım Adım Veri Analizi, (1. Baskı), Anı Yayınları, Ankara.
- Bayram, N., 2015, “Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi”, 5. Baskı, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Bolak, M., (2016), Risk ve Yönetimi, (2. Baskı), Birsen Yayınevi, İstanbul.
- Derici, O., (2015), İç Kontrol ve Risk Yönetimi, (1. Baskı), Bekad Yayınları, Antalya.
- Doğan, M., (2007), Kurumsal Yönetim, (1. Baskı) Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Fındıkçı, İ., (2014), Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, (5. Baskı), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Güleş, H, K., vd., (2013), Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi, (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Güney, S., (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, (1. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güredin, E., (2014), Denetim ve Güvence Hizmetleri SMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, (14. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Haşit, G., (2009), Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: (Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama), (1.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kaval, H., (2005), “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi”, (2.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara,
- Kaval, H., (2005), Muhasebe Denetimi, (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.

- Kaya, B., (2015), Kurumsal Performansı Arttırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi, (1. Baskı), Yaklaşım yayıncılık, İstanbul.
- Kepekçi, C., (2004), Bağımsız Denetim, *Avcıol Basım Yayın*, İstanbul.
- Keskin, D, A., (2006), İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, (1. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kula, V., (2006), Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya yayıncılık, Ankara.
- Kurnaz, N., Tansel, Ç., (2010), İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, (1.Baskı), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Menteş, A., (2009), Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, *Derin Yayınları*, İstanbul.
- Otlu, F., (2015), “Şirketler Muhasebesi”, (..Baskı), *Malatya SMMMO Yayınları*, Malatya.
- Özcan, E. L., (2015), Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma, (1. Baskı), Anakara Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.
- Özdamar, K., (2017), Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1, (10. Baskı), Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Özer, M, A., (2015), Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi / Yönetimi, (2. Baskı), Adalet yayınevi, Ankara.
- Özkul, İ., (2016), Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler, (1. Baskı), Bulut yayınları, İstanbul.
- Selimoğlu, S, K., vd., (2017), Bağımsız Denetim, (2. Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Terje, A., Ortwin, R., (2010), “Risk Management and Governance”, Springer.
- TKYD, (2010), “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, (1. Baskı), *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları*, Pasifik Ofset, İstanbul.
- Tuncel, T, (2011) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma”, Konya Ticaret Odası, Konya.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), (2008), Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), (2016), “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, 1.Baskı, Pasifik Ofset, İstanbul.
- Uluslararası Finans Kurumu (IFAC) (2011), “Aile Şirketleri Yönetim Rehberi” Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America.

- Yıllancı, Münevver., (2006), İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Yıldız, A., 2008. Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile Şirketleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.

SÜRELİ YAYINLAR

- Acar, B, Ş., (2013), Risk Yönetimi ve Kontrol Faaliyetleri, *Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Mali Yönetim ve Kontrol Dairesi Yayını*, Ankara.
- Ada, N., vd., “Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 255-263.
- Adsan, E., Gümüştekin. E. G., “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 178-190.
- Akbulut, E., “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesinde Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma”, *Electronic Journal of Vacetional Colleges*, Mayıs 2012, ss 174-187.
- Akçakanat, Ö., “Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2012/4(7), ss. 30-46.
- Akgemici, T., Sevinç, İ., “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 512-520.
- Akıngüç, F., “İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, ss. xxiii.
- Akyel, R., “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2010/17(1), ss.83-98.
- Alawattegama, K., “The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Sri Lankan Banking and Finance Industry”, *International Journal of Business and Management*; 2018/13(1), ss. 225-237.
- Alkubaisi, A, j, A., “The Importance of (COSO-ERM) Model Implementation in Enhancing the Effectiveness of Internal Control Systems in the Jordanian

- Commercial Banks (Field Study)”, *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 2017/6(1), ss. 156-177.
- Altıntaş, A., “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri” *Sayıştay Dergisi*, 2008 (69). ss. 3-16.
- Ankara Sanayi Odası (ASO), (2005) Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası Yayınları*, Ankara.
- Araslı, H., Bavik, A., Ekiz, H, E., “Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 280-291.
- Arıcıoğlu, A, M., Yıldız, A., Paksoy, T., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 277-288. İstanbul.
- Arıcıoğlu, M, A., Gökçe, Ş., Erdirençelebi, M., “Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme”, *İnönü Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, Mart 2017 (7), 59-72.
- Asunakutlu, T., U, Avcı., “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2016/15 (2), ss. 93-109.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., vd., “Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 2017/107, ss.161-186.
- Ateş, Ö., (2005) Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası Yayınları*, Ankara.
- Atılğan, Ö., “Bist-50 Şirketlerinin İnsan Kaynakları Politikalarının SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunu Üzerine Bir Çalışma”, *Üretim Ekonomisi Kongresi*, Mart 2014, ss. 21-22.
- Atılğan, T., “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Antalya, 2003, ss. 100-114.

- Atmaca, M., “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012/14(1), ss. 191-205.
- Aydemir, B., Seymen, O, A., Taşçı, A, D, A., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 604-615.
- Bakal, T., Kayalı, C, A., “Aile İşletmelerinde Tutuculuk Kavramı ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi”, *Dayanışma Dergisi*, İzmir SMMMO yayınları, 2015/(123), ss. 52-67.
- Bakkal, H., Kasımoğlu, A., “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış COSO ve CoCo Modeli”, *Mevzuat Dergisi*, 2012/15 (178).
- Balyemez, S, A., “Türkiye’de Özel Sektör ve Kamu İdareleri İç Kontrol Sistemlerinin Mevzuat Yükümlülükleri Açısından Karşılaştırılması”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı Aralık, 2016, ss. 1-70.
- Baraz, B., “Aile işletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri” , *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.120-129.
- Baron, R, M., Kenny, D, A., “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology* 1986(51), ss. 1173–1182.
- Baskıcı, Ç., “Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2015711(25), ss. 163-180.
- Bayraktaroğlu A., Sarı. B., Heybeli. B., “İşletmelerinin Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürün Kullanımlarına İlişkin Bir Saha Araştırması: Denizli İli Örneği”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013(57), ss. 57-72.
- Bayram, B, A., “Perceiving Risk Perception: An Analysis of Risk Perception Research and Discussion of Its Policy Implications”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015(8), ss. 21-41.
- Birincioğlu, N., Acuner, T., “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2015/7(14), ss.491-516.

- Bozkurt, O., “Mükellef Firmanın İç Muhasebe Kontrol Sistemi, Firma Büyüklüğü ve Ününün Bağımsız Muhasebeci Geliri ve Hizmet Performansı Üzerine Etkisi” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2014/10(21), ss.65-86.
- Bozkurt, R., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7”, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayını, 2005, ss. 1-15.
- Burmaoğlu, S., M. Polat ve C. H. Meydan, (2013), “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 13, No.1 s. 13-26
- Büte, M., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, *Akademik Bakış dergisi*, 2010 (22), ss. 1-24.
- Çiğdem, C, F., Güneş, R., Çukacı, C, Y., “İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018/25(10), ss. 421-436.
- Ceyhan, F, İ., Apan, M., “COSO İç Kontrol Modeli’ nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014/6(10), ss. 179-198.
- Cömert, N., vd., (2013a), *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*, (1. Baskı), Sakarya Üniversitesi yayınları, Sakarya.
- Cömert, N., vd., (2013b), *Riskin Değerlendirilmesi ve Değerlendirilmiş Risklere Karşılık Verme*, Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Yayınları, Sakarya.
- Çağlar, İ., Kendirli, S., ve Çağiran, H., “Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum Kobi’leri Açısından İncelenmesi”, *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 320-331.
- Çalışkan, E. N. ve B. T. İçke. *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), (2013), “İç Kontrol Kurumsal Risk Yönetim Rehberi”, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını, Ankara.*
- Çelik, A., Soysal, A., Alıcı, S., “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 189-201.

- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ., Öztürk, F., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 480-489.
- Çelik, M., Şaşa, K., “Adıyaman İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”, Muğla Üniversitesi, 12. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Mayıs 2013, ss. 2-4.
- Çemberci, M., “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Akademik Bakış Dergisi*, 2013(34), ss. 1-15
- Dabbaoğlu, K., “İç Kontrol Sistemi”, *Journal of Qafqaz University*, 2009 (26), pp. 109 – 105.
- Dal, S., “Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 387-397.
- Derici, O., Tüysüz, Z., Sarı, A., “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 2006 (63), ss. 151-172.
- Dinç, E., Abdioğlu, H., “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009/12(21), ss.157-184.
- Dumanoğlu, S., “Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi”, Marmara Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2005/20(1), ss.347-358.
- Dursun, D, G., Dal, G, B., “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Tekstil İşletmesinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi” *Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 2018/1(1), ss. 17-26.
- Elmas, B., Kurnaz, E., “Türkiye’deki Factoring Şirketlerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinlik Araştırması”, Kocaeli Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(26), ss. 61-76.
- Emhan, A., “Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009/23(3), ss. 209-220.

- Erdil, O., Ciğerim, E., Gök, Ş., “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 64-71.
- Erdoğan, S., 2009, “İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi”, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, ANKARA.
- Erdoğan, N., “Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 202-211.
- Ergin, H., Sevim, Ş., Eliuz, A., “Kurumsal Yönetimin Ögesi Olarak Denetim Komitesinin Etkinliği ve İMKB’ye Kayıtlı Şirketler Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2008(25), ss. 1-19.
- Ertan, Y., Arsoy, P, A., Kılınçarslan, B, T., “Kurumsal Risk Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye Örneği”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim 2017, ss. 139-157.
- Fone, M., Young, P, C., 2005, *Managing Risks in Public Organisations*, Oxfordshire: Palgrave Macmillan Perpetuity Press.
- Genç, N., Karcıoğlu, F., “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama” *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 20-32.
- Ghosh, A., “An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management” *in India, Indian Institute Of Management Calcutta Working Paper Series*, 2013/17 (1), pp 1-25.
- Göçen, A, C., “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası”, *Mali Çözüm Dergisi*, 2010(97), ss. 107-132.
- Göker, A, Z., ve Üçok T., “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 43-57.
- Gökoğlan, K., “COBIT ve COSO İç Kontrol Yaklaşımlarının Karşılaştırılması”, *International Journal of Management and Administration*, 2018/2(3), ss. 66-80.

- Görmen, M., Korkmaz, G., “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Olgunluk Düzeyi”, Bingöl Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017/17 (14), ss. 283-310.
- Güler, E., Akgün, A., “Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma”, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 69-83. İstanbul.
- Gümüştekin, E, G., Adsan, E., “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 219-235.
- Gümüştekin, G, E., “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 521-533.
- Güneş, Ş., Teker, S., “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2010/11(1), ss. 64-76.
- Günver, A, B., “Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları”, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, ss. xix.
- Günver, A, B., “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 169-177.
- Günver, B., “Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği”, *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, 2002. İstanbul.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., Kılılı, M., “İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/9(20), ss. 169-189.
- Hergüner, Ü., Yaveroğlu, L., “Aile Şirketleri İçin adım Adım Kurumsal Yönetim”, *Kurumsal Yönetim serisi, Deolitte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Ortak Yayın*, 2006, İstanbul.
- Hoyt, R., Liebenberg, A., “The Value of Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk and Insurance*, 2010/4 (1), pp.123-145.
- İrmiş, A., Akça, N., “Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011 (8), s. 19-23.

- Kandemir, C., Kandemir, Ş., “Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler”, *Mali Çözüm Dergisi*, 2012 (113), 41-43.
- Karahan, M., İğde, M., “Muhasebe Hata ve Hileleri Önlemede İç Kontrolün Rolü”, Bingöl Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017/7(7), ss. 143-158.
- Karakaş, A., Yıldız, R. M., Kınır, S., “Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi”, *JOMELIPS*, 2016/1(1), ss. 1-13.
- Karakaya, G., “Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi”, *Vergi Sorunları Dergisi*, 2016(330). ss. 159-171.
- Karakoç, M., Özdemir, S., “İç Kontrolde COSO ve ICFR İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016/15(56), (DOI: 10.17755/esosder.26059) 141-152. <<http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/24923/263108>> (05.06.2018).
- Karpuzoğlu, E., “Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 640-651.
- Karpuzoğlu, E., “Gelecek İçin Aile Anayasası”, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 159-168.
- Kavut, L., “Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları ve Türkiye’deki Durumu” *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Aralık 2000/2(4), ss. 9-28.
- Kaygusuzoğlu, M., Şaşa, K., “Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kobi’ler Üzerine Bir Uygulama”, Adıyaman Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(21), ss. 965-1003.
- Kaymaz, Ö., Alp, A., Aktaş, R., “İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları”, *İMKB Dergisi*, 1997/10(40), ss. 39-67.
- Kıran, C., (2007) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

- Kızıllı, C., Akman, V., Esmer, Ö., “Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 2013/1(2), ss.26-43.
- Kızıllıboğa, R., “Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş”, Atatürk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/16(3), ss. 297-316.
- Kızıllıboğa, R., Özşahin, F., “Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı”, Niğde Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2013/6(2), ss.220-236.
- Kıracı, M., Alkara, İ., “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2009/11(1), ss. 167-197.
- Kobal, S, E., Yıldırım, A, B, O., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, *Öneri Dergisi*, 2016/12(42), ss. 97-120.
- Köroğlu, Ç., Uçma, T., “İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi” *Mevzuat Dergisi*, 2006/9(103), < www.mevzuatdergisi.com/2006/07a/02.htm> (24.04.2018).
- Köse, E., Bekci, İ., “1992-2013 COSO Modeli: İç Kontrol-Entegre Çerçevesi”, *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 2017/2(7), ss. 12-23.
- Krstić, J., Đorđević, M., “Internal Control And Enterprise Risk Management – From Tradicional To Revised Coso Model”, University Of Niš Faculty Of Economics *Economic Themes*, 2012/50 (2), pp. 151-166.
- Kurt, G., Uçma, T., “COSO İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Güncelleme Projesinin Yenilikleri”, MÖDAV, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2013(2), ss.79-89.
- Liu, X., (2011), *A Holistic Perspective Of Enterprise Risk Management*, Washington State University College of Business, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Washington, (ABD).
- Li, L., “A Study on Enterprise Risk Management and Business Performance”, *Journal of Financial Risk Management*, 2018(7), ss. 123-138.

- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (MB), (2008) “Kurumsal Risk Yönetimi”, *MB Yayını*, Ankara.
- Manab, A. N., Kassim, I., Hussin, M, R., “Enterprise-Wide Risk Management (EWRM) Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation”, *International Review of Business Research Papers* 2010/6(2), pp. 239- 252.
- Meşe, B., (2005) *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Obeidat, B., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ürdün Mobil Telekomünikasyon Şirketleri Örneği”, *Uluslararası İletişim, Ağ ve Sistem Bilimleri Dergisi*, 2016/9,ss. 361-386.
- Oğrak, A., Karataş, O., “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Van İlinde Bir Araştırma”, *International Journal of Academic Value Studies*, 2017/3(13), ss. 11-20.
- Onat, K, O., Akın, O., Eser, E, D., “İşletmelerde Risk Kavramı Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, 2014/5(11), ss. 21-39.
- Öğüş, İ, C., Yılmaz, B, B., “Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi’ndeki Beş Yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2016/11, ss. 78-107.
- Ömürbek, V., Altay, S, Ö., “Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011/16(1), ss. 379-402.
- Özbaran, M, H., “Şeffaflık ve Hesap Verme Sorumluluğu Bağlamında Yolsuzlukla Mücadelede Sayıştayların Rolü”, *Sayıştay Dergisi*, 2001/ (43), ss. 3-22.
- Özkaya, B., Şengül, M, C., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 2006/21(1), ss. 109-126.

- Özsoy, T. M., “Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi”, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, *Mali Çözüm Dergisi*, 2012(110), ss. 165-186.
- Özten, S., (2011) *İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Kredilerin Kontrolü ve Banka Etkinlik Değerlendirmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Öztürk, T., “Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ’lerinin Yol Haritası”, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, ss. 19-31.
- Özsuysal, D. H., (2006) *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Papatya, N., Papatya, G., “Türk Aile İşletmelerinin Geleceğe Hazırlanmasına İlişkin Önermelerin Değerlendirilmesi ve Bir Faaliyet Portföy Çalışması”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 618-630.
- Pazarcık, O., “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 33-41.
- Peksaygılı, M., Tutan, M, U., “Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması”, *Journal of Yasar University*, 2015/10(37), ss. 6381-6477.
- Pierce, E, M., Goldstein, J., “Moving From Enterprise Risk Management to Strategic Risk Management: Examining the Revised COSO ERM Framework”, 2016.<<https://www.researchgate.net/publication/308890946>> (04.09.2018).
- Polat, A., 2008, “Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi”, Küresel Ekonomik Yayınlar, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 2008-53. İstanbul.
- Provasi, R., ve Riva, P., “The Updated COSO Report 2013”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, October 2015(10), 487-498.
- Quon, T., Zeghal, D., Maingot, M., “Enterprise Risk Management and Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*”, 2012/62(2), 263-267.

- Rıkhardsson. P., Batt, E. C., Karlsson, T., 2015, "Economic Crisis And Changes In Management Accounting And Control: A Longitudinal Study Of Internal Controls", *For Presentation At The 8. Conference On Performance Measurement And Management Control*, Nice, France.
- Sağlam, N., "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 499-510.
- Saltık, N., (2007), "İç Kontrol Standartları" Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara. <<https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855,saltik-nihal-ic-kontrol-stanadrtlari-arastirma-aporu.pdf?>> (20.04.2018).
- Sarens, G., ve Christopher, J., "The Association Between Corporate Governance Guidelines And Risk Management And Internal Control Practices Evidence From A Comparative Study", *Managerial Auditing Journal*, 2010/25(4), ss. 288-308.
- Sarıtaş, H., Kaya, Y., "KOBİ'ler İçin Kurumsal Risk Yönetimi ve Firmaların Risk Yönetimi Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma", *NWSA Social Sciences*, 2017/12(4), ss.212-231.
- Sayılgan, G., "Finansal Risk Yönetimi", Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1995/50(1-2), ss. 323-334.
- Sektöründeki Durumu. İstanbul Üniversitesi, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 2009/59(2), ss. 121-154.
- Sharma, P., "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for The Future", *Family Business Review*, 2004/2(3), ss. 1-36.
- Simkins, B., Ramirez, S., "Enterprise Wide Risk Management and Corporate Governance", *Loyola University Chicago Law Journal*, 2008/39(3), 571-594.
- Soliman, A., Mukhtar, A., "Enterprise Risk Management And Firm Performance: An Integrated Model For The Banking Sector, Banks And Bank Systems (open-access)", 2017/12(2), pp. 116-123.
- Sorgun, C., Türk, M., "Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2008/12(1), ss. 56-72.
- Sönmez, A., Toksoy, A., "Kurumsal Yönetim İlklerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", *Maliye Finans Yazıları*, 2011/25(92), ss. 51-90.

- Ssabuncu, B., “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017/18(2), ss. 161-174.
- Suárez, A, C., Panamericana, U., “Internal Control Systems Leading to Family Business Performance in Mexico: A Framework Analysis”, *Journal of International Business Research*, 2017/16(1).
- Şakar, N., “Kurumsallaşmada “Aile Anayasasının” Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 357-366.
- Şener, İ., “Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler”, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, ss. 161-174.
- Şensoy, Z, Y., “Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma”, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 317-329.
- Tanyeri, A., Memiş, Ü, M., “Bağımsız Denetimin Etkinliği Açısından İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Komitelerin Önemi”, *Sosyal ve Beşerî Bilimleri Dergisi*, 2017/9(1), ss. 61-77.
- Tilelyioğlu, A., 2006, “Aile Şirketleri”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 15-22.
- Turgut, G., Atilla, D., “İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları ve Finansal Performansları”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 472-479.
- Turğay, İ., Çalıyurt, K., “Halka Açık Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Derecelendirmesi”, Trakya Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 2017/6(2), ss. 121-135.
- Tüm, K., “Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Giresun İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015(1), ss. 105-128.
- Tüm, K., Reyhanoğlu, M., “İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemedeki Rolü”, Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015/12(31), ss. 395-422.

- Tümer, S. “Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Uygulama Aşamaları”, Güncel Mevzuatı Araştırma ve Eğitim Derneği Yayınları, (2010), Ankara.
- Türedi, H., Gürbüz, F., Alıcı Ü., “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, Marmara Üniversitesi, *Öneri Dergisi*, 2014/11(42), ss.141-155.
- Türedi, H., Kaban, A, O., Karakaya, G., “COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, *Sayıştay Dergisi*, 2015(99), ss.95-119.
- Türkel, S., Yaşa, E., “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 614-622.
- Ulucan, N., “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 212-222.
- Uşul H., Titiz İ., Ateş B.A., “İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, 2011, ss.48-54.
- Uzay, Ş., “İşletmelerde İç kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*, 1999.
- Vries, K, D, M, F, R., “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, *Organizational Dynamics*, 1993/21(3), ([https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)),< www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261693900718> (01.03.2018).
- Weiss, D., “Aile Şirketlerinde İç Kontroller”, *Avrupa Muhasebe Denetimi*, 2013/23(3), ss. 463-482.
- Wisser, T., Scheers, L, V., “Can Family Business Managers Manage Family Business Risks”, *Journal of Contemporary Management Issues*, 2018 (23), No. 1., pp: 123-137. DOI <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123> < <https://hrcak.srce.hr/202641>>

- Yalçın, A., Günel, R., “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 72-78.
- Yavuz, S, T., “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri İç Kontrol Merkezi Teftiş’ten (İç Denetim’den) Farklı Bir Mekanizma mıdır?”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı. 2002(42), ss.39-57.
- Yazıcıoğlu, İ., H, Koç., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009(21), ss. 497-507.
- Yelkikalan. N., “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, Kocaeli Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006/12(2), ss. 195-209.
- Yelkikalan. N., Aydın. E., “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010/8(2), ss. 81-120.
- Yıldız, F., Doğan, M., “Genel Müdürün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, 2012/17(2), ss. 353-366.
- Yıldız, G., Balaban, Ö., “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 181-190.
- Yılmaz, V., Dalbudak, İ, Z., “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2018/14(2), ss. 517-534.
- Yolaç, S., Doğan E., "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 2011/61, ss.83-110.
- Yücel, İ., Özakalan, Ö., “Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm”, Erzincan Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012/5(1), ss. 247-276.

Yücel, T., Mandacı, E. P., Kurt, G., “İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama” Muhasebe ve Finans Dergisi, 2007(36), ss:106-113.

Yücelen, M., Özen, A. K., “Yönetim Kurullarında Farklılıkların Yönetimi: Aile Şirketlerinde Bir Uygulama”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 185-196.

TEZLER

Acındı, A., (2007), *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Adak, S., (2016), *Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi bilim Dalı, İstanbul.

Akçakanat, Ö., (2011) *Devlet Muhasebe Sistemi İçinde Özel Bütçeli İdarelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Altınbaş, O., (2017) *ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı ve Bir Portföy Yönetim Şirketi Uygulaması*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı, İstanbul.

Altındağ, E., (2011) *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Arslan, E. T., (2006) *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Aşan, C., (2010) *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), T.C. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ateş, Ö., (2003), *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı* (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Avan, B., (2017) *Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi*, Mali Hizmetler Uzmanlık Tezi, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Aygün, M., İç, S., "Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler Mi?", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2010/47, ss. 192-201.
- Aykan, E., 2008, "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 137-150.
- Ayrancı, E., "Aile İşletmesi Kavramının Literatürdeki Tanımlamaları ve Bu Tanımlamalar Hakkında Çeşitli Yorumlar", *ABMYO Dergisi*, 2010/19, ss. 80-89.
- Azaltun, M., (1998), *Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol* (Yayımlanmamış doktora tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakırcı, A., *Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Baydarol, O., (2007) *İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykut, E., (2013) "Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Can, E, N., (2014) *Hastane İşletmeciliğinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Deniz, F., (2013) *Riske Dayalı Finansal İç Kontrol Sistemi ve Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Duman, S., (2006) *İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Erdirençelebi, M., (2012) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Erşahan, B., (2008) *KOBİ'lerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gacar, A., (2016) *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Manisa.
- Gönen. S., (2007) *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kara, S., (2011) *İç Denetimde Risk Yönetimi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Cell Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Karpuzoğlu, E., (2000) *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme- Personel Yönetimi ve Organizasyon Bölümü, İstanbul.
- Kızıllboğa, R., (2012), *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, S, (2012) *BASEL II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, Kayseri.

- Özbilgin, G. İ., (2008), “Aracı Kurumlarda İç Kontrol Sistemi Analizi”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe- Finansman Bilim Dalı, Ankara.
- Özen, G., 2010, “İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul.
- Şanal, M., (2011) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Şen, E., (2013) *Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şengün, İ. H., (2011), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Taşkın, G., (2014) *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Aynaklarının Değişimi Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tonus, Z., 2004, “Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 223-232.
- Uluyol, O., (2004) *Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Malatya.
- Uzun. E., (2013) *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açılı ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

- Yakupoğulları, C., (2001) *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yetiş, Z., (2017) *İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Konya.
- Yıldız, B, Z., 2014, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kırıkkale.

İNTERNET KAYNAKLARI

- AICPA, Auditing Standards, Consideration of Internal Control in a Financial Statement www.aicpa.org (25.02.2018).
- AIRMIC, ALARM, IRM 2010, Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000Yükümlülükleri<<https://www.theirm.org/media/1001360/SARMERMPublishFinal14Feb2012.pdf>> (20.05.2018).
- Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER., “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı”, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>> (06.04.2018).
- Alpman, G., İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması, DEOLİTTE, <<https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6822, alpman-gokhan-ic-kontrol-sisteminin-etkinliginin-saglanmasi.pdf?0.>> (14.02.2018).
- Bezirci, M, K., 2018, “Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları Nedir? Ne değildir”, <www.marmarasps.com.tr> (27.03.2018).
- Bostancı, Ş., 2018, “Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Üyelerinin Seçimi” <<http://www.hukukiboyut.com/arsiv/d20103701137.pdf>> (10.04.2018).Corporate Governance <<http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/corporate-governance>> (20.12.2017).

- COSO KRY (2017), “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance”, <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> 10.03.2018.
- COSO, (2004), “Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary”, September 2004. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> > (04.03.2018).
- COSO, (2009), “Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage”. <https://www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL_000.pdf> 08.04.2018.
- COSO, (2013), “The 2013 COSO Framework & SOX Compliance”, <https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf> (25.02.2018).
- COSO, (2014), Enterprise Risk Management — Integrated Framework, <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>> (03.04.2018).
- COSO, (2017a), Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> (18.03.2018).
- COSO, (2017b), Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>> (12.05.2018).
- COSO, About Us, <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>> (01.02.2018).
- Dafikpaku, E., “The Strategic Implications of Enterprise Risk Management” A *Framework. Paper presented at ERM Symposium*, (2011), <<http://www.ermssymposium.org/2011/pdf/Dafikpaku.pdf>> (10.02.2018).
- DEOLİTTE, (2015), “Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, <<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/risk/articles/borsaya-kote-olmayan-turk-sirketlerinde-kurumsal-yonetim-uygulamalari.html>> (08.02.2018).
- DEOLİTTE-TKYD, (2006), “Nedir Bu Kurumsal Yönetim”, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf> (03.06.2018).

- Federal Road Maintenance Academy (FERMA), (2008) Risk Yönetim Standardı <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-turkish-version.pdf>> (03.05.2018).
- GfK 2010, “Kurumsal Yönetim Algısı Özet Yorumlama”, < www.kurumsalyonetimkutuphanesi.com/> (15.03.2018).
- Hart, R., 2016, “Governance code; Risicobereidheid & risk appetite”, <<https://robertthart.risicommanagement.nl/2016/03/31/risicobereidheid-of-risk-appetite/>> (25.05.2018).
- İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi, <www.ickontrol.net/ic-kontrol-sisteminin-tarihsel-gelisimi-2/> (24.04.2018).
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İç Kontrol Değerlendirme Raporu, <[http://strateji.ksu.edu.tr/depo/belgeler/2016%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20De%C4%9Ferlendirme%20Raporu-nolu%20\(1\)_1710041602048804.pdf](http://strateji.ksu.edu.tr/depo/belgeler/2016%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20De%C4%9Ferlendirme%20Raporu-nolu%20(1)_1710041602048804.pdf)> (10.10.2017).
- Katz, Helene., “Getting Real with Risk and Performance”, <<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/risk/resilience/getting-real-with-risk-and-performance-coso-erm-framework.html>>(20.05.2018).
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ <<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>> (12.11.2017).
- OECD, (2004), “OECD Principles of Corporate Governance”, <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>> (01.02.2018).
- OECD, (2014), “Risk Management and Corporate Governance, Corporate Governance”, *OECD Publishing*. <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>> (01.03.2018).
- OECD, (2015), “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, <http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet_alanlari/haberler/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (03.11.2017).
- Orijinal COSO Cube <<http://www.sox-online.com/coso-cobit-center/the-original-coso-cube/>> (20.04.2018).

- Preacher J, K., Leonardelli j, Geoffery., Sobel testi için hesaplama: Arabuluculuk testleri için etkileşimli bir hesaplama aracı <<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>> (07.08.2018).
- PwC, (2007), “Kurumsal Risk Yönetimi ve Temel Kavramlar”, <<https://www.vergiportali.com/doc/fuar2007/kurumsalriskyonetimi.pdf>> (03.01.2018).
- PwC, (2008), “Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2008”, <https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf> (06.02.2018).
- PwC, (2009), “Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımının Oluşturulması”, PwC Business School, <https://www.vergiportali.com/doc/platform2009/Workshop_SurdurulebilirKurumsalRiskYonetimi.pdf> (24.11.2017).
- RIMS, (2013), “2013 RIMS Enterprise Risk Management (ERM) Survey”, <<https://www.advisenltd.com/wp-content/uploads/rims-erm-survey-2013-09.pdf>> (03.02.2018).
- RIMS, (2017), “2017 RIMS Enterprise Risk Management (ERM) Survey”, <https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/2017_ERM_survey_1162017_84825.pdf> 03.02.2018.
- Risk Yönetimi, http://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/risk_management-gestion_risques.aspx?lang=eng (23.07.2018).
- Sabah Gazetesi, <<http://arsiv.sabah.com.tr/2003/12/08/eko132.html>> (02.03.2018)
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2004, “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları”, <<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/68>> (10.06.2018).
- TAİDER, (2016), “Aile Şirketlerinde Başarının Anahtarı” <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>> (10.03.2018).
- TAİDER, (2017), Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Araştırması, www.taider.org.tr. (12.11.2017).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM), Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimi, <https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/kurumsal_risk_yonetimi-sunum.pdf> (15.10.2017).

- The top changes to the COSO ERM Framework you need to know now <<http://pwc.blogs.com/resilience/2017/09/the-top-changes-to-the-coso-erm-framework-you-need-to-know-now.html>> (03.06.2018).
- TKYD, (2017), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası, <<http://www.tkyd.org>> (10.11.2017)
- TKYD, (2018), Kurumsal Yönetim Nedir?, <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html> (07.05.2018).
- Türk Dil Kurumu (TDK) < <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comiggs&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b0daf7ca9c274.53388533.>> (20.04.2018).
- Türkiye'deki İstatistiksel Bölge Birimleri (İBB), <www.planlama.org/index.php/tuerkiyede-boelgesel-kalknma-ajanslar/tuerkiyedeki-statistiksel-boelge-birimleri-bb.> (21.04.2018).
- TÜSİAD (2008), “Kurumsal Risk Yönetimi”, Türk Sanayici İş Adamları Derneği, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452.< [https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/ raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi](https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi)> (17.03.2018).
- TÜSİAD, (2000), “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Yayın no TÜSİAD-T/2000-06-285, <<file:///C:/Users/pc1/Downloads/oecd.pdf>> (10.03.2018).
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), (2009), “İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Aldığı Rol”, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf> (10.11.2017).
- Uzun, A, K., (2009), “Şirketlerde iç kontrollerin yeterliliğinde iç denetimin rolü”, <http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx> (13.04.2015)
- Uzun, A, K., 2014, “Aile Şirketlerinde Geleceği Tasarlamak”,< http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/aile_sirketlerinde_gelecegi_tasarlamak-AKU.pdf> (22.03.2018).
- Ward, J., (2014), “Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu” <www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu.> 10.04.2018
- Yörüker. S., (2007), “INTOSAI GOV9130”, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi -Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler, <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/bilgi_notlari/kamusektoru_ickontrolrehber.pdf> (10.04.2018).

1428 yıllık şirket neden battı? <<http://kavurmaci.net/Detay/432/1428-yillik-sirket-neden-batti?>> (25.10.2017).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu “İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Yönetmelik, 10.12.,2003. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> (29.03.2018).

<http://ayhanaltintas.com/cosoerm-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi-degisti-peki-en-onemli-degisiklik-ne/> (01.04.2018).

Haziran 2017 COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, Strateji ve Performansla Entegre Şekilde <<http://teolupus.com/teo/haziran-2017-coso-kurumsal-risk-yonetimi-cercevesi-strateji-ve-performansla-entegre-sekilde>> (18.03.2018).



EKLER

EK: TEZ ANKETİ

Aile İşletmelerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Anketi

Sayın yetkili bu anket çalışmasının sonuçları, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Doktora programında hazırlanacak olan “Aile İşletmelerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Risk Yönetimi ve İç kontrol Sistemi; TRC3 Bölgesi Uygulaması” konulu tez çerçevesinde değerlendirmeye alınacaktır. Bu çalışma sonucunda işletmelerin karşılaştıkları risklerin önlenmesinde **Kurumsallaşma, Risk Yönetimi ve İç kontrol Sistemlerinin** oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Elde edilen veriler bilimsel araştırma amacı ile kullanılmakta olup, üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Recep GÜNEŞ / İnönü Üniversitesi/ recep.gunes@inonu.edu.tr

Araştırmacı: Öğr. Gör. Erhan POLAT/ Şırnak Üniversitesi / epolat@sirnak.edu.tr / (533) 652 1049

1. Şirketinizin hukuki yapısı nedir?

Anonim Şirket Limited Şirket

2. Şirketinizin sermaye büyüklüğü
.....(TL)

3. Şirkette çalışan personel sayısı

0-10(mikro) 11-50(küçük) 51-250(orta) 251 ve üzeri (büyük)

4. Şirketiniz ilk kez kim tarafından kuruldu

Dedemin babası Dedem Babam Ben kurdum Diğer.....

5. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranı?(% olarak)

50 den az 50-74 75-99 100

6. Şirketin yönetimi kimlerden oluşmaktadır?

Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları) Profesyonel Yönetici Aile üyeleri&

Profesyonel yönetici

7. Şirketin yönetim kurulu başkanının öğrenim durumu?

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

Lisansüstü

8. Şirketinizde risk yönetim birimi kurulmuş mu?

Evet Hayır

9. Şirketiniz dış ticaret işlemleri var mı?

Evet Hayır

10. Şirketinizin yer aldığı sektör/sektörler hangileridir?

Sektörler	Ticaret	Hizmet	Üretim
Gıda			
Dayanıklı Tüketim Malları			
Enerji			
Taşımacılık			
Tekstil			
Turizm			
Sağlık			
İnşaat			
Finans			
Diğer			

Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin uygulanma düzeyine ilişkin önermeler		Kesinlikle uygulanmıyor (1)	Uygulanmıyor (2)	Kısmen	Uygulanıyor(4)	Kesinlikle uygulanıyor (5)	Bir fikrim yok
Adillik	Pay sahiplerinin haklarını gösteren resmi bir belge vardır						
	Stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur						
	Yönetime ilişkin konularda yönetimde olmayan diğer aile üyesi ortakların görüşleri alınır						
	Aile üyesi olan veya olmayan aile üyesi ortaklar için resmi değerlendirme ve ödeme sistemi vardır						
Sorumluluk	İşletme sermayesi aile üyelerinin harcamalarına karşı korunur						
	Aile üyesi çalışanların terfi işlemleri belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır						
	Aile üyesi çalışanların görevlendirmelerinde belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır						
	Tüm çalışanlar ilgili oldukları konularda sürekli eğitime tabi tutulur						
Şeffaflık	Aile üyeleri de denetime tabi tutulur						
	Uzmanlık gerektiren konularda danışmanlık hizmetleri alınır						
	Şirkete ilişkin sır niteliği taşımayan bilgiler 3. kişilerin ulaşımına açıktır						
	Mali tablolar bağımsız denetime tabidir						
Hesap verebilirlik	Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişilerdir						
	Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişilerdir						
	Denetim kurulunda aile dışı üyelere de yer verilir						
	Denetim kurulunda ortaklar dışında da üyeler bulunur						

Bileşenler	Kurumsal Risk Yönetiminin önemsenme düzeyine ilişkin önermeler	Kesinlikle	Katılmıyorum(2)	Kısmen	Katılıyorum(4)	Kesinlikle	Bir fikrim yok
Risk Yönetişimi ve Kültür	Yönetim kurulunun, strateji ve iş hedeflerine ulaşılmasında yönetimi desteklemek için stratejinin gözetimini sağlaması ve risk yönetim sorumluluklarını yerine getirmesi						
	Şirketin strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için bir çalışma modelinin ve raporlama hattı tasarlaması, benimsenen çalışma modeline karar verilirken tüm ilgili faktörlerin dikkate alınması						
	Şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin tanımlanarak ilgili kişilerin açık iletişimine sunulması						
	Şirketin etik değerler ve beklenen davranışlara ilişkin beklentilerini iletmek amacıyla, personeller ve ortaklar tarafından sahiplenen bir davranış kuralları rehberinin bulunması						
	Yönetimin, tüm personele riskler hakkında rehberlik etmesi						
	Yönetimin, bilgi, yetenek ve tecrübe gerekliliklerini dikkate alarak, insanları cezbetmek, eğitmek, değerlendirmek, elde tutmak ve yedekleme planlaması yapmak için gerekli yapıyı ve süreci oluşturması						
Risk, Strateji ve Hedef Belirleme	Hem iç hem de dış çevre ve paydaşlar iş ortamının bileşenleri olarak göz önüne alınması						
	Yönetimin ve yönetim kurulunun, içerdiği tüm artı ve eksileri tam olarak anlayarak bir risk iştahı seçmesi						
	Şirketin alternatif stratejileri ve bunların risk profili üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi						
	Şirketin seçilen iş hedeflerinin risk profili, kaynakları ve yetenekleri üzerindeki potansiyel yansımalarını bilmesi						
	İş hedeflerine ilişkin sözel ya da sayısal performans ölçümlerinin belirlenmesi						
Uygulamadaki Risk	Şirketin karşılaşması muhtemel risklerin belirlenmesi						
	Şirket yönetiminin belirlenen riskleri sözel ve sayısal olarak tanımlaması						
	Şirketin tüm birimlerinde karşılaşılabilecek risklerin, uyarılabilirlik, karmaşıklık, çabukluk ve devamlılık gibi kriterler uygulanarak öncelik sıralaması yapılması						
	Yönetimin belirlenen tüm riskler için riski kabul etme, yükseltme, paylaşma ve riskten kaçınma gibi cevapları veren bir değerlendirme yapması						
	Yönetimin önlenemeyen risklerin risk iştahına uygun olup olmadığını değerlendirmesi						
	Şirket performansının kabul edilebilir farklılığın dışında olması durumunda, risk değerlendirmesini yeniden yapması						
Risk Bilgisi, İletişim ve	Şirketin karar verme sürecinde elde ettiği bilgilerin erişilebilir, doğru, uygun, güncel, güvenilir bütünlüğe sahip olması						
	Şirket içinde oluşturulan bilgi sisteminin risk yönetimi için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlaması						
	Yönetimin, risklere ilişkin bilgileri yönetim kuruluna ve diğer paydaşlara iletmek için iletişim kanalları oluşturması						
	Şirketin tüm çalışanlarının risk, kültür ve performans arasındaki ilişkilerin anlaşılması için raporlama yapması						
Kurumsal Risk	Şirket içinde yeni risklere ya da mevcut risklerin değişmesine neden olabilecek önemli değişikliklerin sürekli olarak izlenmesi						
	Risk yönetim sürecinin verimlilik ve yararlılığı geliştirme potansiyelinin sürekli olarak izlenmesi						

İç kontrol sisteminin uygulanma düzeyine ilişkin önermeler bulunmaktadır.		Kesinlikle uygulanıyor (1)	Uygulanıyor (2)	Kısmen uygulanıyor (3)	Uygulanıyor(4)	Kesinlikle uygulanıyor (5)	Bir fikrim yok
Kontrol Ortamı	Şirkette etik değerler bellidir ve çalışanlarca benimsenir						
	Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, deneyim ve nitelikler tanımlanmıştır						
	Yönetim kurulu iç kontrol sistemini izler						
	Raporlama ilişkileri, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir						
	Uzmanlaşmaya önem verilir						
	İşletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için belirlenen görevlere ilişkin tanımlamalar yapılmıştır						
Risk Değerlendirme	Şirket hedefleri tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir						
	Şirketin iç ve dış riskleri bilinmektedir						
	Hile risklerine karşılık her türlü önlem alınmıştır						
	Sektörde, yasalarda, müşterilerde vb. değişikliklerin şirkete etkisi değerlendirilir						
Kontrol Faaliyetleri	Şirket personelleri ile hizmet alanlara yönelik faaliyet ve işlemlerin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmiş prosedürlerin vardır						
	Şirket kapsamında belirlenmiş prosedürler ve ilgili belgelerin yazılı, güncel, mevzuata uygun ve personeller tarafından ulaşılabilir						
	Teknolojiye dayalı işlemleri kapsayan tüm faaliyetler üzerinde kontroller mevcuttur						
	Her faaliyet ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolünün farklı personeller tarafından yapılıyor						
	Fiziksel varlıklar (kasa, stoklar vb.) belirli belirsiz zamanlarda sayılır						
Bilgi ve İletişim	Hedefler, sorumluluklar vb. bilgiler kurum çalışanlarıyla paylaşılır						
	Bilgi sistemlerinin yönetime, faaliyetlerin gözetimi, hedeflerin izlenmesi ve analizi amacıyla zamanında ve açıklayıcı raporları sağlıyor						
	Finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve güncel bilgi içeriyor						
	Şirket dışındaki paydaşlar ile sürekli iletişim kurulur						
	Şirket içinde, yatay (aynı düzeydekiler) ve dikey (ast ve üstler arasında), iç iletişim ile dış iletişimin nasıl olacağını belirleyen prosedürlerin olması						
İzleme	İç kontrol sistemi eksikliklerinin, şirket faaliyetlerinin ve çalışanlarının sürekli gözetimi ile raporlanır						
	İşletmenin yıl içerisindeki faaliyetlerinin sonuçları ile değerlendirmeler faaliyet raporunda gösterilir						
	Amaç ve hedeflere ulaşma düzeylerini gösteren performans ölçüleri belirlenmiştir						

Sizin eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?