AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ AÇISINDAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nurullah GENÇ, Prof. Dr.
genc.nurullah@gmail.com, Sermaye Piyasası Kurulu
Esin OKAY, Doç. Dr.
eokay@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi
N. Öykü İYİGÜN, Yrd. Doç. Dr.
oiyigun@ticaret.edu.tr , İstanbul Ticaret Üniversitesi

Özet: Aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları ve bu sorunların uygun yöntemlerle çözümü işletmelerin yaşam eğrisi açısından son derece önemlidir. Gelecek kuşaklara daha çok sayıda işletmenin kalabilmesi için kurumsallaşma zorunluluk arz eder. Bu nedenle bu çalışmada aile işletmesi ve kurumsallaşma kavramları üzerinde durulmuş, kurumsallaşma sorunları izah edilerek kurumsal yönetim ilkeleri anlatılmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması gerçekleştirildikten sonra, aile işletmesi kurumsallaşma sorunlarının çözümü için özellikle işletme fonksiyonları açısından kurumsallaşma ilkelerinin ne anlam ifade ettiği derinliğine irdelenmiştir. Sonuç olarak, işletmenin tepe yönetiminden operasyonel yönetim düzeyine kadar her yönetici ve işgöreni ilgilendiren bir çalışma mantığının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya geçirilmesi açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkeleri stratejik olarak tepe yönetimi tarafından kararlaştırılacak bir konu olmasına rağmen, uygulamada işletmenin bütün boyutlarını yakından ilgilendirmektedir.
Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Risk Yönetimi.

THE EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRONCIPLES IN TERMS OF THE SOLUTION OF FAMILY BUSINESSES' INSTITUTIONALIZATION PROBLEMS

Abstract: The institutionalization problems of family businesses and the solution of these problems with the appropriate methods are very important for companies' life cycle. Institutionalization is obligatory for the survival of the companies for the following generations. In this study, family business and institutionalization concepts and institutionalization problems are examined and corporate governance principles are explained. After literature view, corporate governance principles are explicated in the light of business functions for to solve the institutionalization problems of family businesses. As a result, this study reveals that corporate governance principles could be put into practice with the work philosophy among managers and employees from the top management to operational management level of a company. For this reason, although corporate governance principles should be decided by the top management strategically, they involve all the dimensions of the business when executed.
Keywords: Corporate Governance Principles, Institutionalization, Family Businesses, Risk Management.

I. GİRİŞ

Sony Corporation'ın ünlü yöneticisi Akio Morita Amerika'ya ilk ayak bastığı zaman gazeteciler kendisine Japonya'da çok sayıda işletmenin battığını ve bunun nedenlerini sorarlar. Morita'nın gazetecilere cevabı basittir: "Amerika'daki işletmeler neden batıyorsa, Japonya'daki işletmeler de ondan batıyor. Temel neden yönetim ve organizasyon problemidir. (Genç, 1994)

Bu problem, dünyadaki bütün işletmelerin sonraki kuşaklara devredilmesi açısından hala yaşayan en büyük sorun olmaya devam etmektedir. İşletmelerinin %98'inin aile işletmesi olan Türkiye'de (Güney, 2008), bu %98'in, %97'si üçüncü nesilden sonra ortadan kalkıyorsa (Öztürk, 2008), konunun ehemmiyeti üzerinde ontolojik ve felsefi olarak düşünmek gereklidir. Türk işletmeleri için kullanılmış "çarıktan çarığa üç nesil" ifadesi de söz konusu düşünme zorunluluğunu destekler niteliktedir. İşletmelerin yaşam eğrisi açısından baktığımızda, uzatılamayan ve kısa süren olgunluk döneminin (Karğın ve Aktaş, 2011) gerilemeye dönüştürülmeden devam ettirilebilmesi için kurumsallaşma sorunlarının çözülmesi şarttır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar (Şener, 2012; Dal, 2012), ortadan kalkma sebeplerinden birincisi olarak kurumsallaşamamayı öne çıkarmıştır. Kurumsallaşmanın yolu ise işletme sahiplerinin bilinç düzeyinin gelişmesi ve işletme politikalarının oluşturulması ile gerçekleşebilir. Bu noktada devreye girmesi gereken kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin profesyonel, sağlıklı işleyen ve uzun vadeli bir yapıya kavuşabilmeleri için önemli bir fırsat oluşturmaktadır.

İşletme politikası, işletme faaliyetlerinde yöneticilere ve çalışanlara rehberlik eden kılavuz ilke demektir. Kurumsallaşmayı temin eder. Tekrar, tekrar karar almayı önler. Yöneticiye bağımlılık oluşturmayı engeller. İnisiyatif almayı kolaylaştırır ve disiplin sağlar. Bu nedenle, işletmelerin kurumsallaşması için politikalara, politikaların da günümüzdeki en önemli yansıması olan kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyaç vardır.

Kurumsal yönetim kavramı, şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi genel kabul görmüş kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Kurumsal yönetim ilkeleri şunlardır:

- Adillik ilkesi: Şirket yönetimin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasını
- Şeffaflık ilkesi: Şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını
- Sorumluluk ilkesi: Şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunu

- Hesap verilebilirlik ilkesi: Yönetim kurulunun hissedarlara karşı hesap verilebilirliğini ifade etmektedir.

"Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanan kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Şirketin yönetimi, yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar şirketlerin faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanmaktadır (OECD, 2004).

Her kurumsal yönetim ilkesinin işletmenin kurumsallaşma sorunlarının çözülmesi açısından bir anlam ifade edeceği açıktır. Ancak bu anlamı özelleştirerek her sorunun çözümü için uygulanabilir bir formüle dönüştürmek ciddi bir çaba gerektirir. Meselenin verimlilik düzeyinde gerçekleşmesi için de işletme sahiplerinin zihinsel bir dönüşümden geçmeleri ve yeni bir zihniyet dünyasını inşa etmeleri zorunludur. Kognitif yapıda radikal değişiklikler gerektirebilecek bu süreç başarı ile sonuçlanırsa, kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmek ve işletmeyi uzun yıllar sürecek bir yaşam eğrisine kavuşturmak daha kolay hale gelecektir.

Şirket skandallarının ve finansal krizlerin arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır. Uluslararası alanda bu konuya büyük önem verilmeye başlanmış ve yatırım kararlarında finansal performans kadar önemli bulunan kurumsal yönetimin kalitesi gözetilir hale gelmiştir. Şirketler açısından, yüksek rekabet gücüne sahip olma, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir (SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Tebliğ Seri IV, No:54-Ek 2011).

II. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARI

II.1 Aile İşletmesi Kavramı

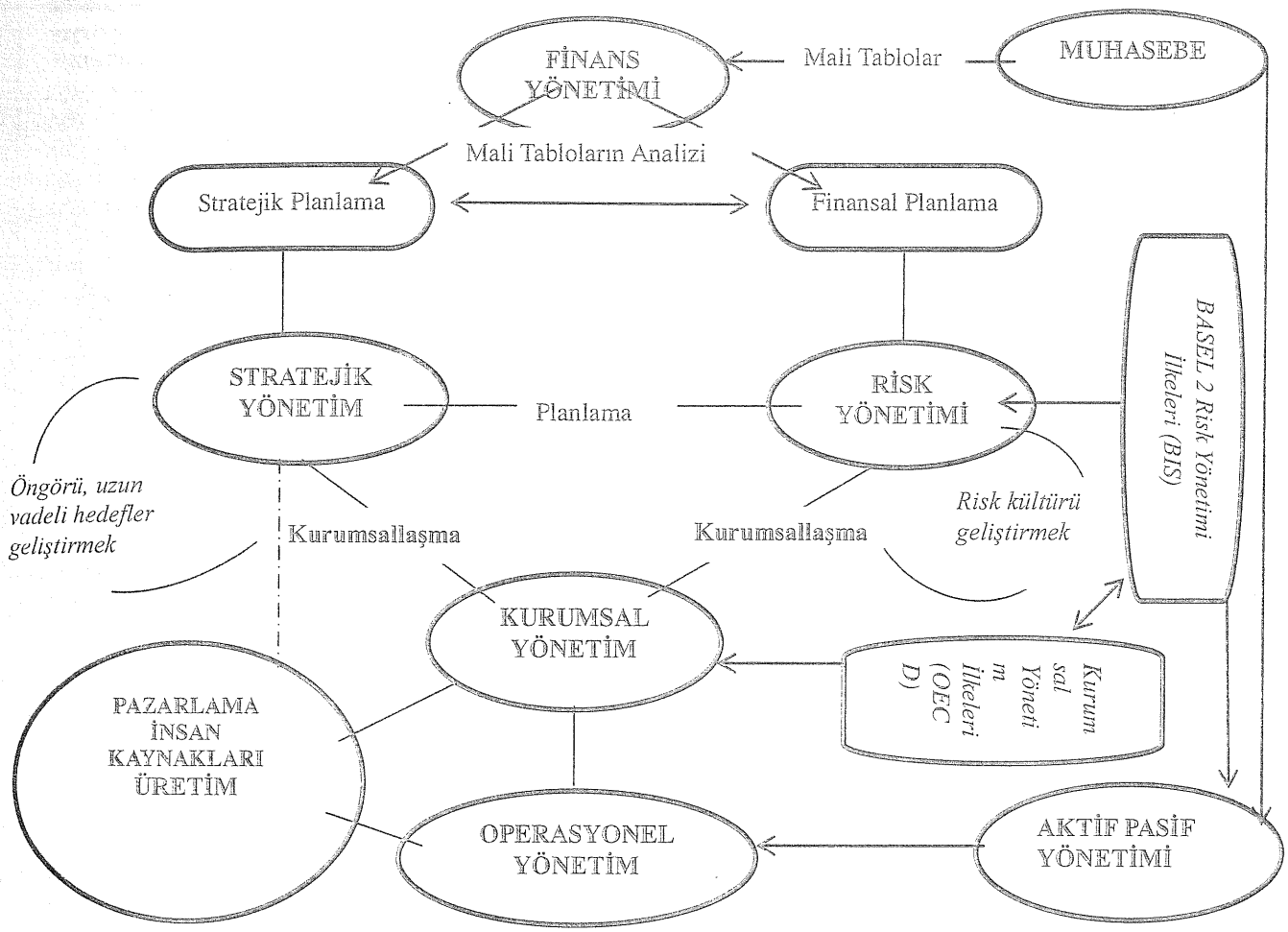
Aile işletmeleri 20. YY.'ın ikinci yarısında dünya ekonomisinde önem kazanan örgütler olarak görülmektedir. İşletmecilik eğitimi veren üniversitelerin sayısındaki artış, girişimcilik konusuna duyulan ilginin artmasına neden olmuş ve sonuçta da girişimcilik uygulamalarının en önemli konularından birisini oluşturan aile işletmeleri konusu yükselen bir değer haline gelmiştir (Güney, 2008).

Aile işletmesi kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok yazarın değişik yaklaşım ve kriterlere dayalı farklı tanımlar yapmaya çalıştığı ifade edilebilir. En kısa tanımıyla aile işletmeleri, ailenin sahipliğindeki ve yönetimindeki şirketler olarak ifade edilmektedir (Dal, 2012). Aile işletmeleri, sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2004). Shanker ve Astrachan (1996), aile işletmesi kavramının tanımlanmasında üç kritere göre sınıflandırma yapmıştır. Bu kriterler, şirketin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, şirketin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, şirketin kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer almasıdır. Bu kriterler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulmuş, en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Güney, 2008). Diğer bir tanıma göre ise aile işletmeleri, genel olarak akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir (Alayoğlu, 2003).

II.2 Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun örgüt yapısını oluşturması, kendisine özgü iş yapma yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, Sığrı, Tunçay, Coşkun, 2010). Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir (Pazarcık, 2004). Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma, kökenlerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulması; kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini içermektedir (Öner ve Turhan, 2010). Kurumsallaşma ile işletmenin belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların yetkin kişilerden oluşturulması ve işletmenin kişilere bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmesi gündeme gelmektedir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008). Aşağıdaki Şema'da ayrıntılı olarak gösterildiği üzere, kurumsallaşma günümüzde işletmelerin modern bir organizasyon yapısına kavuşması açısından gerekmektedir. Özellikle, 2004 yılı itibariyle OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri ve BIS'in BASEL 2 Risk Yönetimi İlkeleri (BASEL 3 ve 2,5 revizyonları gündemde olan) ile işletmecilikte kurumsal yapının geliştirilmesi

amaçlanmaktadır.



Şema: İşletmelerde Organizasyon Yapısını Kurumsallaştırma Önerisi

II.3 Türkiye'de Aile İşletmeleri

Dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin gerek sayı, gerek istihdam gerekse katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir yeri ve önemi vardır. Ekonomide faaliyet gösteren yaklaşık 1.9 milyon işletmenin %99'una yakını, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) olup, kendi içlerinde ayrıldıklarında ise %95'i mikro ölçekli, %3'ü küçük ölçekli %0.5'i orta ölçekli işletmelerden oluşmakta olup, büyük ölçekli işletme sayısı çok yüksek değildir. Diğer taraftan Türkiye'deki söz konusu işletmelerin %95'e yakını ise aile işletmesi olup, Dünya ortalaması olan %65-80'in üzerindedir (Sönmez ve Toksoy, 2011).

Türkiye'nin en eski aile işletmeleri; Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri, Vefa Bozacısı, Çögenler Helvacılık, Hacı Abdullah, Teksima Tekstil, Koska Helva, Konyalı Lokantası, Abdi İbrahim, Kamil Koç Otobüsleri, Mustafa Nevzat İlaç Sanayi, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları olarak sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004).

II.4 Aile İşletmeleri Açısından Kurumsallaşmanın Önemi

Aile işletmeleri genelde küçük birer işletme olarak kurulurlar, yok olmazlarsa zamanla büyürler, ulusal hatta uluslararası bir işletme haline dönüşürler (Pazarcık, 2004). Aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanarak sonraki kuşaklara devredilmeleri amaçlanmaktadır, ancak bu devrin gerçekleşmesi oldukça zor bir süreçtir (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Bu nedenle de çoğu aile işletmesinin ömrü kısa olmakta, bir sonraki kuşağa devreden aile şirketlerinin sayısı az olmaktadır. Küresel rekabetin gittikçe arttığı bir dünya sisteminde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bu sisteme ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Özellikle aile şirketlerinin, bu sistemde rekabet gücüne sahip olabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, bu şirketlerin yapısı gereği iyi yönetilmesi, profesyonel yönetime geçişi ve

kurumsallaşma ile mümkündür (Dal, 2012). Aile işletmelerinin etkinliklerini artırabilmeleri ve kamuoyunda gelecek için güven veren bir konuma gelebilmeleri, kurumsallaşma düzeyleri ile orantılıdır (Öner ve Turhan, 2010).

II.5 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunları

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlü olmalarının birçok sebebi vardır. Büyük bir çaba ve özveri ile kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdukları şirketlerini "kurumsal birer yapı" olarak düşünmeyen Türk girişimcilerinin birçoğunun, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile ile işin birbirinden ayrılamaması sonucu aile içi mücadeleleri işe yansıttıkları görülmektedir. Bunun sonucu olarak da şirket kurucusunun ölmesi veya herhangi bir şekilde işten ayrılması ile şirket batmaktadır. Bu durumdan kurtulabilenlerin çoğu da bölünmek veya bölünen her parçanın genellikle birbirine rakip olması gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadır (Alayoğlu, 2003). Ayrıca, aile işletmelerinin çoğunda işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle profesyoneller yerine aile üye ve yakınlarının çalıştırılması öncelikli tercih olmaktadır (Dal, 2012). Tüm bunlar, aile işletmelerinin başarısını engellemekte ve büyümeyi yavaşlatmaktadır.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları temel sorunlar; kuşak çatışmaları, nüfus problemleri, rol çatışmaları, eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama olarak sıralanabilir (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Bunlara ek olarak, akrabaların kayırılması, merkezileşme, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, babaerkillik, tutuculuk, aile üyeleri arasında rekabet, yönetim devretme krizi, yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü ve motivasyon eksikliği de aile işletmelerinin karşılaştıkları temel sorunlar arasında sayılabilir (Çetin, Özcan, Taşkıran ve Özdemirci, 2010).

III. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Dünyada ekonomi, ticaret ve finans üçgeninde yaşanan riskler, iflas, skandal ve krizlere yönelik gelişmeler, devlet düzenlemelerinin amacı olan kurumsal yeniden yapılandırmayı kaçınılmaz kılmıştır. Günümüz koşullarında, ekonomik düzeni iyileştirmek ve istikrarı sağlamak için kamuyu aydınlatma ve bilgi aktarma, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi ilkelerin geliştiği yeni mekanizma ve düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, OECD kriz eğilimlerinin arttığı bir dönemde dünyadaki işletmelere yönelik bir yeniden yapılandırma rehberi hazırlayarak kurumsal yapının yönetsel ve mali yönden güçlendirilmesi için Kurumsal Yönetim İlkelerini çıkarmıştır (Okay, 2014).

Kurumsal Yönetim İlkeleri, daha önce belirtildiği gibi adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkesi olarak 4 ilkeden oluşmaktadır. Adillik ilkesi, hem işletmelerin pay sahipleri ile olan ilişkilerini hem de pay sahiplerinin işletmeler tarafından korunmasını ele almaktadır. Yatırımcı ve pay sahipleri haklarının korunması ve eşit işleme tabi olmaları için geliştirilmiş bir ilkedir. (OECD, 2004). Şeffaflık, pay sahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler. Bu sebeple, maddi ve şekli kamuyu aydınlatmayı kapsar. Menfaat sahipleri, ilgililer, sermaye piyasası aktörleri, alacaklılar ve pay sahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını içerir. Şeffaflığın anonim şirketler hukukundaki yeni aracı, internet, elektronik ortamda aktarmalar ve açılması zorunlu bulunan web siteleridir. Her sermaye şirketinin bir web sitesi olması, bu sitenin şeffaflık sağlayıcı bir mekanizma olarak çalışması gerekir. Adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha öne çıkmaktadır. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyuşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir. Hesap verebilirlik yönetimin, şeffaflığına, doğruluğuna, kararların açıklanabilirliğine, kararların bir haklı sebebi, adil temeli olduğuna ve profesyonel niteliğine gönderme yapmaktadır. Sorumluluk ise, görevden kaynaklanan yükümlülüklere tam bağlılık, bunları gereği gibi bilinçle, hesap verebilirlik bağlamında yerine getirme anlamındadır. Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinin hukuka uygun olarak gerçekleştirilmesi için yönetimin taşıdığı sorumluluğu ifade etmektedir (TBMM, Genel Gerekçe 89).

Kurumsal yönetim ilkelerinin işletmelerde uygulanması sonucu özetle aşağıdaki hususlarda olumlu değişimler kaydedilmektedir (Okay, 2005b, 491) :

- İşletme değeri ve sermaye maliyeti
- İşletme yönetimi ve performansı
- İşletmede risk alma ve risklerin yönetimi

III.1 Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sorunlarının Çözümü Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi

III.1.1 Genel yönetim açısından değerlendirilmesi

Genel yönetimi tepe yönetimi, fonksiyonel ve operasyonel yönetim tabakaları olarak üç ana başlık altında ele alırsak kurumsal yönetim ilkelerinin en çok tepe yönetimi açısından anlam ifade ettiğini görürüz, çünkü işletmeyi ilgilendiren hayati öneme sahip stratejik kararların tepe yönetim tarafından alınması gerektiği açıktır. Bu kararların tüm paydaşlar açısından adil, bilgi edinme hakkı açısından şeffaf, sorumluluk açısından hesap verebilir olması zaruridir. Fonksiyonel yönetim söz konusu olduğunda, yetki devri vs. yönetim uygulamaları açısından daha çok tepe yönetiminin kurumsal

yönetim ilkeleri uygulamalarının yansımasıyla karşılaşılabilir. Bu çerçevede fonksiyonel yöneticiler, üst yönetimin kontrollerini dikkate alarak, yaptıkları işlemlerin adil, şeffaf, sorumluluk taşıyan, hesap verilebilir işlemler olması gerektiği bilincine ulaşacaklardır. Bunun tersi de mümkündür, kurumsal yönetim ilkelerinin tepe yöneticileri tarafından ihmal edilmesi, fonksiyonel yöneticilere de yansıyacaktır. Operasyonel yönetim seviyesi ise, kurumsal yönetim ilkeleri ile en az muhatap olan seviyedir. Operasyonel yöneticiler, görev tanımlarının gereğini yerine getirdiklerinde eğer bu tanımlar kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yapılmışsa, dezavantaj teşkil edecek herhangi bir sorun ortaya çıkmayacaktır.

III.1.2 İnsan Kaynakları (İK) açısından değerlendirilmesi

İnsan kaynaklarının moral ve motivasyonunu etkileyen en önemli hususların başında yapılan İK uygulamalarının adaletsizlik algısı gelmektedir. şeffaflığın da yeterince olmadığı varsayılarak, adaletsizliklerin engellendiği düşünülmektedir. Daha da önemlisi, adil olmayan ve şeffaf davranmayan yöneticilerden de sorumsuzlukları gereği hesap sorulmadığı kanaatinin de yaygın olmasıdır. Bütün bunlar değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim ilkelerinin söz konusu problemlerin çözümü açısından özellikle İK uygulamaları noktasında taşıdığı önem açıktır. Zaten, bu ilkelerin uygulamada olduğu bir işletmede çalışan bireyler yapılanlara karşı bir itirazları olacaksa, bunu söz konusu ilkelere dayanarak yapacaklardır.

III.1.3 Pazarlama açısından değerlendirilmesi

İşletmelere karşı müşteri menfaatlerinin, müşterilere de karşı da işletmenin menfaatlerinin korunması açısından en kritik departman Pazarlama departmanıdır, dolayısıyla Pazarlama ekibinin çalışma anlayışı, piyasadaki imajı, pazarlama argümanlarının kullanma biçimi ve kurumsal yönetim ilkelerine dair algısı son derece önemlidir. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkelerinin en çok içselleştirilmesi gereken eleman grubu Pazarlama departmanı elemanlarıdır. Hammadde temininden ürün nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar süren satış ve satın alma eylemlerinin tamamında hem tüketiciyi ve satıcıyı, hem de işletmeyi mağdur edebilecek şeffaf olmayan uygulamalar zaman zaman çatışmaya neden olmakta ve sorun çıkaran elemanların işletme dışı kalmalarına neden olabilmektedir. Kurumsal yönetimin adillik ilkesi, sadece müşterilere değil, rakiplere de adil davranmayı beraber getireceği için anlamlıdır. Şeffaf ve hesap verebilir olmayı sağlayan bir pazarlama süreci ise her işletme sahibinin olmasını şiddetle arzu edeceği ideal bir durumdur.

III.1.4 Finans açısından değerlendirilmesi

Kurumsal yatırımcılar dâhil olmak üzere hissedarlar, kendi oy haklarını kullanırken maliyet ve fayda hesabı yapmalıdırlar. Kurumsal Yönetim ilkeleri yatırımcılar için belirli bir yatırım stratejisinin savunuculuğunu yapmamaktadır ve yatırımcı hareketlerinin optimum düzeyi ile ilgili bir tavsiye arayışı içinde değildir. Bununla birlikte, birçok yatırımcı, makul oranda bir analize girişmekle ve oy haklarını kullanmakla pozitif getirilerin elde edilebileceği sonucuna varmıştır. Bazı kurumsal yatırımcılar yatırım yaptıkları şirketlerle ilgili olarak kendi politikalarını da kamuoyuna açıklamaktadırlar. Bilginin eşit olarak dağıtılması da adillik kapsamında önemlidir. Özellikle içerden bilgi sızdırma ve farklı kazanç sağlamaya çalışanların muameleleri engellenmeli ve yasaklanmalıdır (OECD, 2004). Adillik, yönetimin tüm yatırımcılara eşit davranması ile hem haklarda eşitlik hem de finansal açıdan eşitliğin sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dâhil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır. Bu bağlamda, finansal analizin ve finansal istikrarın desteklenmesi açısından şeffaflığın önemi büyüktür. Şirketlerin finansal tablolarına yönelik bilginin dağıtılması sermaye piyasasında etkinlik sağlamaktadır (Okay, 2005a, 2). Bu, literatürde asimetrik bilgi sorunu olarak geçen ve ancak simetrik bilgi olduğu takdirde piyasalarda etkinliğin sağlanabileceği hususu ile ifade edilmektedir (Fama, 1965).

Şeffaflığın tesisi için işletmelerin açıklaması gereken finansal bilgiler şunlardır:

- İşletmenin mali ve operasyonel durumu ve işletme kar-zarar hesabı
- İşletme hedefleri
- Büyük pay sahipliği ve oylama hakları
- Yönetim kurulu üyeleri, başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ve ödüllendirmeler
- İlgili taraf işlemleri
- Öngörülebilir maddi risk faktörleri
- Çalışanlar ve diğer doğrudan çıkar sahipleriyle ilgili maddi konular
- Yönetim yapısı ve politikaları (OECD, 2004).

Hesap verebilirlik, yönetim kurulunun karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve ilgili taraflara hesap verme yükümlülüğünü ifade etmektedir. Kurumsal yönetim özellikle yönetim kurulunun iç kontrol ve etkinliğini temin eden risk yönetimi ve denetimine dayalı bir sistem oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Okay, 2005c, 2089). Kurumsal yönetim şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almaktadır. Öte yandan hesap verebilirlik, şeffaflık kavramıyla da çok yakından ilgilidir. Esasen, şeffaflıktaki temel amaç kişileri, işletmeleri,

piyasaları ya da hükümetleri faaliyetleri ve politikaları dolayısıyla sorumlu tutabilme yaklaşımıdır. Dolayısıyla; şeffaflık "kuruluşlarca, kendilerinin değerlendirilmelerine yönelik ilgili bilginin dağıtılması" olarak tanımlanabilir (Okay, 2005a, 2).

Sorumluluk ilkesi, yönetimin tüm hissedarlara karşı sorumluluğunu ifade etmektedir. Yönetim kurulu üyeleri tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli titizlik ve özenle, şirketin ve hissedarların en uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler. Yönetim, özellikle şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yönetim kurulu finans fonksiyonu açısından aşağıdaki finansal işlevlerin yerine getirilmesini sağlamalıdır:

- Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; icraatı ve şirket performansını zamanında denetlemek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek
- Yönetim kademesini ve kurul üyelerine yapılan ödeme ve ücret sistemini gözden geçirmek, resmi ve şeffaf bir atama süreci sağlamak
- Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını zamanında denetleyip sevk ve idare etmek (OECD, 2004).

III.1.5 Muhasebe açısından değerlendirilmesi

Adillik ilkesi muhasebe fonksiyonu açısından, hisse kayıtlarının sağlıklı olarak tutulması ve güvenceye alınması pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına eşit olarak sahip olmalarını ifade etmektedir. Kamuyu aydınlatma politikası çerçevesinde, genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine dayalı olarak tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir olmak üzere tüm ekonomik birimler, pay sahipleri ve yatırımcılar ile eşit, adil ve şeffaf bir iletişim sağlanmasıdır. Tüm ilgili tarafların zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve eşit koşullarda bilgilendirilmesi esasına dayanmaktadır (OECD, 2004).

Şeffaflık ilkesinin kamuyu aydınlatma çerçevesindeki amacı, şirketlerin gerekli düzenlemelerin yapılması yoluyla bilançolarına düzen, sağlık ve şeffaflık kazandırılmasıdır. Bu bağlamda, şirketlerin finansal tablolarına yönelik şeffaf bilginin dağıtılması sermaye piyasasında etkinlik sağlamaktadır. Bilginin eşitliği anlamındaki etkinlik, bilgi şeffaflığı olarak da adlandırılabilir. İşletmelerin finansal tabloları aracılığı ile yapılan bilgilendirmenin genel amacı, ilgililere yönetimin işletme hedeflerine ulaşmadaki başarısını değerlendirmelerine yardımcı olmaktır. Ancak, burada finansal bilgilerin farklı kişi ya da gruplara iletilmesi hedeflendiğinde bilgilerin kütleselliğinden öte kalitesinin önemli bir ölçüt olarak ele alınması gerekmektedir. Bilgilerin gereksinimleri karşılayacak nitelikte olmaları yani, önemli, güvenilir, tarafsız, anlaşılır, zamanlı, tutarlı ve karşılaştırılabilir olması beklenmektedir. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri olarak kabul edilen bu standartlarla kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi örtüşmektedir (Okay, 2005a, 2).

İşletmelerin açıklaması gereken finansal bilgilerin hazırlanması açısından muhasebe fonksiyonunda şeffaflık aşağıdaki hususlardan oluşmaktadır:

- Bilgi hazırlamak, denetlemek ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklamak
- Mali beyannameleri hazırlamak ve sunma yöntemleri hakkında dışarıdan ve objektif bir güvence oluşturmak için yıllık denetimi bağımsız bir denetçi tarafından yaptırmak
- Bilgi yayma kanallarıyla ilgili bilgiye kullanıcılar tarafından adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle erişilmesini sağlamak (OECD, 2004).

Hesap verebilirlik ilkesi muhasebe fonksiyonu açısından, işletmelerin faaliyetlerini raporlamak ve kamuya açıklamakla yükümlülüklerini ifade etmektedir. Muhasebe yönünden ilke, aynı zamanda sorumluluk ve şeffaflık ilkelerini tamamlamaktadır. İşletme performansı ve buna dayalı muhasebe verilerinin raporlanması ve ilan edilmesi, sorumlulukların ne gibi yollarla ya da nasıl yerine getirildiğinin açıklanması, ortaya konması ve ispat edilmesi zorunluluğu işletmelerin hesap vermekle yükümlü olduğu hususlardır. Yönetim, muhasebenin sağladığı bilgi ile kamuya ve ilgililere hesap verebilir (OECD, 2004).

Sorumluluk ilkesi, muhasebe fonksiyonu açısından muhasebenin hazırladığı kamuya açıklanacak verilerin doğruluğu, hissedarlara ait bilgi ve muhasebe kayıtlarının sağlıklı olarak tutulması ve güvence altına alınmasıdır. Yönetim, şirketin bağımsız denetçilik dahil, muhasebe ve mali rapor sistemlerini güvence altına almak ve özellikle risk denetimi, mali kontrol ve yasalara uygunluk açısından uygun denetim sistemlerinin işler olmasını sağlamakla sorumludur. Mali tabloların bağımsız denetçi tarafından denetlenmesinin sağlanması yönetim kurulunun sorumlulukları arasındadır. Sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, yönetim kurulu üyeleri yeterince zaman ayırmalı ve doğru, gerekli ve geçerli bilgiye zamanında erişebilmelidir (OECD, 2004). İşletmeler, finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında, tüm toplumun çıkarlarını gözetmek, bilgileri gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst olarak hazırlayıp sunmakla yükümlüdürler. Sosyal sorumluluk kavramı olarak ifade edilen bu ilke, muhasebenin ve mali tabloların anlamını ve amacını vurgulamaktadır. İşletmeler finansal tabloları, muhasebenin bu temel kavramları çerçevesinde belirli dönemlerde kamuya açıklamakla yükümlüdürler (Okay, 2005a, 5).

III.1.6 Halkla İlişkiler açısından değerlendirilmesi

Kurumsal yönetim ilkelerini en çok ilgilendiren fonksiyonel departmanlardan birisi Halkla İlişkiler'dir, çünkü işletme gerçekten bu ilkelere uygun sonuçlar üretebiliyorsa, kamu yararı ve sosyal sorumluluk açısından takdir toplayacak ve bunu bir döngü halinde tekrar sonuçlarına yansıtabilecektir. Konunun paydaşlara en etkili şekilde duyurulabilmesi ve pozitif bir algıya dönüştürülebilmesi için Halkla İlişkiler departmanının faaliyet ve uygulamaları büyük önem kazanır. Kurum imajı, kurum kültürü, kurum itibarı, kurum içi iletişim ve kurum kimliği gibi Halkla İlişkiler departmanı ile birebir ilgili konular da bu ilkeler doğrultusunda aktif olarak olumlu katkı sağlayacaktır.

III.1.7 Üretim açısından değerlendirilmesi

Üretim departmanı, üretim hatlarını müşterilerine açıp şeffaflık örneği sergileyen ve bu sayede imaj oluşturmaya çalışan işletmelerin varlığı bilinmektedir. Modern dünyanın gittikçe artan karmaşası içerisinde insanların belki de en çok rahatsız oldukları ve şüpheye düştükleri, kullandıkları ürünlerin söylendiği gibi üretilip üretilmediği hususudur. Özellikle gıda sektörü açısından bu durum vahim sonuçlar doğurabilmektedir. Bazı işletmeler, çeşitli kalite belgeleri alarak yaptıkları faaliyetlerin ve ürettikleri ürünleri sorumluluğunun bilincinde olduklarını, hesabını verebileceklerini, dolaylı bir yolla da olsa ifade etmeye çalışmaktadırlar. Müşteri boyutundan bakacak olursak, kurumsal yönetim ilkelerine en çok ihtiyaç duyulan departman üretim departmanıdır, çünkü insanlar bir ürünü pahalı almaktan ziyade kalitesiz ve sağlığa zararlı almaktan çekinirler. Şeffaf, sorumluluk bilincine sahip ve hesap verebilir bir üretim anlayışı ve bu anlayışa uygun oluşturulmuş araştırma-geliştirme faaliyetleri, üretim süreçleri yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı üst düzey bir önem seviyesine ulaşmaktadır.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu ile Türkiye'deki şirketler kurumsal yönetim ilkelerine tabi tutulmuş ve 1 Ocak 2013 itibari ile tüm finansal tabloların Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (IFRS) uygun olarak hazırlanıp denetlenmesi yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Bu önemli gelişmelerle, Türkiye'de reel sektörün %95'ni oluşturan aile şirketlerini ciddi bir kurumsal ve mali yapılandırma beklemektedir. Mevcut durumda, kurumsallaşmamış olan Türkiye'de işletmelerin geçmişten bugüne zayıf ve yetersiz bir kurumsal yapı, mali ortam ve yasal yapının içinde olduğu bilinmektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin işletmeler tarafından benimsenmesi, finansal raporlama ve denetim standartlarında uluslararası düzenlemelere uyum sağlaması devletin düzenleme gücü ve yasaların yaptırım gücüne bağlıdır. Bununla birlikte sorunun asıl çözümü, işletmelerin tepe yönetimlerinin kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmelerine ve bir işletme kültürü olarak çalışanlara benimsetmelerine bağlıdır. Çünkü bütün uygulamalar, insan kaynaklarının üzerine düşeni gerektiği gibi yapmasıyla mevzuata uygun hale gelebilir. İşgörenler inandıkları ve benimsedikleri hususları iş hayatına yansıtma noktasında daha istekli davranırlar. Kurumsal yönetim ilkeleri, genel olarak bütün işletme faaliyetlerini şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve adillik açısından ilgilendirdiği için bütün çalışanları da yakından ilgilendirir. Her departmanın ve çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilebilmesi açısından sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirebilecekleri yetkiyle donatıldıkları takdirde olumlu sonuçlar almak mümkündür. Stratejik olarak daha çok tepe yönetimi ilgilendiren kurumsal yönetim ilkelerinin, personel güçlendirme mantığı ile yaklaştığımızda işletme lehine sonuçlar doğuracağı da açıktır. Özellikle de aile işletmelerinde otoriter ve merkezi yapının adem-i merkezi bir yapıya dönüştürülmesi kurumsallaşma bakımından son derece önemlidir. Yasal zorunluluk nedeniyle de daha kolay benimsenebilecek kurumsal yönetim ilkeleri, bu çerçevede önemli bir fonksiyon icra edecektir. İşletme sahipleri ve çalışanlarının davranışlarını etkili standartlara dönüştürebilmek için de kurumsal yönetim ilkelerine uymak zaruridir. Sonuç olarak diyebiliriz ki, işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunun çözümü için kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirmek hayati derecede önemlidir.

KAYNAKÇA

Alayoğlu, N. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları:42, Yönetim Kitaplığı:2, İstanbul: Erkam Matbaası, 2003.

Bingöl, D.; Sığrı, Ü.; Tunçay, A.; Coşkun, E. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Ödülü: Aras Kargo Örneği", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 16-17 Nisan 2010, s.53-67.

Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkıran, E., Özdemirci, A. Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi,
İstanbul: İTO Yayınları, Yayın No: 2010-47, 2010.

Dal, S. "Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Sürecine Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Etkisi", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 13-14 Nisan 2012, s.231-244.

Fama, E., "Random Walks In Stock Market Prices", Financial Analysts Journal 21 (5), September/October 1965, 55–59.

Genç, N. Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul: Timaş Yayınları, 1994

Genç, N.; Karcıoğlu, F. "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 17-18 Nisan 2004, s.20-32.

Genç, N. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınları, 2012.

Güney, S. Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008.

Kargın, M.; Aktaş, R. "Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Raporlanmış Nakit Akış Tablosu ve Analizi", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim/2011, s.1-24.

Karpuzoğlu, E. "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 17-18 Nisan 2004, s.42-53.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

Okay E., "Yeni Türk Ticaret Kanunu İle Türkiye'de Kurumsal Yeniden Yapılandırma ve Mali Ortamın İyileştirilmesi", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, baskıda, Mart 2014

Okay, E., (2005a), "Finansal Değerlendirme Açısından Finansal Tabloların Şeffaflığı", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:15, (Mayıs) 2005, s.1-8.

Okay, E., (2005b), "Without Corporate Governance Banks Are Bound To Risk", International Strategic Management Conference, Çanakkale, (23-25 June) 2005, pp.485-492.

Okay, E., (2005c), "Measure of Corporate Governance in Banking: A Perspective of Financial Ratio Analysis", 10th International Conference of Finance and Banking (19-20 October 2005), ed. Polouček, S., Stavárek, D. Future of Banking after the Year 2000 in the World and in the Czech Republic (Volume X - Finance and Banking), Karviná: Silesian University, 2005, pp.2087-2106.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance, Paris: OECD Publications, 2004.

Öner, H.; Turhan, Ö. "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 16-17 Nisan 2010, s.119-133.

Öztürk, A. T. "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences, Sayı:10/Aralık, Ankara, 2008. s.109-116.

Pazarcık, O. "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 17-18 Nisan 2004, s.33-41.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No:56, 2011.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Kurumsal Yönetim İlkeleri, Tebliğ Seri: IV, No:54-Ek, 2011.

Shanker, M.C.; Astrachan, J.H. "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics", Family Business Review, Vol.9, No:2, 1996, pp.107 – 123.

Sönmez, A.; Toksoy, A. "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", Maliye Finans Yazıları, Yıl:25, Sayı:92, 2011, s.51-90.

Şahman, İ.; Tengilimoğlu, D.; Işık, O. "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:10/2, 2008, s.1-23.

Şener, İ. "Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (Ed. Tamer Koçel), İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 13-14 Nisan 2012, s.161-174.

TBMM, Yeni TTK Genel Gerekçesi, http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf

Ülgen, H.; Mirze, K. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Yazıcıoğlu, İ; Koç, "H. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.21, Konya, 2009, s.497-507.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ v
KONGRE TARİHÇESİ vii
KURULLAR ix

BİLDİRİLER

CİLT I

SANAL KAYTARMA

İŞYERİNDE YALNIZLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ SANAL KAYTARMAYA (CYBERLOAFING) ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ
Emre İŞÇİ - Seçil BAL TAŞTAN - Ayşe TUĞLU 1 - 7

SOSYAL SERMAYE, İŞ TATMİNİ VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY ÖRNEĞİ
Himmet KARADAL - Muhammet SAYGIN 9 - 16

ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN SANAL KAYTARMA (CYBERLOAFING) ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTE AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA
Selin ÇAVUŞOĞLU - Aynur (TERZİ) PALAMUTÇUOĞLU - B. Türker PALAMUTÇUOĞLU 17 - 24

BÜYÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN TÜRKİYE EKONOMİSİNE KATKILARI

KOBİ'LERİN FİNANSMAN VE YATIRIM KAYNAKLARINI ALGI DÜZEYİ: GİRESUN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA
Ünver AKIN 25 - 36

TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU LİSTESİNDE YERALAN ELEKTRİK ÜRETEN FİRMALARIN KRİZ DÖNEMLERİNDE FİNANSMAN VE YATIRIM YÖNETİM STRATEJİLERİ: 1998-2012
E. Şule AYDENİZ 37 - 44

DÜNYANIN EN BÜYÜK 10 EKONOMİSİ VE TÜRKİYE'NİN 2023 YILI HEDEFİ
Dilek TEKER - Suat TEKER 45 - 52

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNDE KİŞİLİĞİN ARACI ROLÜ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Nilüfer KIRAÇLI LEBLEBİCİOĞLU - Canan ÇETİN 53 - 59

ÖRGÜTÜN BAĞLI BULUNDUĞU ÜLKENİN İMAJININ ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ
Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ - Cihangir GÜMÜŞTAŞ 61 - 67

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ-AİLE YAŞAMI ÇATIŞMASINA ETKİSİ
Nevin DENİZ - Birsen ÖZALP 69 - 76

AİLE İŞLETMELERİ

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE AİLE ANAYASASININ ROLÜ VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR IŞIĞINDA BİR DEĞERLENDİRME
Cemal YÜKSELEN - Ebru YILDIZ 77 - 83

TÜRKİYE'DE VE İSPANYA'DA İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNDE AİLE İŞLETMESİ ALGISININ KARŞILAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA
Fatma Zehra SAVİ - Canan YILDIRAN 85 - 90

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ AÇISINDAN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
Nurullah GENÇ - Esin OKAY - N. Öykü İYİGÜN 91 - 98

13. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ
BİLDİRİLER KİTABI

Editör

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Yayına Hazırlayanlar

Arş. Grv. Dr. Ahmet BAŞÇI
Arş. Grv. Burak LEBLEBİCİOĞLU
Arş. Grv. Hava YAŞBAY
Arş. Grv. Orkun DEMİRBAĞ
Arş. Grv. Emine Serap KURT

Düzenleyen

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

8 – 10 MAYIS 2014
KEMER - ANTALYA