

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜLMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ:
TURKUVAZ GÖRSEL/İŞİTSEL MEDYA UYGULAMASI**

ÖZLEM KARACAN

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TAMER AKSOY**

İSTANBUL, 2022

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜLMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ:
TURKUVAZ GÖRSEL/İŞİTSEL MEDYA UYGULAMASI**

ÖZLEM KARACAN

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TAMER AKSOY**

İSTANBUL, 2022

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında yüksek lisans Derecesi'ni alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvanı – Adı Soyadı	Kanaati	İmza
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Özlem KARACAN

İmza:

TEŞEKKÜR

Tez çalışma sürecinde, değerli fikir, öneri ve yol göstericiliği ile çalışmamın geliştirilmesine ve sonuçlandırılmasına katkı sağlayan ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tamer AKSOY hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca eğitim programında derslerimize girerek zihnimizi şekillendiren ve bizleri tez sürecine hazırlayan İbn Haldun Üniversitesi hocalarıma da katkılarından dolayı ayrıca teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimi almamıza imkân tanıyarak eğitime verdiği büyük önem sayesinde bizleri daha ileriye taşıyan, uzun yıllardır çalıştığım kurumumda birlikte geleceğe yürümekle onur duyduğum Turkuvaz Medya Yönetim Kurulu Başkan Vekili Sayın Dr. Serhat ALBAYRAK'a teşekkürü bir borç biliyorum.

Yüksek lisans eğitimim ve iş hayatım süresince desteğini her zaman hissettiren, tez çalışmalarım boyunca yaşadığım yoğunluğu istemediğim işe yansıtıysam da bunları mazur gören, inancım düştüğü zamanlarda yol göstericiliğiyle teşvik eden Genel Müdürüm Sayın Yavuz NART'a manevi desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tezin uygulama aşamasında anketlere katılım sağlayarak o kadar soruyu usanmadan cevaplandıran ve başarı dileklerini esirgemeyerek manen yanımda olduklarını hissettiren sevgili Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya ailesine ve tüm çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimi; uzun süren çalışmalarım boyunca daima yanımda olan ve varlıklarıyla hayatımı anlamlandıran sevgili eşime, yaşam kaynağım biricik kızım Naz Eylül'e ve hayatımın her alanında beni doğruya yönlendiren ve manevi desteklerini daima hissettiğim sevgili anneme ve babama adıyorum.

Özlem KARACAN

ÖZ

BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ: TURKUVAZ GÖRSEL/İŞİTSEL MEDYA UYGULAMASI

Karacan, Özlem

İşletme Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 204036007

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-3845-8124

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10470839

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer AKSOY

Temmuz 2022, 250 sayfa

Bu çalışmanın amacı, iç kontrol sistemi etkinliğinin ölçülmesini sağlamak ve örgüt kültürü ile arasında ilişki olup olmadığını Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya üzerinden açıklamaya çalışmaktır. Çalışmada, iç kontrol sistemi etkinliği ile örgüt kültürüne yönelik algıların demografik özelliklere göre farklılık arz edip arzetmediğinin incelenmesi de amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılan araştırmada vaka çalışması olarak Turkuvaz Medya'nın görsel/işitsel alanda yayın yapan mecraları incelenmiştir. Veriler anket tekniğiyle toplanmış, her iki kavram için oluşturulan anketler medya çalışanlarına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Anket çalışması pozisyon farkı gözetmeksizin yönetici, ara kademe ve çalışanlara uygulanmış ve toplamda 309 adet geri dönüş sağlanmıştır. 5'li likert ölçeklemesine uygun anket verilerinin analizinde, tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Co. Alpha testi, uygunluk düzeyleri için Kolmogrov Smirnov testi, katılımcıların demografik özelliklerine göre incelenmesinde bağımsız t-testi ve Varyans analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 25.0 paket programı kullanılarak, boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon, çoklu düzeylerdeki ilişkilerin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışma neticesinde; bütünleşik iç kontrol sisteminin bileşenlerinden kontrol ortamı boyutunun, örgüt kültürü ve iç kontrol sistemiyle pozitif yönlü ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki gösterdiği, tüm kültür

tiplerinin en fazla kontrol ortamından etkilendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın en gelişmiş kurumsal COSO bütünleşik iç kontrol modeli çerçevesinde etkin bir iç kontrol sistemine sahip olduğu ve kontrol faaliyetlerinin etkin şekilde kullanıldığı anlaşılmıştır. İç kontrol sisteminin en yüksek düzeyde ilişkiyi Hiyerarşi kültürü ile gösterdiği, ayrıca kurumda egemen kültürün Hiyerarşi olduğu, kurumun yüksek düzeyde bir örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür. Demografik özelliklere göre kadın çalışanlarının örgüt kültürü ve iç kontrol sistemi algılarının erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğu, ara kademe çalışanlar ile lisansüstü eğitime sahip çalışanların algılarının diğer pozisyon ve eğitim seviyelerinden düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın ayrıca, şirketlerin iç kontrol yapılarını güçlendirmelerine ve güçlü bir örgüt kültürü inşa etmelerine yönelik odaklanmaları gereken hususlara bir farkındalık ve katkı sağlaması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: COSO bütünleşik iç kontrol çerçevesi, İç kontrol sistemi etkinliği, Medya, Örgütsel kültür.

ABSTRACT

MEASURING THE EFFICIENCY OF THE INTEGRATED INTERNAL CONTROL SYSTEM AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL CULTURE: TURKUVAZ MEDIA TELEVISION CASE

Karacan, Özlem

MA in Management

Student ID: 204036007

Open Researcher and Contributor ID (ORCID): 0000-0003-3845-8124

National Thesis Center Reference Number: 10470839

Thesis Supervisor: Prof. Tamer AKSOY

July 2022, 250 pages

The aim of the study is to measure the effectiveness of the internal control system (ICS) and to explain whether there is a relationship between it and the organizational culture (OC) through the Turkuvaz Audio-Visual Media example. Additionally, another objective is whether the perceptions towards the effectiveness of the ICS and OC differ according to demographic characteristics. Quantitative research method was used in the study and the audio/visual broadcasting channels of TurkuvazMedia were selected as a case study. Data suitable for 5-point Likert scale were collected by survey technique and the questionnaires were sent to the staff via e-mail. A total of 309 feedbacks were received from the survey applied to managers, mid-levels and employees. SPSS 25.0 was used for data analysis. A wide variety of techniques including descriptive statistics, scale reliability Co.Alpha, Kolmogrov Smirnov test, independent t-test, variance/correlation®ression analyses were applied. It was concluded that the control environment dimension of integrated ICS, has a positive and strong significant relationship with the OC and ICS, and that all culture types are mostly affected by the control environment. it was revealed Turkuvaz Media has an effective ICS within the framework of the COSO and control activities are used effectively. We found that the ICS was associated with the Hierarchy culture at the highest level, the dominant culture in the organization was Hierarchy, and the business had a high level of organizational culture. According to demographic

characteristics, female employees' perceptions of OC and ICS are higher than men's, and perceptions of mid-level employees and employees with graduate education are lower than other positions and education levels. Moreover, We hope that the study will raise awareness and contribute to the companies for strengthening their ICSs and building a strong organizational culture.

Keywords: COSO integrated internal control framework, Internal control system, Media, Organizational culture.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GRAFİKLER LİSTESİ	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ	xix
BÖLÜM I GİRİŞ	1
BÖLÜM II İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	6
2.1. İç Kontrolün Tanımı	6
2.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi	8
2.3. İç Kontrolün Önemi, Avantaj ve Dezavantajları.....	13
2.3.1. İç Kontrolün Önemi	13
2.3.2. İç Kontrolün Avantajları	14
2.3.3. İç Kontrolün Olası Dezavantajları.....	15
2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları	16
2.4.1. İç Kontrol Sisteminin Esas Amaçları	17
2.4.1.1. İşletme Varlıklarının Korunması	17
2.4.1.2. Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımının Sağlanması.....	18
2.4.1.3. Finansal Raporlamanın Güvenilirliği.....	18
2.4.1.4. Mali Tabloların Zamanında Hazırlanması	19
2.4.1.5. İlgili Yasa ve Mevzuatlara Uygunluk	19
2.4.2. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları	20
2.4.3. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları	20

2.5. İç Kontrolün Sınıfları.....	21
2.5.1. Yönetsel Kontrol	21
2.5.2. Muhasebe Kontrolü	21
2.6. İç Kontrol Sistemi Kontrol Türleri	22
2.6.1. Önleyici (Preventive) Kontroller	22
2.6.2. Ortaya Çıkarıcı/Tespit Edici (Dedective) Kontroller	23
2.6.3. Yönlendirici (Directive) Kontroller.....	23
2.6.4. Boşluk Doldurucu/Telafi Edici (Compensating) Kontroller.....	24
2.7. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk ve Roller	24
2.8. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	27
2.8.1. Etkin Bir İç Kontrol Sistemi İlkeleri	28
2.8.1.1. Görevler Ayrılığı İlkesi	28
2.8.1.2. Yetki ve Onay İlkesi	28
2.8.1.3. Uygun Bir Belgelendirme ve Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi	29
2.8.1.4. Varlıkların ve Muhasebe Kayıtlarının Korunması İlkesi	29
2.8.1.5. Bağımsız Mutabakatların Yapılması İlkesi.....	30
2.8.2. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi	30
2.8.3. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin ve Yeterliliğinin Ölçülmesi	31
2.8.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğine İlişkin Sınırlamalar	32
2.9. İç Kontrol Sistemi Modelleri	34
2.9.1. COSO - İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Modeli	36
2.9.2. CoCo Modeli	36
2.9.3. Turnbull Modeli.....	37
2.9.4. COBIT Modeli	38
2.9.5. eSAC Modeli.....	39

2.9.6. SysTrust Modeli	40
BÖLÜM III COSO MODELİ: İÇ KONTROL BÜTÜNLEŞİK ÇERÇEVE	42
3.1. COSO Modeli ve Gelişim Süreci	42
3.2. COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Bileşenleri	46
3.2.1. Kontrol Ortamı	48
3.2.1.1. Etik Değerler ve Dürüstlük	50
3.2.1.2. Gözetim Sorumluluğu	51
3.2.1.3. Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk	51
3.2.1.4. Yetkinliğe Önem Verilmesi	51
3.2.1.5. Hesap Verme Sorumluluğu	52
3.2.2. Risk Değerlendirmesi	53
3.2.2.1. Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi	55
3.2.2.2. Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi	56
3.2.2.3. Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması	57
3.2.2.4. Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi	58
3.2.3. Kontrol Faaliyetleri.....	59
3.2.3.1. Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	61
3.2.3.2. Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	62
3.2.3.3. Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması ..	63
3.2.4. Bilgi ve İletişim	63
3.2.4.1. Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	65
3.2.4.2. İç İletişimin Kurulması	66
3.2.4.3. Dış İletişimin Kurulması	66
3.2.5. İzleme.....	67
3.2.5.1. Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	69

3.2.5.2. Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraplara Bilgi Verilmesi	69
3.3. Etkili İç Kontrol.....	70
3.4. İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve'ye Göre Roller ve Sorumluluklar	71
3.5. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesini Gerekli Kılan Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler	73
BÖLÜM IV ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	75
4.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavram ve Tanımları	75
4.1.1. Kültür Kavramı.....	75
4.1.2. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	77
4.1.3. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	80
4.1.3.1. Kültürler Nasıl Korunur?	83
4.1.3.2. Cazibe-Seçim-Yıpratma (ASA: Attraction-Selection-Attrition).....	84
4.1.3.3. Örgütlerin Tek Bir Kültürü Var Mıdır?	85
4.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	87
4.2.1. Odaklı Fonksiyonlar	87
4.2.2. Kısıtlama Fonksiyonları.....	87
4.2.3. Uyum Fonksiyonları	87
4.2.4. Uyarma Fonksiyonları	88
4.2.5. Radyasyon Fonksiyonları.....	88
4.2.6. Marka Fonksiyonları.....	88
4.3. Örgüt Kültürünün Rolü.....	88
4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	89
4.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	90
4.5.1. Değerler ve Normlar	91
4.5.2. Hikâyeler/ Mitler/ Efsaneler.....	93

4.5.3. Törenler/ Seremoniler	94
4.5.4. Semboller	95
4.5.5. Dil	95
4.5.6. Rutinler ve Ritüeller	96
4.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması.....	96
4.6.1. Cameron ve Quinn'in Modeli	99
4.6.2. Martin'in Kültür Modeli	103
4.6.3. Harrison ve Handy'nin Modeli.....	104
4.6.4. Deal ve Kennedy Modeli	107
4.6.5. Schneider Modeli.....	110
4.6.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	113
4.6.7. Hofstede Modeli	115
4.6.8. Schein Modeli.....	119
4.6.9. Parsons Modeli (AGIL)	121
BÖLÜM V ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ İLİŞKİSİ.....	124
5.1. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Etkileşimi	124
5.2. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol İlişkisi ile İlgili Literatürden Örnekler	126
5.2.1. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol İlişkisi: Literatürden Nitel Çalışmalar	126
5.2.2. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol İlişkisi: Literatürden Nicel Çalışmalar	129
BÖLÜM VI TURKUVAZ MEDYA	133
6.1. Turkuvaz Medya Hakkında Genel Bilgi	133
6.2. Turkuvaz Medya Grubu Uygulama Esasları.....	134
6.3. Turkuvaz Medya Markaları ve Faaliyet Alanları	138
6.3.1. Yazılı Medya	138
6.3.1.1. Gazete.....	138

6.3.1.2. Dergi	140
6.3.2. Görsel/İşitsel Medya	140
6.3.2.1. Televizyon	143
6.3.2.2. Radyo	145
BÖLÜM VII ARAŞTIRMA "BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ: TURKUVAZ GÖRSEL/İŞİTSEL MEDYA UYGULAMASI"	146
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	146
7.2. Araştırmanın Metodu.....	148
7.2.1. Araştırmanın Modeli.....	148
7.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	150
7.2.3. Evren ve Örneklem	152
7.2.4. Veri Toplama Aracı	152
7.2.5. Araştırmanın Alan Uygulama Süreci.....	154
7.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	154
7.3. Araştırma Verilerinin Analizi	155
7.3.1. Kısaltmalar ve Açıklamalar.....	155
7.3.2. Veri Analizi Yöntemleri	156
7.4. Bulgular ve Değerlendirmesi	156
7.4.1. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi	157
7.4.2. Örgüt Kültürünün İncelenmesi.....	172
7.4.3. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi	180
BÖLÜM VIII SONUÇ VE ÖNERİLER	215
REFERANSLAR	224
EKLER.....	243
EK A.....	243

EK B	244
EK C	245
EK D	249
ÖZGEÇMİŞ	250

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.1. COSO Bütünleşik İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve İlkeleri.....	48
Tablo 3.2. Kontrol Ortamı Bileşeni ve İlkeleri.....	50
Tablo 3.3. Risk Değerlendirme Bileşeni ve İlkeleri.....	55
Tablo 3.4. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni ve İlkeleri.....	61
Tablo 3.5. Bilgi ve İletişim Bileşeni ve İlkeleri.....	65
Tablo 3.6. İzleme Bileşeni ve İlkeleri.....	68
Tablo 4.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	106
Tablo 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	157
Tablo 7.2. İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeylerinin İncelenmesi.....	158
Tablo 7.3. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Cinsiyet.....	159
Tablo 7.4. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Yaş.....	159
Tablo 7.5. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Eğitim.....	160
Tablo 7.6. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Şirkette Çalışma Süresi.....	161
Tablo 7.7. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Pozisyon.....	162
Tablo 7.8. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Mesleki Deneyim.....	163
Tablo 7.9. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Departman.....	164
Tablo 7.10. İç Kontrol Sistemi ve Boyutları Arasındaki İlişki.....	165
Tablo 7.11. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Regresyon Analizi.....	167
Tablo 7.12. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (1)...	168
Tablo 7.13. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (2) ..	169
Tablo 7.14. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (3) ..	170
Tablo 7.15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeylerinin İncelenmesi.....	172
Tablo 7.16. Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Cinsiyet.....	172
Tablo 7.17. Örgüt Kültürü Ölçeği Ve yaş.....	173
Tablo 7.18. Örgüt Kültürü ve Eğitim.....	174
Tablo 7.19. Örgüt Kültürü ve Şirkette Çalışma Süresi.....	174
Tablo 7.20. Örgüt Kültürü ve Pozisyon.....	175
Tablo 7.21. Örgüt Kültürü ve Mesleki Deneyim.....	176

Tablo 7.22. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Departman	177
Tablo 7.23. Örgüt Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi	178
Tablo 7.24. Örgüt Kültürü ve Boyutları Regresyon Analizi	179
Tablo 7.25. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ...	180
Tablo 7.26. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	180
Tablo 7.27. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	181
Tablo 7.28. İç Kontrol Sistemi Boyutları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	182
Tablo 7.29. Örgüt Kültürü Boyutları ve İç Kontrol Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	183
Tablo 7.30. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisinin Regresyon Modeli	186
Tablo 7.31. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Anova Tablosu ...	187
Tablo 7.32. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Katsayı Tablosu...	187
Tablo 7.33. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Katsayı ve Anova Tabloları	189
Tablo 7.34. Örgüt Kültürü Bileşenleri ile İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi	191
Tablo 7.35. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Bileşenleri Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi	193
Tablo 7.36. Hiyerarşi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi.....	195
Tablo 7.37. Klan Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi.....	196
Tablo 7.38. Adhokrasi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi.....	197
Tablo 7.39. Pazar Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi.	199
Tablo 7.40. Kurumun Örgüt Kültürü Boyutlarının Dağılımları	200
Tablo 7.41. Kurumun İç Kontrol Boyutlarının Dağılımları	200
Tablo 7.42. Grupların Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Dağılımları.....	201
Tablo 7.43. Grupların (Departman) Örgüt Kültürü Boyutları Analizi.....	201
Tablo 7.44. İç Kontrol Sistemi İlkeleri ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi.....	203
Tablo 7.45. İç Kontrol Sisteminin İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi	205
Tablo 7.46. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Açısından Değerlendirilmesi	209
Tablo 7.47. Hipotezlerin Test Edilmesi	213

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi	12
Şekil 2.2. Kurumsal İç Kontrollerin Önemi	13
Şekil 2.3. CoCo Modeli.....	37
Şekil 2.4. CobiT Modeli.....	39
Şekil 2.5. eSAC Modeli	40
Şekil 3.1. COSO Küpü	45
Şekil 3.2. Coso Piramidi.....	47
Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Öğeleri	83
Şekil 4.2. Rekabet Eden Değerler Çerçevesi.....	98
Şekil 4.3. Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi Modeli	100
Şekil 4.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	108
Şekil 4.5. Schneider'in Kültür Modeli.....	111
Şekil 4.6. Mükemmel Şirketlerin Sekiz Özelliği.....	113
Şekil 4.7. Hosftede'nin Kültür Soğanı Modeli.....	115
Şekil 4.8. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	119
Şekil 4.9. Parsons AGIL Şeması	121
Şekil 6.1. Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya Organizasyon Şeması	142
Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli	149

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1. İç Kontrol Fayda - Maliyet İlişkisi.....	33
Grafik 7.1. İç Kontrol ve Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Grafiği	188

KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	American Accounting Association - Amerikan Muhasebe Birliği
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants- Amerikan Sertifikalı Muhasebecileri Kurumu
AMF	Autorité des Marchés Financiers - Finansal Piyasalar Otoritesi
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Düzenlemeleri
BT	Bilgi Teknolojileri
CICA	Certified Internal Controls Auditor - Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology - Bilgi ve Teknolojileri için Kontrol Hedefleri
CoCo	Criteria of Control Framework - Kontrol Kriterleri Çerçevesi
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission
eSAC	Electronics Systems Assurance and Control - Elektronik Sistemler Güvence Kontrol
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act - Yabancı Ülkelerde Rüşvet ve Yolsuzluğun Önlenmesi Kanunu
FEI	Financial Executives Institute - Uluslararası Finansal Yöneticiler Birliği
IAASBC	The International Auditing and Assurance Standards Board

ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England and Wales - İngiltere ve Galler Muhasebeciler Enstitüsü
IFAC	International Federation of Accountants - Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
IFACI	Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne - Fransız İç Denetim ve Kontrol Enstitüsü
IIA	The Institute of Internal Auditors - Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
IMA	Institute of Management Accountants - Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions - Uluslararası Sayıştaylar Birliği
ISA	International Standard on Auditing - Uluslararası Denetim Standartları
ISACA	Information Systems Audit and Control Association - Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Derneği
ITGC	Information Technology Governance Committee - Bilgi Teknolojileri Yönetim Komitesi
İKS	İç Kontrol Sistemi
KMO	Kaiser-Meyer-Okin İstatistiği
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
OCAI	The Organizational Culture Assessment Instrument - Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı
SAS	Statement of Auditing Standards
SEC	Security Exchange Commission - Sermaye Piyasası ve Borsa Komisyonu
SoD	Segregation of Duties - Görevler Ayrılığı İlkesi
SOX	Sarbanes Oxley Yasası
SPK	Sermaye Piyasası Kurumu

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
SysTrust System Trust	Güven Sistemi
TDK	Türk Dil Kurumu
UDS	Uluslararası Denetim Standartları
USGAAP	United States Generally Accepted Auditing Principles - Amerikan Genel Kabul Görmüş Denetim İlkeleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

İç kontrol ve Örgüt kültürü, 20. yüzyılın son çeyreğinde ekonomi literatüründe yaygın olarak ele alınan iki kavram olmuştur. İç kontrol kavramı 20. yüzyılın başlarında ABD'de bir uygulama olarak ortaya çıkarken, 20. yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen ekonomik krizler ve ABD'yi saran şirket skandallarının sebepleri tespit edilmek üzere birçok araştırmacının odağı olmuş ve arkasında yatan nedenlerin şirketlerin iç kontrol zayıflıkları olduğu kanısına varılmıştır. Günümüzde hızla gelişen küreselleşme toplumların yapısı üzerinde önemli şekilde değişikliklere sebep olan bir otorite olarak kendini göstermektedir. İşletmeler için küreselleşmenin getirdiği sosyo-ekonomik sorunların üstesinden gelebilmek; ancak işletmelerin mali ve mali olmayan varlıklarını korumaları, operasyonlarının etkinliğini ve verimliliğini sağlamaları, raporlamalarının ve faaliyetlerinin politika ve kanunlara uygun şekilde gerçekleşmesini sağlayarak mümkün olmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen dış çevreye ayak uydurma gerekliliği özellikle teknoloji alanında yapılan atılımlar ve bilginin ulaştırılmasında geleneksel nokta, işletmelerin etkinliklerini artırarak sürdürmeleri gerekliliğini dolayısıyla iç kontrol sistemine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Erdoğan M. , 2016; Demir, 2005). Bu gerçek, iç kontrol kavramının önemine, tanımlanması ve tasarlanması gerektiği konusuna vurguda bulunmaktadır.

Diğer taraftan, 1912'lerde Taylor tarafından ortaya atılan ve Hawthorne araştırmalarına konu olan örgütler üzerine bilimsel yönetim çalışmaları işlevsel ve çevresel uyumla sınırlı kalırken, 1970'li yılların sonlarında Japon firmalarındaki olağanüstü büyümenin arka planındaki yönetim teorilerinin gözden geçirilme çalışmalarıyla örgütsel kültür kavramı ortaya çıkmıştır (Linstead S. A., 2001, s. 10934). Batı ekonomisi resesyondayken, tamamen farklı yönetim ve organizasyon görüşlerinin hâkim olduğu Japon şirketleri büyümekteydi. Araştırmalar, Japon şirketlerinin ayırt edici özelliklerinin, kalite, müşteri odaklılık, geliştirme ve hazırlık sürecine büyük önem verilmesine ek olarak, firma ile paylaşılan bir kültür ve kimlik

olduğunu ortaya çıkarmıştır (Linstead S. A., 2001, s. 10934) ve örgüt kültürünün örgütlerin performansına katkıda bulunduğu kanısına varılmıştır (Deal & Kennedy, 1982).

Gelişmekte olan ekonomiler, yolsuzluk, bürokrasi, yüksek vergiler, kaynakların yetersiz tahsisi, yüksek borç oranı, yetersiz hizmetler ve düşük altyapı gibi yerel örgütleri yükselen piyasalarda uluslararası kuruluşlarla rekabet etmeye zorlayan baskılar haline gelen ortak sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. İç kontroller sadece gelişmiş ülkeler değil gelişmeye çalışan ülkeler için de kritik rol oynamaktadır. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve sonuç olarak organizasyonda başarıya ulaşmak için her çalışanın belirlenmiş iç kontrol yönergelerini izlemesi gerekir (Nakiyaga & Anh, 2017). İç kontrol, bugün dünya çapında bir iş stratejisini yönlendiren kilit bir öneme sahiptir.

Diğer taraftan, işletmeler, organizasyonunu sağlam konumlandırmak ve tüm eylemlerinden fayda elde etmek için; temel değerlerine uygun ve tutarlı bir şekilde davranarak, görevleri çalışanlara devrederek ve personel davranışlarını yönetmeleri için onları yetkilendirerek, onlara rehberlik ederek ve çalışanları iyi davranışlar için ödüllendirerek çalışanlara örgüt kültürünü inşa etmeleri için ilham vermelidir. Bu nedenle, işletmelerin, organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlamak ve başarılı iç kontroller elde etmek için bir organizasyonun kültürünü uyumlu hale getirmeye yönelik katkısını tespit etme ihtiyacı vardır. Araştırmalar, bir örgütün kültürünün, örgütün sorunlarını nasıl ele aldığı, strateji belirlemesi ve örgüt üyelerinin iş faaliyetlerini ve ilişkilerini belirleyen yapıları nasıl oluşturduğu ve ayrıca üyelerin örgütsel faaliyetlerini yürütürken nasıl davrandığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Gutterman, 2015).

Bununla birlikte, yapılan akademik çalışmalarda, iç kontrol sistemi ile örgüt kültürü arasında geniş bir örtüşmeye giden, iki unsur arasında bire bir ilişkinin olduğu tezi ileri sürülmekte ve tartışılmaktadır. Bu çalışmalara göre iç kontrol sistemi, her ne kadar varlıkların korunması, doğru yetkilendirme veya görevlerin ayrılığı ilkesi gibi kontrolleri içerse de, bütün bu eylemlerin işleme yönü, çalışanların gösterdiği çaba, güvenilirlik ve disipline bağlıdır. Dolayısıyla bu eylemler, bir örgüt içinde çalışanların oluşturduğu somut ve soyut olgulara yani kültüre dayanır. Bu anlamda örgütsel kari

maksimize etmek için, iç kontrol sistemlerinin örgüt kültürleriyle eşleşmesi gerekir ki, örgüt kültürü etkin bir iç kontrol sistemi için kilit unsur görevi görür (Carataş, Spătariu, & Trandafir , 2013).

Medya; gazeteler, radyo istasyonları, televizyon, filmler ve internet gibi bir dizi endüstri ve gazetecilik, yazma ve inceleme, düzenleme, yayıncılık, basım, film yapımı ve üretimi gibi bir dizi mesleği içinde barındırır (Schein E. H., 2009, s. 171). Medya şirketlerinin geniş kitlelere ulaşan iletişim aracı olan televizyon, toplumların örf ve adetlerine, gelenek ve kültürlerine tesir ederken, onları yönlendirmeye ve hatta değiştirmeye kadar etkili olabilmektedir (Sungur, 2007, s. 166).

Az ya da çok istikrarlı üyelere sahip bir grup, dış çevresinde nasıl hayatta kalacağını ve kendi içinde nasıl örgütleneceğini anlamaya yetecek kadar paylaşılan öğrenim ve deneyimlere sahip olduğunda bir kültür ortaya çıkar. Bu nedenle, medya kültürünün analizi, hem endüstrilerin ve mesleklerin paylaşılan kazanımları açısından düşünmemizi hem de bu kültürel birimlerin herhangi birini analiz etmek, örgütsel ve mesleki kültürlerin hangi değer seviyelerinde var olduklarını ya da kendilerini gösterdiklerini açıklamaya yardımcı olur (Schein E. H., 2009, s. 171).

Bu çerçevede, bu araştırma, toplumların kültürüne etki eden bu iletişim aracının, içeriklerinin hazırlanması, yayımlanması ve yönetilmesi süreçlerinde kararları veren ve uygulayan üyelerinin içinde bulunduğu örgütün, kontrol sisteminden kültürüne; kısacası kültürlere etki eden aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun kültürünü yansıtan bir yapının kontrol ve kültürünün analizini gerçekleştirmek üzere yola çıkmıştır.

Literatürde iç kontrol sistemi ve örgüt kültürünün başka kavramlarla birlikte ele alınmış olması, iki unsurun ilişkisini tartışan çalışmalara çok fazla rastlanmaması, özellikle medya sektöründe bu iki unsurun ilişkisinin incelendiğine ilişkin araştırma olmaması hususları, bu çalışmanın yapılmasındaki teşvik ve motivasyon noktaları olmuştur. Böylece çalışmamızın, bu alanda oluşan literatür boşluğuna bir katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutan referans kaynaklardan birisini oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, temel olarak iç kontrol sistemi etkinliğinin ölçülmesi ve iç kontrol sistemi etkinliği ile örgüt kültürü (ve alt kültürleri) arasında ilişki olup olmadığının ve birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca iç kontrol sistemi etkinliği ile örgüt kültürüne yönelik algıların demografik özelliklere göre farklılık arz edip arzetmediğinin incelenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında uygulama için Turkuvaz Medya şirketi seçilmiştir. Seçilen işletme, Türkiye’de ulusal televizyon, radyo ve yazılı basın alanında önemli yere sahip bir medya şirketidir. Turkuvaz Medya’nın görsel ve işitsel markalarının dâhil olduğu örgüt yapısında mevcut iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığı, etkin ise ne derece etkin olduğu değerlendirilmek üzere, dünya genelinde en çok benimsenen COSO bütünlük çerçeve modeli uygulanmıştır.

Ayrıca çalışmada, örgütsel kültür çalışmalarında en fazla kullanılan model olan Cameron & Quinn’in rekabetçi değerler modeli (Cameron & Quinn, 2005) kullanılmış olup, işletmenin çalışanlarının algısına göre örgüt kültürü ve alt kültür tipleri tespit edilerek, bütünlük iç kontrol sistemi bileşenleri ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, her iki kavram için daha önceki araştırmalarda kullanılmış ölçeklerden uyarlamalar yapılarak yeni ölçekler oluşturulmuş ve işletmenin çalışanlarına gönderilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiş olup, anket soruları üst yönetimden en alt kademeye kadar her seviyede çalışan personele gönderilmiş, toplanan anketler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler, ampirik bulgular altında ayrıntılı değerlendirilmiş ve bulgulara ve değerlendirmelere istaneden sonuçlar yazılmıştır.

Çalışma altı bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde, iç kontrolün tanımı, tarihsel gelişimi, önemi, amaçları, sınıfları, kontrol türleri, sorumluluk ve rolleri, etkinliği ve en çok kullanılan modelleri incelenmiştir. İkinci bölümde iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmek üzere dünyada en yaygın kullanılan çerçeve olarak COSO bütünlük çerçevesi, tanımı ve tarihsel gelişimi, bileşenleri ve ilkeleriyle birlikte detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel kültürün tarihine bir perspektif tutulmuş, tanımı, önemi, öğeleri ve ilgili kavramları

aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kavramın daha da betimlenmesi için örgütsel kültür alanında farklı çerçeveler sunan modellere yer verilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, iç kontrol ve örgüt kültürü kavramlarının etkileşimine değinilmiş, aralarındaki ilişkinin tespitine yönelik literatürden nitel ve nicel alanda yapılmış örnekler aktarılmış ve iki unsurun ilişkisi hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Beşinci bölümde, Turkuvaz Medya Grubu hakkında kısaca genel bilgiler verilmiştir. Markaları, faaliyet alanları ve çalışma esasları hakkında bahsedilmiştir. Altıncı bölümde, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin araştırmanın amacı, yöntem ve metodolojisi, veri toplama, verilerin analizi, bulgular, yorum ve değerlendirmeler verilmiştir. Çalışma, sonuç ve kaynakça ile sona ermektedir.

BÖLÜM II

İÇ KONTROL SİSTEMİ

2.1. İç Kontrolün Tanımı

Kontrol kelimesi, Fransızca *contrôle* “denetim” sözcüğünden gelmektedir. Sözcük Fransızca’ da *contrôler* “denetlemek” fiilinden türetilmiştir. TDK’da birinci anlam olarak “*denetleme*”, ikinci anlamı “*bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma*” şeklinde tanımlanmıştır (sozluk.gov.tr). Modern yönetimin öncüsü Fayol, kontrol fonksiyonunu, “*bir işletmede her şeyin yapılan planlamalara, verilen emirlere, kabul edilen kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözlenmesidir*” şeklinde tanımlamış ve amacının örgüt faaliyetlerinde olabilecek hata ve eksikliklerin tespit edilmesi, düzeltilmesi ve tekrar yaşanmasının önüne geçilmesi olduğunu belirtmiştir (Şengül, 2007, s. 268).

İç kontrol kavramı, gerçekleşen faaliyetlerin durumu hakkında üst yönetimlere bilgi verilmesini sağlayan; ekonomik krizlerden kaynaklı yönetimi aşan durumlarda her zaman amaçlara ulaşmayı sağlayamasa da finansal kayıtların düzgün tutulmasını ve yasal politikalarla şirketlerin ayakta kalmasını sağlayabilen usul ve yöntemler bütünüdür (İbiş & Çatıkkaş, 2012, s. 99).

İşletmede üst yönetim tarafından tasarlanan ve işletmeyi hedeflerine sağlıklı bir biçimde ulaştırmaya yardımcı olan önlem ve yordamlar dizisine “kontroller” denir (Elitaş, 2004, s. 34). İç kontrol veya kontrol sistemi, işletmelerin hedeflerine ulaşmaya çalışırken karşılaşacağı riskleri en aza indirerek yönetime güvence sağlayan politika ve prosedürlerdir (Uzay & Selimoğlu, 2014). Bu sebeple, kurumların hedeflerine ulaşması; finansal ve finansal olmayan varlıklarının korunmasını, mali kayıtlarının doğruluğunu ve uygunluğunu, kurumun faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini, yönetim politikalarına ve kanunlara uygunluğunu sağlamakla gerçekleşir. Bu da doğru bir şekilde uygulamaya alınan iç kontrol sistemi ile gerçekleşir (Çalışkan & Çiftçi, 2017, s. 108).

Çatıkkaş ve arkadaşlarına göre (2012) iç kontrol, bir işletmenin yönetiminden sorumlu kurulu, üst yöneticileri ile aşağıdaki kategorilerdeki hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence elde etmek için tasarlanmış ve diğer kişilerin uygulamalarıyla ortaya çıkan bir süreçtir (Çatıkkaş, Okur, & Balkan, 2012, s. 14):

- ✓ Operasyonların etkinliği ve verimliliği,
- ✓ Mali kayıtların ve raporlamaların uygunluğu,
- ✓ Kanun ve yasalara uygunluktur.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) bütünlük çerçevesi kapsamında iç kontrol; kurum iş ve iş süreçlerinin verimliliğini, kanun ve yönetmeliklere uygun şekilde yürütülmesini, operasyonlarının etkinliğini, uyum hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayan, ayrıca makul bir güvence elde etmek üzere tasarlanan ve uygulanan bir süreçtir (Aksoy, 2005b, s. 140). Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ve/veya işletmelerin faaliyetlerinin artması sebebiyle işletme yapılarında oluşan karmaşıklıklar ancak etkili bir iç kontrol sistemi kurularak kontrol altına alınabilir. Bu nedenle iç kontrol, işletmenin hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşmasını sağlamak için işletme yönetimleri tarafından yürürlüğe konulan politika ve yöntemlerin tamamını ifade eder (Aksoy, 2005b, s. 138).

5018 sayılı Kanun kapsamında 55. maddede belirtilen iç kontrolün tanımı ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Erözbağ, 2018, s. 63; SGDB, 2018, s. 2).

Yönetimin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz tutulmasını, mali bilgi ve işletme yönetimleri tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

Buradan iç kontrol için;

- ✧ Yönetimin hedeflerinin ve belirlemiş olduğu politika ile prosedürlerinin mevzuata uygun şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- ✧ Operasyonlarının ekonomik, etkili ve verimli yürütülmesini, ayrıca kurum varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz tutulmasını gerçekleştirmektedir.
- ✧ Yönetim için gerekli finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında ve doğru şekilde üretilmesine ve yönetime iletilmesine aracılık etmektedir.

- ✧ İç denetimi de kapsayan ve yönetimin sorumluluğuna dayanan bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere, iç kontrol sistemi bir kurumun, yukarıda değinilen kavramlar kapsamında makul güvence sağlamasına katkıda bulunur. Bu nedenle, kurumlarda çalışan idari kadronun etkin bir iç kontrol sistemi tasarımları ve bunun yürütülmesini sağlamaları şirketler için önemlidir (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 24).

2.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi

İç kontrol kavramına, ‘En Eski Zamanlar – Babil ve Mısır Dönemleri’ ne kadar rastlamak mümkündür (Lee, 1971, s. 151). Roma ve Yunan imparatorluklarında, Karanlık Çağlarda, Orta Çağlarda ve On altıncı ve On yedinci yüzyılda da iç kontrolün uygulandığına dair kanıtlar vardır (Lee, 1971, s. 156). Hackett ve Mobley (1976) araştırmalarında, Mezopotamya uygarlığında MÖ 3600 gibi erken bir tarihte iç kontrolün var olduğuna dair somut kanıtlar olduğuna değinerek, çoğu kalıntıların Sümerlerin MÖ 3600 yıllarına dayanan taş üzerinde, sonraki 400 yıl kil üzerine ticari işlemler kaydettiklerine dikkat çekmektedir (Hackett & Mobley, 1976, s. 1). 1500 ve 1850 yılları arasında, muhasebe sistemlerinde kullandıkları çift girişli sistem, doğası gereği yerleşik bir iç kontrolü ve muhasebe hesapları için bir çapraz kontrolü işaret etmektedir. 1850 ve 1905 arası yıllarda, muhasebe işlemlerinde uygulanıyor olsa da, nakit dışı işlemler için herhangi bir iç kontrol sistemine rastlanmamıştır (Lee, 1971, s. 157).

Sanayi Devrimi sonrası şirketlerin giderek büyüyen işletme yapıları ve dolayısıyla meydana gelen işlevsel karmaşıklık sorunları nedeniyle, 1905-1933 yılları arası dönemde, iç kontrolün önemi ve denetlemek üzere testlerin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıktı. 1926 yılında Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü (şimdiki AICPA), 1917 tarihli "Bilanço Tablolarının Hazırlanması için Onaylanmış Yöntemler" adlı bülteninin “Mali Tabloların Doğrulanması” başlıklı revizyonunu yayınladı ve denetim için kullanılan testlerin “iç kontrol sistemi etkinliğinin değerlendirilmesi” kapsamında oluşturulması gerektiğine vurgu yaptı (Hackett & Mobley, 1976, s. 3). 1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan Wall Street İflası’nın (diğer

bir deyişle ‘borsa çöküşü’) sahte ve hileli finansal raporlama uygulamaları ve düşük kaliteli denetim uygulamalarından kaynaklanmış olması, şirketlerin iç kontrol sistemlerinin bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi konusunda yasal sorumluluk algısı yaratmış; bu da iç kontrolün hızlı gelişimine yol açmıştır (Hackett & Mobley, 1976, s. 4).

1940’lı yıllara gelindiğinde ise, işletmelerin faaliyetlerindeki artış, genişleyen iş hacimleri dolayısıyla yaşadıkları yapısal büyümeler, organizasyonel işleyişlerini daha karmaşık hale getirmiş, bu karmaşıklık çeşitli sorunlara neden olmuştur. İşletmenin tepe yöneticilerinin organizasyonun tüm birimlerine doğrudan egemen olamamaları; teoride ve uygulama alanında yeni çözüm arayışlarına teşvik etmiştir (Bozkurt, 1999, s. 121). Bunlardan hareketle, Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), 1949’da iç kontrol sistemi hakkında farklılık, uyuma gibi kırılmaları yorumlayan “İç Kontrol” isimli yayın çıkarmıştır.

Bu yayından sonra iç kontrol sürekli olarak güncellenmiştir. 1958 yılında Denetim Prosedürleri Komitesi (SEC) yayınladığı raporlarda, iç kontrolü “muhasebe kontrolleri” ve “idari kontroller” olmak üzere iki kısma ayıran yeni bir ifade ekledi (AICPA, 1958, s. 67). Denetim Prosedürleri Komitesi’nin, bir denetçinin öncelikle "finansal verilerin güvenilirliğini doğrudan etkilediği için" muhasebe kontrolleriyle ilgilendiğini belirttiği bu raporda, eklenen "operasyonel verimliliği teşvik etmek" ve "öngörülen yönetim politikalarına bağlılığı teşvik etmek" ifadeleri ise idari kontroller altında sınıflandırılmıştır (AICPA, 1958, s. 67).

1972-1974 yılları arasında Amerika’da patlak veren Watergate skandalında; 400’den fazla şirketin toplam 300 milyon doları aşan şüpheli ve yasa dışı ödemeler yaptığına dair bulgular ilk olarak Watergate özel savcılığı tarafından tespit edildi; bunun üzerine kamuoyunda büyük bir tepki vardı (Hay, 1993, s. 7). Watergate' in siyasi kargaşası ve ardından 1977 Yabancı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasası'nın (FCPA) kabul edilmesiyle, Moeller' in (2014) özetlediği gibi, FCPA güçlü bir kurumsal yönetim kuralları dizisiydi ve bu kanun ile birçok yönetim kurulu ve denetim komitesi işletmelerindeki iç kontrolleri aktif olarak gözden geçirmeye başladı (Moeller, 2014). Kurumsal yönetimin etkinleşmesinde, modern iç kontrol sistemlerinin

kullanılmasının ve yeni denetim tekniklerinin uygulanmasının etkisi bulunmaktadır (Aksoy, 2010, s. 17-18).

1977 yılında, şirketlerin, AICPA'nın 1973'de tekrar revize ettiği iç muhasebe kontrolü tanımına uyma zorunluluğu yasalaştı (Hay, 1993, s. 7). Bu tanıma göre iç muhasebe kontrolü, varlıkların korunması, varlıkların korunmasıyla ilgili prosedürler ve kayıtlar olarak değiştirildi; muhasebe ve idari kontrollerdeki çoğul ek kaldırılarak, kontrol olarak adlandırıldı (Hay, 1993, s. 7). Ancak, FCPA'nın benimsenmesine rağmen, o sırada “birleşik” bir iç kontrol tanımı yoktu ve birçok şirketin beklentisine rağmen bir süre ek bir düzenleme yapılmadı. AICPA, iç kontrol konusunda bir farkındalık yaratmasına rağmen, iç kontrollerin uygulanması, raporlanması ya da kalitesine ilişkin standartlar eksikti.

1980'lerin ilk yarısına gelindiğinde, AICPA tarafından iç kontrol denetim standartları (SAS) üzerine bir dizi beyanname yayınlanarak terminoloji standartlaştırıldı (SAS 55) ve iç kontrol kavramları yeniden tanımlandı (Abdennebi, 2020, s. 14). Bu standart, iç kontrolü şu şekilde yeniden tanımlar: “İç kontrol, kuruluşun hedeflerine ulaşılacağına dair makul güvence sağlamak için oluşturulan politikalar ve prosedürlerdir” (AICPA, 1988, s. 4). Nitekim bu standardın amacı, iç kontrol kavramının perspektifini genişletmektir (Abdennebi, 2020, s. 15).

Aynı zamanlarda 1985 yılında, ABD'de beş kuruluşun birlikte oluşturdukları Treadway Komisyonu, ‘Ulusal Hileli Mali Raporlama Komisyonu’ (National Commission on Fraudulent Reporting), mali raporlarda yapılan yolsuzluk, hile ve usulsüzlükleri engellemek, yapılan yanlışlıkların nedenlerini araştırmak ve çözüm bulmak üzere kurulmuştur.

Komisyon daha sonra, 1987'de yayımladığı ‘Hileli Finansal Raporlama’ raporunda, incelenen hileli mali raporların önemli bir kısmının iç kontrol sistemi zayıflıkları nedeniyle yaşandığını açıklamıştır (Moeller, 2014; COSO, 2012). Ayrıca bu rapor mali raporlarda yapılan usulsüzlük, hile ve hataları tespit etmek üzere; bağımsız denetçileri, mali müşavirleri, hukuk müşavirlerini, işletme yöneticilerini, işletmedeki mali işler ve denetim birimlerini, denetim komitelerini, işletme ve muhasebe alanında eğitim veren okulları sorumlu tutmuştur (Root, 1998, s. 38).

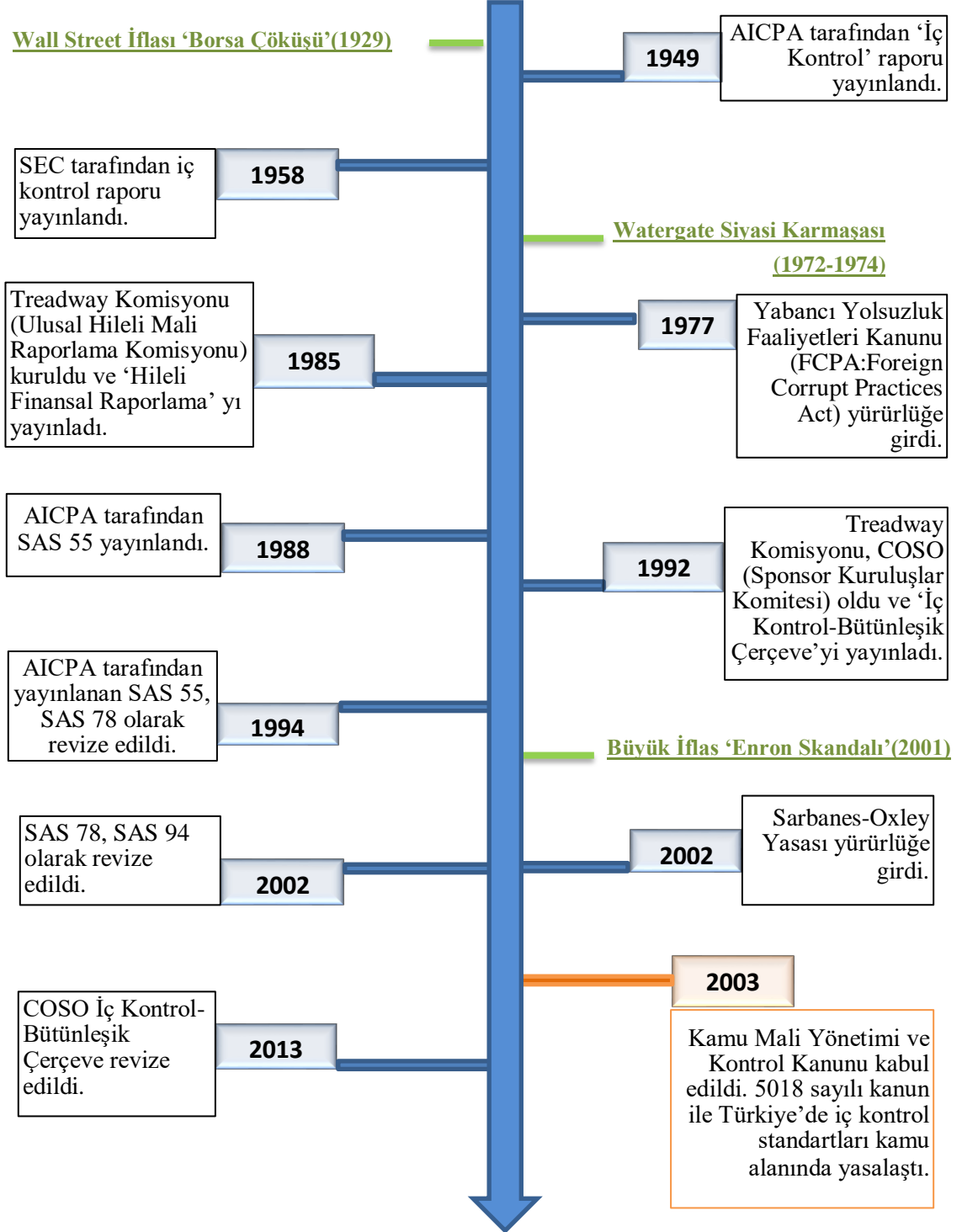
Treadway Komisyonu'nu denetleyen Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO), 1992'de iç kontrolün ana hatlarının ortaya konmasını amaçlayan İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve'yi yayınladı. COSO Çerçevesi, etkin iç kontrol için tanınan bir standart haline geldi (Moeller, 2014; Hightower, 2008, s. 7).

2002 yılında, merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nin Teksas eyaleti, Houston şehrinde faaliyet gösteren enerji şirketi Enron'un iflası (Amerika tarihinde yaşanan en büyük iflas vakası olarak bilinir) ile sonuçlanan muhasebe skandallarına yanıt olarak Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) yayımlandı. Yaşanan denetim skandalları sebebiyle Enron, WorldCom, Ahold, Parmalat gibi şirketlerin çökmesi, yatırım dünyasında güvensizlik ortamı oluşturdu (Lakis & Giriunas, 2012, s. 146). SOX yasanın kurumsal yönetim ve muhasebe alanında getirdiği düzenlemeler, dünya çapındaki işletmeler üzerinde de etkili olurken; yasanın 404. bölümü, şirketlerde uygulanan iç kontrol değerlendirmelerinde standart olarak COSO çerçevesinin kullanılmasını zorunlu kılar. Günümüzde kullanılan her iç kontrol kılavuzu, Treadway Komisyonu Kuruluşlar Komitesinin COSO Çerçevesi'ne ve Sarbanes-Oxley Yasası'na (SOX) atıfta bulunur (Hightower, 2008, s. 7).

Çerçeve, kurumların iş ve iş alanlarında oluşabilecek çağın gerektirdiği değişiklikleri kapsamak için 2013'te yeniden yayımlandı. COSO' nun 1992'de oluşturulan ve 2013'de revize edilen bütünleşik iç kontrol çerçevesi, yalnızca riske dayalı finansal raporlama üzerindeki kontrole değil, şirketin tüm faaliyetleri ve operasyonları dâhil olmak üzere şirketin tüm kontrollerine odaklanmaktadır (IFAC, 2006).

Türkiye'de 24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"yla kamu alanında etkin iç kontrol sistemi oluşturmak amaçlanmış, Avrupa Birliği uygulamalarına uygun bir şekilde yeniden düzenlenmiştir. Avrupa Birliği düzenlemeleri kapsamında kabul edilen AB 8. Direktifi ile; topluluk üyesi tüm ülkelerce uyulmak ve gereği yerine getirilmek üzere, tüm işletmelerin yasal denetimlerinin yasal denetçilerce işletmelerde iç kontrol sisteminin varlığı ve etkinliğini de içerecek yasal denetime tabi tutulması hüküm altına alınmıştır (Aksoy, 2005d, s. 31-67; Aksoy, 2005e, s. 120-121; Aksoy, 2005f, s. 5). 2004 yılında da, Uluslararası Sayıştaylar Birliği "Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları

Kılavuzu” nu yayımlanmıştır (SGB, 2019). İç kontrol tarihsel gelişimine ilişkin görsel Şekil 2.1’ de verilmiştir.

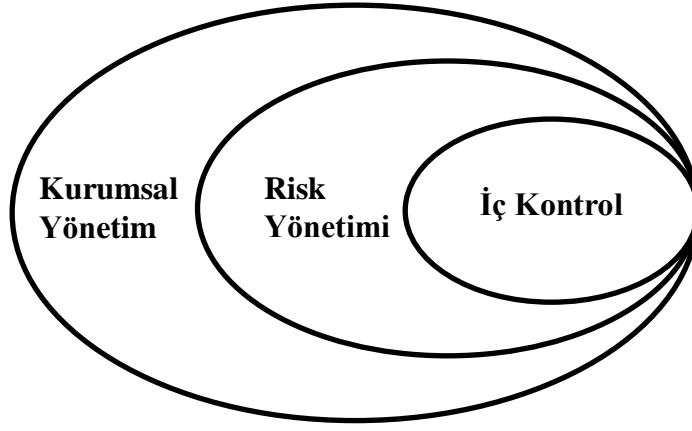


Şekil 2.1. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi

2.3. İç Kontrolün Önemi, Avantaj ve Dezavantajları

2.3.1. İç Kontrolün Önemi

İç kontrol sistemi, kurumların kurumsal yapısında riski yöneten, bir değer yaratılması, korunması ve sürdürülmesini sağlayan önemli bir itici güçtür (Moeller, 2014, s. 2). Etkili bir iç kontrol sistemi, kurumun yönetim organı ve çalışanları tarafından anlaşılın, yapının tüm kademelerinde aktif olarak işleyen ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için olası tehditlere ve başarısızlıklara karşı koruyan bir savunma mekanizmasıdır (Moeller, 2014, s. 2).



Şekil 2.2. Kurumsal İç Kontrollerin Önemi

Kaynak: Moeller (2014)'den uyarlanmıştır.

Moeller'in Şekil 2.2'de verilen şeması kavramsal olarak iç kontrollerin önemi ve diğer bileşenlerle ilişkisini gösterir. Buna göre iç kontrol, kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerinin bir bileşenidir, ayrıca en kilit ögesidir. Bu öge, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere bir değer yaratmak ve onu sürdürülebilir kılmak için temel unsurdur.

Bir işletme yapısında etkin bir iç kontrolün sağlanamaması ya da eksikliği, yönetimin sağlıklı ve etkin kararlar alamaması ve mali ve/veya mali olmayan işletme varlıklarının suistimale açık hale gelmesine neden olur. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletme sahip ve yöneticileri kadar bağımsız dış denetçiler için de büyük önem arz eder. Bunun sebebi, bağımsız denetim çalışması müşteri işletmelerin iç kontrol

sistemlerini dikkate alır ve bu çalışmanın kalitesi ancak etkin bir iç kontrol sistemi ile sağlanır (Aksoy, 2005a, s. 171).

İşletmeler için, operasyonel mükemmelliği sağlamak başka bir deyişle kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanılması, varlıklarını korumak ve faaliyetlerini yasal düzenlemelerle uyumlu hale getirmek önemlidir. İç kontroller, işletmeyi ve ilgili iş birimlerini, varlıklarının kötüye kullanılmasından korumak, usulsüzlüklerin ve yasa dışı eylemlerin olasılığını en aza indirmek için tasarlanmıştır ve üst düzey kontrol aracı olarak vazife görür. İç kontroller tüm sorun ve yanlışlıkları ortadan kaldıramaz, ancak yönetimi olası risklere karşı uyarabilir (Moeller, 2014, s. 3). Etkin iç kontrol sistemi, yetkilendirme işlemlerinin doğru yapıldığı, bilgi ve teknoloji sistemleri gibi destek birimlerinin iyi çalıştığı ve mali raporlarda yer alan bilgilerin güvenilir olduğu konusunda yönetime güvence sağlama görevi görür (Moeller, 2014, s. 3).

İşletmeleri hedeflerine taşıyan kontrol temeline dayalı sağlam bir örgüt yapısıdır. Bunun için güvenilir bir bilgi ve raporlama sistemine ihtiyaç vardır. Bir bilgi sistemi olan muhasebenin faaliyetlerinin güvenilir, şeffaf, zamanında ve kaliteli işlemesi, etkin bir iç kontrol sistemi ile sağlanır. Bu sebeple üst yönetim; görev, yetki ve sorumlulukları belirlemeli, yeterli sayı ve nitelikte personel istihdam etmeli, kaliteli bir raporlama sistemi inşa etmeli, yasalara uygun usul ve yöntemleri iş süreçlerine dâhil etmelidir. Bu eylemlerin tamamı iç kontrol sistemini oluşturmaktadır.

İç kontrol sisteminin bir diğer önemine değinecek olursak; teknolojinin sürekli gelişmesiyle bilgi teknolojileri kullanımını artmakta, bu da iç kontrol uygulamalarını gerekli ve önemli kılmaktadır (Uzay, 1999, s. 15).

2.3.2. İç Kontrolün Avantajları

Düzenli tasarlanmış etkin bir iç kontrolün avantajları şunları içerir (Brent, 2019):

- ✓ Düzenli tasarlanmış iç kontrol, daha verimli ve etkin bir organizasyon sağlar. Faaliyetlerin şeffaf hale getirilmesi verimliliği artırır.

- ✓ Düzgün tasarlanmış iç kontrol, şirketin kaynaklarının yine şirketin hedefleri doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak, kötüye kullanılması riskini önemli ölçüde önler.
- ✓ Düzgün tasarlanmış iç kontrole, sınırlı sayıda güvenilir üst düzey çalışan erişebilir. Ne kadar az personel erişirse, eylemleri denetlemek ve usulsüzlüklere karşı korumak o kadar kolay olur.
- ✓ Düzgün tasarlanmış iç kontrolde, finansal ve/veya operasyonel usulsüzlükler hızlı bir şekilde tespit edilerek, sorunların zamanında çözülmesi sağlanır. Ayrıca, çalışanların herhangi bir usulsüzlük veya fonların kötüye kullanılmasıyla suçlanmasını önlemeye yardımcı olur.
- ✓ Etkin iç kontroller aynı zamanda rekabet avantajı yaratır, çünkü etkin kontrollere sahip bir işletme ek riskler alabilir.

2.3.3. İç Kontrolün Olası Dezavantajları

İç kontrollerin olası dezavantajları şunları içerebilir (Brent, 2019):

- ❖ İnsan davranışı iç kontrol sürecinde öngörülemeyen bir unsur olduğundan, çalışanların bu kontrolleri suistimal etmemesini sağlamanın kusursuz bir yolu yoktur.
- ❖ Bir işletme iç kontrollerini yetersiz planlıyor veya yanlış uyguluyorsa, çalışanlar bunları uygulama konusunda sorun yaşayabilir veya kayıtsız kalabilir.
- ❖ İç kontroller çok katı tasarlanmışsa, bir işletmenin operasyonel değişiklik yapması için gereken esneklik, bu kontroller tarafından engellenebilir (Indeed Editorial Team, 2021; Brent, 2019).
- ❖ Bir iç kontrolün belki de en büyük dezavantajı; bir işletmenin denetçileri iç kontrol sistemine aşırı bağımlı hale gelmesine neden olabilir ve bu da onların diğer hile ve hataları kontrol etme önlemlerini gevşetmesine yol açabilir.

2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İşletmenin kontrol faaliyetlerini sağlık yürütebilmesi ve kaliteli bir kontrole sahip olması için öncelikle iç kontrol amaçlarını belirlemesi önemlidir, bu amaçları belirlemeden önce mali ve mali olmayan tüm eylemleri kapsamaması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Daha sonra bu amaçlara ilişkin gerekli kontrol faaliyetleri ve politikalar oluşturmalıdır (Güney S. , 2009, s. 6).

Daha geniş kapsamlı olarak iç kontrolün amaçları:

Varlık ve yükümlülüklerin etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yönetilmesi, faaliyetlerin kanun ve diğer düzenlemelere uygun bir şekilde yürütülmesi, mali işlemlerde karşılaşılabilecek yolsuzlukların engellenmesi, etkin karar verme ve yürütme sürecinde rapor ve bilgilerin güvenilir olmasını sağlama, varlıkların kötüye kullanılmasını ve kaybolmasını engelleme şeklinde sıralanabilir (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 71).

Moeller'e (2014) göre iç kontrolün amaçları; kurumun operasyonlarının etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, varlıklarının ve kaynaklarının hata ve yolsuzluklara karşı güvence altına alınması ile yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu sağlamaktır (Moeller, 2014, s. 24).

Aksoy'a (2005) göre iç kontrol sisteminin amaçları, yapılan farklı tanımlamalardan yola çıkarak; işletmenin aktifinde bulunan varlıkların muhafaza edilmesi, işletmenin kullandığı bilgilerin doğru ve güvenilir olmasının sağlanması, operasyonların verimliliğinin ve politikalarla uygunluğunun sağlanması, yönetim ve muhasebe kontrolünün sağlanması olarak sıralanabilir (Aksoy, 2005b, s. 147).

Etkin bir iç kontrole sahip olmak isteyen işletme, öncelikle finansal ve muhasebe risklerini belirlemelidir, iç kontrol sistemi olası riskleri yok etmek ya da minimum seviyeye düşürmek amacıyla kurulmaktadır (Kepekçi, 1998, s. 60). Uygun bir iç kontrol tasarlama süreçlerinde öncelikli olarak risk teşkil eden alanların belirlenmesi gerekir (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 70).

İç kontrol sisteminin amaçları, risklerin genel ve ayrıntılı değerlendirilmesine göre üç kategori altında incelenebilir (Kepekçi, 1998, s. 60):

- i. *İç Kontrolün Esas Amaçları*
- ii. *İç Kontrolün Genel Amaçları*
- iii. *İç Kontrolün Özel Amaçları*

2.4.1. İç Kontrol Sisteminin Esas Amaçları

İç kontrol sisteminin esas amaçları ve detayları aşağıda verilmiştir:

- İşletme Varlıklarının Korunması,
- Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımının Sağlanması,
- Finansal Raporlamanın Güvenilirliği,
- Mali Tabloların Zamanında Hazırlanması,
- İlgili Kanun ve Yasalara Uygunluk.

2.4.1.1. İşletme Varlıklarının Korunması

İç kontrol sistemi amaçlarını gerçekleştirmek için temel unsurlar; işletmenin örgüt yapısı ile işletmenin benimsediği politika ve prosedürleridir. İşletmenin fiziksel varlıkları suistimal edilmeye, amacı dışında kullanılmaya, çalınmaya, eskimeye ve yıpranmaya açıktır (Kepekçi, 1998, s. 122). Bu durumda, işletme varlıklarını korumak için uygun politika ve prosedürleri yürürlüğe koymalıdır. Hedefine uygun planlanan bir iç kontrol yaklaşımı, hem finansal hem finansal olmayan varlıkları kapsmalıdır (Accaglobal, 2019). İç kontrolün asıl amacı da bu husus üzerine devreye girmektedir (Bozkurt, 1999, s. 122).

İşletmenin mevcut varlıklarını koruması, aynı zamanda yeni varlıkları kazanması anlamına gelir. Bir üründen beklenen kârın elde edilememesi, gereğinden fazla ya da az yapılan duran varlık harcamaları, üretim kapasitelerinin verimli çalışmamasına dolayısıyla kârlılığın azalmasına sebep olacaktır (Kepekçi, 1998, s. 61). Bu da işletmenin varlıklarını koruyamadığını gösterir. İşletmenin varlıklarının yönetilmesinde, faaliyetlerin yürütülmesi esnasında olabilecek usulsüzlük, dolandırıcılık, hata ve eksiklikler konusunda alınması gereken önlemler için işletmenin yürürlüğe koyduğu yöntemlerin tamamı, varlıkların korunması olarak anlaşılmaktadır (Kepekçi, 1998, s. 61).

2.4.1.2. Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımının Sağlanması

Kurumlar kaynaklarını ekonomik ve verimli kullanmak üzere politika, usul ve yöntemler uygulamalıdır. Kaynakların ekonomik kullanılması, kurumun hedeflediği maliyet ile gerçekleşen maliyet arasındaki ilişki ile açıklanır. Gerçekleşen maliyetin hedeflenenden az gerçekleşmesi, kaynakların ekonomik bir şekilde kullanıldığına işaret etmektedir. Verimlilik ise tüketilen kaynaklardan sağlanan fayda ile açıklanır; amaçlara ulaşmak için doğru zamanda ve ne kadar az kaynak kullanılmışsa o kadar verimlilik sağlanmış olur (Kepekçi, 1998, s. 62). Bunlar gözönüne alınarak belirlenen standartlar ve sapmaları uygun bir şekilde kurgulanarak, doğru analiz edilmeli ve sorumlu kişilere aktarılmalıdır.

Faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde işlemlerini ve operasyonlarda kesinti olmamasını sağlamak için oluşturulan kontroller, organizasyonda değer yaratılmasına yönelik verimsizlik ve tehdit risklerini azaltır (Accaglobal, 2019).

Sürekli etkin ve faal, verimli ve ekonomik işleyiş birincil derecede önem arz etmektedir (Aktaş, 2005). Dolayısıyla, faaliyetlerde mükemmelliğin (operasyonlarda etkin, verimli ve kaliteli olma) sağlanması ve yenilenebilir olması, iç kontrolün esas amaçlarıdır.

2.4.1.3. Finansal Raporlamanın Güvenilirliği

Bir işletme, mali kayıtları güvenilir değilse, doğru mali tablolar üretemez. Kullanılan sistemler, yapılan işlemlerin mali hesaplara uygun şekilde yansıtılması için işlemleri kaydedebilmelidir (Accaglobal, 2019).

İç kontrol sisteminin amaçlarından biri olan finansal raporlama uygulamalarının, üst yönetime karar alma sürecinde sağlayacağı bilgi ve raporlamaların doğruluk ve güvenilirliğinin üst seviyede olması gerekir bu nedenle dikkatle uygulanması gerekir (Kepekçi, 1998, s. 62).

Bir iç kontrol yapısında başarılı bir şekilde uygulanmış muhasebe sistemi şunları içermelidir (Bozkurt, 1999, s. 126):

- ✓ İşletme faaliyetlerine göre oluşturulmuş bir hesap planı ve maliyet muhasebesi sistemi,
- ✓ Hesap işlerinde klavuzluk edecek muhasebe yönetmeliği,
- ✓ Etkili biçimde tasarlanan bütçeleme sistemi ve
- ✓ İşlemleri kontrol ve kayıt altına almayı sağlayan akış planına sahip olmalıdır.

Ayrıca muhasebe kontrolü açısından finansal raporlama ve kayıtların güvenilirliği işletme içi ve dışı raporlamaları içerir ve denetim açısından şirket dışı raporlarda kullanılan finansal bilgilerin güvenilir olması daha büyük bir önem arz eder (Güredin, 2008, s. 320).

2.4.1.4. Mali Tabloların Zamanında Hazırlanması

Kurumlar, hesaplarını doğru ve zamanında ibraz etmek için yasal yükümlülüklerini yerine getirebilmelidir. Bunun yanında, anlaşılır cevaplar vermek için hissedarlarına karşı görev ve sorumlulukları vardır. Muhasebe kayıtları hem işletme içi hem de harici taraflar için hazırlanan raporlardan oluşur. İşletme dışına verilen bilgiler geniş kapsamlı ve genel rapor olarak, işletme içerisinde üst yönetim için hazırlanan bilgiler ise daha ayrıntılı bir rapor olarak hazırlanmaktadır.

Bağımsız denetim kapsamında mali kayıtların güvenilirliği denildiği zaman, kurumun dışında harici taraflara verilen mali raporların güvenilirliği kastedilmektedir (Güredin, 2008, s. 320). Bunların yanında, etkili bir stratejik planlama oluşturmak, karar alma süreçleri ve işletmenin performans seviyesinin izlenmesi için gereken yönetim muhasebesi süreçlerine de bu iç kontroller uygulanabilmektedir (Accaglobal, 2019).

2.4.1.5. İlgili Yasa ve Mevzuatlara Uygunluk

İşletme yönetimi, yönetim politikalarını belirlemek ve bu politikaların iş süreçlerinde yasalara uygun şekilde yürütülmesini sağlamakla sorumludur. İlgili iş faaliyeti alanında yapılan yasal değişikliği, kendi faaliyetlerinde kullandığı kontrol politika ve yöntemlerinde de düzenleme ile uygulamalıdır (Kepekçi, 1998, s. 62). Üst yönetim, işletme amaçlarını yasaların belirlediği şekilde geliştirmek için kontrol politika ve

uygulamalarını kabul ederek yönetim politikaları belirler ve uygular ve böylece kendi politikalarının ne derece etkin olduğunu ölçebilir. Belirlenen bu kontrol usul ve yöntemlerini işletme çalışanlarına iletir ve çalışanlar faaliyetlerinde bu yöntemleri uyguladığı sürece yönetimin politikalarına ve mevzuata uygunluk sağlanmış olur (Azaltun, 1999; Kepekçi, 1998, s. 62).

Politikalarını yasaların çizdiği sınırlar içerisinde belirlemeyen işletmeler dolandırıcılık ve yasa dışı eylemlere maruz kalabilir. Karmaşık olmayan faaliyetlerle yürütülen küçük çaplı şirketler dahi bu tür eylemlere maruz kalabilir. Kurumların boyutu ve karmaşıklık düzeyi büyüdükçe, dolandırıcılık uygulamalarının çeşitliliği de artar. Bu nedenle kontroller bunları ele alma yeteneğine sahip olmalıdır (Accaglobal, 2019).

2.4.2. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları

İç kontrol amaçları, denetim amaçlarından farklıdır. İç kontrol amaçları yönetimin belirlediği hedef ve amaçlar olup, denetim amaçları bunlarının yeterliliğini değerlendirme sürecidir. İç kontrol sisteminin genel amaçları, muhasebe sisteminin tanımlanmasını gerektirir ve şu şekilde gruplandırılır (Kepekçi, 1998, s. 63):

- ✓ İşlemlerin yürütülmesi, yönetimin belirlediği genel ve özel yetkilere göre gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Hesaplar, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri kapsamında ve hesap verme sorumluluğunu içerecek şekilde gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Varlık ve kayıtlara erişimde sınırlı personel yetkilendirilmelidir.

Kayıtlar ve varlıklar karşılaştırılmalı, farklılık olması durumunda gerekli soruşturma açılmalıdır (Kepekçi, 1998, s. 63).

2.4.3. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları

Yönetim, özel kontrol amaçlarını belirlemek için öncelikle işlem gruplarını bölüm düzeylerine göre, işleme fonksiyonlarına göre, finansal tablolar sınıflaması veya faaliyet döngülerine göre bölümlendirmesi gerekir (Kepekçi, 1998, s. 64). Daha sonraki adımda işlemlerin bölümlendirme şekline bağlı olarak genel amaçlar, özel

amaçlara dönüştürülmelidir (KTÜ, 2014, s. 15). Diğer adımda ise özel kontrol amaçlarını gerçekleştirecek kontrol usul ve yöntemleri devreye alınmalıdır (KTÜ, 2014, s. 15; Kepekçi, 1998, s. 64).

Özel kontrol amaçları ayrıntılı listesi; yetkilendirme, sınıflandırma, bütünlük, kayıtsal doğruluk, gerçeklik, varlıkları koruma, zamanlılık ve mutabakat şeklinde sayılabilir (Kepekçi, 1998, s. 64; Güney & Sarı, 2015, s. 76).

2.5. İç Kontrolün Sınıfları

İç kontrol, 1958 yılı ekim ayında Denetim Yordamları Komitesi tarafından yayımlanan rapora göre ikiye ayrılır ve aşağıdaki biçimde sınıflandırılır (Güredin, 2008, s. 316). İç kontrol, işletmelerin işlevlerine göre “yönetmel” ve “muhasabe” kontrolü olarak ikiye ayrılır (Saltık, 2007, s. 5):

2.5.1. Yönetmel Kontrol

Yönetmel kontrol, işletmenin planını, işletme yönetiminin genel ve özel yetki süreçlerini belirlemesini içeren her türlü yöntem ve yordamları kapsar (Güredin, 2008, s. 317). Diğer bir deyişle, iş süreçlerinin verimliliği artırmayı amaçlayan ve yönetim politikalarına uygunluğu gerekli kılan tüm yordam ve kayıtları içerir (Güney S. , 2009, s. 14). İşletme yönetimlerini amaçlarına ulaştıracak olan etkin bir şekilde uygulanmış iç kontrol sistemidir. İyi bir iç kontrol sistemi vasıtasıyla üst yönetimin sağlamak istediği amaçlar dört unsuru kapsar ve bunlar; güvenilir bilgilerin sağlanması, işletme varlıklarının ve kayıtlarının korunması, verimliliğin artırılması ve belirlenmiş politikalara bağlılığı teşvik etme şeklinde sayılabilir (Güredin, 2008, s. 318). Üretim raporları, satış raporları, eğitim programları vb. gibi uygulamalar yönetmel kontrole örnek verilebilir.

2.5.2. Muhasebe Kontrolü

Muhasebe kontrolü, işletmenin sahip olduğu varlıklarının korunması ve finansal kayıtların güvenilirliği ile ilgili tüm usul ve yöntemleri kapsar (Güredin, 2008, s. 319). Bu kontroller finansal tablolarla doğrudan ilişkilidir. Finansal tabloların zamanında,

eksiksiz ve doğru şekilde kayıt altına alınabilmesi için önlemlerin alınması ve sahip olunan varlıkların çalınma, kaybolma ya da yıpranma durumlarına karşı korunmasını sağlar (Kaval, 2017, s. 127).

Ayrıca, muhasebe kontrolü tanımında açıkça belirtilmese de uygulanabilirlikleri duruma göre değişen, tüm muhasebe kontrolleri için geçerli olan unsurlar da vardır. Bunlar; yönetimin sorumluluğu, sistemin yeterli güvenceyi vermemesi, sistemi kısıtlayan faktörler ve bilgi işleme yöntemleri olarak sayılabilir (Güredin, 2008, s. 322).

2.6. İç Kontrol Sistemi Kontrol Türleri

Bir iç kontrol sistemi, yönetim kurulu ve üst yönetimin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını tespit edebiliyorsa, güvenilir finansal tablolar üretiliyorsa, operasyonlarını ilgili mevzuata uygun şekilde yürütüyorsa, sistemin “etkin” olduğundan bahsedilebilir (Aksoy, 2005b, s. 142).

İşletme yönetimi iç kontrolün sahibidir, iç denetim ise iç kontrolün tamamlayıcı unsurudur. İç kontroller işletmenin tüm faaliyetlerinin bir parçasıdır ve işlerin ilk yapılışında ve her yapılışında doğru uygulanmasına olanak sağlar (Aksoy, 2005b, s. 143). İç kontrol türlerine göre dört grupta sınıflandırılmaktadır:

2.6.1. Önleyici (Preventive) Kontroller

İstenmeyen ya da olumsuz durumların ortaya çıkmasını önleyen kontrollerdir (Aksoy, 2005b, s. 143). Önleyici kontroller, hata ve dolandırıcılık olasılığını oluşmadan önce azaltmayı amaçlar ve genellikle görevler ayrılığı kavramı etrafında döner (www.fa.ufl.edu).

Kalite açısından bakıldığında, proaktif oldukları ve kaliteye odaklandıkları için önleyici kontroller en iyi kontrol türüdür (<https://reciprocity.com>). Ayrıca, bir işletmenin bir amaca ulaşmada veya bir riski ele almada başarısız olmasını önler. Görevlerin ayrılması, eylem ve işlemlerin ön onayı (seyahat izni gibi), erişim kontrolleri (parolalar ve kimlik doğrulaması gibi), varlıklar üzerinde fiziksel kontrol

(yani, kapılardaki kilitler veya nakit/çekler için kullanılan kasa), çalışan taraması ve eğitimi gibi kontroller önleyici kontrollere örnek sayılabilir.

2.6.2. Ortaya Çıkarıcı/Tespit Edici (Deductive) Kontroller

Gerçekleşmiş bir olumsuz durumu ortaya çıkaran kontrollerdir (Aksoy, 2005b, s. 143). Ortaya çıkarıcı kontroller, dolandırıcılık, usulsüzlük gibi işlemler gerçekleştiikten sonra hataları veya sorunları bulmak için tasarlanmıştır (www.fa.ufl.edu). Ortaya çıkarıcı kontroller önemlidir çünkü önleyici kontrollerin amaçlandığı gibi çalıştığına dair kanıt sağlarlar ve aynı zamanda usulsüzlükleri tespit etme imkânı sunarlar.

Bir kurumun bir hedefe ulaşmadığını veya bir riski ele almadığını, kurumun faaliyeti sonuçlanmadan önce keşfeder ve kurumun hedefe ulaşması veya riski ele alması için eylemleri düzeltir. Önleyici ve ortaya çıkarıcı kontrol faaliyetleri arasındaki temel fark, bir işletmenin faaliyetleri içindeki bir kontrol faaliyetinin zamanlamasıdır (GAO, 2014, s. 49).

Hırsızlık veya dolandırıcılıktan kaynaklanan bir kaybın gerçekleştiğini doğrular, ancak hırsızlık veya dolandırıcılıktan kaynaklanan bir kaybın ortaya çıkmasını engellemez (Lachney, 2018).

Departman işlemlerinin aylık mutabakatları, kurumsal performansı gözden geçirme işlemleri (beklenmedik farklılıkları tespit etmek için bütçelenen ile gerçekleşen karşılaştırması gibi) ve fiziksel envanterler (nakit veya envanter sayımı vb.) gibi kontroller ortaya çıkarıcı kontrollere örnek verilebilir.

2.6.3. Yönlendirici (Directive) Kontroller

Gerçekleşmesi istenen bir durumun ortaya çıkmasına imkân sağlayan kontrollerdir (Aksoy, 2005b, s. 143). Doğaları gereği kapsamlıdır ve tüm durumlar için geçerlidirler. Organizasyon yapısı, politikalar, prosedürler, yönetim direktifleri, yönlendirme beyanları, sirkülerler ve iş/görev tanımları gibi örnekler verilebilir.

2.6.4. Boşluk Doldurucu/Telafi Edici (Compensating) Kontroller

Hiç olmayan ya da yüksek bütçe gerektiren bir kontrolün yerine kısmen de olsa geçebilen kontrollerdir (Aksoy, 2005b, s. 143). Uygulanması çok zor veya pratik olmadığı düşünülen bir güvenlik önlemi gereksinimini karşılamak için uygulamaya konulan bir mekanizmadır (Wigmore, 2016). Telafi edici kontroller genellikle işlem gerçekleşikten sonra devreye girer, ortaya çıkarıcı kontrollerden daha kısa sürede gerçekleşir ve dar kapsamlıdır (Kaya B. , 2022). Örneğin, Bilgi teknolojisi güvenliği için telafi edici kontrol örnekleri şunları içerir:

Görev Ayrılığı (SoD): Herhangi bir görevin ayrı bölümlerinden en az iki kişinin sorumlu olmasını sağlayarak hata ve sahtekârlığı önlemek için tasarlanmış bir iç kontroldür. Riski azaltmak için, bir iş farklı görev ya da kişiler tarafından tamamlanır; örneğin, bir tarafta muhasebe bölümünden sorumlu bir çalışan ve diğer tarafta çekleri imzalamaktan sorumlu başka bir çalışan yetkilendirilir (Kaya B. , 2022). Ancak, az sayıda personele sahip küçük işletmeler için görevler ayrılığı zor olabilir. Bu durumda telafi edici kontroller, denetim raporlarının günlük tutulması ve gözden geçirilmesi şeklinde sağlanabilir (Wigmore, 2016).

2.7. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk ve Roller

Küçük işletmelerde iç kontrollerin sorumluluğu genellikle işletme sahiplerine aittir ve işletme sahipleri tamamen işin kendisiyle meşgul olur. İşleri eğer çalışanlar yapıyorsa da bunlar yapılan işlemlerden ve işin genel durumundan haberdardır. Organizasyonlar büyüdükçe, uzmanlaşma seviyesi yükseldikçe iç kontrollere olan gereksinim de yükselir ve yapılan işin hangi bölümünde ne ile karşılaşıldığını anlamak ve tespit etmek zorlaşır (Accaglobal, 2019). Bu, işletmenin amaçlarına cevap verebilecek yeterlilikte iç kontrol politikaları oluşturmanın ve faaliyetlerin etkin işleyişini düzenli olarak izlemenin gerekli olduğu anlamına gelir (Vasile & Croitoru, 2011, s. 22).

Bölüm yöneticileri, fonksiyonel yapıların işleyişinde iç kontrol politikaları geliştirmekten ve üst yönetim tarafından düzenlenen kontrol faaliyetlerini dikkate alarak uygulamaktan sorumludur. Bu kapsamda dikkate alınacak hususlar; kontrolün belirlenmesi, iç kontrollerin uygulanmasını gerektiren faaliyetler, iç kontrol tasarım araçlarının uygulanması, kontrolün yeterliliğinin ve işlevselliğinin doğrulanması ve ihtiyaca göre kontrol mekanizmalarının eksiksiz olarak uygulanmasının sağlanması,

yönetim kaygılarında ilk sırada yer alması gereken kontrollerin sürdürülmesi ve güncellenmesi olarak sayılabilir (Moeller, 2014, s. 36).

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Md.6:

- *İç kontrol faaliyetleri yönetimlerin sorumluluğu kapsamında uygulanır.*
- *İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınmaktadır.*
- *İç kontrole ilişkin sorumluluk, faaliyet sürecinde bulunan tüm görevlileri kapsamaktadır.*
- *İç kontrol finansal ve finansal olmayan tüm süreçleri kapsamaktadır.*
- *İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilmelidir ve gerekli önlemler belirlenmelidir.*
- *İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi malî yönetim ilkeleri esas alınmaktadır.*

İç Kontrol usul ve esaslara, 5018 sayılı kanun ile “yönetim sorumluluğu” ve “hesap verme sorumluluğu” kavramları dâhil edilmiştir (Resmi Gazete, 2003):

Yönetim sorumluluğu, herhangi bir konuda karar verme ve uygulatma yetkisinin, başka bir birim ya da kişinin izin ya da onayı olmaksızın yönetime ait olduğunu ifade etmektedir (SGB, 2019, s. 23). Buna göre, yetki kullanımının sonuçlarından da yine yönetim sorumlu olacaktır.

İşletmenin faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesinden yöneticiler sorumludur. Etkin bir iç kontrol, yöneticilerin uygun planlama, organize etme ve yönetme becerileri sonucunda elde edilen başarıya bağlıdır. Dolayısıyla iç kontrolün başarısından temel olarak yöneticiler sorumludur (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 70).

Hesap verme sorumluluğu ise, ilgili mevzuat veya idari bir işlemle belli bir konuda yetkili kılınmış birim ya da görevlilerin, bu yetkilerin kullanılmasıyla ilgili olarak yetkili kılınmış mercilere düzenli olarak hesap vermelerini ifade etmektedir (SGDB, 2018, s. 22). Hesap verme sorumluluğu genellikle

raporlamayla yerine getirilmektedir. Şirketlerin birim faaliyet raporları ile kamuoyuna açıklanan raporlar hesap verme sorumluluğunu kapsamında düzenlenen raporlara örnek olarak gösterilebilir.

İç kontrolün etkinliğinde en büyük rolü yönetim üstlenir. Yöneticiler iç kontrol sisteminin etkin şekilde işlemlerini sağlamak için uygun usul ve yöntemleri süreçlerine dâhil etmelidir. Bir işletmede çalışan herkesin iç kontroller üzerinde sorumluluğu vardır. Genel olarak, bir işletmenin iç kontrol sistemindeki 'roller' aşağıdaki gibi kategorize edilebilir (GAO, 2014):

a. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu ya da bu görevi yapan organ, üst yönetimden bağımsız olarak çalışır ve ihtiyaçlar doğrultusunda gözetim sorumluluğunu yerine getirir (GAO, 2014).

Bu organ, üst yönetimlerin iç kontrol sistemi doğrultusunda uygulanan politikalarının, ihtiyaçları karşılayacak şekilde yürürlüğe koyulup koyulmadığını, iç kontrol kapsamında belirlenen yetkilendirmelerin ve verilen sorumlulukların beklenen şekilde karşılanıp karşılanmadığını, ayrıca bağımsız olarak çalışan iç denetim ve harici dış denetim raporlarını incelemekle yükümlüdür.

b. Üst Yönetici

Kurumda etkin bir iç kontrolün oluşturulmasını, uygulama sürecinde takibini ve gereken önlemleri almak ve iyileştirme gereken alanları belirlemek üst yöneticinin sorumluluğu kapsamındadır (GAO, 2014; Intosai, 2004, s. 43). Üst düzey yöneticiler ayrıca, risklerin değerlendirme süreçlerinde gereken raporlamaları sağlayan kontrol usul ve yöntemlerini oluşturmaları için bölüm yöneticilerini görevlendirirler.

c. Birim Yöneticileri

Faaliyet gösterdikleri birimlerde etkin bir iç kontrol sisteminin tasarlanması, uygulanması ve izlenmesinden ayrıca eksik tarafların tespit edilerek geliştirilmesinden sorumludur (GAO, 2014).

Ayrıca olası riskleri gözönünde bulundurarak faaliyetlerin sürdürülmesini sağlamalıdır. Birim yöneticilerin sorumlulukları, kurumdaki işlevlerine ve kuruluşun özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

d. Çalışanlar

Organizasyondaki tüm personel, iç kontrolün işleyişinde önemli rol oynamaktadır ve iç kontrol, tüm personelin görevlerinin açık veya zımni bir parçasıdır (Intosai, 2004, s. 43). İç kontrol sadece tek bölümdeki çalışanın yürüttüğü bir görev olmamakla birlikte, işletmede görevli tüm çalışanların faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (SGDB, 2018, s. 23; GAO, 2014). Kurumun tüm üyeleri kontrolün gerçekleştirilmesinde rol oynar ve operasyon sorunlarını, davranış kurallarına uyulmaması veya politika ihlallerini bildirmekten sorumludur (Intosai, 2004, s. 45).

e. İç Denetim Birimi

İç kontrol sisteminin kurgulanmasından en son değerlendirme aşamasına kadar tüm süreçlerini takip eden, eksikliklerini, geliştirmeye açık yönlerini ortaya çıkaran ve gelişimi için öneride bulunan birimdir (GAO, 2014; SGDB, 2018, s. 24). Bu birimin bağımsızlıkları ve tarafsızlıkları garanti altına alınmalıdır.

f. Kurum Dışı Taraflar

Kurum dışında kalan üçüncü taraflar da kuruluşun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilirler veya iç kontrole etki edecek yararlı bilgiler sağlayabilirler (Intosai, 2004, s. 46). Dolayısıyla, iç kontrol sürecinde etkili rolleri vardır. Ancak, kuruluşun iç kontrol sisteminin tasarımından, uygulanmasından, düzgün işleyişinden, bakımından veya belgelenmesinden sorumlu değildirler.

2.8. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ancak etkin bir iç kontrol sistemi ile gerçekleşir. Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin faaliyet alanları ve fiziki yapıları büyümekte, ticari iş hacimleri artmakta ve büyüyen yapıları sebebiyle faaliyetleri

daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu durum, yönetimlerin faaliyetlerini kontrol etmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler yapılarında, ancak güçlü ve etkin bir iç kontrol sistemi oluşturarak bu durumun üstesinden gelebilir (Aksoy, 2007, s. 215).

Etkin bir iç kontrol sistemi oluştururken dâhil edilmesi gereken temel ilkeler şunlardır:

2.8.1. Etkin Bir İç Kontrol Sistemi İlkeleri

2.8.1.1. Görevler Ayrılığı İlkesi

Görevlerin ayrılığı, bir varlığın korunmasından sorumlu olan çalışan dışında birinin o varlığın muhasebe kayıtlarını tutmasını gerektirir. Ayrıca, bir çalışanın çalışmasının diğer çalışanların çalışmaları üzerinde bir kontrol görevi görmesi için, çalışanlar ilgili işlemler için sorumluluğu paylaşırlar (Pressbooks, 2019). Bu ilkenin amacı, kasti ya da kasti gerçekleşmeyen sorunların engellenmesi ve meydana gelen sorunların imkânlar dâhilinde gecikme yaşanmadan tespit edilebilmesidir (Güredin, 2008, s. 330).

Büyüyen işletmelerin departmanları arasında ortaya çıkan koordinasyon sorunları, yetkilendirmenin doğru yapıldığı ve sorumlulukların uygun tayin edildiği bir iç kontrol sisteminin mevcudiyeti ile aşılabilir (Aksoy, 2007, s. 216). Bu ilkede, bir işin yapılması sırasındaki sorumluluğun, başından sonuna kadar tek bir kişiye değil, farklı bölümler ya da kişilere dağıtılarak, usulsüzlük ve hata risklerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bir faaliyetin başından sonuna tüm aşamalarının aynı çalışan sorumluluğunda olması, bazı kontrol zayıflıklarını beraber getireceğinden, görevler ayrılığı ilkesi ile bunun önüne geçilmesi planlanır (Karacan & Uygun, 2016).

2.8.1.2. Yetki ve Onay İlkesi

Yetkilendirme, bir işlemin çeşitli aşamalarını tamamlama yetkisinin devredildiği işlemdir (UW, 2015-2022). Tüm işlem ve faaliyetler, mutlaka yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından ve yetkileri dâhilinde yürütülmelidir (Güney & Sarı, 2015, s. 71). Yetkilendirme uygulamaları, geçersiz işlemlerin oluşmasını önlemek için

proaktif bir yaklaşım olarak hizmet eder ve genel ya da özel olabilir (UW, 2015-2022). Onaylama ve yetkilendirme işlemleri farklı işlevlerdir; onaylama ise, bir süreç sahibinin sahip olduğu yetki dâhilinde ilgili hesap ya da işlem için izin verme ya da tasdik etme faaliyetidir (Güredin, 2008, s. 331).

2.8.1.3. Uygun Bir Belgelendirme ve Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi

İşletmelerde etkin bir iç kontrolün sağlanabilmesi ve muhasebe sisteminin sağlıklı işlemesi için kayıt ve belgelemenin belli bir düzen içinde gerçekleşmesi ve sorumlulukların belgeler vasıtasıyla gözlemlenebilmesi gerekir (Güney & Sarı, 2015, s. 71; Güredin, 2008, s. 331).

İşletmeye ait hesap işlem ve hareketleri muhasebesel olarak kayıt altına alınarak, her bir bölüm tarafından belgelere dayandırılmalıdır. Bu belgeler fatura, imza, paraf, onay, ödeme belgesi vb. şeklinde olabilir. Belge ve yapılan kayıtların gerektiğinde kontrolünün yapılabilmesi için muhakkak sıra numarası ile saklanması gerekir. Muhasebe faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yürütülmesi ve zamanında raporlanabilmesi için işletmelerin bir hesap planı olmalıdır. Kısacası, etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmak için iyi işleyen bir muhasebe sistemine sahip olunması gereklidir (Güredin, 2008, s. 331).

2.8.1.4. Varlıkların ve Muhasebe Kayıtlarının Korunması İlkesi

Varlıkların ve muhasebe kayıtlarının korunması işlemi, işletmenin aktifinde bulunan fiziki varlıklar ile maddi olmayan varlıkların korunması için alınması gereken önlemleri kapsamaktadır (Yalman, 2014, s. 19). Etkin bir iç kontrol sistemi sağlanarak, işletme varlıklarının doğal afet, dolandırıcılık, hırsızlık, yangın ve yolsuzluk gibi durumlara karşı korunması muhtemeldir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için işletme yönetimleri faaliyetlerinde, varlıkların kullanım ve korunmasına ilişkin yönetim politika ve prosedürleri ile uygun raporlama yöntemlerini uygulamalıdır (Yalman, 2014, s. 19). Bu ilke, varlıkların kullanımının yetki verilmiş çalışanlarla sınırlandırılmasını gerektirir ve mümkün olduğunca az sayıda personel ile sınırlandırılması iç kontrol amaçlarının gerçekleşmesini mümkün kılar (Kepekçi, 1998, s. 73).

Varlıkların korunması ve muhasebe verilerinin güvenilir ve doğru şekilde elde edilebilmesi sorumluluğu muhasebe çalışanlarında iken, bunları denetleme sorumluluğu üst yönetime aittir. Bu nedenle iç kontrol sistemi, “muhasebe” ve “yönetim” kavramları ile iç içe çalışır (Akgün, 2011, s. 49).

2.8.1.5. Bağımsız Mutabakatların Yapılması İlkesi

İç kontrol sistemi öğelerinin çalışıp çalışmadığının tespit edilmesi için bağımsız iç mutabakatların yapılması oldukça önemlidir. Bağımsız mutabakatlar, muhasebe işlemlerini yapan ve bu kayıtlardan sorumlu olan çalışanlardan hariç diğer kişiler tarafından, belirli vakitlerde ve habersiz yapılmalı, ayrıca bağımsız mutabakat sonucu saptanan tutarsızlıklar üst yönetime rapor edilmelidir (Güredin, 2008, s. 332; Güney & Sarı, 2015, s. 72).

2.8.2. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

Denetim, bir kurumun faaliyetlerine ve işlemlerine ilişkin açıklanan bilgilerin, önceden belirlenen amaçlara uygun gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmek ve raporlamak üzere bu işlemlere ilişkin kayıtların tarafsız bir şekilde toplanarak, değerlendirmesinin yapılması ve sonuçların ilgili yerlere raporlanması sürecidir (Kepekçi, 1998, s. 1).

İç denetim, kurumun finansal ve/veya finansal olmayan işlemlerini gözden geçirmek ve değerlemek için kurum içinde bağımsız kurulmuş bir değerlendirme birimidir. Bir başka deyişle, örgütün finansal, uygunluk ve faaliyet denetimlerini içine alan bir kontrol mekanizmasıdır (Kepekçi, 1998, s. 3). Ayrıca, işletmede sistemli ve disiplinli bir yaklaşım sunarak işletmeye değer katan bir yönetim fonksiyonudur.

Yönetim kontrollerinin amaçlarına katkıda bulunması sebebiyle onların ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla iç denetim, denetçinin belirli aşamalar kapsamında iç kontrol sisteminin yeterliliğini ölçümlemesi, değerlendirmesi ve sonucunda rapor hazırlayarak, yönetime önerilerde bulunması şeklinde işleyen yönetsel kontrol olarak tanımlanabilir (Koç, 2022).

İç kontrol sistemi, iç denetimi içermektedir ve denetim faaliyetleri haricinde diğer kontrol faaliyetlerinden ve eylemlerinden de sorumludur. Ayrıca iç kontrol sisteminin bir parçası olan iç denetim faaliyetleri, sadece finansal kontrolleri değil, iç kontrolün bütün diğer kontrol ve eylemlerini kapsamaktadır (Kızılboga & Özşahin, 2013, s. 226).

İç denetim, iç kontrolün içinde olmakla birlikte bir taraftan da iç kontrolü değerlendiren bir konumdadır. İç kontrol sistemi ile iç denetim ilişkisi; iç denetim faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri icra eden iç denetçilerin, kontrol ortamı için önemli bir etken olmasının yanında iç kontrol hedeflerine ulaşılmasında yardımcı unsur olması esasına dayanmaktadır (Uzay, 1999, s. 34; Kızılboga & Özşahin, 2013, s. 228).

İç kontrol denetimden çok, iyi yönetim ile ilgilidir; dolayısıyla iç kontrol sistemi yönetim sistemi demektir ve kontrol etmeyi değil, kontrol altına almayı ifade eder. İç denetim bugünü değerlerken, iç kontrol geleceği şekillendirir.

2.8.3. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin ve Yeterliliğinin Ölçülmesi

Bir organizasyonda, iç kontrol sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini ölçümlemek için iç denetçinin izlediği beş aşama aşağıdaki gibidir (Elitaş, 2004):

- ❖ *Denetim Planlaması:* Ölçmenin yapılacağı denetim araçlarının planlanması ve denetimin nasıl yapılacağına karar verilmesi gerekir.
- ❖ *İç Kontrol Sisteminin Gözden Geçirilmesi:* Bu aşama, ön inceleme safhası olup amaç iç kontrol sisteminin önlem ve yordam noktalarını görmektir.
- ❖ *Uygunluk Testleri:* Gerekli kontrol önlem ve yordamlarının uygulanıp uygulanmadığı ya da nasıl ve kimin tarafından uygulandığını tespit etme aşamasıdır; yani işletme faaliyetlerinin uygunluk derecesi tespit edilir.
- ❖ *İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi:* Aslında denetçi önceki aşamalarda iç kontrol sistemini gözden geçirme ve uygunluk testleri aşamalarında değerlendirme sürecine başlamış olur. İşletmenin etkinliğini değerlendirme yani yargıya varma sürecidir.

- ❖ *Denetim Sonuçlarının Raporlanması:* Tüm bu süreçlerin sonucunda denetçinin yorumlarını yönetime iletmesi için gereken araçtır. Hazırlanan raporun etkinliği, önceki aşamaların ne kadar kaliteli ölçümlendiğine bağlıdır.

2.8.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğine İlişkin Sınırlamalar

İç kontrol, daha önce bahsedilen genel amaçlara ulaşılmasını tek başına sağlayamaz. Bir iç kontrol ne kadar başarılı tasarlanmış ve sağlıklı işletiliyor olursa olsun, işletme için yalnızca makul güvence sağlar, mutlak güvence sağlamaz (Intosai, 2004, s. 12). Yani yönetime, amaçlara ulaşılmasına yönelik eksiklikler hakkında bilgi verebilir, ancak, doğası gereği zayıf bir yöneticiyi iyi bir yöneticiye dönüştüremez (Intosai, 2004, s. 12). Ayrıca etkili bir iç kontrol sistemi, hedeflere ulaşamama olasılığını azaltır, ancak, iç kontrolün kötü tasarlanmış olması veya istendiği gibi işlememesi riski her zaman olacaktır.

Bütünleşik Çerçeve de, iç kontrolün kurumun amaçlarına ulaşması için makul bir güvence sağlamasına rağmen, sınırlamaların mevcut olduğunu kabul etmektedir. İç kontrol, bir kurumun başarısız olmasına neden olabilecek kötü yargıları, kararları veya dış olayları engelleyemez (Moeller, 2014).

Sınırlamalar şunlardan kaynaklanabilir:

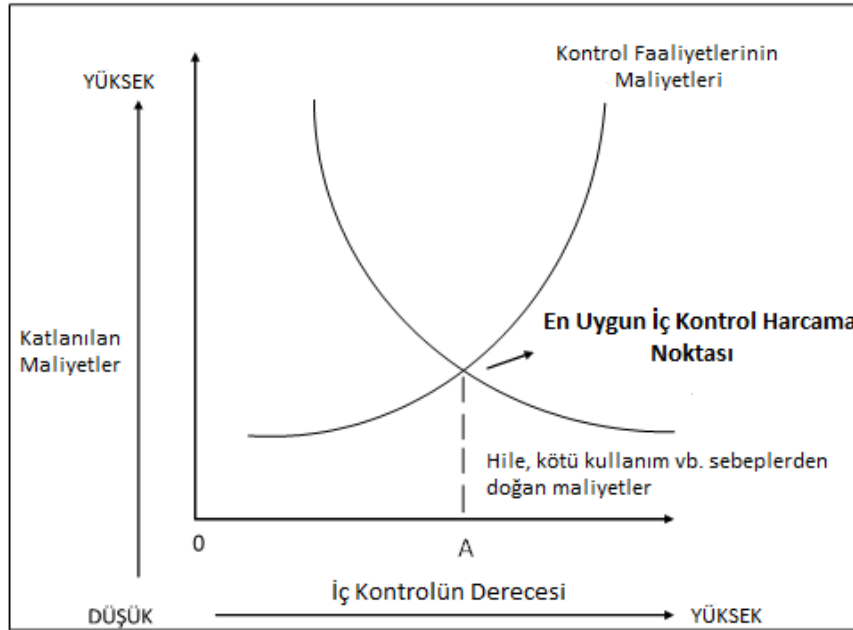
- İlk aşamada belirlenen hedeflerin iç kontrole uygunluğu,
- Karar vermede insan yargısının hatalı olabileceği ve önyargıya tabi olması gerçeği,
- Basit hatalar gibi insan hataları nedeniyle oluşabilecek sorunlar,
- Yönetimin iç kontrolü etkisiz kılma yeteneği,
- Yönetimin, çalışanın ya da harici tarafların el altından uzlaşmalarla kontrolleri atlatabilme yeteneği,
- İşletmenin kontrolü dışında gelişen harici olaylar.

Mükemmel kontrol sistemi diye bir şey yoktur. Personel boyutu sınırlamaları, hedeflere ulaşıldığından emin olmak için telafi edici kontrollerin uygulanmasını gerektiren görevlerin uygun şekilde ayrılmasına yönelik çabaları engelleyebilir (IAO,

2021). İç kontrol insan faktörüne bağlı olduğundan, tasarımdaki kusurlara, yargılama veya yorumlama hatalarına, yanlış anlamaya, dikkatsizliğe, yorgunluğa, dikkatin dağılmasına, kötüye kullanıma veya geçersiz kılmaya tabidir. Örneğin çalışanların stres ve yorgunluğun üstesinden gelmelerini veya bunlardan kaçınmalarını sağlamak için çalışanları tatil için zaman ayırmaları konusunda teşvik etmek gerekir (IAO, 2021).

Ayrıca, hükümet politikaları veya programlarındaki, demografik veya ekonomik koşullardaki değişiklikler tipik olarak yönetimin kontrolü dışındadır ve yöneticilerin kontrolleri tekrar planlamasını veya katlanabilir risk seviyesini ayarlamasını gerektirebilir (Intosai, 2004, s. 12).

Bir diğer sınırlayıcı faktör, bir iç kontrolün tasarım aşamasında kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalınmasıdır. Kontrollerin maliyetleri faydalarıyla beraber düşünülmelidir, iç kontrolün uygulanma maliyetinin beklenen faydayı aşmaması gerekir (Intosai, 2004, s. 12). İlgili maliyet ve faydaları analiz ederken maddi sonuçların yanı sıra maddi olmayan sonuçların da göz önünde bulundurularak üzerinde çalışılması gerekir (Erdoğan S. , 2009, s. 42). Bu hususa ilişkin iç kontrol fayda ve maliyet ilişkisi Grafik 2.1’de gösterilmiştir.



Grafik 2.1. İç Kontrol Fayda - Maliyet İlişkisi

Kaynak: Erdoğan (2009, s.42)'dan uyarlanmıştır.

Kayıp riskini bertaraf eden bir iç kontrol sistemini devam ettirmek pek akla yatkın görünmemektedir ve olası sağlanan fayda, beklenenden daha pahalıya mal olacaktır. Belirli bir kontrolün tasarlanıp tasarlanmayacağını belirlemede, risklerin oluşma olasılığı ve işletme üzerindeki potansiyel etkisi, yeni bir kontrolün kurulmasıyla ilgili maliyetlerle birlikte dikkate alınmalıdır. Organizasyonel değişiklikler ve yönetimlerin tutumu, iç kontrol sisteminin ve bu sistemi işleten personelin etkinliği üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir.

Bu nedenle, yönetimin kontrolleri sürekli olarak gözden geçirmesi ve güncellemesi, değişiklikleri personele iletmesi ve bu kontrolleri devam ettirecek şekilde bir sistem yürülmeye koyması gerekir (Intosai, 2004, s. 12). Bunlara ek olarak iç kontroller planlanırken, henüz gündeme gelmemiş olası hata veya usulsüzlüklerle ilişkili riskleri azaltacak şekilde programlanmalıdır, ancak etkili iç kontrollerin tasarlanması ve oluşturulması her zaman basit bir iş değildir. Her zaman kısa düzeltmeler ile gerçekleştirilemez, bu nedenle planlanırken tüm riskler dikkate alınarak tasarlanmalıdır (IAO, 2021).

Bu sınırlamalar, yönetim kurulunun ve yönetimin, kurumun hedeflerine ulaşılacağına dair mutlak güvenceye sahip olmasına mani olur; yani, iç kontrol, makul bir güvence sağlar, ancak mutlak bir güvence sağlamaz. Bu yapısal sınırlamalara rağmen, yönetim, pratik olduğu ölçüde bu sınırlamaları minimum seviyeye indiren kontrolleri belirlerken, şekillendirirken ve uygularken bunların bilincinde olmalıdır.

2.9. İç Kontrol Sistemi Modelleri

İçinde yaşadığımız dijital çağda, iç kontrol ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanmasına yönelik çok çeşitli yeni yaklaşımlar, stratejiler ve modellerin geliştirilmesi gündeme gelmiştir. COSO, Cobit başta olmak üzere geliştirilen yeni iç kontrol yaklaşımları işletme, muhasebe ve denetim ekosistemlerinde yaygın kullanım alanı bularak, tüm stratejik iş fonksiyonları ve faaliyetleri üzerinde derin ve çok boyutlu bir etki doğurmuştur (Aksoy & Hacıoğlu, 2021).

Kurumların faaliyetleri için sürekliliklerinin güvence altına alınmasına, başarı faktörlerinin belirlenmesine, karar verme sürecine uygun bilginin uygun şekilde

iletmesine yönelik iç kontrol sistemi önem arz eder. Yerleşik bir iç kontrol modelinin benimsenmesi ve uygulanması, her şirketin hedeflerine ulaşması için gereklidir.

Uluslararası düzenlemelerde öngörülen hususların yanı sıra, finansal krizlerin başlamasıyla ve sistemik risklerin daha belirgin bir şekilde teyit edilmesiyle birlikte ulusal yargı alanlarındaki yöneticiler, uygulanabilir çözümler bulmak için iç kontrole ilişkin yasal hükümler çıkarma gereği duymuştur (Moeller, 2014).

Modellerin her biri geliştirildiği ülkenin özellikleri referans alınarak geliştirilse de hepsi ortak bir paydada kesişmekte ve doğru şekilde tasarlandığında işletmelere oldukça fayda sağlamaktadır (Türedi, Koban, & Karakaya, 2015).

İç kontrolün dünyaca yaygın modelleri şu şekilde sıralanabilir:

- Treadway Komisyonu'nun girişiminin Sponsor Kuruluşlar Komitesi tarafından yayınlanan COSO Modeli,
- Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'nün girişimiyle yayınlanan COCO Modeli,
- İngiltere ve Galler'de kurulan ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından 1999 yılında yayınlanan Turnbull raporu,
- L'Autorité des Marchés Financiers from France inisiyatifinde yayınlanan AMF Modeli,
- IT Governance Committee (ITGC) - Information Systems Audit and Control Association (ISACA) tarafından yayınlanan CobiT Modeli,
- Basel Komitesi tarafından yasalaştırılan Basel Modeli Bankacılık Denetimi,
- 2001 yılında geliştirilen Electronics Systems Assurance and Control (eSAC- Elektronik Sistemler Güvence Kontrol),
- 1999 yılında AICPA ve Kanada sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) tarafından geliştirilen System Trust (SysTrust) modeli.

Bu modellerden dünyaca en kabul görmüş olanları şunlardır:

2.9.1. COSO - İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Modeli

Treadway Komisyonunu Destekleyen Örgütler Komitesi (COSO) tarafından 1992 yılında COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve olarak yayınlanmıştır. Çerçeve beş temel bileşenden oluşur: İşletmelerde iç kontrol yapısının yeterli seviyede bulunabilmesi kontrol bileşenlerinin uygulanması ile kabildir.

Bu bileşenler, “Kontrol Ortamı”, “Risk Değerlendirmesi”, “Kontrol Faaliyetleri”, “Bilgi ve İletişim” ve “İzleme” olmak üzere beş adettir (Moeller, 2014; COSO, 2013; IFAC, 2006). COSO Bütünleşik Çerçeve dünya genelinde en çok onaylanmış ve kullanılan iç kontrol sistemidir ve bu çalışmada işletmenin iç kontrol etkinliği COSO modeli kapsamında inceleneceğinden, daha sonraki bölümlerde detaylı olarak değinilecektir.

2.9.2. CoCo Modeli

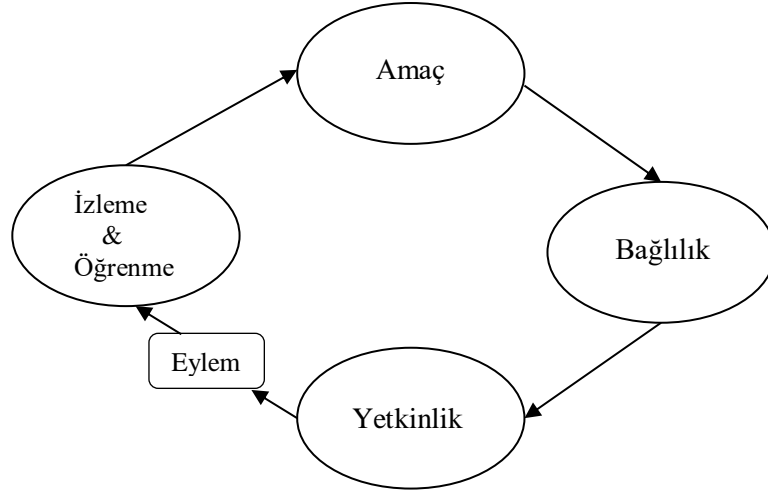
Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (CICA – The Canadian Institute of Chartered Accountants) tarafından 1995 yılında geliştirilen CoCo Modeli COSO İç Kontrol Modelinden daha geniş kapsamlıdır (Bakkal & Kasımoğlu, 2012). Muhtevasının kapsamı ve iç denetimlere mümkün olduğunda yardımcı olan yapısıyla, COSO İç Kontrol modelinden sonra en fazla talep edilen iç kontrol modeli olarak bilinmektedir.

COSO modeline kıyasla daha kullanışlı ve anlaşılır olduğu savunulmasına rağmen, COSO İç Kontrol modelinin sahip olduğu uluslararası standartları karşılayabilecek niteliğe erişememiştir.

CoCo modelinde, COSO iç kontrol sisteminde kullanılan “iç kontrol” kavramı yerine sadece “kontrol” kavramı telaffuz edilmektedir. Bu modelde kontrol amacı, yönetim paydaşları için bir çerçeve belirlemektir (CICA's & CCAF's, 1996, s. 6). Kontrol yapısı, “Amaç”, “Bağlılık”, “Yetkinlik”, “İzleme & Öğrenme” olmak üzere dört ana bileşenden oluşmaktadır.

“Amaç” ana grubu beş, “Bağlılık” ana grubu dört, “Yetkinlik/Yeterlilik” ana grubu beş “İzleme & Öğrenme” ana grubu altı olmak üzere toplam yirmi altı unsurdan oluşmaktadır (IFAC, 2006).

CoCo bileşenlerini gösteren model Şekil 2.3’te verilmiştir.



Şekil 2.3. CoCo Modeli

Kaynak: Türedi, Koban ve Karakaya (2015, s.106)’dan uyarlanmıştır.

2.9.3. Turnbull Modeli

ICAEW (Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü) tarafından 1999 yılında yayınlanan İngiliz Turnbull raporu, işletmelere iç kontrol sistemi ile risk yönetimi alanlarında bir çerçeve sunmak üzere tasarlanmıştır (Türedi, Koban, & Karakaya, 2015, s. 109).

2005 yılında güncellenen rapor tek boyutludur ve dört bileşenden oluşmaktadır. COSO modelinde iki ayrı bileşen olan kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri bileşenleri, Turnbull modelinde birleşik olarak tasarlanmış ve bileşenler raporda beş ana bölüm altında aktarılmıştır (Türedi, Koban, & Karakaya, 2015, s. 115).

Turnbull raporunda, yönetim kurulunda görev yapan üyelerin iç kontrol sorumlulukları konusuna odaklanılmaktadır. Ayrıca raporda, üst yönetimlerin sorumlulukları ve iç kontrol sistemi yapısının nasıl olması gerektiği hakkında bir

çerçeve sunulmaktadır ancak iç kontrol sistemi yapısının ne şekilde oluşturulacağı konusunda bir yönerge verilmemektedir (Türedi, Koban, & Karakaya, 2015, s. 117).

2.9.4. COBIT Modeli

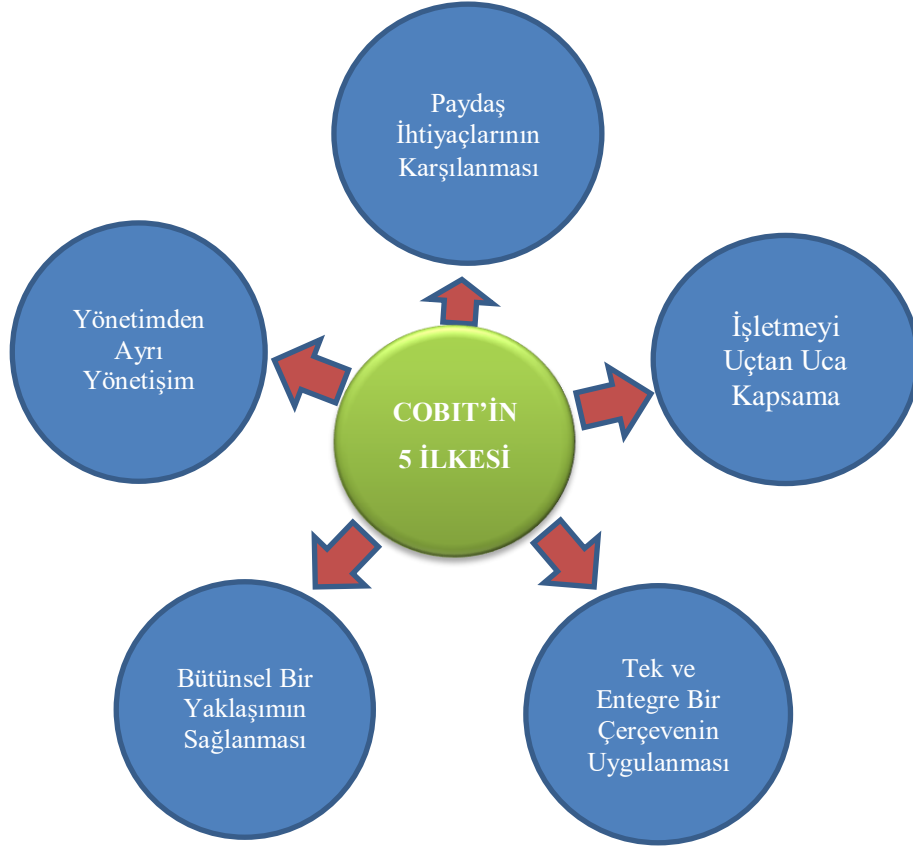
CobiT (Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri), ISACA (Information Systems Audit and Control Association) ve ITGI (IT Governance Institute) tarafından 1996 yılında geliştirilen ve bilgi teknolojileri uygulamaları için en uygun kontrolleri sunan modeldir (Aksoy, 2005b, s. 144; <https://tr.wikipedia.org>, 2021).

Sorumluluğun şirket yönetimi, iç denetçi ve dış denetçi arasında paylaştırıldığı, Sarbanes-Oxley yasası gereği tasarlanan SEC düzenlemeleriyle uyumlu bir modeldir (Akışık, 2005, s. 94). CobiT, iş süreç sahiplerinin Bilgi Teknolojileri (BT) sorumluluklarını iş hedeflerine uygun ve alt yapılarını etkin kullanmalarını sağlayan bir çerçevedir (Uzunay, 2007).

CobiT, iç kontrolü, *“işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve istenmeyen durumların ya da işlemlerin önlenebileceği ya da tespit edilerek düzeltilebileceği ayrıca makul güvenceyi sağlamak üzere tasarlanan politikalar, eylemler, uygulama ve organizasyonel yapılar”* olarak tanımlar.

CobiT’in hedefi, diğer modellerle karşılaştırıldığında finansal, operasyonel ve diğer denetleme alanları ile aynı olmasına rağmen bilgi tabanını öncül alan bir çerçeve olması ile diğerlerinden ayrılmaktadır (Can, 2014, s. 83).

CobiT modeline ilişkin görsel Şekil 2.4’te verilmiştir.



Şekil 2.4. CobiT Modeli

Kaynak: (www.itgid.org)'dan uyarlanmıştır.

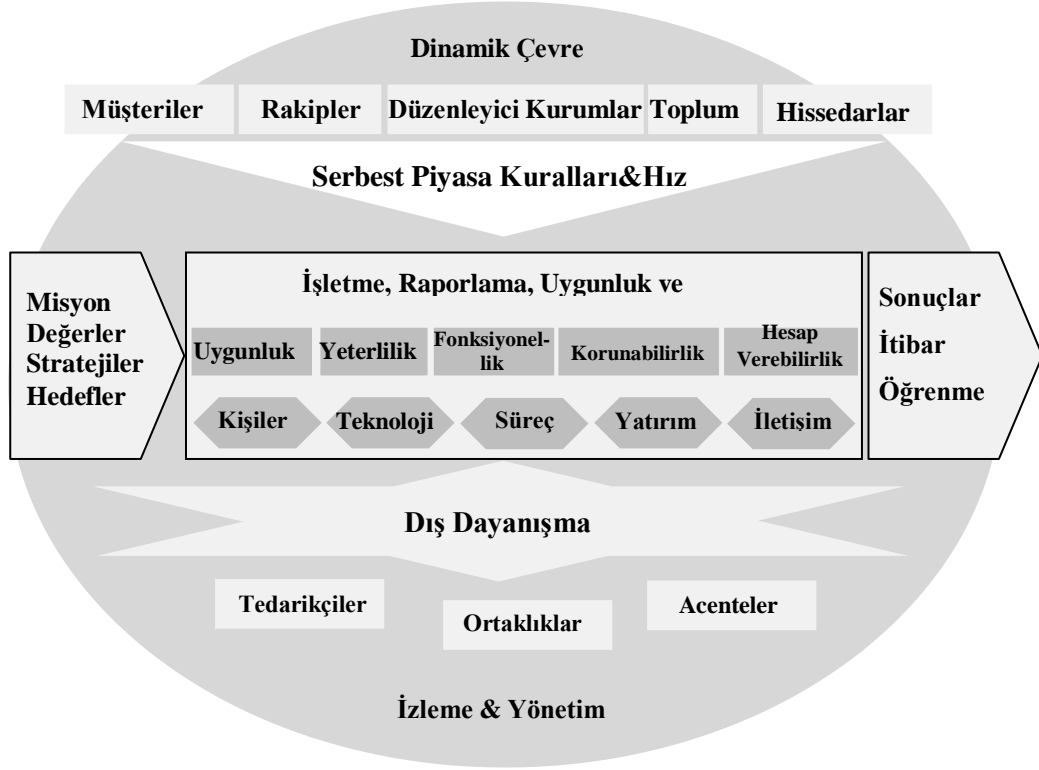
2.9.5. eSAC Modeli

Electronic Systems Assurance and Control (eSAC) (Elektronik Sistemler Güvence ve Kontrol) modeli 2001 yılında geliştirilmiştir. İşletmelerde bilgisayar ortamında gerçekleştirilen işler (e-business) neticesinde karşılaşılabilecek riskler için oluşturulmuştur.

İlk sorumluluk baş denetçidedir; sistemde kullanılan bilgilerin güvenilirliği, işletme kaynaklarının ve bilgi işlem sisteminin etkinliğini sağlama konularından sorumludur (Aksoy, 2005b, s. 144; Cangemi & Singleton, 2003, s. 76).

Bu modelin unsurları, COSO iç kontrol hedefini, beş e-iş teminat hedefini ifade eden uygunluk, yeterlilik, fonksiyonellik, korunabilirlik, hesap verebilirlik ve alt yapıyı oluşturan ve beş bloğu temsil eden kişiler, teknoloji, süreç, yatırım, iletişimin

birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. İşletmenin misyonu, değerleri, stratejileri ve amaçları ana ögeyi üç sonuca götürmektedir. Bunlar “sonuçlar”, “itibar” ve “öğrenme” dir. Model, Şekil 2.5’de gösterilmiştir.



Şekil 2.5. eSAC Modeli

Kaynak: (Can, 2014, s. 88)

2.9.6. SysTrust Modeli

System Trust (SysTrust) yani Güven Sistemi, AICPA ve Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) tarafından 1999 yılında oluşturulmuştur. Model, elektronik ortamlarda üretilen bilgilerin güvenliğini sağlamaya yönelik tasarlanmıştır (Aksoy, 2005b, s. 144).

Bu modelde, iç kontrol sistemlerinin etkin çalışması hususunda sadece bağımsız dış denetçiler sorumlu tutulmuştur (Akışık, 2005, s. 94). En çok kullanılan dört iç kontrol sistemi modelinin tanımı, amacı, etkinliği ve etki alanı türünden karşılaştırılması Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması

İç Kontrol Sistemi	COSO Modeli	CobiT Modeli	eSAC Modeli	SysTrust Modeli
Özellikleri				
Tanım	İşletmenin yönetimi, yönetim kurulu ve diğer yetkili personeli tarafından oluşturulan ve etkilenen bir yöntemdir.	İşletmenin politikaları, iş görme anlayışı ve organizasyon yapısını kapsayan bir yöntemdir.	Çalışanların oluşturduğu bir sistemdir. Yöntemler ve alt sistemlerden meydana gelir.	Tanımı verilmemiştir.
Amaç	1.Güvenilir Finansal Raporlama, 2.Faaliyetlerde Etkinlik, 3.Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk	1.Güvenilir Finansal Raporlama, 2.Faaliyetlerde Etkinlik, 3.Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk 4.Tam, Doğru ve Gizli Bilgiler	1.Güvenilir Finansal Raporlama, 2.Faaliyetlerde Etkinlik, 3.Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk	1.Güvenilir Finansal Raporlama, 2.Yönetimin Hedeflere Ulaşabilme Başarısı
İç Kontrol Sisteminin Etkin Çalışmasından Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim, İç ve Dış Denetçiler	İç Denetçiler	Bağımsız Dış Denetçiler
İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasından Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim	Yönetim	Yönetim
İç Kontrol Sisteminin Etki Alanı	İşletmenin Tamamı	Bilgi Teknolojisi ve İşletmenin Tamamı	Bilgi Teknolojisi	Bilgi Sistemleri

Kaynak: (Aksoy, 2005b, s. 145; Akışık, 2005, s. 92)

BÖLÜM III

COSO MODELİ: İÇ KONTROL BÜTÜNLEŞİK ÇERÇEVE

3.1. COSO Modeli ve Gelişim Süreci

Günümüzde kurumsal işletmeler için geliştirilen ve yaygın kullanılan bütünleşik iç kontrol modeli ve çerçevesi olan COSO modelinde geçen COSO kelimesi, İngilizce “Sponsor Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations)” sözcüklerinden oluşan bir kısaltmadır. Bu kuruluşlar, AAA (Amerikan Muhasebe Derneği), AICPA (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü), FEI (Uluslararası Finans Yöneticileri), IMA (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) ve IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) dahil çeşitli muhasebe-denetim-finans meslek kuruluşlarıyla işbirliği içinde oluşturulan bir komitedir. ABD'de 1985 yılında muhasebe ve denetim alanında önde gelen beş kuruluş bir araya gelerek, komisyon başkanının adıyla adlandırılan Treadway Komisyonunu, ‘Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu’ oluşturur. Treadway Komisyonu'nun (COSO) Sponsor Kuruluşlar Komitesini ise yukarıda belirtilen kuruluşlar oluşturur. Komiteyi oluşturan kuruluşların amacı, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve dolandırıcılık ile caydırıcılık konularında temel kaynak olarak kullanılacak bir çerçeve oluşturmaktır (Sağlam & Aksoy, 2020, s. 277).

1992 yılında COSO, “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” (Internal Control Integrated Framework) adlı bir rapor yayımlamıştır. COSO Raporu olarak bilinen bu rapor, işletmeler tarafından iç kontrol sisteminin oluşturulması için “temel kaynak” haline gelmiştir (Uzay, 1999, s. 10). COSO'nun 1992'de oluşturulan ve 2002'de revize edilen bütünleşik iç kontrol çerçevesi, yalnızca riske dayalı finansal raporlama üzerindeki kontrole değil, şirketin tüm faaliyetleri ve operasyonları dâhil olmak üzere şirketin tüm kontrollerine odaklanmaktadır (IFAC, 2006).

COSO' nun İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi, kuruluşların değişen iş ve faaliyet ortamlarına uyum sağlamak, riskleri kabul edilebilir seviyelere indirmek ve kuruluşun sağlıklı karar vermesini ve yönetimini desteklemek üzere tasarlanmış bir iç kontrol sistemidir (www.coso.org). Faaliyetlerinin etkinliğini sürekli iyileştirme amacı içerisinde olan şirketler, dış finansal raporlama uygulamalarına etki eden iç kontrollerini, COSO'nun 2013 çerçevesinden yararlanarak periyodik olarak yeniden değerlendirmelidir.

2013 çerçevesi ayrıca işletme yönetimlerinin, mevcut SOX 404 uyumluluk programında nelerin kapsandığını ve boşlukların nerelerde bulunabileceğini görmesini kolaylaştırır. Örneğin, bazı şirketler iç kontrol uygulamalarını COSO'nun 1992 çerçevesi doğrultusunda tam olarak belgelememiş olabilir. Diğerleri, çerçeveyi orijinalinde yanlış yorumlamış veya yanlış uygulamış olabilir, bu nedenle bir veya daha fazla ilkeye ilişkin yeterli bir değerlendirme sürecinden geçmiş olabilir veya bir ilkeyi tamamen gözden kaçırmış olabilir. Güncellenen çerçeve, iç kontrolün beş temel bileşeninin (kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme faaliyetleri) her biri için ilkeler ve destekleyici odak noktaları geliştirir (COSO, 2013). Bunlarla yönetim, sorunları daha başarılı bir şekilde teşhis edebilir ve kendi iç kontrolleriyle ilgili etkinlik sağlayabilir ve dış mali raporlama için önemli zayıflıkların veya önemli eksikliklerin önlenmesine yardımcı olabilir. Tüm bu nedenlerle COSO Yönetim Kurulu, işletmelere, iç kontrol sistemine geçişlerini "kendi özel koşulları altında mümkün olan en kısa sürede" tamamlamaları yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır (Provasi & Riva, 2013; McNally, 2013).

Çerçeve, aşırı kuralcı olmadan, yönetime, yönetim kurullarına, dış paydaşlara ve kurumla etkileşim halinde olan diğer birimlere iç kontrolle ilgili görevlerinde yardımcı olur. Bunu hem bir iç kontrol sistemini neyin oluşturduğuna dair bir anlayış sağlayarak hem de iç kontrolün ne zaman etkin bir şekilde uygulandığına dair iç görü sağlayarak yapar. İşletme yönetimleri için COSO Bütünleşik Çerçevesi şunları sağlar (RR Donnelley, 2014):

- Sektör veya hukuk yapısı ne olursa olsun her kuruma, ilgili faaliyet birimlerinde iç kontrolün uygulanmasını sağlar.

- İç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve yürütülmesinde yargıya varılmasına izin veren ve esneklik sağlayan ilkelere dayalı bir yaklaşım sunar.
- Bileşenlerin ve ilkelerin nasıl mevcut olduğunu ve nasıl işlediğini ve bileşenlerin birlikte nasıl çalıştığını dikkate alarak etkin bir iç kontrol sistemi için gereklilikler sunar.
- Riskleri belirlemek, analiz etmek, risklere karşı kabul edilebilir seviyelerde ve dolandırıcılıkla mücadele önlemlerine daha fazla odaklanarak uygun yanıtları geliştirir ve yönetir.
- İç kontrol uygulamasını finansal raporlamanın ötesinde diğer raporlama biçimlerine, operasyonlara ve uyum hedeflerine genişletebilir.
- Kurumun hedeflerine ulaşmasına yönelik riskleri azaltmada minimum değer sağlayan etkisiz, gereksiz veya verimsiz kontrolleri ortadan kaldırabilir.

McNally'e göre COSO 2013 bütünlük çerçevesi, üst düzey liderlik uyumu ve desteği kazanmanın yanı sıra, COSO/SOX konuları üzerine iç farkındalık ve nihayetinde uzmanlık oluşturmaktadır (McNally, 2013). İç kontrol seri bir süreç değil, dinamik ve bütünlük bir süreçtir. Çerçeve; büyük, orta ölçekli, küçük, kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet kurumları gibi tüm kuruluşlar için geçerlidir.

COSO Çerçevesi'nde iç kontrol aşağıdaki şekilde tanımlanır (www.coso.org):

“İç kontrol, bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer tüm personeli tarafından etkilenen ve faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir”.

Bu tanım, iç kontrolün aşağıda belirtilen bazı temel kavramlarını yansıtmaktadır:

- *Bir ya da fazlası kategoride hedeflere ulaşılmasına yöneliktir:* Bunlar “operasyonlar”, “raporlama” ve “uyumluluk”tur.
- *Süreklilik gösteren görevlerden ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir:* Tek başına bir amaç değil, amaca giden bir araçtır.

- *İnsan unsurundan etkilenir:* Yalnızca politika ve prosedürler, sistemler ve formlar hakkında değil, aynı zamanda insanlar ve bir organizasyonun her seviyesinde iç kontrolü hedef alan tüm eylemleri kapsar.
- *Bir kurumun üst yönetim ve yönetim kuruluna makul güvence sağlayabilmeyi hedefler:* Fakat mutlak güvence sağlamamaktadır.
- *Kurumun yapısına uyarlanabilir:* Tüm kurum veya yan kurum, bölüm, birim veya iş süreci için uygulama esnekliği sunar.

Farklı kurum yapılarında, endüstrilerde ve coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren kurumlar için bir temel oluşturmak ve iç kontrolü nasıl tasarladığı, uyguladığı ve yürüttüğü konusunda kurumlara bilgi sağlamak üzere dizaynedilmiş COSO modeli, üç boyuttan oluşan bir küp ile gösterilmektedir. COSO küpüne ait görsel Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. COSO Küpü

Kaynak: (Moeller, 2014, s. 36)'den uyarlanmıştır.

Bu COSO küp diyagramının öne bakan tarafı diğer bir deyişle birinci boyutu, iç kontrolün beş temel bileşenini veya seviyesini tanımlar (Moeller, 2014, s. 36; Mohammed & Aksoy, 2020, s. 199):

- *Kontrol Ortamı*
- *Risk Değerlendirme*
- *Kontrol Faaliyetleri*
- *Bilgi ve İletişim*
- *İzleme*

COSO küpünün üst kısmında tanımlanan sütunlarla gösterilen iç kontrol hedefleri küpün ikinci boyutudur, operasyon, raporlama ve uyum kategorileri olarak incelenir:

Operasyon Hedefleri: Bunlar; varlıkların korunması ile faaliyetlerin etkili ve verimli gerçekleştirilmesini sağlayan operasyonel ve finansal performans hedefleridir.

Raporlama Hedefleri: Bunlar, dâhili ve harici finansal ve finansal olmayan raporlamaya ilişkindir; güvenilirlik, zamanlılık, Őeffaflıėı kapsar.

Uyum Hedefleri: Bunlar, işletmenin tabi olduğu yasa ve düzenlemelere bağlılıkla ilgilidir.

Küpün sağ tarafında gösterilen işletmenin organizasyon yapısı ise i  kontrolün   nc  önemli boyutudur. Kurumun kendisi, bölümleri, yan kuruluşları, işletim birimleri ya da temel iş süreçlerini kapsayan işlevler dâhil olmak üzere genel organizasyon yapısının iç kontrolle ilgili bileşenlerini temsil eder (Moeller, 2014, s. 36).

Yönetim, bu boyutların dikkate alınarak, organizasyonunun faaliyetlerine uygun politikalar, prosedürler ve uygulamalar geliştirmekten ve bunların bu operasyonların içine yerleştirildiğinden ve ayrılmaz bir parçası olduğundan emin olmaktan sorumludur (Intosai, 2004, s. 14).

3.2. COSO İ  Kontrol Bütünleşik  er eve Bileşenleri

COSO, 1992 (COSO-I) yılında yayınladığı çerçevede iç kontrol sistemini birbirleriyle bağlantılı çalışan beş bileşenden oluşan bir piramit olarak tanımlar (COSO, 2013). COSO tarafından daha sonra 2013 yılında güncellenen Bütünleşik

Çerçeve Raporunda (COSO-II); iç kontrol sistemi tanımında fazla değişiklik yapılmamış olup COSO iç kontrol bileşenleri aynı kalırken, daha çok bu beş temel bileşenini oluşturan ilkelere değişiklik yapılmıştır (Kaya & Hacıhasanoğlu, 2018).

Şekil 3.2’de verilen COSO piramidi, COSO iç kontrol sisteminin beş bileşenini ve bileşenlerin birbirleriyle olan ilişkisini gösterir (www.coso.org).



Şekil 3.2. Coso Piramidi

Kaynak: (www.dmo.gov.tr)

Piramidin en altında yer alan “kontrol ortamı” bileşeni, iç kontrol sisteminin temelini ifade etmektedir. Kurum içinde yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiler “kontrol faaliyetleri” ve “risk değerlendirme” yapılırken “bilgi ve iletişim” kanalı vasıtasıyla sağlanmaktadır. Burada “izleme” bileşeni yönetimi ifade etmektedir.

Ayrıca COSO bütünlük çerçevesi, her bir bileşenle ilişkili temel kavramları temsil eden on yedi ilkeyi kapsamaktadır. Bu ilkeler doğrudan bileşenleri temsil ettiği için, bir işletme tüm bu ilkeleri uygulayarak etkin bir iç kontrol elde edebilir. Tüm ilkeler COSO küpünün ikinci boyutunu temsil eden operasyonlar, raporlama ve uyum hedefleri için geçerlidir.

İç kontrol küpünün sağ ve üst boyutunda gösterilen temel kavramlarını temsil eden ve bunlarla ayrılmaz bütün olarak işleyen COSO bütünlük çerçevesi bileşenleri ve bu

bileşenlerin ilkeleri Tablo 3.1’de gösterilmiştir, akabinde detaylarıyla aşağıda değinilmektedir.

Tablo 3.1. COSO Bütünleşik İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve İlkeleri

Kontrol Ortamı	1	Etik Değerler ve Dürüstlük
	2	Gözetim Sorumluluğu
	3	Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk
	4	Yetkinliğe Önem Verilmesi
	5	Hesap Verme Sorumluluğu
Risk Değerlendirme	6	Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi
	7	Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması
	8	Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi
	9	Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi
Kontrol Faaliyetleri	10	Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
	11	Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
	12	Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması
Bilgi ve İletişim	13	Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması
	14	İç İletişimin Kurulması
	15	Dış İletişimin Kurulması
İzleme	16	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirilmelerin Yapılması
	17	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi

3.2.1. Kontrol Ortamı

Bir işletmede etkili bir iç kontrolün kurulabilmesi için uygun bir kontrol ortamının sağlanması ön koşuldur (Bozkurt, 1999, s. 123). Kontrol ortamı, kuruluş genelinde iç kontrolün yürütülmesi için temel sağlayan standartlar, süreçler ve yapılar kümesidir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, beklenen davranış standartları da dâhil olmak

üzere iç kontrolün önemine ilişkin en tepedeki tavrı belirler. Yönetim, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki beklentileri güçlendirir.

Kontrol ortamı, kuruluşun bütünlüğünü ve etik değerlerini içerir. Bunlar, yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan parametreler; organizasyon yapısı ve yetki ve sorumluluğun atanması; yetkin bireyleri geliştirme ve elde tutma süreci ve hesap verebilirliği sağlamak için performans ölçütleri, teşvikler ve ödüller konusundaki titiz davranmak şeklinde ifade edilebilir. Ortaya çıkan kontrol ortamı, genel iç kontrol sistemi üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir (www.coso.org). Kontrol ortamının asıl kaynağını kurumun geçmişi, kurumun kültürü ve yönetimin felsefesi temsil etmektedir (Bakkal & Kasımoğlu, 2012).

Intosai' ye (2004) göre etkin bir iç kontrol sistemi sağlanabilmesi kontrol ortamına bağlıdır. Bu anlamda Ramos (2004) çalışmasında, kontrol ortamının esasen örgüt kültürü, dürüstlük ve etik değerlerden oluştuğunu göstermiştir (Ramos, 2004). Bu nedenle, kontrol ortamı, organizasyonun tarihinden, değerlerinden, çevresinden, düzenleme uygulamalarından etkilenir. Bu bağlamda, bazı ampirik çalışmalar, kontrol ortamı ile iç kontrolün etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmalar, etkin bir kontrol ortamının tüm iç kontrol sistemi üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Ho, 2016; Chuc Anh, Tran Thi, Quang, & Truong Thi, 2020). Aksi halde kurumda kontrolün önemszenmediği, küçümsendiği bir kontrol ortamında, etkin bir iç kontrolün sağlanması mümkün değildir (Özer, 2010, s. 76).

Kontrol ortamı, COSO' nun modelindeki diğer dört bileşenin temelini oluşturur (Rae, Sands, & Subramaniam, 2017; COSO, 2013; Moeller, 2014, s. 42).

Güçlü bir kontrol ortamı yaratmanın ilk adımı işletme yönetimleri için mükemmellik taahhüdü sağlamaktır; bu yüzden paydaşlarla çalışmada dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi kuruluşun değerlerini belirlemede etkin rol alır. İşletme yönetimlerinin ve üst düzey yöneticilerin bu değerleri çalışanlarına rol model olarak göstermeleri önemlidir (Wilkins & Haun, 2014).

Tablo 3.2'de Kontrol ortamı bileşeninin birbiriyle bağlantılı beş ilkesi verilmiştir:

Tablo 3.2. Kontrol Ortamı Bileşeni ve İlkeleri

1	Kontrol Ortamı	1	Etik Değerler ve Dürüstlük İlkesi
		2	Gözetim Sorumluluğu İlkesi
		3	Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk İlkesi
		4	Yetkinliğe Önem Verilmesi İlkesi
		5	Hesap Verme Sorumluluğu İlkesi

3.2.1.1. Etik Değerler ve Dürüstlük

Kurum, dürüstlük ve etik değerlere bağlılık gösterir. Kontrollerin etkinliği, onları oluşturan, yöneten ve gözleyen kişilerin dürüstlüğüne ve etik değerlerinin üzerine çıkamaz (www.coso.org). Yönetimin ve çalışanların kişisel ve profesyonel dürüstlüğü ve etik değerleri, davranış standartlarına dönüştürülen tercihlerini ve değer yargılarını belirler. Dolayısıyla kurum genelinde her zaman iç kontrole karşı destekleyici bir tutum sergilenmelidir (Intosai, 2004, s. 18).

Temel etik ilkelere ve değerlere uyulması kurumsal anlamda hem işletmeler hem de çalışanlar açısından büyük önem arzeder (Aksoy, 2006). Yöneticiler ve çalışanlar arasında, kurumda çalışan her kişi, kişisel ve mesleki dürüstlük ve etik değerlere sahip çıkmalı, sergilemeli ve geçerli davranış kurallarına uymalıdır. Yönetimin dürüstlük ve etik değerlerle ilgili oluşturduğu davranış standartları; yöneticiler, çalışanlar ve dış taraflar gibi farklı paydaşların ihtiyaçlarının dengelenmesi için önemlidir (GAO, 2014, s. 23). Dolayısıyla davranış standartları, kurumun hedeflerine ulaşmasında kurumun politikalarına, tutumlarına, davranışlarına ve eylemlerine rehberlik eder.

Sonuç olarak, yönetimin etik davranış sergilemesi ve buna bağlılık göstermesi, iç kontrol hedefleri ve özellikle “etik operasyonlar” hedefi için hayati önem taşımaktadır. Yönetim, rolünü yerine getirirken kendi eylemleriyle iyi bir örnek oluşturmalı, örgüt tarafından kabul edilebilir ve uygun olan davranışları yansıtmalıdır. Özellikle, yönetimin faaliyetlerinde kullandığı politikaları ve uygulamaları etik, ekonomik, verimli ve düzenli olmalı ayrıca etik davranışları teşvik etmelidir (Intosai, 2004, s. 19).

3.2.1.2. Gözetim Sorumluluğu

Gözetim organı, kurumun iç kontrol sistemini denetlemelidir. Bu organ, yönetimden bağımsız olduğunu göstermeli, iç kontrol sisteminin tasarımını, uygulanmasını ve işleyişini denetlemelidir. Ayrıca eksiklikleri tespit etmekten, bu eksikliklerin uygun şekilde giderilmesini denetlemekten ve düzeltilmesi için uygun zaman dilimlerinde yönetime talimat vermekten sorumludur (GAO, 2014, s. 27).

3.2.1.3. Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk

Yönetim, bir organizasyon yapısı oluşturmalı, sorumluluk vermeli ve kurumun amaçlarına ulaşmak için yetki devretmelidir. Üst yönetim, yönetim kurulunun gözetimi altında, hedeflere ulaşmak için organizasyonel yapılar, raporlama hatları ile uygun yetki ve sorumlulukları oluşturmalıdır. Bir işletmenin organizasyon yapısı, kısmen işletmenin büyüklüğüne ve faaliyetlerinin doğasına bağlıdır (ISA 315, 2019). Yetki ve sorumluluk ataması, uygun iş uygulamalarına, kilit personelin bilgi ve deneyimine ve görevlerin yerine getirilmesi için sağlanan kaynaklara ilişkin politikaları içerebilir.

Görevlerin ayrılığı, organizasyon yapısında yetki, gözetim ve muhasebenin ayrılması gereğini göz önünde bulundurarak kurumda dolandırıcılık, israf ve kötüye kullanımın önlenmesine yardımcı olur. Sorumluluk atamada olduğu gibi, kilit rollerde olanlar, iç kontrol yetkilerini organizasyon yapısında altlarındaki rollere devredebilir (GAO, 2014, s. 29). Bunlara ek olarak bu ilke, tüm personelin kurumun amaçlarını anlamasını, bireysel faaliyetlerinin bu hedeflerle ilişkisini bilmelerini, ayrıca bu hedeflere nasıl katkıda bulunabileceğini, nasıl ve ne için sorumlu tutulacaklarını bilmelerini sağlamaya yönelik politika ve iletişimleri içerir (ISA 315, 2019).

3.2.1.4. Yetkinliğe Önem Verilmesi

Yetkinlik, bireyin işini tanımlayan görevleri başarmak için gereken bilgi ve becerilerdir (ISA 315, 2019). Kurum, hedeflerine uygun olarak yetkin bireyleri cezbetme, geliştirme ve elde tutma taahhüdünü göstermelidir (GAO, 2014, s. 30).

Yetkinlik, verilen sorumlulukları yerine getirme yeterliliğidir ve genellikle mesleki deneyim, eğitim ve sertifikalardan elde edilen ilgili bilgi, beceri ve yetenekler gerektirir. Bu nedenle, yönetim, çalışanlarından beklentilerini belirlerken davranış standartlarını, atanan sorumluluğu ve devredilen yetkiyi dikkate almalıdır.

Bir işletmenin çalışanları ve kontrol bilinci, üst yönetimden önemli ölçüde etkilenir. Dolayısıyla üst yönetimin sorumluluklarının önemi, uygulamaya koyduğu politikalarda, prosedürlerde ve kılavuzlarda mutlaka vurgulanmalıdır (ISA 315, 2019). Ayrıca insan kaynakları politikaları ve uygulamaları genellikle bir işletmenin kontrol bilinciyle ilgili önemli konuları kapsamaktadır. Örneğin, eğitim geçmişine, önceki iş deneyimine, geçmiş başarılarına, dürüstlük ve etik davranış kanıtlarına vurgu yaparak en nitelikli kişileri işe alma standartları, bir işletmenin yetkin ve güvenilir insanlara bağlılığını gösterir. Periyodik performans değerlendirmeleriyle sonuçlanan terfiler, nitelikli personeli daha yüksek sorumluluk seviyelerine çıkarmaya olan bağlılığı gösterir.

Personelin yetkinliğini değerlendirmek; bireyleri mevcut politikalara karşı sorumlu tutmak, cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için vazgeçilmez bir unsurdur. Dolayısıyla yönetim, kurumun amaçlarına ulaşmak için yetkin personeli işe almalı, geliştirmek için eğitim imkânları sunmalı, rehberlik sağlamalı ve bu şekilde elinde tutmalıdır (GAO, 2014, s. 31).

3.2.1.5. Hesap Verme Sorumluluğu

İşletmeler, hedeflerinin gerçekleşmesi için performansları değerlendirmeli ve bireyleri iç kontrol sorumluluklarından sorumlu tutmalıdır. Bu kapsamda üst yönetim, iç kontrol sorumluluklarını yerine getiren bireylerin hesap verebilirliğini sağlamalıdır. Hesap verebilirlik, üst yönetim tarafından değerlendirilir ve kurumun kontrol kültürünü etkileyen dürüstlük ve etik değerlere, organizasyonel yapıya ve yeterlilik beklentilerine bağlılık unsurlarıyla desteklenir.

Ayrıca yönetimler altındaki birimlere, kurumun amaçlarını ve bunlarla ilgili riskleri, kurumun davranış standartlarını, ilgili birimlerin organizasyon yapısındaki rolünü, rolün atanan sorumluluklarını ve yetkilerini ve bu rol için gereken yetkinlik

beklentilerini iletmelidir. Gözetim organının kontrolü altında, kurumdaki iç kontrol için hesap verebilirliği sağlamak üzere gerekli düzeltici önlemlerin alınması şarttır. Bu eylemler, doğrudan denetçi tarafından sağlanan gayri resmi geri bildirimden, eksikliğin iç kontrol sistemi açısından önemine bağlı olarak, gözetim organı tarafından gerçekleştirilen disiplin işlemlerine kadar değişebilir (GAO, 2014, s. 32).

3.2.2. Risk Değerlendirmesi

COSO piramidinin ikinci bileşeni risk değerlendirmesidir. Teorik olarak risk, fiili olarak meydana gelmesi halinde şirkete önemli zarar verme olasılığı bulunan olası bir olaydır. COSO standardı, riski “*bir olayın meydana gelme ve hedeflere ulaşılması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olma olasılığı*” olarak tanımlar (www.coso.org).

Benzer şekilde, IFACI (2022), denetim ve iç kontrolün risk yönetimine katkısını vurgulayarak COSO tarafından önerilen risk tanımını benimser: “*Risk, bir kurum üzerinde olumsuz sonuçları olması muhtemel olan ve iç kontrol ve denetimi üzerinde olumsuz sonuçları olan bir dizi tehlikedir*”. Gerçekten de, IFACI tanımı, risk yönetiminde iç kontrol ve denetimin baskın rolünü göstermektedir. Bu nedenle risk değerlendirmesinde iç kontrol ve denetim kontrol mekanizmalarının önemi ortaya çıkmaktadır (IFACI, 2022).

Tüm kurumlar iç ve dış risklerle karşı karşıyadır. Özünde, risk değerlendirmesi, bir organizasyonun şu anda yönetilen geleceği ile ilgilidir (Power, 2007). Hedeflere ulaşılmasına yönelik risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için dinamik ve yinelemeli bir süreçtir. Kurum genelinde bu hedeflere ulaşılmasına yönelik riskler, yerleşik risk toleranslarına göre değerlendirilir. Bu nedenle risk değerlendirmesi, risklerin nasıl yönetileceğini belirlemenin temelini oluşturur.

Intosai’ye göre risk değerlendirmesi; kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, akabinde bunlara uygun cevapları belirleme sürecidir (Intosai, 2004, s. 22-25). Risk değerlendirmesinin bir ön koşulu, kurumun farklı birim ve seviyelerinde birbirleriyle bağlantılı hedeflerin oluşturulmasıdır. Yönetim hedeflerini operasyonlar, raporlama ve uyumla ilgili kategoriler altında yeterli açıklıkla belirtmelidir.

Risk değerlendirmesi ayrıca yönetimin, içinde bulunduğu çevrede ve kendi iş modelinde, i kontrolleri etkisiz bırakabilecek olası değişikliklerin etkisini gözönünde bulundurmasını gerektirir (www.coso.org). İşletmenin önemli riskleri, amaçlarına ulaşma kabiliyetini tehlikeye atabilecek durumların meydana gelmesi veya bunların dikkate alınmamasından kaynaklanır (ISA 315, 2019). Bu bağlamda COSO iç kontrol fonksiyonu; piyasa riski, kredi riski, operasyonel risk, likidite riski, düzenlemelere uymama riski (yasal risk), döviz (kambiyo/kur) riski, ekonomik risk, faiz oranı riski, stratejik risk, işlemi sonuçlandırma öncesi oluşan risk, itibar riski, kalıntı risk, kontrol riski, piyasaya ilişkin likidite riski, suistimal/yolsuzluk/hile riski, muhasebe riski, faaliyet (işlem) riski, işlemin sonuçlandırılmaması riski gibi çok çeşitli risk türlerini proaktif olarak değerlendirilebilir (Aksoy, 2018, s. 57).

COSO, CoCo, Turnbull ve AMF referans erevesi için hedeflerin belirlenmesi, risk değerlendirme aşaması için bir ön koşuldur ve belirlenen hedefler, işletme personeli tarafından açık ve anlaşılır olmalıdır (Bertin, 2007). Bu anlamda COSO risk değerlendirmesinde ilk adımın riskin belirlenmesi olduğunu belirtmektedir. Riskler tanımlandıktan sonra, risklerin gerçekleşme olasılığına, önemine ve oluşma süresine göre değerlendirilmesi esastır. Bu bağlamda Cappelletti ve arkadaşları (2014) risk değerlendirmesinin hedeflere ulaşılmasını etkilemesi muhtemel risklerin tanımlanması ve analizinden oluştuğunu göstermektedir (Cappelletti, Baron, Desmaison, & Ribiollet, 2014). Yazar böylece iç kontrol sisteminin bu bileşeninin bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemeyi mümkün kıldığını gözlemler. Dolayısıyla, risk değerlendirme önlemlerinin oluşturulması ve uygulanması, i kontrolün etkinliği üzerinde etkili olacaktır.

Gerçekten de risk değerlendirmesi, bir organizasyonun en iyi risk yönetimi ölçümüne sahip olmasına yardımcı olur ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. İ kontrolün tasarlama aşamasından, uygulamaya koyma ve şekillendirme işlemleri için, risk değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen veriler esas alınır (zer, 2010, s. 78).

Tablo 3.3’de Risk değerlendirme bileşeninin birbiriyle bağlantılı dört ilkesi verilmiştir:

Tablo 3.3. Risk Değerlendirme Bileşeni ve İlkeleri

BİLEŞEN		İLKE NO	İLKELER
2	Risk Değerlendirme	6	Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi İlkesi
		7	Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması İlkesi
		8	Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi İlkesi
		9	Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi İlkesi

3.2.2.1. Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmeler, hedeflerle ilgili risklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlamak için hedeflerini açık olarak tanımlamalıdır (www.coso.org). Üst yönetimler, hedefleri belirli terimlerle tanımlamalı, böylece bunlar işletmenin tüm seviyelerinde anlaşılır olmalıdır. Bu, neyin başarılacağını, kimin başaracağını, nasıl başarılacağını ve başarı için zaman dilimlerini açıkça belirtmeyi ifade eder. Tüm hedefler genel olarak üç kategoriden birine veya daha fazlasına sınıflandırılabilir. Bu kategoriler operasyon, raporlama veya uyumdur.

Operasyon hedefleri varlıklar ve faaliyetler olarak sınıflandırılabilirken; raporlama hedefleri de dâhili veya harici ve finansal veya finansal olmayan olarak sınıflandırılabilir. Yönetimler, hedefleri kurumun misyonu, performans hedefleri ve stratejik planı ile uyumlu olarak ve ölçülebilir terimlerle tanımlamalıdır. Böylece bu hedeflere ulaşmaya yönelik performansları rahatça değerlendirebilir. Ölçülebilir hedefler, makul ölçüde tutarlı ölçüme izin veren nitel ya da nicel bir biçimde belirtilebilir. Ayrıca yönetim, iç kontrolün tasarlanmasını sağlamak için hedefleri tanımlarken iç ve dış gereksinim ve beklentilerini de dikkate almalıdır (GAO, 2014, s. 35).

Tanımlanan hedefler için risk toleranslarının da belirlenmesi gerekmektedir. Risk toleransı, hedeflere ulaşılmasına göre performanstaki kabul edilebilir varyasyon seviyesidir ve aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- **Operasyon Hedefleri:** Riskle ilgili performanstaki varyasyon seviyesidir.
- **Finansal Olmayan Raporlama Hedefleri:** Finansal olmayan rapor kullanıcısının ihtiyaçlarını karşılamak için hem niteliksel hem de niceliksel hususları içeren, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun kesinlik ve doğruluk düzeyidir.
- **Finansal Raporlama Hedefleri:** Önemlilik hakkındaki yargılar, çevre koşulları ışığında yapılır, hem niteliksel hem de niceliksel hususları içerir ve mali rapor kullanıcılarının ihtiyaçlarından ve olası bir yanlışlığın boyutundan veya niteliğinden etkilenir.
- **Uyum Hedefleri:** Risk toleransı kavramı geçerli değildir. Bir varlık ya uyumludur ya da uyumsuzdur.

Risk toleransları, yönetime, tanımlanan hedeflere yönelik gereksinimler ve beklentilerle tutarlı olup olmadığını ve uygun iç kontrolün tasarlanmasına olanak sağlayıp sağlamadığını değerlendirme imkânı sağlar (GAO, 2014, s. 35).

3.2.2.2. Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi

Kurumlar, hedeflerine ulaşılmasına yönelik riskleri tanımlamalı ve riskleri analiz ederek nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemelidir.

Risk değerlendirmesi, risk yanıtlarının tasarlanması için bir temel oluşturmak üzere tanımlanmış hedeflere ulaşılmasıyla ilgili risklerin tanımlanması ve analizi işlemidir (Erdoğan S. , 2009, s. 80; Intosai, 2004, s. 25). Riskleri belirlemek için, işletmeyi etkileyen risk türlerini dikkate alınmalıdır. Risk türleri yapısal veya artık olarak gruplandırılır. Yapısal risk, yönetimin riske yanıt vermemesi durumunda işletmeye yönelik risktir. Artık risk, yönetimin yapısal riske tepkisinden sonra kalan risktir. Yönetimlerin her iki riski de dikkate almaması, iç kontrol sisteminde eksikliklere neden olabilir.

Her bir risk, etkisi ve gerçekleşme olasılığı açısından aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir (DiNapoli, 2016):

- Risk etkisi, bir olayın ne kadar hızlı gerçekleşebileceğinden veya yayılabileceğinden (hız) ve süresinden de etkilenir. Mümkünse, bu etkiler

sayısallaştırılmalı veya en azından riskin önemini gösterecek şekilde belirli terimlerle tanımlanmalıdır.

- Belirlenen her risk için gerçekleşme olasılığı tahmin edilmelidir.

İki faktörün birleşimi, tanımlanan her risk için bir derecelendirme sağlar. Üst yönetimler, bu derecelendirmeleri kurum genelindeki yöneticileriyle, risklerin hem düzeyini hem de niteliğini değerlendirmelerine ve kabul edilebilir risklerden kabul edilemez riskleri ayırt etmelerine yardımcı olmak için paylaşmalıdır.

3.2.2.3. Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması

Kurumların, faaliyetlerinde dolandırıcılık olasılığını göz önünde bulundurması gerekir. Dolandırıcılık, başkalarını aldatmak için tasarlanmış, mağdurun zarara uğramasına ve/veya failin bir kazanç elde etmesine neden olan herhangi bir kasıtlı eylem veya ihmaldir. Mesleki dolandırıcılık, işveren kuruluşun kaynak ve varlıklarının kasten ya da yanlışlıkla kötüye kullanılması yoluyla kişinin mesleğini kişisel zenginleştirme amacıyla kullanması eylemidir (DiNapoli, 2016).

Dolandırıcılık, risk değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, ayrı olarak veya diğer risklerle birlikte belgelenebilir. Kurum, olası dolandırıcılık risklerini değerlendirirken aşağıdakileri göz önünde bulundurmalıdır:

- *Çeşitli Dolandırıcılık Türleri:* Hileli raporlama, olası varlık kaybı, dolandırıcılık ve suistimalin meydana gelebileceği birçok yoldan kaynaklanan yolsuzluklar dikkate alınmalıdır.
- *Teşvikler ve Baskılar:* İç ve dış güdüler ve hileye karşı talepkarlıklar göz önünde bulundurulmalıdır.
- *Fırsatlar:* Varlıkların yetkisiz edinilmesine, kullanılmasına veya elden çıkarılmasına, kurumun raporlama kayıtlarının değiştirilmesine veya diğer uygunsuz eylemlere karşı güvenlik açıkları değerlendirilmelidir.
- *Tutumlar ve Rasyonelleştirmeler:* Yönetimin ve diğer personelin nasıl uygunsuz eylemlerde bulunabileceği veya bunları nasıl gerekçelendirebileceği hususları atlanmamalıdır.

Power ve arkadaşları (2013) suistimal riskinin iç kontrol sistemlerine, riske ve yönetsel sorumluluğa odaklandığına dikkat çekerek, mevcut suistimal risk yönetiminin, sorumluluk yükleme ve cezalandırmayla ilgili tarihsel kaygıdan ziyade önleme tekniklerine odaklandığını savunur (Power, Ashby, & Palermo, 2013).

Wilkins ve Haun (2014), suistimal değerlendirmesinin sadece riskleri en aza indirmekle değil, onları yönetmekle de ilgilendiğini vurgular (Wilkins & Haun, 2014). Ayrıca, hile tespit edildiğinde, risk değerlendirme sürecinin tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir.

Yönetim, dolandırıcılığa ek olarak, kötüye kullanma ve israf gibi meydana gelebilecek diğer suistimal biçimlerini de dikkate almalıdır. İsfraf, kaynakları dikkatsizce, abartılı bir şekilde veya amaçsızca kullanma veya harcama eylemidir; suistimal ise, ihtiyatlı bir kişinin gerçekler ve koşullar göz önüne alındığında makul ve gerekli operasyonel uygulama olarak kabul edeceği davranışla karşılaştırıldığında eksik veya uygunsuz davranıştır. İsfraf ve suistimal, dolandırıcılık veya yasa dışı eylemler içermek zorunda değildir (GAO, 2014, s. 41).

3.2.2.4. Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi

İç kontrol sistemini önemli biçimde etkileyebilecek değişiklikler belirlenerek değerlendirilmelidir. Bu değişiklikler; yeni süreçler, yeni sistemler, yeniden yapılanmalar, personelde önemli değişiklikler ve mevzuattaki değişiklikler gibi örneklendirilebilir. Yönetimler, riski uygun şekilde yönetmek için şunları yapmalıdır (DiNapoli, 2016):

- Değişiklik meydana geldikçe her bir riskin yönetilmeye devam etmesini sağlamak için değişiklikleri izlemeli,
- Kurumun en kritik risklerini yönetmekten sorumlu çalışanlarını, bu riskleri yönetme yeteneklerini etkileyebilecek değişiklikler hakkında bilgilendirmeli,
- Hali hazırda tanımlanmış riskleri etkileyebilecek faktörleri ve yeni riskler oluşturabilecek diğer faktörleri sürekli olarak gözlemlemelidir.

Ayrıca aşağıdaki gibi durumlardan dolayı riskler ortaya çıkabilir veya değişebilir (ISA 315, 2019):

- ❖ *Çalışma Ortamındaki Değişiklikler:* İşletme ortamındaki düzenlemelerden kaynaklı değişiklikler, rekabet güdüsünün ortaya çıkmasına ve farklı risklere neden olabilir.
- ❖ *Yeni Personel:* Yeni personel, iç kontrole farklı bir odaklanmaya veya iç kontrol anlayışına sahip olabilir.
- ❖ *Yeni veya Yenilenmiş Bilgi Sistemleri:* İç kontrol risklerini değiştirmek üzere bilgi sistemlerinde önemli ve hızlı değişiklikler yapılabilir.
- ❖ *Hızlı Büyüme:* Operasyonların önemli ölçüde ve hızlı bir şekilde genişletilmesi, kontrolleri zorlayabilir ve kontrollerde bozulma riskini artırabilir.
- ❖ *Yeni Teknoloji:* Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine veya bilgi sistemlerine dâhil edilmesi, iç kontrolle ilişkili riskleri değiştirebilir.
- ❖ *Yeni İş Modelleri, Ürünler veya Faaliyetler:* Bir işletmenin çok az deneyime sahip olduğu iş alanlarına ya da faaliyetlere katılması, iç kontrolle ilgili yeni riskler doğurabilir.
- ❖ *Kurumsal Yeniden Yapılandırmalar:* Yeniden yapılandırmalara, personel azaltmaları ve iç kontrolle ilişkili riski değiştirebilecek denetim ve görev dağılımındaki değişiklikler eşlik edebilir.
- ❖ *Genişletilmiş Dış Operasyonlar:* Yabancı operasyonların dâhil edilmesi veya satın almaların döviz cinsinden yapılması, iç kontrolü etkileyebilecek yeni riskler doğurabilir.
- ❖ *Yeni Muhasebe Bildirileri:* Yeni muhasebe ilkelerinin benimsenmesi veya değişen muhasebe ilkeleri, finansal tabloların hazırlanma sürecindeki risklere etki edebilir.

3.2.3. Kontrol Faaliyetleri

İç kontrolün beş temel bileşenini şemalaştıran COSO küpünün üçüncü ögesini oluştururlar. Kontrol faaliyetleri, kurumun bilgi sistemini de içeren iç kontrol sistemindeki hedeflere ulaşmak ve risklere yanıt vermek için politika ve prosedürlerdir. COSO, iç kontrol faaliyetlerini, yönetim tarafından yayımlanan

kılavuzların uygulanmasına katkıda bulunan faaliyetler, standartlar ve prosedürlerden oluşan mekanizmalar olarak tanımlamıştır (www.coso.org).

Kontrol faaliyetleri, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik riskleri azaltmak için yönetimin direktiflerinin yerine getirilmesini sağlamaya yardımcı olan politika ve prosedürler aracılığıyla düzenlenen faaliyetlerdir (Özer, 2010, s. 77; ISA 315, 2019). Riskleri en aza indirmeyi ve riskleri kontrol etmeye yönelik yönetim talimatlarının hedeflere ulaşmasına dair makul güvence sağlamayı amaçlar. Bilginin doğruluğunu ve eksiksizliğini doğrulamak için yapılmalıdır (Ramos, 2004).

Intosai'deki tanımı ise, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek ve riskleri bertaraf etmek için uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir (Intosai, 2004, s. 28). Etkin olmaları için kontrol faaliyetlerinin amaca uygun olması, dönem boyunca planlandığı şekilde sürekli işlev görmesi ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekir. Bunlar, doğası gereği önleyici, tespit edici veya düzeltici kontrol faaliyetleri olabilmekte; yetkilendirme ve onaylar, doğrulamalar, mutabakatlar ve iş performansını incelemeleri gibi bir dizi manuel ve otomatik etkinliği kapsamaktadır. Kontrol faaliyetleri; yönetsel kontroller, idari kontroller, mali kontroller ve muhasebe kontrolleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Nitelikleri bakımında ise “yumuşak” ve “katı” kontroller olarak ayrılabilirler (Özer, 2010, s. 77).

Henry (2016), dolandırıcılığın önlenmesiyle ilgili kontrol faaliyetlerinin, kuruluşun politika ve prosedürlerine yani onay süreçleri, yetkilendirme, varlıkların güvenliği ve görevlerin ayrılığı gibi unsurlarına ek olarak işe alma ve eğitim süreçlerinde ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür (Henry, 2016). Yöneticiler, dolandırıcılık riskini azaltmak için mevcut kontrolleri değerlendirerek ve yenilerini oluşturarak dolandırıcılıkla mücadele yöntemlerini uygulamalı ve bu riskleri dikkate alarak kontrol faaliyetlerini tasarlamalıdır. Bu bağlamda kontrol faaliyetleri, olası risklerle başa çıkmak için uygulanan kurallar ve prosedürler bütünüdür (Le Maux & Alloul, 2005).

Kurum, faaliyetlerine özgü riskleri önlemek ve kontrol etmek için gerekli görülen kontrol sistemlerini bir araya getirir ve bu faaliyetler, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan bileşenlerden birini oluşturur. Bu nedenle kontrol

faaliyetleri, etkili bir iç kontrol sisteminin kilit bir bileşenidir (Ho, 2016; Chuc Anh, Tran Thi, Quang, & Truong Thi, 2020).

Kontrol faaliyetleri, işletmenin her seviyesinde, iş süreçlerinin çeşitli aşamalarında ve teknoloji ortamında gerçekleştirilir. Dolayısıyla kontrol faaliyetlerinin, genellikle bir birimin tüm hiyerarşik ve işlevsel kademelerinde gerçekleştirildiğini; onaylama ve yetkilendirme, kontrol ve uzlaştırma, varlıkların güvence altına alınması, operasyonel performansın değerlendirilmesi, kayıt ve bilgilerin muhafaza edilmesi, görev ve yetkilerin ayrıştırılması (görevler ayrılığı ilkesi), mutabakatlar gibi çeşitli eylemleri içerdiğini söylemek mümkündür (Capeletti, 2006).

Tablo 3.4’de Kontrol faaliyetleri bileşeninin üç ilkesi gösterilmiştir:

Tablo 3.4. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni ve İlkeleri

3	Kontrol Faaliyetleri	10	Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi İlkesi
		11	Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi İlkesi
		12	Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması İlkesi

3.2.3.1. Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Üst yönetimler tarafından hedeflere ulaşmak ve risklere yanıt vermek için kontrol faaliyetlerini tasarlamalıdır (Intosai, 2004, s. 29; GAO, 2014, s. 45).

- *Hedeflere ve Risklere Müdahale:* Etkin bir iç kontrol sistemine ulaşmak için işletmenin amaçlarına ve risklerine yanıt olarak kontrol faaliyetleri tasarlanmalıdır (GAO, 2014, s. 45).
- *Uygun Kontrol Faaliyetleri Türlerinin Tasarımı:* İşletmenin iç kontrol sistemi için uygun türde kontrol faaliyetleri tasarlanmalıdır; bu kontrol faaliyetleri, yönetimin sorumlulukları yerine getirmesine ve iç kontrol sisteminde tanımlanan risk yanıtlarını ele almasına yardımcı olmalıdır.

Yönetimin kontrol faaliyetleri tasarlariken dikkate alması gereken eylemler şu şekilde sayılabilir:

- *Gerçek performansın incelenmesi*
- *İşlev veya faaliyet düzeyinde yönetim tarafından yapılan incelemeler*
- *İnsan sermayesinin yönetimi*
- *Bilgi işleme üzerindeki kontroller*
- *Savunmasız varlıklar üzerinde fiziksel kontrol*
- *Performans ölçüleri ve göstergelerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi*
- *Görevlerin ayrılığı*
- *İşlemlerin uygun şekilde yürütülmesi*
- *İşlemlerin doğru ve zamanında kayıt altına alınması*
- *Kaynaklara ve kayıtlara erişim kısıtlamaları ve hesap verebilirlik*
- *İşlemlerin ve iç kontrolün uygun dokümantasyonu*

Kontrol faaliyetleri otomatik veya manuel olarak uygulanabilir. Otomatikleştirilmiş kontrol faaliyetleri, işletmenin bilgi teknolojisi aracılığıyla ya tamamen ya da kısmen otomatikleştirilir. Manuel kontrol faaliyetleri, işletmenin bilgi teknolojisini az kullanan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Otomatik kontrol faaliyetleri, insan hatasına daha az duyarlı oldukları ve tipik olarak daha verimli oldukları için daha güvenilir olma eğilimindedir.

Görevlerin Ayrılığı, işlemleri yetkilendirme, işlemleri kaydetme ve varlıkları koruma sorumluluklarını farklı kişilere atamak işlemidir. Herhangi bir kişinin, görevinin normal seyri sırasında hataları veya sahtekârlığı hem işleyecek hem de gizleyecek bir konumda olmasına izin verme fırsatlarını azaltmayı amaçlamaktadır (ISA 315, 2019). Görevlerin ayrılığı, kontrol faaliyetlerinin seçilmesi ve geliştirilmesine dâhil edilir. Görevler ayrılığının pratik olmadığı durumlarda, yönetim alternatif kontrol faaliyetlerini seçip geliştirmelidir (www.coso.org).

3.2.3.2. Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Hedeflere ulaşmak ve risklere yanıt vermek için kurumun bilgi sistemi ve ilgili kontrol faaliyetleri tasarlanmalıdır (GAO, 2014, s. 51).

Bir bilgi sistemi, yönetimin faaliyetlerinde kullanacağı bilgiyi elde etmek, iletmek veya elden çıkarmak için organize ettiği insanlar, veriler, süreçler ve kullanılan teknolojiyi içermektedir. Dolayısıyla bilgi sistemi, kurumun kalite bilgiyi elde etmesini, saklamasını ve işlemlerini sağlayan ve operasyonel süreçler için kullanılan bilgilerin yaşam döngüsünü temsil eder.

3.2.3.3. Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması

Yönetimler, kontrol faaliyetlerini politikalar aracılığıyla uygulamalıdır. Her bir birim için kontrol faaliyet tasarımı, uygulaması ve işletme etkinliği konusundaki sorumluluğunu politikalarda belgelenmelidir. Dolayısıyla, kurumun amaçlarına ulaşmasında veya ilgili risklerin ele alınmasında devamlılık ve uygunluk açısından politikaları, prosedürleri ve ilgili kontrol faaliyetlerini periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İşletmenin herhangi bir yerinde önemli bir değişiklik olması durumunda, kontrol faaliyetlerinin uygun şekilde tasarlandığını ve uygulandığını belirlemek için yapılan değişiklikten sonra süreç takip edilmelidir.

3.2.4. Bilgi ve İletişim

İç kontrolün beş temel bileşenini şemalaştıran COSO kúpünün dördüncü ögesini oluşturur. İç kontrol sistemini desteklemek için işletmeler kaliteli bilgiyi kullanır. Etkili bilgi ve iletişim, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için hayati öneme sahiptir. Varlık yönetimi, dâhili ve harici eylemlerle ilgili ve güvenilir iletişime erişime ihtiyaç duyar (GAO, 2014, s. 58).

Bilgi, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli olan iç kontrol sorumluluklarını yerine getirmesi için önemlidir. Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin sağlıklı işlemesine yardımcı olmak için iç ve dış kaynaklardan ilgili ve kaliteli bilgiler elde eder, üretir ve kullanır. Bu bilgiler kullanıcıların faaliyetlerini yerine getirmek üzere çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla ulaştırılır (Özer, 2010, s. 78).

İletişim, gereken bilgileri elde etmek ve paylaşmak için devam eden yinelemeli bir süreçtir. İç iletişim, bilginin organizasyonun her kademesinde işleyen bir araçtır. Çalışanların üst yönetimden kontrol sorumluluklarının ciddiye alınması gerektiğine dair net bir mesaj almasını sağlar. Örgütsel hedeflere ulaşılmasını teşvik eder. Dış iletişim ise iki yönlüdür: dışarıdan istenen bilgilerin içeriye alınması konusunda iletişimini sağlar ve içeriden dış taraflara bilgi iletimi sağlar (www.coso.org).

Çalışanların sorumluluklarını uygun şekilde yerine getirebilmeleri için bilgiyi uygun biçimde ve zamanda iletme önemlidir; bir organizasyonun üst, alt ve tüm seviyelerindeki çalışanlar arasında birbiriyle iletişim kurmalarını sağlayan araçlar eksiksiz olmalı ve çalışanlar bilgiyi iletme yeteneğine sahip olmalıdır (Frazier, 2016). Ayrıca McNeal (2016), çalışanlarla aktif iletişimin, kurum için faydalı olan şirket içi şeffaf çalışma esasları yönetmeliği ve güven kültürü oluşturduğuna dikkat çekmiştir (McNeal, 2016).

Bu resmi yönetmelik, çalışanların sorunlarını yönetime iletmeye teşvik sağlamalı, ayrıca organizasyonun her seviyesindeki tüm yöneticilerin erişilebilir ve çalışanlarla görüşmelere açık olma sorumluluğuna sahip olduğunu belirtmelidir. Bu bağlamda şirket çalışanlarıyla etkin bilgi ve iletişimin sürdürülmesi esastır; ayrıca çalışanlar rollerini ve sorumluluklarını iyi anlamalıdır.

Bilgi, çalışanların iç kontrollerden, yönetimin sahtecilik faaliyetlerine karşı haberdar edildiği bir araçtır (Oseifuah & Gyekye, 2013). Etkili bilgi ve iletişim sistemleri, COSO çerçevesinin diğer dört bileşeni etrafında döner (Cappeletti, 2006). Bu bağlamda muhasebe literatürü, bilgi ve iletişim sisteminin iç kontrolün etkinliğinin bir belirleyicisi olduğunu doğrulamıştır (Ho, 2016; Thao, 2018).

COSO'ya göre, kuruluşun bilgi sistemi, finansal ve finansal olmayan verileri tanımlamalı ve toplamalıdır. Bu nedenle, gerekli bilgiler zamanında işlenmeli ve iletilmelidir. Bu süreçte iç ve dış iletişime imkân verecek teknolojik sistemler, bilişim altyapıları ve yeterli insan kaynağından faydalanılmalıdır (Özer, 2010, s. 79).

Etkin bir iç kontrol oluşturmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir organizasyonun bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç vardır. Bu yüzden uygun,

zamanında, güncel, doğru ve elde edilebilir kısacası kaliteli bilginin yönetimin aldığı kararlar üzerinde etkisi büyüktür hatta yaşamsal önem taşımaktadır (Intosai, 2004). Bunu gerçekleştirmek için, kurum içi iletişim kanallarının sözlü ve yazılı şekilde açık olması, yatay ve dikey kanallar vasıtasıyla bilgi akışının sağlanması gerekir. Ayrıca dış paydaşlarla iletişimin de etkili bir şekilde oluşturulması önemlidir (Özer, 2010, s. 79). Tablo 3.5’de gösterilen Bilgi ve iletişim bileşeninin üç ilkesi mevcuttur:

Tablo 3.5. Bilgi ve İletişim Bileşeni ve İlkeleri

4	Bilgi ve İletişim	13	Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması İlkesi
		14	İç İletişimin Kurulması İlkesi
		15	Dış İletişimin Kurulması İlkesi

3.2.4.1. Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması

İşletmeler, iç kontrolün işleyişini desteklemek için kaliteli bilgileri elde eder, üretir ve kullanır. Hedeflere ulaşmak ve riskleri belirlemek için gereken bilgi gereksinimlerini hem iç hem de dış kullanıcıların beklentilerini dikkate alarak belirler. Belirlenen bilgi gereksinimlerini ilgili düzeyde ve uygun personel için gerekli özgüllükte tanımlanmalıdır. Bu, etkin bir iç kontrol sistemi boyunca yinelemeli ve devam eden bir süreç sağlar.

Yönetim, belirlenen bilgi gereksinimlerine dayalı olarak güvenilir iç ve dış kaynaklardan ilgili verileri zamanında alır ve kaliteli bilgiyi bilinçli kararlar vermek ve kurumun kilit hedeflere ulaşma ve riskleri ele alma konusundaki performansını değerlendirmek için kullanır (GAO, 2014, s. 60). Kaliteli bilgiler uygun, güncel, eksiksiz, doğru, erişilebilir ve zamanında olmalıdır.

Güvenilir ve uygun bilginin ön şartı, işlemlerin anında kaydedilmesi ve doğru bir şekilde sınıflandırılmasıdır; yani doğru kişilerle zamanında iletişim sağlanmasıdır. Bu nedenle, iç kontrol sistemi içerisinde bütün işlemler eksiksiz olarak dokümanite edilmelidir.

Yönetimin uygun kararları alma gücü, bilginin vaktinde, doğru, güncel ve erişilebilir olmasından kısacası, bilginin kalitesinden etkilenir (Intosai, 2004).

3.2.4.2. İç İletişimin Kurulması

İç kontrolün işleyişini desteklemek için gerekli olan iç kontrole yönelik hedefler ve sorumluluklar da dâhil olmak üzere tüm bilgiler şirket içinde iletir. Etkin bir iletişim için bilgi, organizasyon içerisinde yatayda, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya tüm kademelerde sağlanmalıdır.

Ayrıca çalışanlar üst yönetim tarafından verilmek istenen mesajları almalıdır. Çalışanlar kendi faaliyetleri ile diğerlerinin çalışmaları arasında nasıl bağlantı kuracaklarını ve iç kontrol sistemi içindeki rollerini bilmelidir (Intosai, 2004).

3.2.4.3. Dış İletişimin Kurulması

İç kontrolün işleyişini etkileyen konularla ilgili olarak dış taraflarla iletişim kurulmaktadır. Kurum içi iletişimlere ek olarak kurum dışı iletişim de önemlidir. Yönetimin hedeflerine ulaşma derecesi üzerinde çok önemli etki yaratabilecek girdiler sağlayabildiğinde, üçüncü kişilerle iletişim kurmaya ve onlardan bilgi edinmeye yarayan araçlar temin edilir (Intosai, 2004).

Ayrıca yönetim, uygun bir iletişim yöntemi seçerken çeşitli faktörleri göz önünde bulundurur. Göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler şunlardır (GAO, 2014, s. 61):

- *Hedef Kitle:* İletişimin hedeflenen alıcıları,
- *Bilginin doğası:* İletilen bilginin amacı ve türü,
- *Kullanılabilirlik:* Gerektiğinde hedef kitleye kolayca erişilebilen bilgiler,
- *Maliyet:* Bilgileri iletmek için kullanılan kaynaklar,
- *Yasal veya düzenleyici gereksinimler:* İletişimi etkileyebilecek yasa ve yönetmeliklerdeki gereksinimler.

İlgili faktörler göz önünde bulundurularak, yazılı bir belge (basılı kopya veya elektronik formatta) veya yüz yüze görüşme gibi uygun iletişim yöntemleri seçilir. Bu iletişim yöntemleri de periyodik olarak değerlendirilmelidir; böylece kurum, kaliteli bilgileri kurum içinde ve dışında zamanında iletmek için uygun araçlara sahip olur (GAO, 2014, s. 62).

3.2.5. İzleme

İzleme faaliyetleri, iç kontrolün beş temel bileşenini şemalaştıran COSO küpünün beşinci ve en üst ögesini oluşturur (www.coso.org). İç kontrol, bir işletmenin karşı karşıya olduğu risklere ve değişikliklere sürekli olarak adapte edilmesi gereken dinamik bir süreç olduğundan, iç kontrolün değişen hedefler, çevre, yasalar, kaynaklar ve risklerle uyumlu kalmasına yardımcı olmak için iç kontrol sisteminin izlenmesi esastır. İç kontrol izlemesi, zaman içinde performansın kalitesini değerlendirir, denetimlerin ve diğer incelemelerin bulgularını derhal çözer.

Yönetimin gözetim amacı gereği “izleme faaliyetleri”; iç kontrol sisteminin tüm unsurlarını ve ilkelerini kapsayan faaliyetlerin her birinin mevcut ve işler durumda olup olmadığını, doğru bir şekilde çalışıp çalışmadığını ve sistemin etkin, verimli ve yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Özer, 2010, s. 79; Bakkal & Kasımoğlu, 2012).

İzleme; sürekli değerlendirmeler, ayrı değerlendirmeler ya da ikisinin bazı kombinasyonları olarak gerçekleştirilir (Intosai, 2004). İşletmenin farklı seviyelerindeki iş süreçlerine entegre edilen “sürekli değerlendirmeler”, zamanında bilgi sağlar. Periyodik olarak yürütülen “ayrı değerlendirmeler”, risklerin değerlendirilmesine, devam eden değerlendirmelerin etkinliğine ve diğer yönetim hususlarına bağlı olarak kapsam ve sıklık bakımından farklılık gösterecektir (www.coso.org).

Muhasebe literatürü, izlemenin herhangi bir organizasyondaki iç kontrol sisteminin en önemli unsurlarından biri olduğunu göstermektedir. İç kontrol sistemi performansını ölçmek için periyodik kontrollere tabi tutulmalıdır, onu canlandırmak

iç denetimin ve yönetimin rolüdür: yönetimin bu faaliyeti olmadan iç kontrol sistemi atıl hale gelir (Cappeletti, 2006).

Yakın tarihli araştırmalar, yönetimin iç kontrol sistemini zaman içinde sürekli veya ayrı bir şekilde izlediğini göstermiştir (Thao, 2018) ve iç kontrolün etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu desteklemiştir (Chuc Anh, Tran Thi, Quang, & Truong Thi, 2020). İzleme, dolandırıcılığın önlenmesinde önemli bir unsurdur. İzleme veya gözetim, iç kontrol sisteminde beş bileşenin olup olmadığını belirlemek ve her birini değerlendirmek için tasarlanmış faaliyetler bütünüdür (Wilkins & Haun, 2014).

İşletmeler ve çalışanlar iç kontrollerin farkında olmalıdır. Bu bağlamda yapılan bir araştırmada, küçük işletmelerde etkin kontroller işletme sahibi denetimindedir ve çalışanlar izlendiklerini bildikleri için dolandırıcılık riski azalmaktadır (Levy, 2016). Büyük işletmelerde bu sorun, etkili izleme yöntem ve prosedürleri uygulamaya koyularak ve çalışanların üst yönetim ve gözetim organları tarafından izlendiği farkındalığı yaratılarak aşılabilir.

Olası dolandırıcılık ve hile planlarına karşı yapılandırılmamış verileri izlemek için teknoloji kullanımı önemlidir (Laxman, Randies, & Nair, 2014; Lachney, 2018, s. 42). Elektronik posta, internet kayıtları, telefon görüşmeleri, metin mesajı gibi yollarla sağlanan veriler ve sosyal medya mesajları bunlara örnek verilebilir. Bunlara ek olarak kurumlar, veri izlemenin faydalarının maliyetleri aşp aşmadığını mutlaka değerlendirmelidir.

Sonuç olarak, iç kontrol sisteminin yönetimi, kurum tarafından iç kontrolün etkinliğinin izlenmesine önemli bir katkı sağlar. Tablo 3.6'da gösterilen İzleme bileşeninin iki ilkesi mevcuttur:

Tablo 3.6. İzleme Bileşeni ve İlkeleri

5	İzleme	16	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması İlkesi
		17	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi İlkesi

3.2.5.1. Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması

İşletmeler, iç kontrolün bileşenlerinin mevcut olup olmadığını ve işleyip işlemediğini belirlemek için sürekli ve/veya ayrı değerlendirmeleri seçer, geliştirir ve gerçekleştirir (COSO, 2012).

Yönetimin kontrolleri izlemesi, kontrollerin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadıklarını ve koşullardaki değişikliklere uygun olarak değiştirilip değiştirilmediklerini değerlendirmesini sağlar. Örneğin, banka mutabakatlarının güncelliği ve doğruluğu izlenmezse, personelin bunları hazırlamayı bırakması muhtemeldir (ISA 315, 2019). İç denetçiler veya benzer işlevleri yerine getiren personel, ayrı değerlendirme yoluyla bir kurumun kontrollerinin izlenmesine katkıda bulunabilir (ISA 315, 2019).

Genellikle, iç kontrolün etkinliğini değerlendirmeye büyük önem vererek, iç kontrolün işleyişi hakkında düzenli olarak bilgi sağlarlar ve iç kontrolün güçlü yönleri ve eksiklikleri hakkında bilgi ve iç kontrolün iyileştirilmesine yönelik tavsiyeler iletirler.

İç kontrol konularını belirlemek için devam eden izleme ve ayrı değerlendirmelerin sonuçları değerlendirilir ve belgelenir. İzleme faaliyetlerinin sonuçları ile önceden belirlenmiş hedefler arasındaki farklılıklar, iç kontrol sisteminde belgelenmemiş değişiklikler veya potansiyel iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere iç kontrol sorunları tespit edilebilir (GAO, 2014, s. 66).

İzleme ile ayrıca mevcut kontrollerin belirlenen sorunları ele alıp almadığı belirlenir ve gerekirse yönetimler kontrollerini değiştirir (GAO, 2014, s. 67).

3.2.5.2. Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi

İç kontrol eksiklikleri değerlendirilmeli ve uygun şekilde üst yönetim ve yönetim kurulu da dâhil olmak üzere sorumlu taraflara zamanında bildirilmelidir (COSO, 2012; ISA 315, 2019). İzleme faaliyetleri, sorunları veya iyileştirilmesi gereken

alanları vurgulayabilen dış taraflardan gelen iletişim bilgilerinin kullanılmasını içermektedir.

Müşteriler, faturalarını ödeyerek veya ücretlerinden şikâyet ederek fatura verilerini zımnen doğrular. Ayrıca yönetim, izleme faaliyetlerini gerçekleştirirken dış denetçilerden gelen iç kontrolle ilgili bilgileri de dikkate alabilir (ISA 315, 2019).

Gözetim organı, düzeltici faaliyetleri organizasyon yapısının uygun seviyesine ileterek ve düzeltici faaliyetleri tamamlama yetkisini uygun personele devrederek eksikliklerin derhal giderilmesini denetler (GAO, 2014, s. 68). Gözetim organının bu denetimi, üst yönetime, faaliyetlerin zamanında tamamlanması için iyileştirme çabalarının durumunu takip etme yahut izleme olanağı sunar (GAO, 2014, s. 68).

3.3. Etkili İç Kontrol

Bütünleşik iç kontrol çerçevesi, etkin bir iç kontrol sistemi için gereklilikleri ortaya koymaktadır. Etkin bir iç kontrol sistemi, bir işletmenin amaçlarına ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlar, bir kurumun hedefine ulaşamama riskini kabul edilebilir bir düzeye indirir ve şunları gerektirir (COSO, 2012):

- ✓ Beş bileşenin ve ilgili ilkelerinin her biri mevcuttur ve işlemektedir.
- ✓ Beş bileşen birbiriyle bütünleşik bir şekilde çalışır.
- ✓ Bu nedenle, bir bileşenin veya ilgili ilkenin mevcudiyeti ve işleyişi ile ilgili olarak veya bütünleşik şekilde birlikte çalışan bileşenlerle ilgili olarak büyük bir eksiklik mevcut olduğunda, kurumlar, etkin bir iç kontrol sisteminin gerekliliklerini karşıladığı sonucuna varamaz. Bir iç kontrol sisteminin etkin olduğu belirlendiğinde, üst yönetim ve yönetim kurulu, kurum yapısı içindeki uygulamalara ilişkin olarak:
 - ✓ Ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yönetildiğini anlar.
 - ✓ Yürürlükteki yasalara, kurallara, düzenlemelere ve standartlara ya da kurumun belirtilen raporlama hedeflerine uygun olarak raporlar hazırlar.

Bütünleşik Çerçeve, iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve yürütülmesinde ve etkinliğinin değerlendirilmesinde muhakeme gerektirir. Kanunlar, kurallar, düzenlemeler ve standartlar tarafından belirlenen sınırlar içinde muhakemenin

kullanılması, yönetimin iç kontrol hakkında daha iyi kararlar alma yeteneğini artırsa da mükemmel sonuçları garanti edemeyebilir (COSO, 2012).

3.4. İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve'ye Göre Roller ve Sorumluluklar

COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve'de açıklandığı üzere, bu çerçevenin nasıl kullanılabilceği, ilgili tarafların rollerine bağlıdır (Intosai, 2004, s. 43). COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi'ne göre roller aşağıda sıralanmıştır:

a. Yönetim Kurulu

Kurul ile üst yönetim kurumun iç kontrol sistemi hakkında görüşme sağlamalı ve gerektiğinde iç kontrolleri gözlemlemelidir. Üst yönetim, iç kontrol sisteminden ve yönetim kuruluna karşı sorumludur. Kurul, iç kontrol eksikliklerinin ve amaçlara ulaşmada olası risklerin değerlendirilmesi ve eksiklikleri azaltmak için uygulanan yönetim eylemleri ve iç kontrolün nasıl değerlendirilmesi gerektiği hususunda yönetimi bilgilendirilmelidir. Kurul, yönetime meydan okumalı hatta gerektiğinde zor soruları sormalı ve iç denetçilerden, dış denetçilerden ve diğerlerinden girdi ve destek almalıdır.

b. Üst Yönetim

Üst yönetim, kurumun iç kontrol bileşenlerini desteklemek için on yedi ilkeyi nasıl uyguladığına odaklanarak ve Bütünleşik Çerçeve'yi baz olarak kurumun iç kontrol sistemini değerlendirmelidir.

c. Diğer Yönetim ve Personel

Yöneticiler ve diğer personel, COSO Bütünleşik Çerçeve son güncellenen sürümünü gözden geçirmeli ve kurumun iç kontrol sistemindeki faaliyetlerle birlikte değerlendirme yapmalıdır (Intosai, 2004, s. 43). Ayrıca, Çerçeve ışığında sorumluluklarını nasıl yürüttüklerini düşünmeli ve iç kontrolü güçlendirmeye yönelik fikirleri daha üst pozisyonu ile tartışmalıdır. Daha spesifik olarak, kurumdaki mevcut

iç kontrolün, Bütünleşik Çerçeve'nin beş bileşeni içindeki on yedi ilkeyi nasıl etkilediğini değerlendirmelidir.

d. İç Denetçiler

İç denetçiler, iç denetim planlarını ve Çerçeve'yi nasıl uyguladıklarını gözden geçirmelidir. İç denetçiler ayrıca denetim planları, değerlendirmeler ve kurumun iç kontrol sistemine ilişkin her türlü raporlama üzerindeki olası etkilerini değerlendirmelidir.

e. Bağımsız Denetçiler

Bazı ülkelerde ya da şirketlerde, işletmenin finansal tablolarını denetlemenin yanı sıra müşterinin finansal raporlama üzerindeki iç kontrolünün etkinliğini denetlemek veya incelemek için bağımsız bir denetçi görevlendirilir (www.coso.org).

Denetçiler, kurumun iç kontrol bileşenlerindeki ilkeleri etkileyen kontrolleri nasıl seçtiğine, geliştirdiğine ve uyguladığına odaklanarak, Çerçeve ile ilgili olarak kurumun iç kontrol sistemini değerlendirebilir.

f. Diğer Meslek Kuruluşları

Operasyonlar, raporlama ve uyum konusunda rehberlik sağlayan diğer meslek kuruluşları, Çerçeve ile karşılaştırmalı olarak standartlarını ve kılavuzluğunu dikkate alabilir. Kavram ve terminolojideki çeşitlilik ortadan kaldırıldığı ölçüde tüm taraflar bundan fayda sağlar.

g. Eğitimciler

Çerçevenin geniş kabul gördüğü varsayımıyla, kavram ve terimleri üniversite müfredatına da girmelidir.

3.5. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesini Gerekli Kılan Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler

İç kontrol etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi sadece denetim standartlarının değil ulusal ve uluslararası standart ve düzenlemelerin de konusu olmuştur. Ayrıca yaşanan muhasebe ve denetim skandalları nedeniyle skandalların oluşumunda rol oynayan faktörlerden olan iç kontrol ve iç kontrol sisteminin önemi skandalları takibeden dönemde son derece artmıştır. 2002 yılında ABD’de çıkarılan Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), bağımsız denetçilere de şirketlerde etkin bir iç kontrol sistemine ulaşılması ve işletmeler içinde iç kontrol sisteminin kurulu olduğu ve etkin işleminin sağlandığının teyidi konusunda önemli sorumluluklar yüklemiştir (Aksoy, 2005b, s. 149-162; Aksoy, 2005c, s. 67-68).

Ayrıca skandalları oluşturan sebepleri ve etkenleri zapturapt altına almaya çalışan ve küresel etki doğuran Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), dünya genelinde çok çeşitli benzer zincirleme düzenlemelerin ortaya çıkışında da etkili olmuştur (Aksoy & Aksoy, 2020, s. 18-34).

Bu düzenlemelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları (UDS)
- Amerikan Genel Kabul Görmüş Denetim İlkeleri (USGAAP)
- IFAC-400 No’lu Uluslararası Denetim Standardı
- COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü-IIA İç Denetim Standartları
- Uluslararası Sayıştay Kurumları Örgütü-INTOSAI Standartları
- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhsipleri Enstitüsü (AICPA) Denetim Standartları
- Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu (SEC) ve İç Kontrol
- Sarbanes-Oxley Yasası (SOX)
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
- AB 8.Direktifi
- Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu
- KGK- Türkiye Denetim Standartları (TDS)

- BDDK-Bağımsız Denetim Düzenlemeleri
- BDDK-Yeni Bankacılık Kanunu
- Türk Ticaret Kanunu
- Sermaye Piyasası Kanunu

BÖLÜM IV

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavram ve Tanımları

Bu bölümde, kültür kavramı ve örgüt kültürünün tanımı ile önemine değinilecek, ayrıca örgüt kültürü tarihsel bir perspektiften değerlendirilecektir.

4.1.1. Kültür Kavramı

Türkçe'ye Fransızca'dan geçen "Kültür" sözcüğü, latince kökenli olup 'cultura' sözcüğünden alıntıdır. Bu sözcük Latince 'colere', cult- "ekmek, ekilebilir hale getirmek, toprağı işlemek" fiilinden+tura son ekiyle türetilmiştir (www.turkedebiyati.org).

Britannica'ya göre kültürün tanımları (www.britannica.com):

- 1(a). Belirli bir toplumun, grubun, yerin veya zamanın inançları, gelenekleri, sanatları vb.
- 1(b). Kendi inançları, yaşam biçimleri, sanatı vb. olan belirli bir toplum.
2. Bir yerde veya kuruluşta (iş gibi) var olan bir düşünme, davranış veya çalışma biçimi.
- 3(a). Sanatsal faaliyetler (müzik, tiyatro, resim vb.).
- 3(b). Müzik, tiyatro, resim vb. konularda takdir ve bilgi sahibi olmak.
- 4(a). Kontrollü koşullarda bitki, böcek vb. yetiştirme veya büyütme işlemi veya işlemi.
- 4(b). Bilimsel çalışma için kontrollü koşullarda yetiştirilen bir grup hücre, bakteri vb.
- 5 (teknik). Kontrollü koşullarda bitki, böcek vb. yetiştirme veya yetiştirme eylemi veya süreci.
6. Bir şeyin kontrollü koşullarda büyümesi.

TDK'ye göre kültürün tanımları (sozluk.gov.tr):

1. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.
2. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.
3. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.
4. Bireyin kazandığı bilgi.
5. Tarım.
6. (biyoloji): Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme.

Kültür teriminin tek ve benzersiz bir tanımı yoktur, çünkü anlamı yalnızca kökenine, farklı ülkeye veya belirli sosyal veya dini geçmişe bağlı değildir (Andrés , 2006, s. 3). Bir antropolog olan Edward B. Tylor (1871), kültür kavramını bilimsel olarak

tanımlayan ilk kişidir: “*Bilgi, inanç, sanat, ahlak, yasa, gelenek ve bir kişi tarafından edinilen diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütündür*” (Tylor, 1872). Bu tanım, kültürü ayrı bir bilimin nesnesi haline getirmek için birçok bağımsız faktöre işaret etmeyi başarmaktadır.

“Kültür” ifadesi, onu analiz edenlerin düşünce veya eğilimine göre farklı şekillerde tanımlanabilir. Başlangıçta “medeniyet” ile bağlantı kurulmuş, ancak daha sonra farklı vurgulara göre geliştirilmiştir. 1952’de Alfred L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn’un yayınladıkları “Kültür” adlı kitabı, “*Kavramların ve Tanımların Eleştirel Bir İncelemesi*” olarak kültür araştırmalarında önemli bir rol oynar (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 42). Bahsi geçen kitapta Kroeber ve Kluckhohn ekibi ile birlikte, 1871, 1950 ve 1951 yılları arasında antropolojik İngiliz edebiyatında “kültür” kavramının anlamlarını sistemleştirmeye çalıştı. Kroeber ve Kluckhohn tarafından yönetilen ekip, bu kavramı açıklamaya çalışan yaklaşık 300 antropolojik çalışma topladı (Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 43). Toplanan materyal temelinde, Kroeber ve Kluckhohn 164 tanım bağlamından oluşan ve gruplar ile alt gruplara ayrılmış bir sınıflandırma önerdiler. Boroch (2016) tarafından atıfta bulunulan A.L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn kültürü, temel vurguları göz önüne alarak altı ana kategoride tanımlar (Boroch, 2016):

Birinci, tanımlayıcı sınıflandırma ile “kapsamlı bir bütün olarak değerlendirerek tüm özelliklerine” vurgu yapar. İkinci, tarihsel tanımlama yaparak “sosyal miras veya geleneğe” vurgu yapar. Üçüncü, normatif tanımlama yaparak “kural veya değerler, fikirler ve davranışları” vurgular. Dördüncü, psikolojik tanımlama yaparak “bir problem çözme aracı olarak kültüre uyumu” vurgular. Beşinci, yapısal tanımlama yaparak “kültürün örüntülenmesi veya organizasyonunu” vurgular. Altıncı, genetik tanımlama yaparak “kültüre bir ürün ya da artefakt olarak” odaklanır.

A.L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn, tüm bu farklı tanım türlerini özetleyerek şu sonuca varmıştır (Andrés , 2006, s. 4; Kroeber & Kluckhohn, 1952, s. 43):

Kültür, insan gruplarının belirgin başarılarını oluşturan, semboller tarafından edinilen ve aktarılan davranışlar için açık ve örtülü kalıplardan oluşur. Kültürün esas özü, geleneksel (yani, tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur; kültür sistemleri, bir yandan eylemin ürünleri olarak, diğer yandan daha sonraki eylemin koşullandırıcı unsurları olarak düşünülebilir.

Kültür sadece sanatı ve edebiyatı değil, yaşam tarzlarını, insanın temel haklarını, değer sistemlerini, gelenek ve inançları da kapsar; insana kendi üzerine düşünme kabiliyeti verir. Bizi özellikle insan, rasyonel varlıklar yapan, eleştirel bir yargıya ve ahlaki bir bağlılık duygusuna sahip olan kültürdür. Değerleri ayırt etmemiz ve seçimler yapmamız kültür yoluyla olur. İnsanın kendini ifade etmesi, kendinin farkına varması, eksikliğinin farkına varması, kendi başarılarını sorgulaması, yorulmadan yeni anlamlar araması ve sınırlarını aştığı eserler yaratması kültür aracılığıyla olur.

Yukarıdaki tanımlardan, ortak ve temel noktalar, insan unsuruna vurgu yapmaktır. Kültür insanla yakından bağlantılıdır ve insan yaşamına aittir, insan yapımıdır.

Kroeber, Kluckhohn ve Unterreiner (1952) tarafından yapılan yüzlerce kültür tanımının incelenmesi, kültür tanımının zamanla değişime uğradığını göstermiştir (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Antropolojik açıdan ise kültür, insan tarafından gerçekleştirilen herşeydir, kültür olmadan insanın varolması muhtemel değildir. Kültür tarafından sunulan olanaklar olmaksızın insanın yaşamını idame ettirmesi olası değildir.

Bu araştırmada çalışma ortamı, kültürün yaratıldığı sosyal ortam olarak ele alınacaktır. Kültür var olduğu yerde üç boyutlu bir koordinat sistemi anlamına gelir: “insan” kültürün öznesi, “doğal ve sosyal çevre” kültürün mekânı, “etkinlik süreci” kültürün zaman boyutudur (Kien, 2014). Dolayısıyla örgüt kültürü, tüm bu boyutlara atıfta bulunur.

4.1.2. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Örgütlerle ilgili olarak kültür kavramının uzun ve epeyce karışık bir tarihi vardır. En azından 1920'lerden itibaren, Hawthorne çalışmaları aracılığıyla işin sosyal boyutlarının kültür üzerine etkililiğinin önemli unsurları olduğu kabul edildi (Linstead S. A., 2001, s. 10931). Linstead (2001) tarafından atıfta bulunulan Jaques (1952) örgüt kültürünü terim olarak ilk kez ortaya atmıştır (Linstead S. A., 2001, s. 10931).

Bir sosyolog olan Gouldner, 1950'li yıllarda refleksif sosyolojiyle (kendi ortaya attığı görüşü), entellektüel yaşamın sadece gözle görülen kabullerini değil, onun altyapısında örtülü şekilde bulunan kabulleri de açıklamaya çalışır ve örgütlerde de hoşgörü sistemine dikkat çeker (Tatlıcan, 2008). Benzer şekilde, Chris Argyris gibi yönetim gurusu, Argyris'in tek ve çift döngülü öğrenme kavramları da dâhil olmak üzere örgütsel öğrenme üzerine araştırmalara katkısı, kişilik ve organizasyon arasındaki ilişkiyi araştırır ve bu ilişkilerin karşılıklı olarak en iyi şekilde nasıl faydalı hale getirilebileceğini önerir (www.ul.uk, tarih yok). Yine o dönemlerde Jaques (1951), neden kural ve prosedürlerin endüstriyel firmalarda düşük üretkenlik ortamını ve denetçiler ve astlar arasındaki sağlıksız ilişkileri iyileştirmede başarısız olduğunu açıklamak için örgüt kültürü kavramını kullandı (Kassem & Ajmal, 2019).

1960'lardaki bir diğer gelişme, Anselm Strauss ve çalışma arkadaşları tarafından psikiyatri hastanelerinde yapılan çalışmalara dayanan anlaşmalı düzen teorisinin keşfiydi. Kültür açısından bu çalışma önemlidir çünkü kültürün profesyonel ve profesyonel olmayan sınırları aşabileceğini vurgulamaktadır. Kurumsal uygulamalarla ilgilidir; pratik, ahlaki ve etik unsurlara sahiptir; örtük ve açık yönleri vardır; ilişkiler zamanla değişir ve örgütsel güç ve kaynak tahsisi ile ilgilidir (Linstead S. A., 2001, s. 10932).

Aynı dönemde, Harold Garfinkel, bir sosyoloji biçimi olan etnometodoloji¹ geliştirmeyordu. Garfinkel çalışmasında, bireylerin kendi ya da diğer varlıklara ait bilgilerin toplumsal bakışta tamamen kurgulanmış ya da örgütlenmiş bir biçimde görüldüğünü ve bu bilgilere yüklenen anlamları ortaya koymaya çabalar. 'Üyeler' olarak ifade etmek, böylece, ilgiyi bireylerin bizzat kendilerini ve diğerlerini "toplumsal olarak organize bir dünyanın üyeleri" olarak görme şekline yöneltmektir.

Garfinkel'in çalışmalarından etkilenen Turner (1971), hikâyeler, ayinler, ritüeller ve mizahın örgütlerdeki davranışları nasıl şekillendirdiğine bakarak örgüt ve kültürü bir araya getiren ilk kitabını yayınladı (Linstead S. A., 2001, s. 10932).

¹*Etnometodoloji*, Harold Garfinkel tarafından geliştirilmiş, insanların, içinde yaşadıkları toplumsal dünyayı ve günlük hayatlarını anlamlandırma biçimini konu edinir.

Araştırmacıların örgütsel değişikliklerin neden başarısız olduğuna dair bir açıklama aramaya başladığı 1970'lerde, kavramsal gelişim olgusu iki yönde incelenmeye başlandı: Birincisi sembollerin nasıl çalıştığına bakıldı: imgeler, ritueller, hikâye anlatımı, mizah ve örgütsel sembolizm olarak anlaşılır; diğeri kültür kavramının değişen organizasyonlar sürecine uygulanması ele alındı. İlk yönün gelişimi biraz daha erken başlamasına rağmen olgunlaşması daha yavaştı; ikinci yönün hem bilimsel hem de kurumsal çevre üzerinde dramatik bir etkisi oldu (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982).

Bir organizasyon kültürünün organizasyonun işleyişi üzerinde bir etkisi olduğu daha o zamanlarda keşfedilmişti. Bu yeni felsefi yaklaşımlar, her insanın fiziksel gerçekliğinin deneyim dünyasında farklı görüldüğüne vurgu yapar. Buradan, örgütün tüm üyelerinin gerçekliği farklı şekillerde deneyimledikleri kanısına varılmaktadır (Nokelainen, 2015).

1970'lerin sonlarında kültür, ya “örgütsel sembolizm” ya da “kurumsal kültür, yönetimi ve değişimi” üzerinde iki şekilde vurgulanmaya başladı. Kültür, özellikle ikinci yaklaşımda, genellikle bir kurumun sahip olduğu bir özellik olarak görülse de, kültürün bağımsız mı yoksa bağımlı bir değişken olarak mı ele alınması gerektiği konusunda araştırmacılar hala genel bir kanıya varamamıştır.

Pozitivist yaklaşımlar, kültürün belirleyicilerine vurgu yapmak, etkilerini ölçmek ya da kültürün özelliklerini belirlemek ve güçlerini ölçmekle ilgilendi. Bazı yaklaşımlar genellikle kültürel özellikleri organizasyonun yapısı veya görevi ile karıştıyordu. Alternatif bir yaklaşım, örgütleri kültürel süreçlerin bir sonucu olarak görüyordu ve bazı araştırmacılar bu süreci iki yönlü olarak görüyordu yani örgütler aynı zamanda kültürel süreçlerin de üreticisiydi.

1980'lere doğru Pettigrew (1979) tarafından yeni bir örgüt kültürü kavramı tanıtıldı: örgütün sosyal dokusu olarak kültür, benzersiz bir örgütsel karakter oluşturmanın kolektif sürecine katkıda bulunur (Pettigrew, 1979). 1981'de Avrupa'da The Standing Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture (Örgütsel Sembolizm ve Kurum Kültürü Daimi Konferansı) kuruldu ve dünya geneli katılımcıları yıllar içinde örgüt kültürü kavramının gelişimine önemli ölçüde katkı

sağladı. Kültürün politik ve ideolojik boyutlarına eleştirel yaklaşımlardan bir fenomen olarak kültürden örgütsel kültüre postmodern bir yaklaşım modeli üretildi: “organizasyon üyelerinin yapay olarak manipüle edilmiş bir gerçeklik duygusuna maruz kaldıkları olgu mu?” yoksa “kendi kendini denetleyen kültürel özneler haline gelen bir olgu mu?” (Linstead S. A., 2001, s. 10933). Kültürün incelenmesi ve analizi; farklı bir teorik perspektiften, psikoloji ve bilişsel antropolojiye dayanan bir dizi bilişsel yaklaşıma yol açmıştır. Bunlar dil süreçleri, konuşma, retorik, anlatı, hikâye anlatımı ve yapısökümcü yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar genellikle karar verme ve öğrenme süreçlerine ve bilgi uygulamaları aracılığıyla aracılık edilen kültür ve strateji arasındaki bağlantıya odaklanır.

Daha sonraki yıllarda Hofstede (2004) örgüt kültürü için “bir örgütün üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programlaması” şeklinde başka bir tanım ortaya atarak, örgüt kültürünü, çalışanların zihninde örgütler arasında ayırım yapan bir faktör olarak düşündü (Hofstede & McCrae, 2004). Cameron ve Quinn (2005) gibi araştırmacılar, grupları ve şirketleri karakterize eden uzun vadeli inançlara odaklandı (Cameron & Quinn, 2005). Belki de en yaygın tanım olarak örgüt kültürü, bir örgüt içindeki davranışı etkileyen normlar, değerler, inançlar, varsayımlar ve tutumlar modelidir (Schein E. H., 2010; Kassem & Ajmal, 2019).

Son yıllarda bilgi yönetimi ve aktarımı, inovasyon ve teknolojik değişim konusundaki çalışmaların muazzam büyümesi, işletmelerin kültür açısından kavramsallaştırılmasıyla yakından ilgilenilmektedir. Araştırmacılar, örgütlenmeler de dâhil olmak üzere yeni çalışma biçimlerinin kesinlikle kültürel etkileri olduğu kanısındadır.

4.1.3. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Örgüt kültürü, üyelerinin paylaştığı davranış, inanç ve değerler kalıbıdır. Bir kurum içerisindeki insanların söylediklerinden, yaptıklarından ve düşündüklerinden örgütün kültürü çıkarılabilir. Bilgi, inanç ve davranış kalıpları zaman içerisinde edinilir, bu da örgüt kültürünün son derece istikrarlı olduğu ve hızlı değişmediği anlamına gelir (Koontz, Wehrich, & Cannice, 1999).

Schein (1985), örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır: “Belirli bir grup tarafından, kendi dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen ve dolayısıyla yeni kişilere öğretilen kadar iyi işleyen bir temel varsayımlar örüntüsüdür” (Schein E. H., 1985). Schein (1985), örgüt kültürünün nasıl ortaya çıktığını tartışırken, bir örgütün kuruluşunda dört aşama tanımlar:

- ✓ İlk aşama, organizasyonun olduğu, yani organizasyonda yer alan kişilerin bir araya gelmesi ve bir liderin seçilmesi ve kurulmasıdır.
- ✓ İkinci aşama, grup içinde rol farklılaşmasının gelişmesi ve akran ilişkilerinin büyümesidir.
- ✓ Üçüncü aşamada örgüt istikrar/yaratıcılık konusuyla yüzleşir.
- ✓ Son olarak dördüncü aşamada örgüt hayatta kalma/büyüme sorunuyla yüzleşir (Schein E. H., 1985). Ve yazar, örgütlerin kendilerini kurarken, örgütün folkloruna içselleştirilecek olan katalitik belirleyici veya kritik olaylardan geçeceklerini önceden kabul ettiklerini varsayar.

Andrew Pettigrew'in (1979) "Örgüt Kültürlerini İncelemek Üzerine" adlı makalesi, örgüt kültürü çalışmalarının başlangıç noktası olmuştur. Makale, o döneme ait sosyoloji ve antropolojide kullanılan ancak örgütsel davranışı açıklamak için kullanılmayan bazı kavramları tanıtmaktadır. Ayrıca yazar, kurumsal kültürlerin nasıl yaratıldığı sorusuna odaklanarak, şirket kurucusunun duygu ve davranışlarının şirketi geliştirmenin hedeflerini, bağlılığını ve disiplinini nasıl etkilediği üzerinde durur (Pettigrew, 1979). İnançların, ideolojinin, dilin, törenlerin ve mitlerin bu gelişiminin bileşimi, örgüt kültürü kavramıdır (Pettigrew, 1979).

Louis (1980), örgüt kültürünü, bir grup insan tarafından paylaşılan, büyük ölçüde üyeler arasında örtülü olan ve yeni üyelere de aktarılan belirli bir grupla açıkça ilgili ve ayırt edici bir dizi anlayış veya anlam olarak tanımlamaktadır (Louis, 1980). Bu tanım, kültürün paylaşılan ve öğrenilen özelliğini ifade eder.

Diğer yazarlar Chatman ve Eunyong (2003) örgüt kültürünü, insanları uygun ve uygun olmayan davranışların farkında olmaya yönlendiren ortak varsayımlar, değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlamaktadır (Chatman & Eunyong, 2003).

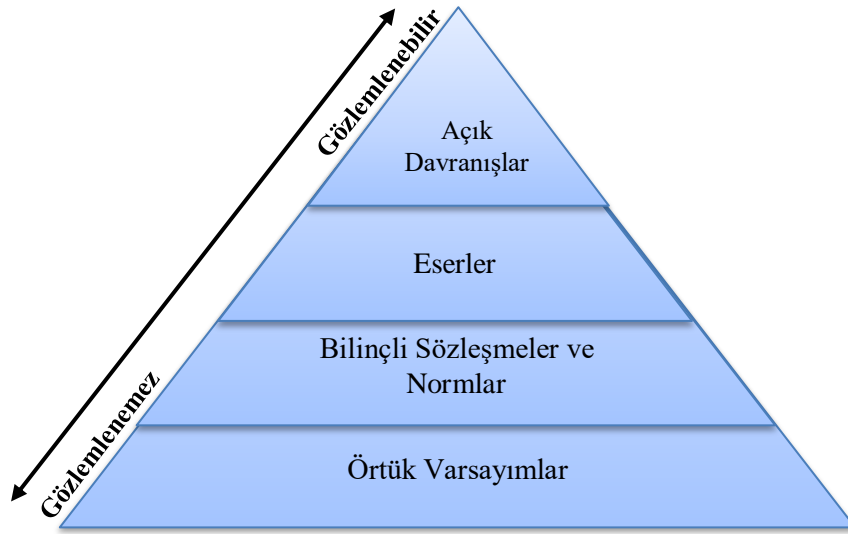
Örgüt kültürü, belirli bir zamanda üyeler tarafından kabul edilen anlamlar sistemidir (Pettigrew, 1979); değerlendirci değil tanımlayıcı bir kavramdır, bu nedenle örgüt kültürünü ölçmek, personelin örgütünü nasıl algıladığını ölçmektir (Robbins, Judge, & Campbell, 2010). Ayrıca örgüt kültürü, örgütlerin çevreyle yüzleşirken ve yeni üyelere sorunları çözenin doğru yolu olarak öğretilen dışsal uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği ortak bir temel varsayımdır (Park, Ribière, & Shulte, 2004).

İsveçli sosyolog Mats Alvesson (2002), organizasyon kültürüne bir organizasyonun her seviyesinde ve her yerde var olduğu şekilde yaklaşır. Çoğu zaman odak noktasının sadece sosyal entegrasyon üzerinde olduğunu ve kültürün esas olarak uyum içinde görüldüğünü veya kültürün sadece yönetimin ideolojisi olarak tanımlandığını savunurken; asıl amacının organizasyon etkinliğini artıracak araçlar vermek değil, kültürü bir bütün olarak anlamak olduğunun altını çizmektedir (Alvesson, 2002).

İnsanlar yeni bir kültürü deneyimleyene ya da bir çerçeve veya model aracılığıyla açık hale getirilene kadar yahut kültürlerine meydan okunana kadar kültürlerinden habersizdirler. Ne yazık ki kültürün çoğu zaman tespit edilememesi nedeniyle, yöneticiler ve bilim adamları tarafından bu kadar uzun süre göz ardı edilmiştir.

Prensipte kültür, insan husunu ve onun çevreyle bağlantısını betimleyen örtülü düşünceler şeklinde ortaya çıkarken, bu düşünceler, onunla çelişen aykırı düşünceler tarafından sorgulanmadıkça tanınmaz (Cameron & Quinn, 2006).

Şekil 4.1, doğal kabul edilen ve gözlemlenemeyen unsurlardan daha açık ve gözlemlenebilir unsurlara kadar kültürün farklı düzeylerini ve tezahürlerini göstermektedir.



Şekil 4.1. Örgüt Kültürü Öğeleri
Kaynak: Cameron ve Quinn (2011)'den uyarlanmıştır.

Bu unsurlar arasında değerler, bireylere veya olgulara yaklaşım, yönetim zihniyeti ve benzer hususların insanlar tarafından öğrenilmesi sayılabilir ve güç ve uzun bir süre gerektirir (Varoğlu, 2013, s. 92).

Örgüt kültürünün açık davranışları olan gözlemlenebilir boyutu ise semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir (Varoğlu, 2013, s. 92). Bu unsurların çalışanlar tarafından algılanması ise kullanımı ile sağlanır ve herkes bir şekilde zorunlu olarak bu unsurları kabullenir ve uygular. Bu tanımlar örgüt kültürünün bir kültür düzeyi olduğunu göstermektedir, diğer düzeyler ulusal kültür ve takım kültürüdür (Hofstede, 2011).

Genel olarak örgüt kültürü; kültürün tüm özelliklerine sahiptir, ayrıca örgütün işletme sürecinde seçtiği, yarattığı, kullandığı ve tezahür ettirdiği normlar, kurallar, dil, iletişim tarzı gibi kültürel unsurların tamamıdır ve bundan örgütün kendi karakterini oluşturduğu anlaşılabilir.

4.1.3.1. Kültürler Nasıl Korunur?

Bir şirket olgunlaştıkça kültürel değerleri rafine edilir ve güçlenir. Bir şirketin kültürünün erken dönem değerleri, gelecekteki değerleri üzerinde etkili olur. Örgüt

kültürünü, kendisini dış güçlerden koruyan bir organizma olarak düşünmek mümkündür.

Örgüt kültürü, bir kurum tarafından hangi özellikteki insanların işe alınacağını ve hangi özelliktekilerin dışarıda bırakılacağını belirler. Ayrıca, yeni çalışanlar işe alındığında, şirket yeni çalışanları özümser ve onlara organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını öğretir. Bu süreçler, cazibe-seçim-yıpratma (ASA) ve işe yerleştirme süreçleri olarak adlandırılır. Bu önemli bir kültür koruma şekillerinden biridir. Ayrıca, bir organizasyonun kültürünü şekillendirme ve sürdürmede, yöneticilerin ve ödül sistemlerinin önemli etkisi vardır. Bunlara ek olarak, bir organizasyon içinde her bir faktörün kültür yaratma üzerindeki karşılıklı etkisi vardır. Örneğin, yöneticilerin şirketin sahip olduğu değerleri etkileyebileceği gibi, kültür de yöneticilerin ne tür davranışlar sergilediğini belirleyebilir (<https://open.lib.umn.edu>).

4.1.3.2. Cazibe-Seçim-Yıpratma (ASA: Attraction-Selection-Attrition)

Örgüt kültürü, cazibe-seçim-yıpratma olarak bilinen bir süreçle sürdürülür. İlk olarak, çalışanlar uyum sağlayacakları kuruluşlara çekilirler. Örneğin, rekabetçi bir yapıya sahip olan biri, kişilerarası rekabetin norm olduğu bir şirkette çalışmayı tercih edebilir. Diğerleri ekip odaklı bir işyerinde çalışmayı tercih edebilir. Araştırmalar, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların kendisi ile örtüşen farklı kültürleri çekici bulduklarını göstermektedir. Örneğin, nevroitik kişilik sergileyen çalışanların yenilikçi kültürlere daha az ilgi duyması olasıyken, deneyime açık olanların yenilikçi kültürlere ve sorumluluk boyutu yüksek olanların da hiyerarşik kültürlere ilgi duyma olasılığı daha yüksek olacaktır (Judge & Cable, 1997). Sonuç olarak, bireyler çalıştıkları şirketleri kendileri seçecek ve kendilerinden kökten farklı temel değerlere sahip şirketlerden uzak duracaklardır.

Bir adayın sadece kendi değerleriyle benzeştiği için bir şirkete ilgi duyması bir tercih nedenidir ve elbette bu süreç mükemmel değildir. İyi faydalar sağladığı gibi, daha güçlü cazibe merkezleri de olabilir. Örneğin, potansiyel olarak uyumsuz bir aday, alanında lider bir şirketin çalışanı olmanın getirdiği harika avantajlar nedeniyle bu şirketin ilgisini çekmeye devam edebilir. Sürecin bu noktasında, ASA çerçevesinin ikinci bileşeni “Seçim” içeri girmesini engeller. Adaylar uyum sağlayacakları yer

ararken, şirketler de mevcut kurum kültürlerine uyum sağlayacak kişileri arar. Birçok şirket, kültürlerine uygun insanları işe almayı tercih eder. Bazı şirketler, işe alındıktan sonra öğrenilen işle ilgili belirli becerilerden ziyade kişilik ve tutuma odaklanarak çalışanları işe almaktan gurur duyar.

Süreç her zaman mükemmel işlemeyebilir; şirket adayını seçtikten ve işe başlattıktan sonra çalışanla sorun yaşayabilir. Kimi aday, şirketle ortak değerleri olmasa bile, işe alım uzmanlarını etkilemede yetenekli olabilir ve yüksek düzeyde kültür uyumu varmış gibi gösterebilir. Ayrıca, işe alımcıların da algısal önyargıları düşük olabilir ve gerçek uyum olmamasına rağmen bazı adayları örgütün kültürüne uyduklarını düşünerek işe alabilirler. Her halükarda, organizasyon yıpratma yoluyla uyum sağlamayan adayları eninde sonunda ortadan kaldıracaktır. Yıpratma, uyum sağlamayan adayların şirketten ayrılacağı doğal süreci ifade eder. Araştırmalar, kişi-organizasyon uyumsuzluğunun çalışan devrinin önemli nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

ASA sürecinin bir sonucu olarak şirket, temel değerlerini paylaşan insanları kendine çeker, seçer ve elinde tutar. Öte yandan, temel değerlerde farklı olan insanlar ya işe alım sürecinde ya da daha sonra doğal olarak meydana gelen ekonomik nedenlerle organizasyondan dışlanacaklardır. Böylece örgüt kültürü, müdahaleci unsurların dışarıda tutulduğu, kendini savunan bir organizma olarak hareket edecektir. Bu tür kendini koruma mekanizmalarının varlığını destekleyen araştırmalar, örgütlerin, örgüt üyelerinin kişilikleri ve değerleri konusunda belirli bir düzeyde homojenlik sergilediklerini göstermektedir (Giberson, Resick, & Dickson, 2005).

4.1.3.3. Örgütlerin Tek Bir Kültürü Var Mıdır?

Örgütler birbirleriyle ilişki içinde olan alt sistemlerden oluşurlar. Bu bağlamda, örgüt kültürü de farklı alt kültürlerden oluşabilir. Örgütün tamamını etkisini altına alan ve çoğunluğun paylaştığı kültüre “egemen kültür”, örgütün alt birimlerinde üyelerin yaşadıkları sorunlar ve deneyimlerden oluşan kültüre ise “alt kültür” denilmektedir (Terzi, 2000).

Bir şirketin organizasyon genelinde paylaşılan tek bir kültüre sahip olduğunu varsaymak, bunu aşırı basitleştirmek anlamına gelir. Gerçekte, herhangi bir organizasyon içinde birden fazla kültür olabilir (Varoğlu, 2013, s. 99). Örneğin, reklam bölümünde çalışan kişiler, üretim tarafında çalışan kişilerden farklı bir kültürü deneyimleyebilir. Farklı bölümler, dallar veya coğrafi konumlar içinde ortaya çıkan bir kültüre “alt kültür” denir. Alt kültürler, çalışanların ve yöneticilerin kişisel özelliklerinden ve işin yapıldığı farklı koşullardan kaynaklanabilir. Aynı organizasyon içinde, reklam ve üretim departmanları genellikle farklı kültürlerle sahiptir, öyle ki reklam departmanı yenilikçiliği vurgulayabilirken, üretim departmanı detaylara odaklanma üzerinde ortak bir vurguya sahip olabilir.

Jermier ve arkadaşları (1991) çalışmalarında, daha önce yapılan bir çalışmaya atıfta bulunarak bir polis teşkilatında beş farklı alt kültürü ortaya çıktığını; bireylerin sahip oldukları geçmiş deneyimlerinin türüne bağlı olarak algıladıkları kültürlerin farklılık gösterdiğinden bahsetmektedir (Jermier, Slocum, JR, Fry, & Gaines, 1991).

Araştırmalar, alt kültürlerle ilişkin çalışan algılarının, çalışanların örgüte bağlılığı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Lok, Westwood, & Crawford, 2005). Bu nedenle, yöneticilerin, daha geniş organizasyonun değerlerini anlamının yanı sıra, iş performansını davranış ve tutumları üzerindeki etkisini görmek ve alt kültür değerlerini anlamak için çaba göstermeleri gerekir. Ayrıca bir çalışanın, şirketin genel kültürünü anlamının yanı sıra çalıştığı departmandaki alt kültür türünü de anlaması gerekir.

Bazen bir alt kültür, bir karşı kültür şekline alabilir. Daha geniş örgütsel kültürün değerlerine doğrudan karşıt olan paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlanan karşı kültürler (Kerr & Slocum, 2005), genellikle bölümün başındaki liderin özelliklerine göre şekillenir. Örneğin, büyük bir bürokratik organizasyon içinde, tek bir departman içinde bir yenilikçilik ve risk alma bölgesi ortaya çıkabilir. Organizasyon içerisinde bir karşı kültür, kurumun etkinliğine olumlu katkıda bulunduğu sürece kurum tarafından hoş görülebilir. Bununla birlikte, bir alt kültürün varlığı daha geniş örgüt kültürü için bir tehdit olarak da algılanabilir. Böyle durumlar, yöneticilerin özerkliğini ve karşı kültürü ortadan kaldıracak eylemlerin gerçekleşmesine yol açabilir.

4.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün başlıca altı ana fonksiyonu bulunmaktadır:

4.2.1. Odaklı Fonksiyonlar

Örgüt kültürü, bir bütün olarak organizasyonun değer yönelimi ve organizasyonun her bir üyesinin, organizasyonun belirlediği hedefler doğrultusunda davranış sergilemesinde yol gösterici bir rol oynayabilir. Örgüt kültürü, çalışanların kişisel değerleri ile örgütün paylaşılan değerleri arasında yumuşak bir bağ oluşturur (www.mbaknol.com).

4.2.2. Kısıtlama Fonksiyonları

Örgüt kültürünün kısıtlamaları, katı ve sisteme dayalı değil, yumuşak kısıtlamalardır. Yaygın bir organizasyonel kültür, gruplar, davranış kuralları ve etik değerler yumuşak kısıtlamalara örnek verilebilir (www.mbaknol.com).

4.2.3. Uyum Fonksiyonları

Örgütün personeli tarafından ortaklaşa bir değer kümesi oluşturulması, üyelerini her yönden birleştirecek ve muazzam bir dayanışma ve uyum ile sonuçlanacaktır (www.mbaknol.com). Başarının temel nedeni örgüttür, “uyum” çalışanlarının birlikte ortak bir amaç ve vizyona sahip olması, örgütleri ilerlemeye ve gelişmeye devam etmeye teşvik eder. Kolektif güç, örgütün iç durumunun koordinasyonuna, uyumuna ve kontrol etme yeteneğine bağlıdır.

Organizasyonun bütünlüğü, koordinasyonu ve kontrolü, disiplin sistemi gibi “katı bağlantılar” tarafından oluşturulabilir, ancak paylaşılan değerler, inançlar ve davranış kuralları gibi “iç bağlayıcı”lardan daha etkili değildir (Schwartz & Davis, 1981).

4.2.4. Uyarma Fonksiyonları

Örgüt kültürünün yüksek duygusal, gayretli, girişimci bir ruh yaratacak cesur üyeleri bulunur ve bu üyeler çalışanların coşkusunu ve öncü ruhunu en üst düzeye çıkarabilir. Teşvik gibi bir uyarıcı fonksiyon örgüt içinde içsel bir rehberlik sunar ve insanların kendi değerlerini gerçekleştirmeleri, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaları için örgüt kültürünün şekillendirilmesi yoluyla her çalışanın gönülden örgüte bağlılığını sağlayabilir (www.mbaknol.com).

4.2.5. Radyasyon Fonksiyonları

Örgüt kültürü, bir kez sabit bir kalıp oluşturduğunda, sadece kurum içinde bir rol oynamakla kalmayacak, kurumun personeli üzerindeki etkisi aynı zamanda çeşitli kanallar aracılığıyla topluluk üzerinde de görülecektir. Toplumsal kültürün gelişmesinde, kurum kültürünün yaygınlaşması ve kurum kültürünün kurum imajını oluşturmasının büyük etkisi vardır (www.mbaknol.com).

4.2.6. Marka Fonksiyonları

Kurumsal marka imajı kamuoyunun zihninde, donanım temelli bir ürün ve hizmet ve karmaşık bir kurum kültürü temelli yazılımlardan oluşmaktadır. Mükemmel kurum kültürü, marka imajını geliştirmekte büyük rol oynamaktadır ve “Toyota”, “Apple”, “Amazon”, “Google” gibi büyük markalar üretebilir. Marka değeri zamanın birikimidir, aynı zamanda kurum kültürünün birikimidir.

4.3. Örgüt Kültürünün Rolü

Kültür, insanların toplumdaki davranışlarını etkiler. Dolayısıyla güçlü bir organizasyon kültürü de, çalışanların firma içerisindeki davranış şeklini açıkça belirler. Yani örgüt kültürü, çalışanların performanslarını ve birbirleriyle işbirliğini artırarak örgüt için rekabet durumu oluşturabilir. Bu nedenle bir organizasyon içinde güçlü bir kültürün var olması; organizasyon içindeki çatışmayı azaltmaya, çalışanları

sevk etmeye, kontrol etmeye ve motive etmeye yardımcı olur (Schein E. H., 2010; Dawson, 2010).

İlk olarak, güçlü bir kültür, üyeler arasındaki bağı güçlendirir; bir konu için ortak anlayışı paylaşımlarına, eylemlerini aynı yönelim içinde değerlendirmelerine, seçmelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olur. Örgüt üzerinde bir çatışma riski olduğunda, paylaşılan normlar ve değerler insanları birleştiren, durumu doğru değerlendirmelerine ve doğru davranmalarına yardımcı olan unsurlardır (Dawson, 2010).

İkincisi, örgüt kültürü, standartlar, prosedürler, düzenlemeler vb. ile üyelerin davranışlarını yönlendirir ve kontrol eder. Ayrıca, kültür, karar verme sürecinde dikkate alınması gereken alanı daraltmaya yardımcı olur; çünkü bir karar ancak kültürle eşleştiğinde ve üyeleri tarafından onaylandığında etki kazanır.

Öte yandan, örgüt kültürü, üyelerin görevin hedefi ve yönelimi hakkında net bir görüş edinmelerine yardımcı olur. Güçlü bir kültür aynı zamanda üyeleri arasında iyi ilişkiler yaratır; bu da çalışma ortamından alınan hazzı kadar etki eder. Bir kurum güçlü bir kültür oluşturmada başarılı olduğunda, çalışanların kurumlarına sadakatle bağlanmasını, bu da üyelerin kurumdan ve yaptıkları işten gurur duymasını sağlar (Dawson, 2010).

Değınilen tüm bu özelliklere sahip bir kurum, performansını olumlu yönde artırırken sahip olduğu kültürüyle pazarda farklılık yaratabilir. Bu da, kurum için bir rekabet avantajıdır. Bu sağlanan faydalara odaklanarak denilebilir ki, güçlü bir kültür inşa etme ve bunu sürdürme ihtiyacı, bu uluslararası rekabet çağında herhangi bir organizasyon için esastır.

4.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Robbins ve arkadaşları (2010), bir organizasyon kültürünün özünü yakalayan yedi temel özelliğı şu şekilde özetlemektedir (Robbins, Judge, & Campbell, 2010):

- **Yenilikçilik ve Risk Alma:** Çalışanlar yaratıcı olmaya ve yaratıcılığı üreten riskler almaya teşvik edilir. İnovasyon aynı zamanda bir üretkenlik biçimidir.
- **Detaylara Dikkat:** Başarı ya da başarısızlık her zaman ayrıntılarda gizlidir. Çalışanların detaylar konusunda dikkatli olması beklenir.
- **Sonuç Yönelimi:** Yönetim, nihai sonuçlara veya hedeflerine ulaşmak için iç kontrol sisteminde kullanılan süreçlere odaklanır.
- **İnsan Yönelimi:** Yönetim, organizasyon içindeki insanları etkileme ve kararlarını değerlendirme eğilimindedir.
- **Takım Oryantasyonu:** Ekipler veya bireyler arasında bir iş etkinliği düzenlenir.
- **Saldırganlık:** Bir kişi, çalışma sırasında agresif ve rekabetçi hareket eder.
- **Kararlılık:** Organizasyon statükoyu koruyarak sürdürmeye ve büyümeye devam etme eğilimi gösterir.

Günümüzde örgüt kültürü genellikle yönetimle ilişkilendirilmektedir (Kotter & Heskett, 1992; Schein E. H., 1996). Schein (1996), etkili kültür yönetimi üzerinde etkisi olan iki temel faktörün olduğuna işaret etmiştir. Bu faktörler: ‘yapısal istikrar’ ve ‘üstün organizasyon kültürü standardının entegrasyonu’dur (Schein E. H., 1996).

4.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgütler, üyeler arasında anlayış ağları geliştirmek, toplumun kültürel değerlerini ve normlarını iletmek için bağlantı mekanizmaları olarak rutinler ve ritüeller, mitler ve hikâyeler, semboller, dil, jestler, eserler ve fiziksel çevre dâhil olmak üzere çeşitli “kültürel formlar” kullanırlar. Birlikte ele alındığında, bu bileşenler, kurum içindeki faaliyetlerine devam ederken üyelerin üzerindeki yükü hafifleten yönergeler sağlar.

Değerler ve normlara ek olarak örgüt kültürü; hikâyeler, ayinler ve törenler, örgütsel dil, semboller ve rutinler ve ritüeller gibi diğer kültürel formlar tarafından tanımlanır ve desteklenir. Kültürel formlar, bir örgütün üyelerini, bu üyeler arasında anlayış ağlarının oluşturulmasını ve sürdürülmesini kolaylaştıracak ve destekleyecek şekilde birbirine bağlayan önemli mekanizmalar olarak kabul edilmiştir.

Çeşitli kültürel formlar, bir şirketin kurucuları ve üst düzey yöneticileri gibi kuruluşların liderleri tarafından istenen değer ve normları iletmek ve böylece üyelerin örgütsel faaliyetlerle ilgili düşünce ve davranış biçimlerini etkilemek için kullanılabilir. Kültürel formlar, örgüt üyeleri arasında dostluk ve duygusal bağlar oluşturmak için de kullanılabilir.

Bununla birlikte, çeşitli kültür biçimlerinin temelini, örgüt kültürünü tanımlamaya yardımcı olan, örgüt üyeleri arasında büyük ölçüde görünmeyen temel değerler, inançlar ve paylaşılan varsayımlar vardır ve bu değerler kurumun logolarını değiştirerek, ofis alanını yeniden düzenleyerek veya çalışanların belirli kahramanlık türlerini vurgulayarak değiştirilemez (Mobley, Wang, & Fang, 2005).

4.5.1. Değerler ve Normlar

Örgüt kültürü aslında birkaç farklı temel bileşenden oluşur. En geniş ve belki de en soyut düzeyde, örgütün liderlerinin, örgüt üyelerinin faaliyetleri yoluyla elde etmek istedikleri arzu edilen durumu veya sonucu tanımlayan "değerler" vardır. Değerler, örgütsel kültürün temel unsuru şeklinde tanımlanan ve insanları seçimleri hususunda aydınlatan kavram ve inançlardır (Varoğlu, 2013, s. 94). Değerlerden, genellikle örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, emir veya yasaklar şeklini alan sosyal normlar doğar. Değerlerin açık ya da örtük şekilde ifade edildiği alanlar şu şekildedir (Organizational Culture):

- İnsanlara özen göstermek
- Yetkinlik
- Rekabetçilik
- Müşteri ilişkileri
- Yenilik
- Verim
- Kalite
- Takım çalışması

Değerler ve normlar, üyelerinin davranışlarını kontrol etmek için bir kurum içinde var olan yerleşik davranış kuralları veya davranış standartlarıdır (Schein E. H., 1984). Hem resmi hem de gayri resmi normlar, organizasyonun günlük

faaliyetlerinin düzenliliğine ve öngörülebilirliğine katkıda bulunur ve çeşitli sosyalleşme süreçleri aracılığıyla öğrenilir. Normlar, organizasyon içinde güçlü bağlar yaratır ve üyelerin yükümlülüklerini ihlal etmeleri durumunda yoğun bir suçluluk veya utanç hissetmeleri muhtemeldir. Norm örnekleri şu şekildedir (Organizational Culture):

- ❖ *Yönetim tarzı:* Yöneticilerin ekiplerine nasıl davrandığı ya da birbirleriyle ilişkileridir.
- ❖ *Yaygın çalışma etiği:* Sıkı çalış, sıkı oyna; erken gel, geç çık; mesai saatleri içerisinde içinde işini bitir, yoksa verimsizsin; her zaman meşgul görün; her zaman rahatına bak.
- ❖ *Statü:* Ona ne kadar önem verildiği, sembollerle gösterilir ya da gösterilmez.
- ❖ *Hırs:* Hırs açıkça bellidir ya da daha ince bir yaklaşımı normdur.
- ❖ *Performans:* Performans standartları geneldir; “çok profesyonelsin” yaklaşımı en büyük övgü olarak sayılır.
- ❖ *Güç:* Bir yaşam biçimi kabul edilir. Pozisyon yerine daha çok yeteneğe bağlı olarak siyasi yollarla yürütülür.
- ❖ *Politika:* Kurum genelinde yaygındır. Norm davranış olarak kabul edilir.
- ❖ *Sadakat:* Beklenen kariyere beşikten mezara yaklaşımıdır. Kısa vadede sonuç alır.
- ❖ *Öfke:* Açıkça ifade edilir ya da gizlidir. Muhtemelen politik yollarla ifade edilir.
- ❖ *Yaklaşım:* Yöneticilerin ulaşılabilir ya da görünür olmaları beklenir; ya da her şey kapalı kapılar ardında olur.
- ❖ *Resmiyet:* Soğukkanlı, resmi bir yaklaşım normdur; tüm kademelerde bey/hanım hitap ekleri kullanılır ya da kullanılmaz. Kıyafet konusunda yazılı olmayan ama net anlaşılan kurallar vardır.

Örgütler geliştikçe, üyeler birbirleriyle ve dışarıdakilerle etkileşime girdikçe, ortaya çıkmaya başlayan, üyelerin durumları görme ve sorunlara çözümler tasarlama biçimine rehberlik eden ve paylaşılan inançlar, varsayımlar ve düşünme biçimleri dizisi olarak tanımlanan değer ve normlar sayesinde; üyeler, düşünmeden, yazılı kural ve prosedürlere başvurmadan davranmaya başlarlar. Bu şekilde bir “gayri resmi örgüt” ortaya çıkmaya ve örgütün işleyişinde güçlü bir rol almaya başlar. Değerler ayrıca iki ayrı, ancak birbiriyle oldukça ilişkili kategoriye ayrılabilir:

Bunlar “terminal” ve “araçsal” değerlerdir (Çalışkur, Demirhan, & Bozkurt, 2012, s. 222).

- **Amaçsal (terminal) değer:** Üyelerin ulaşmaya çalıştığı arzu edilen durum veya sonuçtur; başka bir ifadeyle hayatı boyunca ulaşmayı ve başarmayı hedeflediği değerlere ait seçimlerini temsil etmektedir (Schermerhorn & Osborn, 1994, s. 136). Üyelere ve dış paydaşlara yaygın olarak dağıtılan misyon beyanlarında genel olarak duyurulan ortak olarak bahsedilen nihai değerlere örnek olarak mükemmellik, sorumluluk, güvenilirlik, karlılık, yenilikçilik, ekonomi, ahlak ve eşitlik gibi değerlerdir.
- **Araçsal değer:** Üyelerin "sıkı çalışma", geleneklere ve otoriteye saygı duyma, dikkatli hareket etme, yaratıcı olma, riskleri benimseme, dürüstlük ve bütünlük içinde hareket etme gibi arzu edilen belirli bir davranış biçimi veya modelidir. Ulaşılması istenen amaçlar için faydalanılan araçları temsil eder. Rokeach'in araçsal değerleri arasında *hırs, dürüstlük, cesaret vb.* değerler bulunmaktadır (Çalışkur, Demirhan, & Bozkurt, 2012, s. 222). Araçsal değerler, standart prosedür kuralları, eğitim ve diğer sosyalleşme çabalarıyla tanımlanır ve yayılır.

4.5.2. Hikâyeler/ Mitler/ Efsaneler

Hikâyeler, kültürü tanımlamak için resmi ya da gayri resmi anlatılan çeşitli anekdotlardır (Varoğlu, 2013, s. 96). Örgütler, kuruluşun kültürel değerlerini ve normlarını, yöneticiler ve çalışanlar gibi üyelerin örgüte katılmak için seçilme nedenlerini göstermenin bir yolu olarak, genellikle kuruculardan biri gibi belirli örgütsel kahramanlar hakkında ve paylaşılan hikâyelere sahiptir. Bir "hikâye", gerçekten yaşanmış olaylara dayanan bir anlatı olarak tanımlanabilir ve genellikle gerçek ya da kurgunun bir kombinasyonudur (Varoğlu, 2013, s. 96).

Hikâyeler genellikle ne tür bir davranışın beklendiği ve ayrıca hoş görülmeyecek türdeki eylemler hakkında iyi ipuçları sağlar. Hikâyeler, kuruluşla ilgili tüm geçmiş olayları ve kişilikleri içerecek şekilde tanımlanmalıdır. Özellikle bunlar köklü geçmişe sahip şirketler üzerinde oldukça tesirlidir; nesilden nesile aktarılır ve değerlerin pekiştirilmesinde büyük etkisi vardır.

Hikâyeler genellikle çalışanların duygularını harekete geçirir ve çalışanların şirketle veya masalın kahramanlarıyla özdeşleşmesini sağlar. Zorlayıcı bir hikâyeye, yöneticilerin çalışanları davranışlarına yön vererek ve onları belirli bir hedefe doğru harekete geçirerek motive ettiği kilit bir mekanizma olabilir (Beslin, 2007).

Bazı kuruluşlar, kuruluşun benzersiz başarılarını dramatik bir şekilde kahramanca tanımlayan tarihsel anlatılar olarak tanımlanan “destanlara” dayanır. Organizasyon efsaneleri, organizasyonun gelişimindeki önemli olayları gerçek ve süslemenin bir karışımına dayanarak kurgusal detaylarla anlatır. Ayrıca yeni çalışanlarla paylaşılan hikâyeler, şirketin geçmişini, değerlerini ve önceliklerini aktarır ve yeni çalışan ile kurum arasında bir bağ oluşturma amacına hizmet eder.

4.5.3. Törenler/ Seremoniler

Törenler, örgütün kültürel değerleri ve normlarını bireysel üyelere ve daha büyük üye gruplarına alenen göstermek ve güçlendirmek için fırsatlar olarak kullanılır. Birçok kuruluş çalışanlarına kuruluşun kültürel değerlerini göstermek ya da kutlamak için, düzenli olarak piknik gibi sosyal etkinlikleri kullanır. Üst düzey yöneticiler, doğrudan iletişim kurmanın bir yolu olarak günlük faaliyetlerinde yönetici olmayan çalışanlara bu şekilde katılabilir.

Örgüt kültürünün seremoni yönü, kurumsal değerleri idrak etmeyi ve anımsamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan olayları ifade eder (Varoğlu, 2013, s. 96). Çeşitli kültürel ifade biçimlerini tek bir etkinlikte birleştiren, ayrıntılı, dramatik, planlı bir etkinlikler dizisi olarak tanımlanan çeşitli örgütsel tören biçiminde görülebilir ve bu tür sosyal etkileşimler genellikle üyelerin yararınadır.

Seremoniler, çalışanların belirli dönüm noktalarına (terfiler, kıdem derecelerinin elde edilmesi ve nihayetinde emeklilik) ulaştığında meydana gelen törenlere atıfta bulunmak için kullanılabilen bir “geçiş seremonisi” olarak da adlandırılabilir. Örneğin, bir şirkete yeni bir çalışan katıldığında şirket, işleyişinin temel kurallarını ve şirketin kültürel değer ve normlarını bu seremoniler vasıtasıyla aktarabilir ve istenen rol yönelimini oluşturmak için zorunlu bir temel sosyalleşme sürecini tamamlar.

Tipik bir kariyer yolu boyunca istihdamla ilgili diğer geçiş seremonileri arasında yeni iş unvanları, plaketler ve diğer özel tanınma biçimleri yer alır. Kurum tarafından desteklenen piknikler ve tatil partileri gibi bütünleşme hakları, kurumsal değerleri ve normları iletmek ve güçlendirmek için kullanılır.

4.5.4. Semboller

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel değerlerin görsel temsilleri olarak hizmet eden sözel olmayan sembollerle de gösterilir ve pekiştirilir (Varoğlu, 2013, s. 95). Bir "sembol", genellikle başka bir kavramı betimlemek için bir araç olarak hizmet eden herhangi bir obje, davranış, olgu, nitelik ve nesnel kavram olarak tanımlanır.

Sembol örnekleri arasında logolar, resmi ve gayri resmi kıyafet kuralları, ofislerin boyutu ve konumu, şirket araçlarının boyutu ve stili sayılabilir. Örneğin, hiyerarşik bir organizasyon yapısını benimseyen ve üst yönetimin belirli statü ve yetki sembollerine değer verdiği şirketler, büyük olasılıkla yönetim ekibinin ofislerini ayırmaya ve organizasyonel piramidin tepesini diğerlerinden ayırmanın bir yolu olarak bu ofislere erişimi sınırlamaya eğilimlidir. Özel yemek odaları ve ayrı otoparklar gibi ek olanaklar da üst yönetim grubunun yüksek statüsünü güçlendirebilir. Ya da tam tersine, faaliyetleri şirketin her seviyesindeki çalışanlar tarafından kullanılan aynı tipte bölmelerde yürütmek tercih edilebilir. Şirket araçlarının boyutu ve tarzı, çalışanlarına ve kamuoyuna şirketin yansıtmak istediği imajın türü hakkında bir mesaj gönderir.

4.5.5. Dil

Dil, üyelerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağladığı ve şirketin kültürel değerleri ile normlarını iletmenin ve uygulamanın başlıca aracı olduğu için önemli bir kültürel unsurdur (Varoğlu, 2013, s. 93). Örgüt üyelerinin birbirlerine ifade ve anlamları iletmek için kullandıkları sesli ve yazılı işaretlerdir.

Yöneticiler ve çalışanlar birbirleriyle konuşurken veya başka bir şekilde iletişim kurarken yaygın olarak kullanılan kelimeler, önemli araçsal değerleri ortaya çıkarabilir. Ayrıca, yöneticiler ve çalışanlar tarafından birbirlerine hitap ederken

kullandıkları dilin formalitesi, organizasyon yapısındaki hiyerarşi derecesi ve üyeler arasında beklenen karşılıklı saygı düzeyi hakkında fikir verir. Konuşulan kelimelere ek olarak, iş tanımları, form mektupları, kurallar ve prosedürler, eğitim kılavuzları, basın bültenleri ve üst yönetimden gelen muhtıralar ve diğer iletişimler dâhil olmak üzere kuruluş tarafından üretilen ve dağıtılan metinler ile belgelerde kuruluş diline ilişkin ipuçları bulunabilir.

Birçok kurum, faaliyetlerini yerine getirirken üyelerinin birbirleriyle hızlı ve net bir şekilde iletişim kurmasına olanak tanıyan ve kurumla özelleşmiş teknik sözcük ve sözcük gruplarını bilerek ya da bilmeyerek zaman içerisinde geliştirir.

4.5.6. Rutinler ve Ritüeller

Bir organizasyon içindeki bir dizi günlük aktivite ve davranışlar, rutinler ve ritüeller şeklinde tanımlanır. Bir rutin, düzenli olarak planlanmış bir biçimde ve her seferinde aynı düzende yapılan bir şey olarak düşünülebilir. Ritüel, belirli bir program dâhilinde gerçekleşen ve terfi haberlerinin veya yeni iş gelişmelerinin duyurulduğu haftalık veya aylık toplantılar gibi organizasyon üyelerini bir araya getiren özel bir anlamı olan bir rutindir. Her rutin ve ritüel, organizasyonun tercih edilen değerleri ve çalışanların nasıl davranması beklendiği konusunda ipuçları sağlar (Guterman, 2015).

Ritüeller, bir örgüt içinde sembolik anlamı olan tekrarlayan faaliyetlere atıfta bulunur (Granite State College, 2022; Anand, 2005). Genellikle ritüellerin kökleri bir şirketin kültür tarihine dayanır. Çalışanlar arasında dostluk ve aidiyet duygusu yaratırlar. Ayrıca çalışanlara kurumsal değerleri öğretmeye ve kuruluşla özdeşleşme yaratmaya da hizmet ederler. Örneğin, toplantılar bir ritüel olarak, küçük bir şirket atmosferinin korunmasına yardımcı olur, çalışanların katılımını ve hesap verebilirliğini sağlar, performans yönelimine iter ve hızlı eylemde bulunmayı gösterir (Schlender, 2005).

4.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması

Kültür, temelde bir grubun tüm paylaşılan değerlerini, tutumlarını, inançlarını, varsayımlarını, eserlerini ve davranışlarını içeren karmaşık bir konudur. Kültür

geniştir, kendi iç ve dış ilişkilerinin tüm yönlerini kapsar; kültür derindir, çünkü üyeler ondan etkilendiklerinin farkında bile olmadıkları ölçüde bireysel eylemlere yansır. Bilim adamları, herhangi bir organizasyonun kültürünün kökünün, dünyanın doğası ve insan ilişkileri hakkında zengin bir dizi varsayıma dayandığı konusunda hemfikirdir (Cameron & Quinn, 2006).

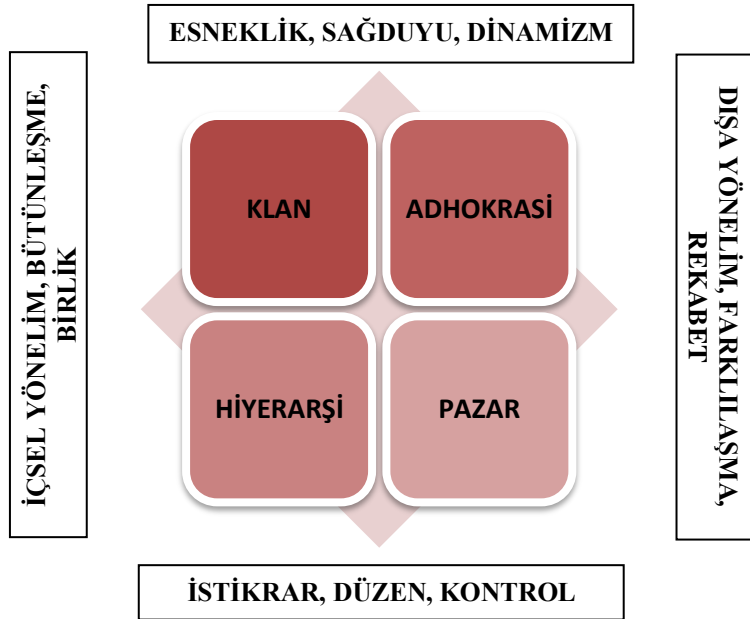
İçinde bulunduğumuz dijital çağda rekabetteki büyük artışa paralel olarak sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak iş ekosisteminin tüm alanlarında örgütsel, yönetsel, finansal ve kontrol vb başta olmak üzere yeni yaklaşımlar, stratejiler ve modeller gündeme gelmiştir (Hacıoğlu & Aksoy, 2021). Son birkaç on yılda araştırmacılar, örgüt kültürü üzerine çeşitli boyutlar önerdiler. Cameron ve Quinn, “*Diagnosing and Changing Organizational Culture*” adlı kitabında temsil edilen boyutların çeşitliliğini göstermek için bazı araştırmacı ve boyutlarını ele almışlardır (Cameron & Quinn, 2011). Bunlardan bazıları:

- Schein (1984) ile Kotter ve Heskett (1992), örgütsel kültürün ana kültürel boyutları olarak kültürel güç ile uyumu ortaya koymuşlardır.
- Albert ve Whetten (1985), kültürü analiz ederken holografik-idiografik boyutları ele alır.
- Arnold ve Capella (1985), zayıf-güçlü bir boyut ile içsel-dışsal bir odak boyuta odaklanır.
- Deal ve Kennedy (1983), geri bildirim hızına ‘yüksek hızdan düşük hıza’ ve risk derecesi boyutuna ‘yüksek riskten düşük riske’ odaklanır.
- Ernst (1985), temel kültür boyutları olarak insan yönelimi ‘katılımcıya karşı katılımcı olmayan’ ve çevreye tepki ‘reaktife karşı proaktif’ boyutlarını savunur.
- Gordon (1985), kültürün on bir boyutunu tanımlamıştır: açıklık ve yön, organizasyonel erişim, bireysel inisiyatifin teşvik edilmesi, çatışma çözümü, performans netliği, bütünleşme, performans vurgusu, üst yönetim teması, eylem yönelimi, tazminat ve insan kaynakları gelişimi boyutlarıdır.
- Hofstede (1980), örgütsel kültürü güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve dişilik-erillik boyutları ile ele alır. Daha sonra bunlara “uzun/kısa vadeli yönelim” ile “hoşgörü ve kısıtlama” boyutlarını eklemiştir.

- Kets de Vries ve ark. (1986), kültürün paranoyak, kaçınan, karizmatik, bürokratik ve politik boyutlar dâhil olmak üzere işlevsiz boyutlarına odaklanmıştır.
- Martin (1992) kültürün boyutlarını, kültürel bütünleşme ve fikir birliği, farklılaşma ve çatışma, parçalanma ve belirsizlik şeklinde önermiştir.

Etkili organizasyonlara odaklanan araştırmalar, yukarıda örneklendiği gibi birçok kritik boyutu ortaya çıkarmıştır. John Campbell (1974) ve diğer araştırmacılar otuz dokuz önemli gösterge belirlemişse de, kurumların bu kadar çok boyutu hesaba katması pratik değildir (Campbell, Bownas, Peterson, & Dunnette, 1974).

Bunun üzerine Robert Quinn ve John Rohrbaugh (1983), bu konudaki birçok çalışmanın sonuçlarını gözden geçirerek, iki ana boyutun böylesine geniş bir aralığı açıklayabileceğini belirlemişlerdir (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Şekil 4.2’de gösterilen Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, bu iki boyutu birleştirerek dört kümeden oluşan 2x2’lik bir matris oluşturmaktadır.



Şekil 4.2. Rekabet Eden Değerler Çerçevesi

Kaynak: Cameron Quinn'den (2006) uyarlanmıştır.

İlk boyut, ölçeğin bir ucunda esneklik, sağduyu ve dinamizm değerlerini, diğer ucunda ise istikrar, düzen ve kontrol değerlerini ifade eder. Bu, bazı kurumların adaptasyon, değişim ve organik süreçleri (çoğu yeni kurulan şirket gibi) vurgularken,

diğerlerinin (NASA, çoğu üniversite gibi) istikrarlı, öngörülebilir ve mekanik süreçleri vurgulamada etkili olduğu anlamına gelir.

İkinci değer boyutu, ölçeğin bir ucunda içsel yönelim, bütünleşme ve birlik, diğer ucunda ise dışa yönelim, farklılaşma ve rekabet ile belirtilmiştir. Bazı kurumlar, kendilerine ve iç süreçlerine odaklanarak başarılı olur: "Verimliliğimizi artırır ve işleri doğru yaparsak, piyasada başarılı oluruz." Bazıları da, pazara veya rekabete odaklanarak başarılı olmaktadır: "Rakiplerimizin tedarik zinciri zayıf, bu yüzden kendimizi burada farklılaştırmalıyız."

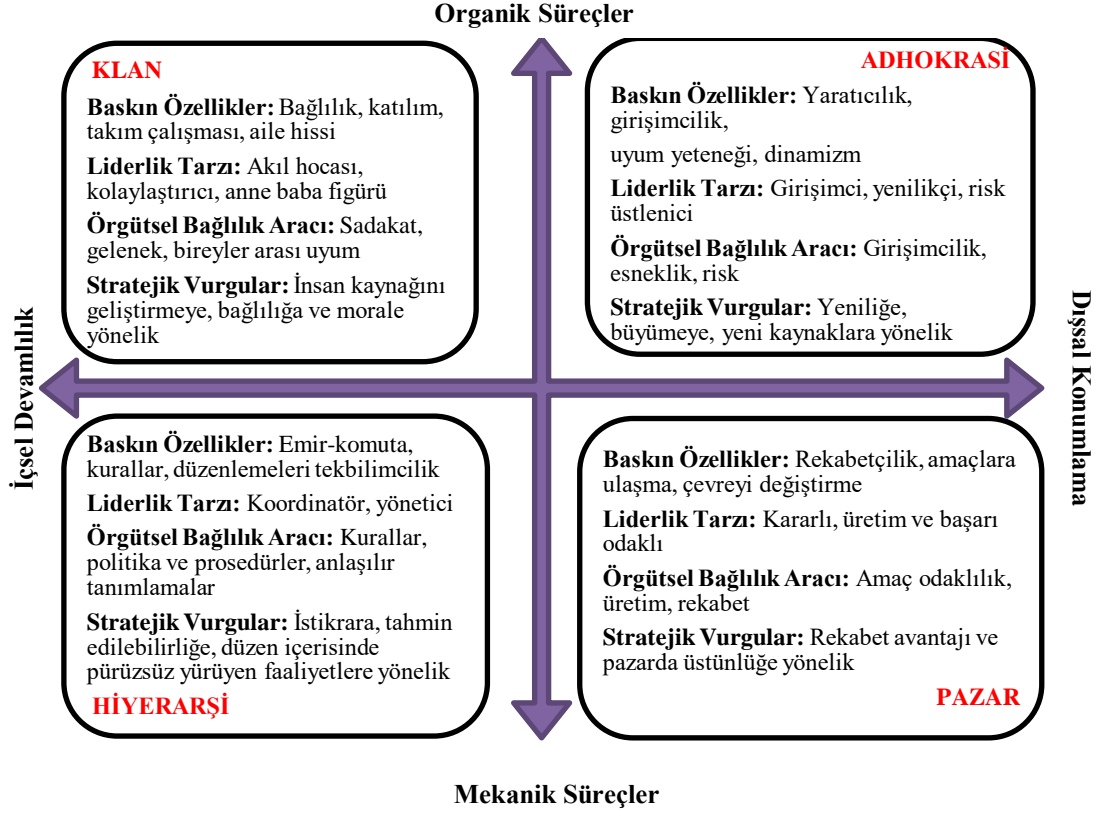
4.6.1. Cameron ve Quinn'in Modeli

Kim Cameron ve Robert Quinn (1999) tarafından, yukarıda bahsedilen iki boyutun birleştirilmesiyle oluşturulan dört çeyreğin her birinin şirket özellikleriyle ilişki durumunu tanımlamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Cameron & Quinn, 2005).

Her kadran, bir şirketin en iyi ve en uygun çalışma yolu olduğunu düşündüğü özellikleri temsil eder. Başka bir deyişle, bu kadranslar onların temel varsayımlarını, inançlarını ve değerlerini, yani kültürün malzemesini temsil eder.

İşbirliği (Klan), Yenilikçilik (Adhokrasi), Kontrol (Hiyerarşi) ve Rekabet (Pazar) alanlarından hiçbiri, bir diğerdenden daha iyi değildir. Ancak, bazı kültürler belirli bağlamlarda diğelerine göre daha uygun olabilir. Performansı iyileştirmek için kültürü kullanmanın anahtarı, kültürü veya nitelikleri kurumsal hedeflerle eşleştirmede yatar (Cameron & Quinn, 1988).

Örgüt kültürünü değerlendirme aracı (OCAI), Rekabet Eden Değerler Çerçevesi olarak bilinen teorik bir modele dayanmaktadır. Bu çerçeve yazarlarının görüşüne göre, çok çeşitli organizasyonel fenomenleri organize etmede ve yorumlamada son derece fayda sağlamaktadır. Modele ilişkin detaylı gösterim Şekil 4.3'de verilmiştir.



Şekil 4.3. Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi Modeli

Kaynak: Aktan ve Aydın (2016)'dan uyarlanmıştır.

Cameron ve Quinn'in dört kültür türü:

a. Hiyerarşi Kültürü

Modern çağda örgütlenmeye yönelik ilk yaklaşım, 1900'lerin başlarında Avrupa'daki devlet örgütlerini inceleyen Alman sosyolog Max Weber'in çalışmasında görülmektedir. Başarıya ulaşmak için Weber (1947), hiyerarşinin alışılmış özellikleri olarak bilinen yedi özellik önermiştir: bunlar "kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi, hiyerarşi, ayrı sahiplik, kişiliksizlik, hesap verebilirlik"tir. Bu özelliklerin amaçlarına ulaşmada oldukça etkili olduğunu belirtmiştir. Amaçları verimli, güvenilir, sorunsuz işleyen, öngörülebilir çıktı üretmek olan kuruluşlarda yaygın olarak benimsenmiştir.

Aslında, 1960'lara kadar, yönetim ve organizasyon çalışmaları üzerine hemen hemen her kitap, Weber'in hiyerarşisi veya bürokrasisinin, istikrarlı, verimli, oldukça dengeli içerikleri kazandırdığı için ideal örgüt şekli varsayımıyla yaklaşmıştır. Karar

verme yetkisinin net çizgileri, standart kurallar ve prosedürler ile kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmaları başarının anahtarları olarak değerlendirilir (Cameron & Quinn, 2006, s. 37).

Bu organizasyon kültürü, resmileştirilmiş bir örgüt yapısı olarak nitelendirilir. Prosedürler bireylerin ne yaptığını yönetirken; liderler tipleri iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Organizasyonun düzgün çalışmasını sağlamak ve sürdürmek önem arz eder. Kurumun uzun vadeli beklentileri istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliklerdir. Resmi kurallar ve politikalar organizasyonu bir arada tutmaktadır (Cameron K. S., 1986).

b. Pazar Kültürü

Örgütler yeni rekabet zorluklarıyla karşı karşıya kaldıkça, 1960'ların sonlarında başka bir örgütlenme biçimi popüler hale gelmiştir. Yeni tasarım kültür, bir piyasa organizasyonu biçimi olarak adlandırılmaktadır. Pazar olarak rekabetçi koşullarda faaliyet gösteren bir organizasyon şeklini ifade eder.

Bu kültür iç değil, dış çevreye yöneliktir. İç kontrolün politika, uzmanlık derecesindeki iş yapısı ve otoriter kararlarla yürütüldüğü bir hiyerarşiden ayrı olarak, öncelikle ekonomik piyasa mekanizmaları, özellikle parasal değişim süreçleriyle işler. Yani, piyasaların ana odak noktası, rekabet avantajı yaratmak için diğer seçmenlerle işlemler (değişimler, satışlar, sözleşmeler) yapmaktır. Kârlılık, pazar nişlerinde güç, geniş hedefler ve güvenilir müşteri elde etme, kurumun esas hedefleri arasındadır. Pazar tipi organizasyonlara hâkim olan temel değerler “rekabet gücü” ve “üretkenlik” (Cameron & Quinn, 1988).

Bir pazar kültüründeki esas varsayımlar, dış çevrenin iyi yaklaşım oluşturmaktan uzak rekabetçi olduğu, tüketicilerin seçici ve değerle ilgilendikleri, örgütün rekabetçi konumunu artırma işinde olduğu ve yönetimin temel görevinin organizasyonu doğru yönde yönlendirmek olduğu şeklindedir. Açık bir hedef ve saldırgan bir stratejinin “üretkenlik” ve “karlılığa” yol açtığı varsayılmaktadır.

OCAI'de değerlendirildiği üzere bir pazar kültürü, sonuç odaklı bir iş yeridir. Liderler, çalışkan üreticiler ve rakiplerdir. Sert ve talepkardırlar. Organizasyonu bir arada tutan değer, “kazanmaya” yapılan vurgudur. Rekabetçi eylemler ile kapsamlı amaç ve hedeflere ulaşılır ve pazar liderliği önemlidir (Cameron & Quinn, 2006, s. 40).

c. Klan Kültürü

Üçüncü bir ideal organizasyon şekli, aile tipi bir organizasyona benzerliği nedeniyle klan olarak adlandırılır. 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında Japon firmalarını inceledikten sonra, bir dizi araştırmacı Amerika'daki piyasa ve hiyerarşi tasarım biçimleri ile Japonya'daki klan tasarım biçimleri arasındaki temel farklılıkları gözlemlemiştir (Cameron & Quinn, 2006, s. 41). Bu klan tipi firmalara, ortak değerler ve hedefler, uyum, katılımcılık, bireysellik ve “bizlik” duygusunun hâkim olduğu görülmüştür.

Ekonomik varlıklardan çok geniş ailelere benzedikleri, bürokratik kurallar veya piyasaların rekabetçi kâr merkezleri yerine, klan tipi firmaların tipik özelliklerinin ekip çalışması, çalışan katılım programları olduğu gözlemlenmiştir (Cameron & Quinn, 2006, s. 41).

Bir klan kültüründe, içinde bulunduğu ortamın en iyi ekip çalışması ve çalışanların gelişimleri sağlanarak yönetilebileceği, müşterilerin en iyi ortaklar olarak düşünüldüğü ve yönetimin ana görevinin çalışanlarını güçlendirdiği ve bağlılıklarını kolaylaştırdığı varsayımları temel alınır (Cameron & Quinn, 2006, s. 41).

Rekabetçi Değerler Çerçevesinde değerlendirildiği şekliyle klan kültürü, insanların kendilerini çokça paylaştığı, samimi bir çalışma yeri olarak tanımlanır. Geniş bir aile gibidir. Liderler akıl hocaları ve ebeveyn figürleri olarak görülür.

Organizasyon sadakat ve gelenekle bir arada tutulur ve bağlılık yüksektir. Örgüt, yüksek uyum ve çalışan moralinin önemli olduğu, kişisel gelişimin uzun vadede geri dönüşünün önemini vurgular. Organizasyon, ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem verir (Cameron & Quinn, 1988).

d. Adhokrasi Kültürü

Dördüncü bir ideal örgütlenme türü olarak Adhokrasi kültürü ortaya çıkmıştır. Yirmi birinci yüzyıl örgütlerinin sahip olduğu aşırı çalkantılı, hızlıca değişen koşullara en duyarlı olan örgüt tipi olarak ortaya çıkmıştır. Adhokrasi organizasyonuna, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı, havacılık ve film yapımı gibi endüstrilerinde sıkça rastlamak mümkündür. Adhokrasi tipi örgütlerde çoğunlukla üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme gibi konularla ilgilendiğinden, bireysellik, risk alma ve geleceği tahmin etme vurgusu yüksektir.

OCAI'de değerlendirildiği şekliyle adhokrasi kültürü, girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş yeri olarak tanımlanabilir, çalışanlar gerektiğinde risk alırlar. Lider, vizyoner, yenilikçi ve risk odaklı olarak tanımlanır. Değişime hazır bulunmak ve meydana gelecek zorluklarla yüzleşmek önem arzeder. Kurumun uzun vadedeki vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir. Başarı, eşsiz faaliyet ve kavramlara sahip olmak demektir (Cameron & Quinn, 2006, s. 45).

4.6.2. Martin' in Kültür Modeli

Örgüt kültürü kavramının en iyi analistlerinden ve araştırmacılarından biri olan Stanford Üniversitesi'nden Joanne Martin (1992), kültürü üç yaklaşıma göre sınıflandırmıştır (Martin, 1992):

- **Bütünleşme Perspektifi:** Kültürün insanların paylaştığı veya onları bir arada tutan bütünleştirici özellikte olduğunu varsayar. Bir organizasyonda hangi kültürün var olduğu konusunda fikir birliği tespiti yapılabilir.
- **Farklılaşma Perspektifi:** Kültürün alt birimler arasındaki farklılıklarla ortaya çıktığını ve bir kuruluşun kültürünün çıkar çatışmalarıyla dolu olduğunu varsayar.
- **Parçalanma perspektifi:** Kültürün belirsiz ve bilinemez olduğunu ve bir organizasyonun bir niteliğini değil, organizasyonun kendi doğasını tanımladığını varsayar. Bireyler bir organizasyon içinde sık sık kültür değiştirirler ve tek bir kültür tanımlanamaz.

Martin, her bakış açısının geçerliliği olduğunu ve bireylerin çalıştığı veya denediği gibi kabul edilmesi gerektiğini savunur.

4.6.3. Harrison ve Handy' nin Modeli

Harrison'ın (1972) öncülüğünü takiben, örgütlerdeki kültürlerin analizi ve onları desteklemek ya da değiştirmek için örgüt kültürünü sınıflandırmaya ya da kategorize etmeye yönelik birçok girişimde bulunulmuştur. Ampirik verilere dayalı kapsamlı bir model oluşturan ilk kişilerden biri Harrison'dır. Dört farklı “örgüt ideolojisi” tanımladı ve bunları “güç odaklı”, “rol odaklı”, “görev odaklı” ve “birey odaklı” olarak adlandırdı (Harrison, 1972, s. 120).

a. Güç Odaklı

Rekabetçidir, uzmanlıktan çok kişiliğe duyarlıdır. Güç kültürü, liderliğin birkaç kişide olduğu ve iş yapış şeklinin onların yeteneklerine bağlı olduğu kültür tipidir.

Harrison, güç odaklı bir girişimi “çevresine hükmetmeye ve tüm muhalefeti yenmeye çalışan bir organizasyon” olarak tanımlar. Ve örgüt içinde güçlü olanlar, astları üzerinde mutlak kontrol sağlamaya çalışırlar” (Harrison, 1972, s. 121). Bu kültürde, üyelere ödül ve ceza sistemi ile iş yaptırma eğilimi görülür. Schein güç kültürünü iyi (güçlü, adil yöneticisi olan) ve kötü (zayıf ve korkak yöneticisi olan) olarak ikiye ayırır (Schein E. H., 1990). Bu kültür tipi, yeni başlayan, girişimci ve daha az karmaşık yapıdaki örgütlerde daha etkilidir.

b. Rol Odaklı

Yasallık, meşruiyet ve bürokrasiye odaklıdır. Güç lider ile bürokratik yapı arasında dengelenmiştir. “Rol odaklı bir organizasyon, mümkün olduğu kadar rasyonel ve düzenli olmayı arzular. Rekabet ve çatışma düzenlenir veya anlaşmalar, kurallar ve prosedürlerle değiştirilir.

Hiyerarşi ve statüye güçlü bir vurgu yapılsa da, meşruiyet ve yasallığa bağlılık tarafından yönetilir” (Harrison, 1972, s. 122). Bu, hem güç hem de rol odaklı

kuruluşta tüm gücün merkezileştirildiği, ancak gç odaklı bir şirket bu gücü kişisel düzeyde uygularken, rol odaklı şirketin bu gücü uygulamak için oldukça resmi süreçlere ve çalışma talimatlarına sahip olduğu anlamına gelir. Örgütün değerleri akılcı olarak belirlenmiştir. evresi değişken örgütlerde rol kültürü daha başarılıdır.

c. Görev Odaklı

Yetkinlik odaklı ve dinamiktir. Çalışanlar, örgütsel faaliyetlere bağlılık ve dayanışma duygusuyla katılırlar ve örgütlerini gönüllü olarak desteklerler. İlişkiler karşılıklılık ve güven ile karakterize edilir. Ekipe iş yapılıırken herkesin moral ve motivasyonu üst düzeydedir. Fikir ayrılıkları olsa da, çalışanlar bunu zorluk olarak görmezler.

“Görev odaklı bir organizasyonda, üstün bir hedefe ulaşmak en yüksek değerdir. Amaç ekonomik olmak zorunda değildir. Önemli olan, organizasyonun yapısının, fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin tümünün üst amaca katkıları açısından değerlendirilmesidir. Görevi tamamlamanın önüne hiçbir şeyin geçmesine izin verilmez. Yerleşik otorite başarıyı engellerse, süpürülür” (Harrison, 1972, s. 122).

Yetki kazanmak için uygun bilgi ve yeterlilik gereklidir. Harrison ayrıca bu kültürü “derin kişisel memnuniyeti” teşvik etmenin yanı sıra “yüksek enerjili çalışma durumlarında”, “güçlü kişisel bağlılığı” uyandırmak olarak tanımlıyor ve bunları “yeni iş girişimleri” ile ilişkilendiriyor (Harrison, 1987, s. 9).


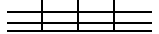


d. Birey Odaklı

Yönetim kontrolünü reddeden, mutabakat odaklıdır. Kişisel motivasyon ve bağlılığın vurgulandığı ve eylem, heyecan ve etkiye değer verilen bir kültür tipidir. Burada özendirici ve heyecanlandırıcı amaçlar ön plandadır. Öncelikle sorumluluklar üzerinde durulur. “Diğer üç türden farklı olarak, birey odaklı organizasyon öncelikle üyelerinin ihtiyaçlarına hizmet etmek için vardır. Kesinlikle gerekli olduğunda, görev yetkinliğine göre yetki verilebilir. Rol ve gç odaklı otoritelere izin verilmez. Bunun yerine, bireylerin birbirlerini örnek alma, yardımseverlik ve önemseme yoluyla etkilemeleri beklenir (Harrison, 1972, s. 123).

Harrison bu kültürü daha sonra “birey ve örgüt arasındaki karşılıklı güvene dayalı bir örgütsel iklim” olarak yeniden tanımladı. Böyle bir organizasyonda insanlar, sadece bir makinedeki dişliler olarak değil, insan olarak da değerli olduklarına inanırlar” (Harrison, 1987, s. 13).

Bazı danışmanlık şirketlerinin yanı sıra araştırma ve geliştirme için bir araya gelen küçük profesyonel gruplar örnek verilebilir. Harrison ayrıca, “saf birey kültürü, bir başarı güdüsüyle dengelenmedikçe, iş dünyasında gelişme eğiliminde değildir” şeklinde vurgular (Harrison, 1987, s. 14). Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modeli aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Structure	Handy's culture	Harrison's culture	Model
Hiyerarşi	Rol (Apollo)	Rol	
Matris	Görev (Athena)	Görev	
Ağ	Güç (Zeus)	Güç	
Saçılma	Birey-Varoluşsal (Dionysus)	Birey-Atomistik	

Charles Handy'nin kültürü inceleme modeli, araştırmacıları örgütsel yapıyı kültürle ilişkilendirmek için kullanmaya teşvik eder. Handy de (1996) kültürü, "Güç Kültürü", "Rol Kültürü", "Görev Kültürü" ve "Kişi Kültürü" olmak üzere dört çeşit türde tanımlar (Handy, 1996).

- ❖ **Güç kültürü**, merkezi bir figürün (bir lider) organizasyondaki diğerlerini ne ölçüde etkilediği ile ilgilenir.
- ❖ **Rol kültürü**, doğası gereği bürokratik, işin nasıl yapılandırılması gerektiği ve görevlerin yerine getirilmesinde izlenecek prosedürlerle ilgilenir. Bu tür bir organizasyon kültürü, birinin görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasını istemez.

- ✧ **Görev kültürü** iş odaklıdır çünkü organizasyondaki etki, kişisel otoritenin aksine merkezi figürün uzmanlık düzeyine bağlıdır.
- ✧ **Kişi kültürü**, bireyin odak noktası olduğu sıra dışı bir kültürdür. Bu tür kültürde, bireyler organizasyona yardım etmek için değil, organizasyon bireylere yardım etmek için vardır (Handy, 1996).

4.6.4. Deal ve Kennedy Modeli

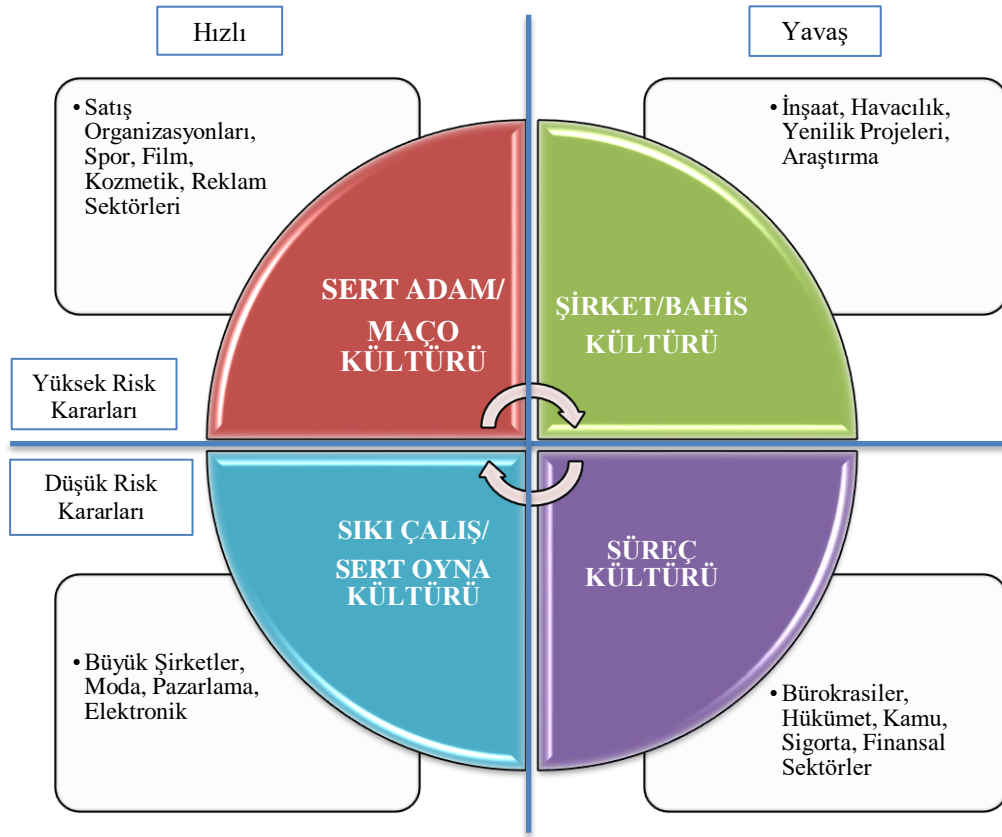
Yönetsel bakış çerçevesinde örgütsel kültür alanında önemli yargılara sahip olan bir diğer yazar çifti Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy'dir. İlk kitapları 'Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life' 1982'de yayımlandı. Bu kitap yeni ortaya atılan 'kurum kültürü' terimine odaklandı ve kendi deyimleriyle “tartışma fırtınası” yarattı (Deal & Kennedy, 2000b, s. 1) ve örgüt kültürü kavramını geniş bir kitlenin dikkatine sundu.

Deal ve Kennedy orijinal çalışmalarında, her şirketin ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojilerine, hükümet etkilerine vb. bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıya olduğunu vurgular (Deal & Kennedy, 2000a, s. 13). Buradan, şirketlerin başarılı olmak için faaliyet gösterdikleri ortamların önemli olduğuna dikkat çekilmektedir.

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü risk alma derecelerine ve geri bildirim hızına göre kategorize etmiştir. Burada, kuruluşların kararları ne hızda alıp uyguladığı ve bu karar ve stratejilerin faaliyetleri için doğru olup olmadığına ne hızda karar verebildikleri üzerinde durulmuştur.

Yazarlar örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmışlardır: Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü, Sert Adam/Maço Kültürü, Süreç Kültürü, Şirket/Bahis Kültürü. Modele ilişkin görsel Şekil 4.4'de verilmiştir.

ÇEVREDEN GERİ BESLENME



Şekil 4.4. Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Deal ve Kennedy (2000a, s.58) 'den uyarlanmıştır.

a. Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü

Bu, bireysel olarak çalışanların çok az risk aldığı, ancak kararları ve eylemleri hakkında hızlı geri bildirim aldıkları satış odaklı bir kültürü ifade eder. Böyle bir kültürdeki kahramanların son derece başarılı satıcılar olması muhtemeldir ve çalışanlar, motivasyon teorisinin belirli unsurlarına ters düşen dışsal ödüllerle motive olmanın yanı sıra, iç rekabetlere de iyi yanıt verebilirler.

Bu kültürde bireyler, tipik olarak olumlu ve iyimserdir ve hedefleri koalamayı severler. İyi yönetilirse, çalışanların satış hedeflerine ulaşmak için işbirliği içinde çalıştığı başarılı bir kültür olabilir; kötü yönetilirse, düşük performans gösteren satış görevlilerinin moralinin bozulduğu ve bir korku kültürü içinde faaliyet gösterdiği talihsiz bir kültürle sonuçlanabilir (Deal & Kennedy, 2000a).

b. Sert Adam/Maço Kùltürü

Bu tür bir ortam genellikle risk almaktan korkmayan ancak hızlı geri bildirim isteyen kişilerle ilişkilendirilir. Başarılarıyla tanınmayı beklerler, ancak son derece rekabetçi oldukları ve yönetilmesi zor olabildikleri için ekibin bir parçası olarak çalışma olasılıkları daha düşüktür.

Genellikle, bir bireyin çok yüksek derecede kendine güveni olmadığı sürece, çalışmak tatsız ve rahatsız edici olabilen acımasız bir organizasyon ortamıyla ilişkilendirilir (Deal & Kennedy, 2000a, s. 109). Bu kültürdeki insanlar “sert bir tutum” gerektirir ve iç rekabet yüksektir. Bu, “kanunsuz kahramanların norm olduğu” bir “bireycilerin dünyası”nı ifade etmektedir (Deal & Kennedy, 2000a, s. 110).

Bu kültürün örnekleri arasında inşaat, kozmetik, yönetim danışmanlığı, finansal tüccarlar, yüksek performanslı sporcular, müzik sanatçıları, reklamcılık ve yayıncılık sayılabilir. Polis ve cerrahlar, bu tür kültürün özü olarak tanımlanır, çünkü riskler genellikle ölüm kalım meselesidir.

c. Süreç Kùltürü

Çalışanların yaptıklarını ölçmekte zorlandıkları, çok az geri bildirim olduğu veya hiç geri bildirim olmadığı bir ortamda; işlerin nasıl yapıldığına odaklanılır” (Deal & Kennedy, 2000a, s. 108). Süreç odaklı bir kültürde, riskler düşüktür, geri bildirim yavaştır ve herhangi bir bireyin kurumsal faaliyet üzerinde büyük bir etkiye sahip olması olası değildir. Çalışanların bir şeyi ne kadar düzgün ve eksiksiz yaptıkları çoğu zaman yaptıkları işten daha önemlidir.

Bireysel çalışanlar, örgütsel sonuçlar üzerinde çok az etkilerinin olduğunu bilirler. Bu nedenle, çalışanlar, nihayetinde örgütsel hedeflere ulaşacağına inanarak süreç ve prosedürdeki doğruluğa odaklanma eğilimindedir. Teknik uzmanlığa böyle bir kültürde değer verilir, ancak süreci hızlandırmak veya kurumsal yönü değiştirmek zor olabilir. Yenilikçi veya girişimci bireyler için, prosedür ve kısıtlamaları zorlayıcı bulabileceklerinden, çalışması zor bir kültür olması muhtemeldir.

Bu kültürde, sistemin bütünlüğünü kendilerinden daha fazla korumaya çalışanlar değerli görülmektedir. Bankalar, sigorta şirketleri, finansal hizmet kuruluşları, devlet birimleri, kamu hizmetleri ve ilaç şirketleri gibi endüstriler örnek verilebilir.

d. Şirket/Bahis Kültürü

Şirket/bahis kültürleri, yüksek riske ama yavaş geri bildirim katlanmak zorundadır (Deal & Kennedy, 2000a, s. 116). Burada yavaş olmak, daha az baskı anlamına gelmez; bunun yerine, düşük damlayan su işkencesi kadar kalıcı olan basınç anlamına gelir.

Bu kültürün değerleri geleceğe ve ona yatırım yapmanın önemine odaklanır. Bu kültürde karar verme yukarıdan aşağıya doğru gelir. Bu muhtemelen yüksek riskli bir ortamdır, ancak geri bildirim olan bir ortam genellikle mühendislik veya ilaç gibi yenilik ve geliştirme ile ilişkili olarak yavaş olabilir.

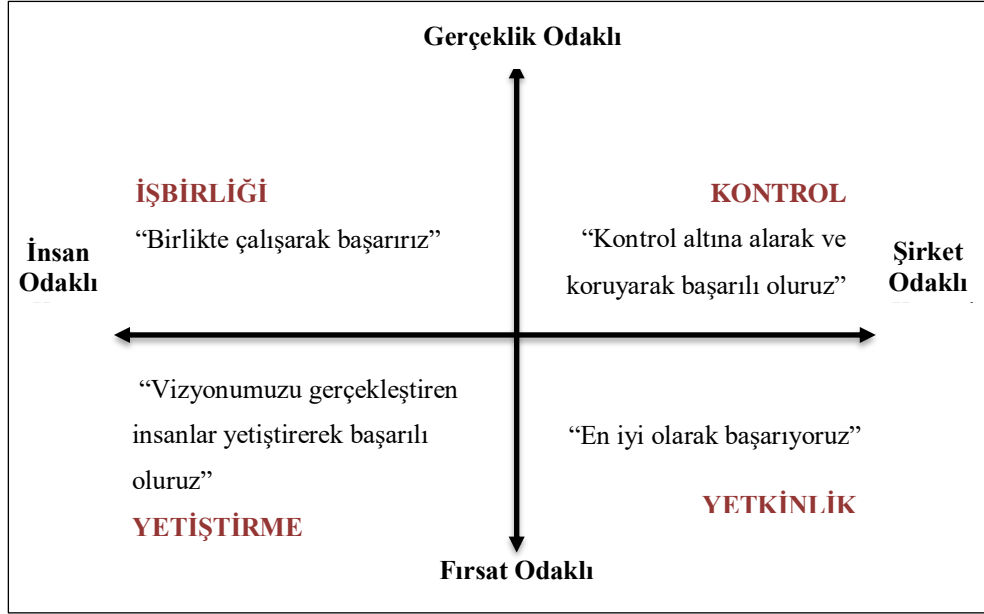
Kararların doğru olup olmadığını belirlemek uzun zaman aldığından, planlama ve hazırlık için büyük çaba ve enerji harcanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar başarılı olmak için birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olduklarını kabul ettikleri ve uzun vadeli planlama ve ileriye dönük hazırlığa inandıkları için yüksek derecede ekip çalışması vardır (Deal & Kennedy, 2000a, s. 116).

4.6.5. Schneider Modeli

Harrison & Handy, Deal & Kennedy kültür sınıflandırmaları arasında birçok benzerlik bulunsa da bir kısım farklılıklar da bulunmaktadır. William Schneider, genel kabul görmüş ve evrensel bir şirket kültürü modeli bulmak için bu farklılıkları ve ayrıca diğer yazarların farklılıklarını çözmeye çalışmıştır (Schneider, 1999, s. 149-153).

Schneider, Harrison'ın yanı sıra Deal ve Kennedy ve diğer yazarların çalışmalarını esas alarak, kendi kültür modelini tanımlamak için dört karelik bir matris tanımlar (Şekil 3.6). Yazarın modelinde örgüt kültürü, “iş birliği kültürü”, “kontrol kültürü”,

“yetiştirme kültürü” ve “yetkinlik kültürü” olmak üzere dört grupta sınıflandırılmaktadır. Schneider modeline ilişkin görsel Şekil 4.5’de verilmiştir.



Şekil 4.5. Schneider'in Kültür Modeli

Kaynak: Schneider (1999)' dan uyarlanmıştır.

a. Yetiştirme Kültürü (İnsan/Fırsat Odaklı)

Bu kültür, başarıya, çalışanlarına ve organizasyona sorgusuz sualsiz güvenir. Kurumun ve üyelerinin değerli gördüğü şeyi başaracağına dair beklentiler ve bir inanç sistemi hâkimdir (Schneider, 1999, s. 82). Bireyin bağlılığı ve kıymetli amaçların yerine getirilmesi, kültürün enerjisini ve canlılığını artırır.

Schneider' ın bu kültür için verdiği bazı endüstri örnekleri şu şekildedir (Schneider, 1999, s. 88); tiyatrolar, estetikle ilgilenen veya sanatsal organizasyonlar, senfoni orkestraları, ve bazı eğlence, reklam ve medya grafik şirketleri ve dini girişimler genellikle yetiştirme kültürleridir.

b. İş Birliği Kültürü (İnsan/ Gerçeklik Odaklı)

Schneider'a göre işbirliği kültürü aileden kaynaklanır. Başarının yolu, bir grup insanı bir araya getirerek bir takım yaratmak, aralarında olumlu duygusal ilişkiler oluşturmak ve onları birbirlerine kaynak olacak şekilde görevlendirmektir

(Schneider, 1999, s. 45). Bu, aşırı kişisel çıkarların ve yıkıcı davranışların bu kültüre uygun olmadığı anlamına gelir. Örnekler arasında sağlık kuruluşları, özellikle hastaneler gibi hizmet kuruluşları, aile işletmeleri, hemşirelik, eğlence ve kişisel hizmet işletmeleri sayılabilir.

c. Kontrol Kültürü (Şirket/ Gerçeklik Odaklı)

Kontrol kültürü nesnelliği ödüllendirir. Duygular, öznel ve yumuşak kavramlar, herkesin dikkatini çeker ve potansiyel olarak organizasyonu zor duruma sokar. Bu kültürde, ampirizm ve dış kaynaklı gerçeklerin sistematik olarak incelenmesi çok değerlidir (Schneider, 1999, s. 30). Kontrol kültürlerinde önemli değerler, istikrarın korunmasının yanı sıra düzen ve öngörülebilirliktir. Karar verme işlemi oldukça bağımsız olmakla birlikte kişisel değildir. Enerji şirketleri, kaynak şirketleri, savunma, imalat şirketleri ve benzeri işletmeler bu kültüre örnek verilebilir.

d. Yetkinlik Kültürü (Şirket/ Fırsat Odaklı)

Schneider (1999), yetkinlik kültürünün, McClelland tarafından bireyler ve toplumlar üzerine yaptığı araştırmada keşfedilen ve insanın bir mükemmellik standardına karşı rekabet etme ihtiyacı olarak tanımlanan başarı güdüsüne dayandığını savunmaktadır (Schneider, 1999, s. 64). Yetkinlik kültüründe “üstün” veya “en iyi olmak” her şeyden önemlidir. Yani, bir işletme için pazardaki en iyi ürün, hizmet, süreç veya teknolojiye sahip olmak anlamlarına gelir.

Bu kültür, olanaklılığı rasyonalizmle birleştirerek benzersizliğini kazanır. Ne olabileceği ve oraya ulaşmanın mantığı önemlidir (Schneider, 1999, s. 65). Temel değerleri bilgiye dayanır. Formaliteler ve duygusal düşünceler, kanıtlanmış başarıya kıyasla önemli değildir.

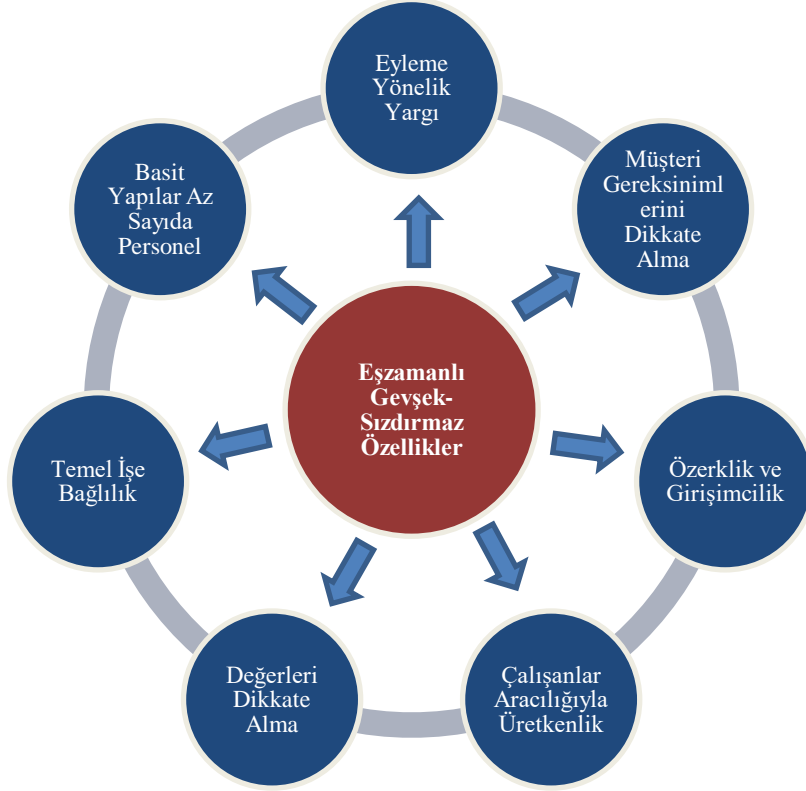
Yetkinlik kültüründe bir meydan okuma vardır ve diğer çekirdek kültürlerden daha rekabetçi olması gerekmez de, kendi iyiliği için rekabete değer verir. Üniversiteler, araştırma ve geliştirme kuruluşları, birçok danışmanlık firması, muhasebe firması, düşünce kuruluşu ve mühendislik, inşaat firmaları bu kültüre örnek verilebilir.

4.6.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

McKinsey danışmanlarından olan Tom Peters ve Robert Waterman (1982), "In Search of Excellence" adlı kitaplarında, belirlenen on dört "mükemmellik" şirketinin başarısından sorumlu olduklarını iddia ettikleri sekiz ortak tema buldular (Peters & Waterman, 1982). Çerçeve, yönetimde mükemmelliğin sekiz özelliği olarak bilinir.

Bu çerçevenin araştırılması ve kuramlaştırılması, yine Peters ve Waterman tarafından yazılan McKinsey 7-S Modeline dayanır. Bu çerçevenin boyutları: eyleme yönelik önyargı, müşteri gereksinimlerini dikkate alma, özerklik ve girişimcilik, çalışanlar aracılığıyla üretkenlik, değerleri dikkate alma, temel işe bağlılık, basit yapı ve eş zamanlı gevşek-sızdırmaz özelliklerdir.

Peters daha sonra bir röportajında "fikirler, kurtuluş ve hız ile ilgili yetenekler" diye tanımladığı dokuzuncu bir özellik daha eklemiştir. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeline ilişkin görsel Şekil 4.6'da verilmiştir.



Şekil 4.6. Mükemmel Şirketlerin Sekiz Özelliği

Kaynak: <https://flevy.com/blog/how-do-you-achieve-management-excellence/>

a. Eyleme Yönelik Önyargı

Çalışmak ve problemlere karşı hareketsizlikten kaçınmak imtihandır. Bu, işe başlamak için kâr elde ettiği bilinen seçkin şirketlerin bir özelliğidir (Peters & Waterman, 1982).

b. Müşteri Gereksinimleri Dikkate Alma

Peters ve Waterman çalışmalarında, başarılı organizasyonların en önemli özelliklerinden birinin müşteri gereksinimlerinin dikkate alınması olduğunu tespit etmişlerdir. Müşteri talep ve ihtiyaçlarına odaklanmak seçkin şirketlerin bir özelliğidir (Peters & Waterman, 1982).

c. Özerklik ve Girişimcilik

Yenilikçi ve canlandırıcı programlar uygulamak, büyük şirketlerin ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında risk alma ruhu yaratmak, tüm organizasyon seviyelerinde şaşırtıcı bir şekilde basit özerklik sağlar (Peters & Waterman, 1982).

d. Çalışanlar Aracılığıyla Üretkenlik

Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler, sürecin kalitesi ve verimliliğindeki artışın ana kaynağı olarak mevcut personellerini görmektedir (Peters & Waterman, 1982).

e. Değerleri Dikkate Alma

Mükemmel şirketlerin bir diğer özelliği de değer sistemine olan inançlarında aranmalıdır. Dolayısıyla bir örgüt, fikirlerle dolu bir dünyanın meydan okumasını dönüştürmek istiyorsa, başarının en önemli faktörü, bağlılık ve bu inançların doğru bir şekilde takip edilmesidir (Peters & Waterman, 1982).

f. Temel İşe Bağlılık

Peters ve Waterman'a göre avantaj, ana işe bağlılık anlamına gelir. Onlara göre en

başarılı şirketler, ana işe odaklanan, iş kapsamını bir beceri ile arttırmış olan ve çeşitlilik ya da genişlemeye asla bulaşmayan şirketlerdir (Peters & Waterman, 1982).

g. Basit Yapılar ve Az Sayıda Personel

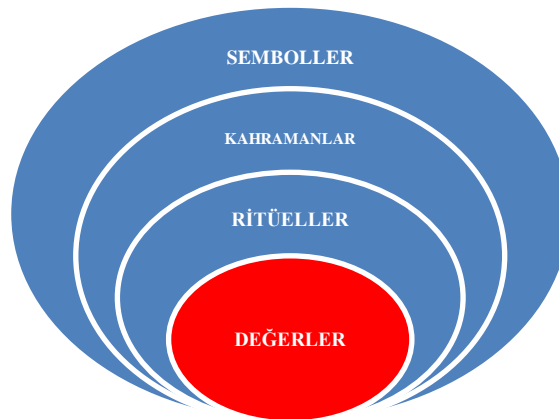
Başarılı şirketlerin yapısı çok basittir ve bu şirketlerin üst düzey yetkililerinin sayısı şaşırtıcı derecede azdır. Başarılı şirketlerde çalışma koşulları ve yapısı, herkesin çalışma sürecinden haberdar olduğu şekildedir (Peters & Waterman, 1982).

h. Eş Zamanlı Gevşek-Sızdırmaz Özellikler

Mükemmel organizasyonlar hem amaç birliği yaparlar hem de yenilik için gereken çeşitliliğe açıktırlar. Sıkı mali ve stratejik kontrolleri vardır, ancak kurumun temel değerleri merkezi olmayan otoritedir. Tüm çalışanlar bu değerlere sıkı sıkıya bağlı kalmakla yükümlüdür, ancak günlük işlerin nasıl yürütüldüğü konusunda serbest bırakılır.

4.6.7. Hofstede Modeli

Pek çok anlam ve çağrışım içeren bir kelime olan “kültür”, Profesör Geert Hofstede’ye göre, "Bir grup insanın kendisini başka bir gruptan ayırt etmesini sağlayan insan zihninin programlanması" şeklinde tanımlanmaktadır (<https://hi.hofstede-insights.com>). Kültür, bireylerin çevresinden öğrendiği, her zaman paylaşılan kolektif bir olgudur ve çeşitli katmanlardan oluşur. Genellikle bir soğan şeklinde gösterilerek açıklanır.



Şekil 4.7. Hofstede'nin Kültür Soğanı Modeli

Kaynak: Hofstede (1991)'den uyarlanmıştır.

Şekil 4.7’de Hofstede’nin kültür soğanı modelinde gösterildiği üzere, soğanın dış tabakasında “semboller” bulunur, bir sonraki katman “kahramanlar”dan oluşur, üçüncü katmanda “ritüeller” ve soğanın özünde ise “değerler” bulunur.

Semboller, yiyecek, logo, renk veya anıt gibi şeyleri içerir. *Kahramanlar*, devlet adamları, sporcular veya şirket kurucuları gibi gerçek hayattaki tanınmış kişilerden popüler kültürde Süpermen gibi kurgusal figürlere kadar değişebilir. *Ritüeller*, boş zamanlarda yapılan etkinlikleri veya toplantıları içerebilir. *Değerler*, belirli bir durum için genel tercihlerdir (örneğin, rekabet yerine işbirliğini tercih etme). Değerler, içinde büyüdüğümüz çevre tarafından bireylere aktarılır, örneğin ailemiz veya öğretmenlerimiz tarafından bize aktarılan ve neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu gösteren etkileşimlerdir (<https://hi.hofstede-insights.com>).

Örgütlerde iş davranışını etkileyebilecek kültürün özelliklerini bulmak amacıyla Geert Hofstede, işyerindeki değerlerin kültürden etkilenme biçimlerini incelemek üzere geniş kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirdi. 1967 ile 1973 arasında IBM bünyesinde toplanan geniş bir çalışan değer puanları veritabanını analiz ederek; kurumların davranışlarını etkileyen ulusal ve bölgesel kültürel gruplaşmaların olduğunu belirledi (<https://hi.hofstede-insights.com>). Ve kültürü dört boyutta kategorize etti:

- ✓ Güç mesafesi
- ✓ Bireycilik
- ✓ Erillik ve Dişilik
- ✓ Belirsizlikten Kaçınma

Daha sonraları, Michael Harris Bond'un araştırmasına ve Konfüçyüsçü düşünceye dayanarak, 1991'de Hofstede tarafından beşinci bir boyut tanımlandı (Hofstede, 1991): “Uzun/Kısa Vadeli Yönelim” ve 2010'da “Hoşgörü ve Kısıtlama” olarak tanımlanan altıncı bir boyut eklendi (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

a. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, Hofstede tarafından ele alınan ilk boyuttur ve toplumun eşitsizliğini yansıtır. Bazı insanlar diğerlerinden daha fazla güce sahipken, bazı insanlar

diğerlerine göre daha fazla sosyal statüye ve saygıya sahiptir (Hofstede, 1980). Toplumun çeşitli alanları arasındaki bu tür eşitsizlikleri yansıtır. Buna rağmen, farklı toplumlar sosyal eşitsizlikle başa çıkmak için farklı çözümler bulur.

Tüm toplumlar eşitsizliği bir sorun olarak görmemektedir. İşyerinde, "patron-ast ilişkileri"nin güç eşitsizliği nesnelidir. Büyük güç mesafesi durumunda, denetçiler ve astlar birbirlerini varoluşsal olarak eşitsiz olarak görürler. Kuruluşlar, gücü mümkün olduğunca üst yönetimde merkezileştirir.

b. Bireycilik ve Kolektivizm

Bireycilik ve kolektivizm, Hofstede tarafından ele alınan ikinci boyuttur. Bu boyutta, organizasyon çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki farklar mükemmel bir şekilde eşleşir. Kolektif kültürlerde, bir grubun veya organizasyonun çıkarına, bir bireyin çıkarından daha fazla değer verilir (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Buna karşılık, bireyci bir toplumda, bireyin çıkarları bir grubun çıkarlarından daha değerlidir. Hofstede, toplumun bireycilik veya kolektivizm açısından beklentilerinin örgütlerdeki çalışanlar tarafından yansıtıldığını vurgular (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). İşyerinde, bireyci bir kültürde çalışanlardan kendi çıkarlarına göre hareket etmeleri beklenir ve bu kültürde işin amaçları, bireyin çıkarlarına uygun olacak şekilde düzenlenmelidir.

Kolektivist bir kültürde, bireyler gruplara aittir. Çalışanlar, bu grubun çıkarlarına göre hareket eder ve bu her zaman kendi bireysel çıkarlarıyla uyuşmayabilir.

c. Erillik ve Dişilik

Erillik ve dişilik kültürü, belirli bir toplumun kültürel değerler, cinsiyet rolleri ve güç ilişkileri açısından erkek mi, kadın mı olduğunu ifade eder. Her insan topluluğu, genellikle yaklaşık olarak eşit sayıda erkek ve kadından oluşur. Biyolojik olarak farklıdır; erkekler nispeten daha uzun ve daha güçlüdür, dişiler daha ince ve daha çeviktir.

Eril kùltùrlerde bazı meslekler cinsiyete gùre yapılandırılmıştır, bu da bazı işlerin erkeklere bazılarının da kadınlara verildiği anlamına gelir. Ayrıca, işlerde başarılar, büyüme ve meydan okumaya daha güçlü bir vurgu vardır. Bu kùltùrlerde insanlar bireysel çıkarılardan daha çok iş performansına önem verirler.

Kadınsı kùltùrlerde ise, iyi çalışma koşulları ve iş tatmini tercih edilir. Anlamalı ödüller boş zaman, iyileştirilmiş faydalar veya sembolik ödüllerdir.

d. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, Hofstede'nin kùltür boyutu teorisinin dördüncü boyutudur. Tüm insanlar yarınların neler getireceğini bilmediğimiz gerçeğiyle karşı karşıya gelmektedir, bu nedenle her insan toplumu bununla başa çıkmak için yollar geliştirmiştir (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Geliştirilen bu yollar, teknoloji, hukuk ve din alanları ile ilgilidir. En ilkelinden en gelişmişine kadar teknoloji, insanların tabiatın gelen belirsizliklerden kaçınmasına çare olmaktadır.

Güçlü bir belirsizlikten kaçınma kùltüründe insanlar kuralları, düzenlemeleri ve hukuk düzenini tercih eder, macera ve yeniliği sevmezler.

Risklerden kaçınmak için istikrarlı işleri, güvenli bir yaşamı, çatışmalardan kaçınmayı tercih ederler ve sapkın kişilere ve fikirlere daha az tolerans gösterirler.

e. Uzun/Kısa Vadeli Yönelim

Uzun vadeli yönelim, Hofstede'nin kùltür boyutu teorisinde ele aldığı bir başka boyuttur. Bu, uzun vadeli oryantasyon ve kısa vadeli oryantasyondan oluşur (Hofstede, 1991). Uzun vadeli yönelim boyutu, toplumun erdem arayışıyla ilgilenmek, geleceğe odaklanmak, öğrenmeye ve sebat etmeye dikkat etmek olarak yorumlanabilir.

Ek olarak, kısa vadeli yönelimli bir kùltür, genellikle salt gerçeği belirleme hususunda büyük bir kaygıya sahiptir.

f. Hoşgörü ve Kısıtlama

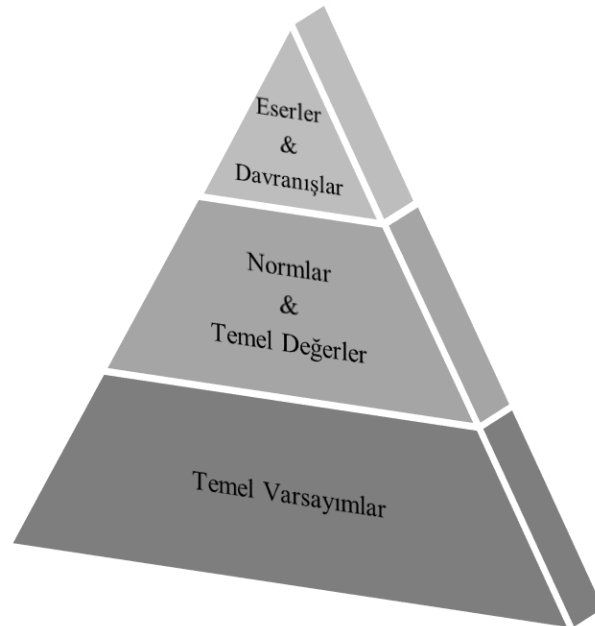
Hoşgörü, yaşamın tadına varmak ve eğlenmenin esas alındığı ve insanın doğal dürtülerinin daha özgür şekilde memnun edilmesine olanak sağlayan bir toplumu ifade eder; kısıtlama ise, ihtiyaçların doyumunu bastıran ve katı sosyal normlar kullanarak düzenleme yapan toplumla ilgilidir (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

4.6.8. Schein Modeli

Schein'in örgüt kültürü modeli, çalışanların iç ve dış sorunları çözmek için temel varsayımları kullanmasıyla kültürün zaman içinde geliştiği inancına dayanmaktadır. Bu varsayımların etkili olduğu kanıtlanırsa, yeni çalışanlara aktarılır (Schein E. H., 1985). Şekil 4.8'de gösterilen Schein'in örgüt kültürü modeli üç seviyeye dayanmaktadır:

- Eserler ve Davranışlar
- Benimsenen Değerler (normlar ve temel değerler)
- Alta Yatan Temel Varsayımlar.

Her seviye, kültürel fenomenlerin gözlemci tarafından görülme derecesini tanımlar.



Şekil 4.8. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Edgar Schein (1984)' den uyarlanmıştır.

a. Eserler ve Davranışlar

Bir organizasyonun inşa edilmiş fiziksel ve sosyal çevresinden oluşan kültürün en belirgin seviyesidir. Bunlar Şekil 4.8’de görüldüğü gibi kültürün yüzeyini ifade eder ve işletmedeki en görünür unsurlardır.

Dil, konuşma biçimleri, sloganlar ve ifadeler aracılığıyla kültürü ele verir. Artefaktlar arasında, grubun fiziksel çevresinin mimarisi gibi görünen ürünlerini; onun dili; teknolojisi ve ürünleri; sanatsal yaratımları; giyim, hitap biçimleri, duygusal görüntüler ve organizasyon hakkında anlatılan mitler ve hikâyelerde vücut bulan tarzı; gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri sayılabilir. Kültürün bir parçası olmayan insanlar tarafından tanınabilirler, ancak kafa karıştırıcı olabileceğinden herkes tarafından kolayca anlaşılması zor olabilir (Aleixandre, 2019; Schein E. H., 1985).

b. Benimsenen Değerler (Normlar& Temel Değerler)

Bu unsurlar, davranış kalıplarının ve değerlerin deşifre edilebileceği temel anlamları ve karşılıklı ilişkileri sağlar. Benimsenen değerler, işletmenin belirtilen değerleri ve davranış kurallarıdır. Ve çalışmaya devam ettikçe, kademeli olarak ifade edilmiş inançlar, normlar ve operasyonel davranış kuralları tarafından desteklenen tartışılmaz varsayımlara dönüşürler. Türetilmiş inançlar, ahlaki ve etik kurallar bilinçli ve açıkça ifade edilir, çünkü bunlar grubun üyelerine belirli kilit koşullarda takınılması gereken tavır ve yeni katıların davranışlarında göstereceği tutum konusunda rehberlik etme normatif veya ahlaki işlevlere hizmet ederler (Aleixandre, 2019; Schein E. H., 1985). Bu değerler bazen, üyelerin olmayı umdukları geleceğe yönelik bir projeksiyon tutabilir.

c. Altta Yatan Temel Varsayımlar

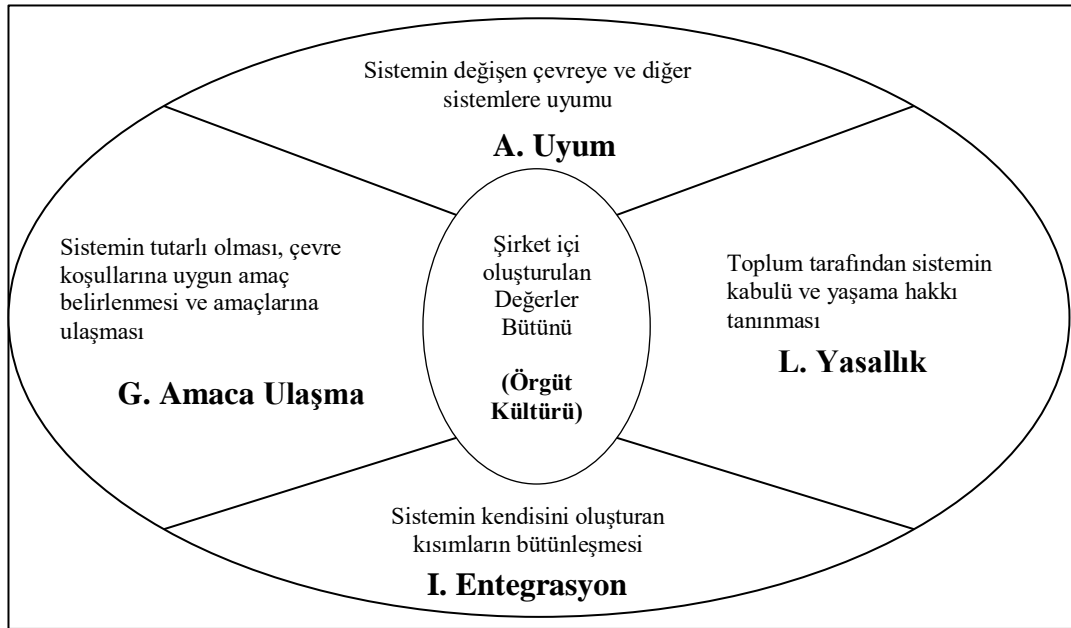
Altta yatan değerlerin belirli bir süre içinde dönüştürüldüğü ve dünyayı algılamının örgütsel olarak kabul edilebilir bir yolu olarak kabul edildiği kültürün bilinçsiz düzeyini temsil eder (Schein E. H., 1985). Bu tanım gereği, temel varsayımlar aynı zamanda yeniden öğrenilmesi ve değiştirilmesi en zor olan varsayımlardır (Aleixandre, 2019). Ayrıca, altta yatan varsayımları tanımlamak genellikle zordur ve

yalnızca işletmenin çalışma şekline alışmış kişiler tarafından anlaşılabilir. Bunlar genellikle görünmezdir. Hiçbir yerde yazılı değillerdir, insanlar onlar hakkında konuşmak istemeyebilirler, ancak vardılar ve çoğu zaman güçlüdürler (Aleixandre, 2019).

4.6.9. Parsons Modeli (AGIL)

Parsons, örgüt kültürü modelini oluştururken sosyal değerlerin örgüt kültürüne katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'a göre sosyal sistemler, toplumsal ilişkilerin eklemlenmesine birincil referansla düzenlenirken, kültürel sistemler, sembolik anlam komplekslerinin özellikleri (yapılandırıldıkları kodlar, kullandıkları belirli sembol kümeleri ve koşullar) etrafında örgütlenir (Parsons, 1971; <http://www.csun.edu/>).

Hedeflere ulaşmanın önceliğini bireyin kişiliğiyle bağdaştırır. Kişilik sistemi, eylem süreçlerinin, dolayısıyla kültürel ilkelerin ve gereksinimlerin uygulanmasının birincil aracıdır. Motivasyonel anlamda ödül düzeyinde, tatminin veya kişiliklerin memnuniyetinin optimizasyonu, eylemin birincil hedefidir (Parsons, 1971).



Şekil 4.9. Parsons AGIL Şeması

Kaynak: Prof. Dr. Kutanis, Örgüt Kültürü Modelleri Sunum <https://slideplayer.biz.tr/slide/2942650/>

Talcott Parsons, yapısal işlevselcilik ve eylem sistemi teorisi ve Şekil 4.9'da gösterilen AGIL şeması çalışmasıyla yaygın olarak bilinir. Parsons'ın işlev seti, bir sistemin ihtiyacını veya ihtiyacını karşılamaya yönelik bir faaliyetler kompleksidir ve tüm sosyal sistemlerin dört temel sorununa atıfta bulunularak tasarlanmıştır.

Örgüt modelini dört temel işleve (AGIL) göre çizmiştir. AGIL şemasının dört bölümü şunlardır:

a. Uyum (Adaptation)

Bir sistem çevresine uyum sağlamalıdır. Sosyal sistemin faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu kaynakları, önce tedarik edip daha sonra dağıttığını ifade eden bir dış çevre sorunudur (Trevino, 2005, s. 322).

b. Amaca Ulaşma (Goal Attainment)

Bir sistem birincil hedeflerini tanımlamalı ve gerçekleştirmelidir. Amaca ulaşma, bir dış çevre sorunudur; sosyal sistem, amaçları formüle eder ve bu amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kaynakları motive ederek harekete geçirir (Trevino, 2005, s. 322).

c. Entegrasyon (Integration)

Bir sistem hem kendisini oluşturan parçalar arasında hem diğer bölümleriyle bir ilişki sürdürmelidir (Yıldırım A. , 2020, s. 161). Sistemin karşı karşıya kalabileceği büyük çelişkili sorunları önleyebilecek veya bunlara dayanabilecek bir organizasyon üretmek amacıyla sosyal sistemi oluşturan çeşitli ilişkilerin koordinasyonunu sağlayan süreçlerle ilgili bir iç organizasyonel sorundur (Trevino, 2005, s. 322).

d. Yasallık (Legitimacy)

Bir sistem, hem bireysel hem de bu motivasyonu yaratan ve sürdüren kültürel kalıpların motivasyonunu sürdürmeli ve yenilemelidir (Trevino, 2005, s. 322). Diğer bir ifadeyle "bir düzene göre sistemdeki eylemlerin devamlılığının nasıl sağlanacağı konusunda fikir verir" (Poloma, 1993, s. 158).

Parsons'ın dört temel işlevi, sosyal sistem, kültürel sistem, kişilik sistemi ve davranışsal organizmaya dayanmaktadır. Parsons, AGIL şemasını teorik sisteminde tüm seviyelerde kullanılmak üzere tasarladı. Parsons'a göre, herhangi bir faaliyet sistemi, eğer dengesini korumak istiyorsa yalnızca bu dört işlevsel gereksinimi karşılayacaktır.

- *Davranışsal organizma*, dış dünyaya uyum sağlayarak ve onu dönüştürerek uyum işlevini yerine getiren eylem sistemidir.
- *Kişilik sistemi*, sistem hedeflerini tanımlayarak ve bu hedeflere ulaşmak için kaynakları harekete geçirerek hedefe ulaşma işlevlerini yerine getirir.
- *Sosyal sistem*, parçalarını kontrol ederek entegrasyon işleviyle baş eder.
- Son olarak, *kültürel sistem*, aktörlere onları eyleme motive eden normlar ve değerler sağlayarak gecikme işlevini yerine getirir.

BÖLÜM V

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ İLİŞKİSİ

5.1. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Etkileşimi

IFAC, üst yönetimin, işletmenin üyelerini risk yönetimi stratejileri ve iç kontrol politikalarına uygun olarak hareket etmeye teşvik etmek için bir kültür geliştirmeye gerek duyduğundan bahseder (IFAC, 2012). Kalite odaklı bir iç kültürün teşviki, kurumun kalite kontrol politikalarını ve prosedürlerini vurgulayan işletme yönetiminin tüm düzeylerinde gerçekleştirdiği faaliyetlerine bağlıdır. Kaliteye dayalı bir iç kültürü inşa etmede özellikle önemli olan, kurumun etkin bir iç kontrol sistemine tabi olduğunu tanıma ihtiyacıdır. Böyle bir iç kültürü teşvik etmek şunları içerir (IFAC, 2012):

- Firmanın kaliteye üstün bağlılığını göstermek için, personeliyle ilgili olarak performans değerlendirmesi, ücretlendirme ve terfiyi (teşvik sistemleri dâhil) ele alan politika ve prosedürlerin oluşturulması;
- Yönetim sorumluluklarının atanması;
- Kalite kontrol politikaları ve prosedürlerinin geliştirilmesi, belgelenmesi ve desteklenmesi için yeterli kaynakların sağlanması.

Treadway komitesinin (COSO) Sponsor Kuruluşlar Komitesi, yönetim felsefesi ve çalışma tarzının bir organizasyonun iç kontrol sistemi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtir (COSO, 2012). COSO tarafından “Yönetim felsefesi ve çalışma tarzı” ifadesi, yönetim düzeyinde ve kültürle eş anlamlı olarak ifade edilmektedir (www.coso.org).

Literatürde bu iki kavramı ele alan çoğu araştırmacı, örgütün sahip olduğu kültürün, örgütün iç kontrol sisteminin ne derece etkin olduğunu karar vermede itici bir güç olduğunu savunur.

Örgüt kültürü, işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarını temsil eder. Çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerde yöneticiler tarafından yönlendirilirler ve en çok yönetimden etkilenirler (Domnişoru, Ogarcă, & Dragomir, 2017). Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanlar arasında algıların oluşturulmasından, sürdürülmesinden ve liderlerin otoritesi de dâhil olmak üzere işletmenin performansını sağlamak için etkili olduğunu düşündükleri her türlü politika ve prosedürler ile çalışanlar tarafından hemfikir olunan tüm süreçlerden sorumludur. Burada iç kontrole değinmek önem arz eder ki, işletmeyi hedeflerine taşımak için oluşturulan politika ve prodesürler iç kontrolün ta kendisidir. İç kontrol bir örgütün biçimsel kontrol yapısını, örgüt kültürü ise biçimsel olmayan kontrol yapısını ifade eder (Ertuğrul, 2013).

Farris (1979), örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının farklılıklarına değinerek; biçimsel olmayan örgütlerde kontrol mekanizmalarının “normlar” iken biçimsel örgütlerde “kurallar” olduğunu, hiyerarşi türünün biçimsel olmayan örgütlerde “yatay” iken biçimsel örgütlerde dikey olduğunu, biçimsel olmayan örgütlerde belirgin hedeflerin “bireysel” iken biçimsel örgütlerde “örgütsel” olduğunu belirtir (Farris, 1979).

Buradan hareketle, çalışanların özelinde sahip olduğu bireysel kültür ve hedeflerinin, belirli kurallar çerçevesinde tüm çalışanlar tarafından ortaklaşa benimsenen ve sahiplenilen değerlere dönüşmesi örgüt kültürünü oluştururken, bu yol gösterici kural ve eylemler iç kontrol sistemidir.

Pfister (2009) ve Lu & Wenchang (2015), örgütleri başarıya ulaştırmak üzere hem kültürün hem de iç kontrol sisteminin birbirleriyle yakınsak ve sosyal olarak sorumlu olması gerektiğini savunur (Pfister, 2009; Lu & Wenchang, 2015). Örgüt içinde ortaklaşa benimsenen değerler, iç kontrol unsurlarıyla biçimlendirildiğinde, hem örgütün kültürü hem de iç kontrol sistemi güçlenecektir.

5.2. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol İlişkisi ile İlgili Literatürden Örnekler

Bu bölümde Örgüt kültürü ile İç kontrol sistemi ilişkisini inceleyen araştırma ve çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmaların türüne göre nitel ve nicel olarak sınıflandırılarak aşağıda yer verilmiştir.

5.2.1. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol İlişkisi: Literatürden Nitel Çalışmalar

Root'a (1998) göre kurumları başarıya ulaştıran ve geleceğe taşıyan örgüt kültürü ile iç kontrol sistemi etkileşimidir. Kurum faaliyet hayatına zayıf kültür ve zayıf kontrol ile başlarken, zamanla güçlü kültür ve güçlü kontrole dönüşebilir. Kültürü güçlü inşa edilemezse iç kontrolü sağlam yapılandırılrsa dahi, başlangıçtaki zayıf kuruma dönmesi muhtemeldir. Bu nedenle, sadece bir iç kontrol sistemi yapılandırması işletmeyi amaçlarına ulaştırmazken, bu sistemin çalışanlar tarafından ortak olarak benimsenen bir örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekir.

Andersen ve Lueg (2017) tarafından atıfta bulunulan Berry ve arkadaşlarının örgüt kültürü ve iç kontrol etkileşimi üzerine ortaya attıkları üç önerme şu şekildedir:

- Yöneticilerin kültürünü seçebildiği kontrol sistemi, kültüre hükmedebilir.
- Örgüt kültürü, organizasyonu şekillendiren normları ve değerleri belirlediği için kontrole eşit olabilir; kontrol aynı zamanda kültürü de yeniden oluşturur.
- Normların, temel değerlerin ve düzen modlarının kontrol yapılarını ve prosedürlerini şekillendirdiği yerde kültür kontrole hükmedebilir.

Schein (1990), örgüt kültürünü inşa etme biçimini, bunun günlük gerçekler tarafından doğrulanmasını ve aynı zamanda örgütün üyeleri arasındaki payını açıklar. Bu şekilde, örgüt kültürü, çalışanların eylemlerinden başka bir şey değildir ve teoride işletmenin faaliyetlerinin gelişimi için oluşturduğu iç kontrol sistemiyle uyumlu olmalıdır. Hem liderler hem iç kontrol tarafından sağlanan bilgiler ile örgütün kültürünün kapsadığı inançların doğru olduğu yönündeki görüşler güçlendirilirse, kültürün işletmenin felsefesine uygun olduğu ve yeni üyelerine aktarılacağı anlamına gelir.

Pfister (2009), örgüt kültürü ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi en temel yaklaşımla ele alan çalışmada, literatür araştırmaları neticesinde bu iki unsurun etkileşimini gösteren bir çerçeve çizmiştir. Yazar araştırması için iki zorluk tanımlamaktadır:

- örgüt kültürünün iç kontrol verimliliği üzerindeki etkisini yakalamak,
- iç kontrol mekanizmalarının örgüt kültürünü etkileme biçimini yakalamak.

Bu iki zorluğa çözüm için yazar, “bir örgüt kültürü kontrol çerçevesi” önermektedir ve kültürün bağlamsal bir değişken değil, üst yönetimden etkilenebilecek bir değişken olduğuna işaret etmektedir. Önerilen çerçeveye göre, örgütün kültürü ile iç kontrol sistemi arasında ilişki kurmak için, örgütün etkili iletişim kanallarına sahip olmasının hayati önem taşıdığına vurgu yapılmaktadır ve kültürün kontrole olan etkisini, açıcı etken (opening driver), kapatıcı etken (closing driver) ve güçlendirici etken (reinforcing driver) sınıflandırmalarıyla ele almıştır.

Carataş ve arkadaşları (2013), bu iki unsur üzerine yaptıkları araştırmalarında, şirketlerin amaçlarına ulaşmasını ve değer yaratmasını desteklemek için iç denetimin kendi stratejisini iç kontrol ve organizasyon kültürü stratejisiyle uyumlu hale getirmeye odaklanması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Üst yönetim paydaşların beklentilerini dikkate alarak stratejik bir vizyon geliştirmeli, kilit stratejik girişimlerini belirlemeli, uygun anahtar performans göstergelerini tasarlamalı ve faaliyetlerin detaylarına inerek bir işletim stratejisi geliştirmelidir. Gelecekte başarılı olmayı hedefleyen işletmeler, kültürün önemli yerini anlayanlar olacaktır. Örgüt kültürü, şirket üyelerinin kalkınma perspektiflerinin ne anlama geldiği konusunda yeni bir anlam kazanmasına yardımcı olabilir. Güçlendirici bir organizasyon kültürünün oluşturulmasının, iç denetçilere ve yöneticilere olumsuz krizin etkilerini aşmada ve etkili kalkınma projeleri inşa etmede destek olacağı ana sonucuna ulaşırlar.

Roth (2010) kültürü, bireysel ruh hallerinin en güçlü şekillendiricisi olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, her bir organizasyon içindeki en önemli kontrol kaynağıdır, her bir çalışanın davranışını etkiler, çalışanı organizasyonel beklentilere göre yönlendirir. Sonuç olarak, örgütlerin en önemli iç kontrol kaynağının örgüt kültürü olduğunu savunmaktadır.

Andersen ve Lueg (2017), yönetsel kontrol sistemi ve kültür arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yaptıkları geniş profesyonel literatür taramasında, organizasyon içinde yeni bir muhasebe sisteminin getirilmesinin, daha doğrusu, kontrol odaklı ve sırasıyla altı sigmanın (müşteri odaklılık, verilere ve gerçeklere dayalı yönetim, sürece odaklanma, yönetim ve iyileştirme, proaktif yönetim, sınırsız işbirliği, mükemmelle yöneliş, başarısızlığa karşı hoşgörü) tanıtılması incelenen organizasyonların kültürünü yeniden şekillendirmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın sonucunda, iç kontrolün örgüt kültürünü etkileyebileceği, yani sonuçlarının örgütün kültürünün belirli unsurlarını (alışkanlık, iletişim biçimi, organizasyonel düzenleme vb.) dönüştürebileceği kanısına varmışlardır.

Lu ve Wenchang (2015), örgüt kültürü ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere teorik yaklaşımlara dayalı bir araştırma geliştirmişlerdir. Buna göre, etkili iç kontrol olağanüstü örgütsel kültüre dayanmaktadır. Herhangi birinin başarısız olması durumunda, birinden diğerine entegre edilebilecek bir etki olmalıdır. Bu nedenle iç kontrol ve örgüt kültürünün hedef yöneliminin tutarlı olup olmadığına odaklanmak gerekir; tutarsızlık olması durumunda, derhal revize edilmelidir.

Gamboa ve arkadaşları (2016), örgüt kültürünün diğer bilgi alanları ve özellikle iç kontrol ile olası ilişkisini analiz etmek için gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucu, ispanyolca yayımlarla ilgili olarak örgüt kültürü ve iç kontrol konusuyula ilgili çok az sayıda kaynağa ulaşabildiklerini dile getirmişlerdir. Yazarlar, örgüt kültürünün diğer örgütsel faktörlerle karşılıklı ilişkisi, aynı zamanda, örgüt kültürünün olası aracılık etkisini sadece iç kontrol ile ilgili olarak değil, aynı zamanda liderlik ve bilgi yönetimi ile ilgili konuları da içeren modellerin araştırılmasını önermektedir.

Domnişoru ve arkadaşları (2017), örgüt kültürü ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi niteliksel bir yaklaşımla ele almışlardır. Bu iki unsur arasında geniş bir örtüşmeye kadar giden bire bir ilişkinin olduğu tezini ileri sürerek, araştırmalarını literatürde bu unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen ve çalışmamızda da atıfta bulunulan bazı yazarların görüşleri üzerinden analiz etmişlerdir. Örgüt kültürü ve iç kontrolün arasında bire bir ilişki olduğu, iç kontrolün örgüt kültürünü hem olumlu hem de

olumsuz yönde etkileyebileceği ve iç kontrolün örgüt kültürünün özünü dahi değiştirebileceği kanısına varmışlardır.

Alvesson (2012) ise, bu iki yaklaşımın tek olasılık olmadığını, ancak bu iki yaklaşımın, bir sürekliliğin, hemfikir olduğumuz ve bundan sonra argümanlarımızı üzerine inşa edeceğimiz bakış açısının uç noktaları olduğunu düşünmektedir. Buradan, kültür ve kontrol arasındaki etkileşimleri yalnızca bazı bütünsel yaklaşımlar içinde bütünsel olarak ele almanın daha doğru olduğu; bireysel yaklaşımın özlerini kaybetmesine neden olabileceği kanısına varmışlardır.

Nakiyaga ve Anh (2017) tarafından yapılan çalışmada, üst yönetimin organizasyon kültürünü etkilemede oynadığı rol ve bunun iç kontrollerin başarısı veya başarısızlığı üzerindeki sonuçsal etkisi hakkında pratik ve derinlemesine bir anlayış kazanmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin örgüt kültürü yöneliminde olmaları, arzu edilen "iç kontrol" hedefine ulaşmak için önemli bir başarı elde etmelerine olanak tanıdığı, örgüt kültürü ile iç kontrol arasında büyük etkileşim olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nino (2015) çalışmasında, iç kontrolün rolünün ve daha etik bir örgüt kültürünün inşasını etkileyen unsurların bir analizini yapmayı amaçlamıştır. İlk bakışta iç kontrol, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için bir araç olarak ortaya çıkar. Zamanla iç kontrolün davranışlara dönüştüğü, bir kültür olarak özümsemişi ve insan kaynakları tarafından işletme içinde teşvik edildiği, organizasyon kültürünün yaygınlaştırılmasında, süreçlerin her birinin yeterli bir şekilde ve şirketin herhangi bir iş uygulamasında teşvik ettiği değerler ve ilkeler doğrultusunda yürütülmesi gerçeğinin her zaman içsel olacağını savunmaktadır.

5.2.2. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol İlişkisi: Literatürden Nicel Çalışmalar

Kütük (2019), Türkiye’de faaliyet gösteren halka açık şirketlerde bulunan iç kontrol sisteminin etkinliği ve örgüt kültürlerinin bu etkinliğe etkisini incelemiştir. Anket yöntemiyle gerçekleştirdiği araştırmasının sonucunda, finansal sektörde faaliyet gösteren şirketlerin reel sektörde faaliyet gösteren şirketlerden daha yüksek seviyede iç kontrol sistemine sahip olduğu, iç kontrol sisteminin, tecrübeli çalışanlara sahip ve

iç sistemlerle ilgili eğitim verilen şirketlerde daha üstün olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca şirketlerdeki bürokratik kültürün iç kontrol sisteminin etkinliğini artırdığı, bunun yanında finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde yenilikçi kültürün, reel sektörde faaliyet gösteren şirketlerde ise rekabetçi kültürün iç kontrol sistemine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tüm ve Reyhanoğlu (2015), Hatay ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ile etkileşimini tespit etmek üzere gerçekleştirdiği nicel araştırmasının sonucunda, özellikle klan kültürünün geçerli olduğu işletmelerde, iç kontrol sisteminin varlığının örgüt kültürünü olumlu düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Ertuğrul'un (2012) Anadolu Üniversitesinde iç kontrolün ve kurum kültürünün karşılıklı etkileşiminin varlığını gösteren bir çerçeve hazırlamak amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, kurum kültürünün iç kontrolü etkileme önemli derece katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. İç kontrolün etkin olmasını sağlayan insandır, insanlar da kültürü oluşturur, dolayısıyla da kültür de iç kontrolü etkiler kanısına varılmıştır.

Yıldırım (2019), Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşma durumlarına olan etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında, iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ve kurumsallaşmayı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürünün bu ilişkide aracı olduğu kanısına varılmıştır.

Wright (2009), bir bütün olarak örgütün kültürü ile bir örgütün operasyonel iç denetim bölümünün alt kültürü arasındaki etkileşime ilişkin olarak bir işletmedeki hem örgüt kültürü hem de alt kültürler ve bunların iç kontrolü nasıl etkilediğini anlamak üzere bir araştırma yapmıştır. Kültürün operasyonel iç denetim kullanımlarını nasıl etkilediğini ve operasyonel iç denetimin nasıl yanıt verdiğini görmek için aynı ekonomik sektördeki üç kuruluşun incelendiği çalışmada; kuruluşların operasyonel iç denetiminin genellikle kendi kültürel yönelimlerine sahip olduğunu ve bu yönelimlerin kuruluşların kendi kültürel yönelimlerinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, kurallar ve prosedürlere yönelik güçlü bir

kültürel yönelime sahip operasyonel iç denetçilerin kuruluşlarına daha iyi hizmet edeceğini göstermektedir. Örgüt üyelerinin tutum, davranış ve eylemlerinin iç kontrolleri etkilediğine, yaklaşımlarının da zihin durumlarından güçlü bir şekilde etkilendiği vurgulanmaktadır.

Amelia ve Azlina (2015), araştırmalarında iç kontrol ve kurumsal kültürün hükümet performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Pelalawan ilçesindeki devlet kurumları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında; iç kontrol, kurumsal kültür ve iyi yönetişimin hükümet performansı üzerinde eş zamanlı olarak önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dewi ve Wirakusuma (2019), çalışmalarında bireysel ahlak, iç kontrol ve örgütsel etik kültürünün muhasebe hile eğilimleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma sonucunda; bireysel ahlak, iç kontrol ve örgütün etik kültürünün muhasebe hile eğilimlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bireysel ahlak, iç kontrol ve örgütsel etik kültürünün uygulanması ne kadar iyi olursa, Tegallalang Bölgesinde KSP'de meydana gelen muhasebe sahtekârlığı eğilimlerinin seviyesini azaltabileceği anlamına geldiği sonucuna ulaşmıştır.

Hidayah (2019) araştırmasında, iç kontrol uygulamasının ve organizasyon kültürünün finansal raporlama kalitesi üzerindeki etkisini incelemektedir. Sonuçlar, iç kontrol uygulamasının finansal raporlama kalitesini etkilediğini, organizasyon kültürünün ise finansal raporlama kalitesi üzerinde hiçbir etkisi olmadığını göstermiştir.

Pratiwi ve Budiasih (2020), LPD Tabanan Regency kurumunda iç kontrol ve organizasyon kültürünün muhasebe sahtekârlığı eğilimi üzerindeki etkisine ilişkin ampirik kanıtlar elde etmeyi amaçladıkları çalışmalarında, iç kontrol ve örgüt kültürünün muhasebe hile eğilimi üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolandırıcılık oluşumunu en aza indirmede iç kontrolü geliştirmenin ve organizasyon kültürünü güçlendirmenin önemine dikkat çekmişlerdir.

Perkasa ve Fardinal (2021), Bekasi Şehri Dr. Chasbullah Abdulmadjid General Hospital hastanesinde anket yöntemiyle gerçekleştirdikleri araştırma sonucu; örgüt

kültürü, iç kontrol ve muhasebe bilgi sistemi entegrasyonunun iyi kurumsal yönetim üzerinde olumlu ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vargas ve arkadaşları (2016) araştırmasında, küreselleşen çevreye karşı küçük işletmelerin rekabet stratejisi olarak örgüt kültürünün güçlendirdiği i kontrolü incelemişlerdir. Bu araştırmada, bu kuruluşların varlıklarının korunmasını ve doğru kullanımını, risk önlemeyi, güvenilir finansal bilgilerin üretilmesine yardımcı olmayı ve verimliliği değerlendirmeyi garanti eden kontrol standartlarına sahip olup olmadığının tespit edilmesine yanıt aranmıştır. Standartların tek başına olumlu bir sonucu garanti etmediği, tüm üyelerin bir bütün olarak paylaştığı misyon ve vizyona ulaşmanın bir yolu olarak, bunlara uymaya yönelik bir organizasyon kültürü ile güçlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

BÖLÜM VI

TURKUVAZ MEDYA

6.1. Turkuvaz Medya Hakkında Genel Bilgi

Turkuvaz Medya Grubu, televizyon ve radyo yayıncılığı, gazete ve dergi yayıncılığı, gazete ve dergi basımı, kitap yayıncılığı, perakende, kargo, digital medya ve yurt çapında gazete ve dergi dağıtım alanlarında faaliyet gösteren, sektöründe öncü bir medya kuruluşudur.

➤ Vizyon

Bünyesinde medyadan perakendeye, kitap yayıncılığına kadar uzanan geniş bir yelpazede öncü markalar barındıran kimliğimizle, faaliyet gösterdiğimiz her alanda güvenilir, saygın ve lider bir kurum olmak. Hızla gelişen ve değişen dünyada, sürekli genişleyen ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda kendimizi yenileyerek kurumumuzu geleceğe taşımak.

➤ Misyon

Doğru, güvenilir ve sorumlu yayıncılık yapmak; toplumsal ve kültürel gelişime destek vererek ülkenin bugününe ve geleceğine katkıda bulunmak; kendini ve içinde bulunduğu ortamı sürekli geliştiren, bu çerçevede öncü olan, faaliyetleri ve mali performansıyla sürekli büyüyen, dinamik bir organizasyon yaratmak ve sürdürmek.

Turkuvaz Medya Grubu, toplumu ileriye taşımayı amaçlayarak, gerek kültür alanında gerekse toplumu ilgilendiren alanlarda gelişime destek olarak, kendini sürekli yenileyen bir misyonla bugün ve yarınlar dokunmayı hedeflemektedir. Bunu, sürekli kendini yenileyen ve alanında etkin bir yapıya sahip olarak ve içinde bulunduğu toplumun gereksinimlerini gözeterek gerçekleştireceğini bilmektedir.

Grubun görsel/işitsel medya alanında yayın yapan kanallarının arasında ATV ulusal kanalı, grubun ilk televizyon kanalıdır. Grup, ATV'nin yurtdışında yayın yapan kanalı ATV Avrupa ile yayınlarını birçok ülkede izleyicilerine ulaştırmaktadır. 2011 yılında kurulan haber kanalı A Haber ile çocuk kanalları Minika Çocuk ve Minika Go, gruba katılan ilk tematik kanalları arasındadır. Daha sonra 2014 yılında spor kanalı A Spor'u açmıştır. 2016 yılında dizi kanalı olarak a2, 2017 yılında ingilizce

yayın yapan haber kanalı A News, 2018 yılında ekonomi kanalı A Para ve son olarak 2021 yılında ise dini ve kültürel yayınlar yapan Vav TV kanalı yayın hayatına başlamıştır.

İşitsel medyada ise ulusal radyo Turkuvaz Radyo, A Haber Radyo, A Spor Radyo ve Vav Radyo işitsel alanda yayın yapan radyo kanallarıdır.

Yazılı medyada, ulusal gazeteleri Sabah, Takvim, FotoMaç, Daily Sabah ile bölgesel olarak yayımlanan Yeni Asır, grubun gazeteleri arasında yer almaktadır. Yayımladığı dergiler arasında ise Şamdan Plus, GQ Türkiye, Vogue, Esquire, Home Art, House Beautiful vb. gibi gruba ait ve yurt dışı lisansa sahip dergileri bulunmaktadır.

Ayrıca dijital mecrada yayın yapan sabah.com.tr, atv.com.tr, ahaber.com.tr, takvim.com.tr, fotomac.com.tr, dailysabah.com vb. gibi birçok portalları bulunmaktadır.

Perakende alanında 2018 yılında D&R kitap-hobi mağazasını bünyesine katmıştır. Bununla birlikte idefix online kitap satış sitesi de grubun satış portalları arasında yerini almıştır. 2020 Kasım ayında kargom sende'yi faaliyetleri kapsamına dâhil ederek, e-ticaret sektöründeki şirketlere dağıtım alanında hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Ülkenin dört bir tarafına dağıtım yapan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama, ülkenin önemli basın dağıtım mecrası olarak grubun faaliyetleri arasındadır.

Bunlara ek olarak her zaman sektörel konumunu ileriye taşımaya gayret ederek, teknolojiyi takip eden grup, mobil ve çevrimiçi mecralarda içerik ve hizmetlerin sunulduğu mobil medya, medya dijital, ayrıca matbaa, reklam, abone, film yapım prodüksiyon gibi mecralardan oluşan geniş sektörel yapısıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

6.2. Turkuvaz Medya Grubu Uygulama Esasları

Turkuvaz Medya Grubu tarafından yazılı bir şekilde hazırlanan ve çalışanlarını faaliyetleri kapsamında sorumlu tuttuğu yönetmelikleri şirket içi portalından tüm

grup çalışanları ile paylaşılmaktadır. Bu yönetmelikler kapsamında, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmemesi ve aksi bir tutum ve davranış ile karşılaşıldığında, grubun çalışma esasları yönetmeliğinde belirtilen politika ve prosedürlere göre yol izlenmektedir.

Grubun faaliyetlerini yürütürken kendi iç kontrol sisteminde kullandığı tüm kanun ve mevzuatlar, görev tanımları, organizasyon şemaları, örgüt yapısı, sorumlulukları, çalışanlar tarafından bilinmesi gereken tüm esaslar, formlar, kullanım klavuzları, prosedürler ve yönetmelikler grup çalışanlarıyla paylaşılmıştır.

a. Yönetmelikler

İnsan Kaynakları Yönetmeliği

Yönetmeliğin amacı, Turkuvaz Medya Grubu Şirketleri'nde görev alan personelin hak ve sorumluluklarını, çalışma şartlarını, insan kaynakları yönetim sisteminde uygulanacak ilke ve kuralları belirlemektir. Bu yönetmelikte düzenlenmeyen konularda 4857 Sayılı İş Yasası, 5953 Sayılı Basın İş Yasası ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

Yönetmelik, tüm Turkuvaz Medya Grubu Şirketleri personelini kapsamaktadır.

Çalışma Esasları Yönetmeliği

Yönetmeliğin amacı, Turkuvaz Medya Grubu'nda görev yapan çalışanların işyeri çalışma esasları kapsamında uymaları gereken yönetmeliklerdeki ilke ve kurallar ile bu konulara ilişkin aykırılıkları düzenlemektir.

Yönetmelik, Turkuvaz Medya Grubu Şirketlerinin çalışma ilkelerine yönelik uygulama ve düzenlemelerini kapsamaktadır.

İstihdam Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı, Turkuvaz Medya Grubu İşe Alım Bölümü tarafından; grubu kurumsal amaçlarına taşıyacak, temel yetkinliklere ve becerilere sahip; boşalan veya

ilave kadrolar için belirlenen yetkinlik ve profile göre, uygun ve nitelikli personelin istihdamını gerçekleştirmek amacıyla ilgili sürecin tanımlanarak, belirlenen faaliyetlerin bir sistematik dâhilinde yapılmasını sağlamaktır.

Seyahat Yönetmeliği

Yönetmeliğin amacı, Holding ve Turkuvaz Medya Grubu Şirketlerinde çalışan personelin, bu yönetmelikte belirtilen kapsamda yeralan yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerinde uyulacak esasları ve seyahat harcamalarının kapsamını belirlemektir.

Yönetmelik, Holding ve Turkuvaz Medya Grubu Şirketlerini kapsamaktadır.

Denetim Yönetmeliği

Turkuvaz Medya Grubu Denetim Yönetmeliği'nde Turkuvaz Medya Grubu'na dâhil kuruluşlarda uygulanan tüm denetim esas, kapsam, yetki ve tanımlar açıkça belirtilmiştir.

Yönetmelik, Holding ve Turkuvaz Medya Grubu Şirketlerini kapsamaktadır.

Eğitim Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı, Turkuvaz Medya Grubu'nda görev yapan çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmak ve şirket hedefleri doğrultusunda iş performanslarını artırmak amacıyla, eğitim faaliyetlerinin belirlenmesi, planlanması ve uygulanma süreçlerinin tanımlanmasına yönelik esasları düzenlemektir.

Yönetmelik, tüm Turkuvaz Medya Grubu şirketleri çalışanlarını kapsamaktadır.

Staj Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı, Turkuvaz Medya Grubu bünyesindeki stajyer öğrenci çalıştırma sürecini tanımlamak ve stajyer öğrencilerin çalışma koşullarını, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir.

Bu yönetmelik, zorunlu stajı olan ya da isteğe bağlı staj yapılması halinde staj süresi boyunca okul tarafından sosyal güvenlik primleri ödenen lisans, ön lisans öğrencilerini ve meslek liselerinde okuyan öğrencileri kapsar.

b. Etik Anlayış

Turkuvaz Medya Grubu'nun faaliyetleri, grubun Yönetim Kurulu'nun oluşturduğu ve Genel Kurul'unun bilgisi dâhilinde hemfikir olunan etik kurallar kapsamında yürütülmektedir. Bu etik kurallar web sitesi aracılığıyla da kamuya paylaşılmaktadır. Grubun tüm idari kadrosu ve personeli, faaliyetleri kapsamında bu etik kurallara uygun davranış ve tutumları sergiler ve örnek teşkil edecek biçimde çaba sarfeder.

c. Kurumsal Değerler

Değerler; Turkuvaz Medya Grubu yedi esas “değer”e önem verir (www.tmgrup.com.tr):

- *Turkuvaz Medya Grubu Üyesi Olmak Hakkında Bilinçli Olma*
- *Bilgiyi Kullanma Yeteneği Gösterme*
- *Başarmaya Azim Gösterme ve Sonuca Odaklanma*
- *Dürüst ve Şeffaf Olma*
- *Sorumluluk Alma ve İnisiyatif Kullanabilme*
- *Müşterinin Memnuniyetine Önem Verme*
- *Sosyal Sorumluluk Bilinci*

İşletmenin personeli ve birlikte çalıştığı tüm diğer taraflar ile faaliyetleri kapsamında gösterdiği iletişim; etik olma, dürüst davranış sergileme, hakkı gözetme, sorumluluklarını bilme ve bilinçli olma esasına dayanır. Ayrıca faaliyetleri kapsamında olan görsel/yazılı basında, kişilerin hak ve hürriyetlerini gözetme, özel yaşamın gizliliğine hürmet etme ve saygı gösterme, tarafsız olma, doğru ve güvenilir olma öncelikli değerleri arasındadır.

d. Turkuvaz Medya Grubu Toplumsal Sorumluluk Politikası

Turkuvaz Medya Grubu, toplumun gereksinimlerini önemsemektedir ve duyduğu sorumluluk bilinci ile toplum için gerekenleri yapmak üzere her türlü eylem ve tutumları sergilemeyi kendine misyon edinmektedir. Dolayısıyla toplumsal sorumluluk gerektiren projelerini Kültür ve Sanat, Eğitim, Çevre, Sağlık ve Spor alanlarında sınıflandırmaktadır.

6.3. Turkuvaz Medya Markaları ve Faaliyet Alanları

6.3.1. Yazılı Medya

Bu araştırma, Turkuvaz Medya şirketinin sadece Görsel/İşitsel mecraları kapsamında gerçekleştirilmesine rağmen, görsel ve işitsel alanlara yer verilirken yazılı medyadan da bahsedilecektir.

6.3.1.1. Gazete

Turkuvaz Medya Grubu'nun, biri yabancı dilde yayım yapan beş gazetesi bulunmaktadır.

a. Sabah (“Türkiye'nin Gazetesi”)

22 Nisan 1985 yılında yayımlanmaya başlayan Sabah, gazetecilik ve teknoloji alanında yaptığı atılımlarla büyüme göstererek büyük gazete kimliği kazanmıştır.

Sabah Ankara, Sabah Güney, Sabah Akdeniz, Egeli Sabah bölge ekleri; Sabah Günaydın, Sabah Avrupa, Cumartesi Sabah, Pazar Sabah, Tatil Sabah, Sabah Kitap, Sabah Eko Kobi, Sabah Otomarket ekleri ve dört dilde kamuoyuna ulaşan 2014 yılında yayım hayatına başlayan **Daily Sabah** gazetesini bünyesinde barındırmaktadır.

b. Takvim (“*Halkın Gazetesi*”)

1994 yılında yayın hayatına başlayan Takvim, “*Türkiye’nin gerçek gündemiyle her zaman halkın ve haklının yanında olma*” ilkesi ile faaliyet hayatına devam etmektedir. Ekleri arasında Saklambaç, Bulmaca ve At Yarışı gibi sayfalarla okurlarına ulaşmaktadır.

c. Yeni Asır (“*Türkiye’nin En Köklü Gazetesi*”)

1895 yılından bu yana İzmir ve çevresinde yayımlanmakta olan Yeni Asır “*Türkiye’nin en köklü gazetesi*” olarak faaliyet hayatına devam etmektedir. 2017 yılının Mart ayından itibaren ulusal gazete olarak basılmaya devam etmekte olup, seksen bir ile haberlerini ulaştırmaktadır. Yeni Asır, yüz yılı aşkın süredir yayımlanan bir gazete olması sebebiyle “ilk” olma ünvanını elinde tutmaktadır (www.tmgrup.com.tr):

- 1928: Türkçe alfabe kullanarak yayım yapan ilk Türk gazetesi.
- 1939: Rotatif baskı ve linotip-entertip dizgi sistemi bu gazetede kullanılmıştır.
- 1967: Ofset düzenine ilk defa Yeni Asır geçmiştir.
- 1967: İlk kez ‘Spor Gazetesi’ çıkarmıştır.
- 1970: İlk kez “Magazin eki (Sarmaşık)” yayımlanmıştır.
- 1980: İlk kez bilgisayar kullanılmıştır.
- 1980: İlk kez fotoğraf ve yazı tek sayfa üzerinde bu gazetede yayımlanmıştır.
- 1980: İlk kez “miş” li dil kullanımında “di” li dil kullanımına geçilmiştir.
- Yeni Asır gazetesi, Turkuvaz Medya Grup altında İzmir’deki kendi matbaasında basılmaktadır.

d. Fotomaç

Fotomaç, özel habercilik, transfer haberciliği, röportajları ve görsel kalitesiyle fanatizmi değil, hoşgörü ve çeşitliliği destekleyerek tüm sporseverlere hizmet etmeyi misyon ediniyor.

6.3.1.2. Dergi

Turkuvaz Dergi Grubu, iki adet haftalık, on adet aylık, bir adet iki aylık, beş adet kurumsal içerikli, iki adet üç aylık; toplamda on dokuz dergisi ve yirminin üzerinde dönemsel yayınlarıyla faaliyet gösteren dergi grubudur.

Grubun sahip olduğu ve yayımladığı dergi listesi aşağıda verilmiştir:

- 1990: Para
- 1991: Otohaber
- 1993: Harper's Bazaar ve Esquire
- 1995: Homeart ve Sofra
- 1998: House Beautiful
- 2004: Şamdan Plus
- 2012: China Today
- 2017: Minika Go ve Minika Çocuk
- 2018: Sabit Fikir
- 2020: Muhit, Kukuki, Vogue, GQ
- 2021: Briko, Diana Dikiş
- 2022: Aktüel Tarih

6.3.2. Görsel/İşitsel Medya

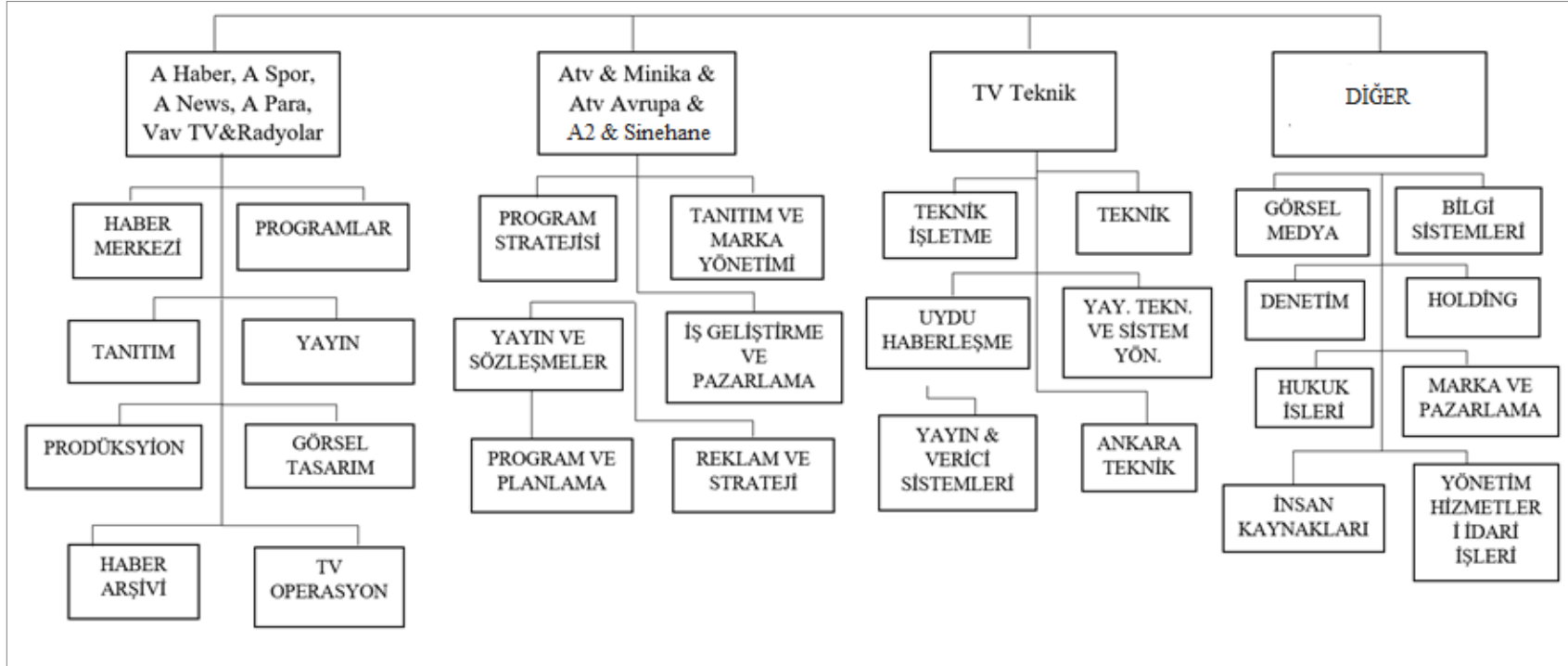
Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya, 7/24 kaliteli ve kesintisiz yayın politikasıyla Turkuvaz Medya'nın ulusal ve tematik kanallarının ve radyolarının içeriklerinin hazırlanmasından yayınlanmasına tüm operasyonel süreçlerini gerçekleştiren, nitelikli ekip ve ekipmanlarıyla faaliyet gösteren alt grubudur. Bünyesinde Atv ve Kanalları, A Kanallar ve Turkuvaz Teknik olmak üzere üç büyük grup ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

ATV ve Kanalları grubu, alanında uzman nitelikli çalışan kadrosuyla ATV, ATV Avrupa, Minika Go, Minika Çocuk ve A2 kanallarının içeriklerinin hazırlanmasından yönetilmesine tüm faaliyetlerini yönetmektedir.

A Kanalları grubu; haber kanalı A Haber, spor kanalı A Spor, ekonomi kanalı A Para, ingilizce haber kanalı A News ve dini/kültürel içerikli Vav TV kanalları ve Turkuvaz'ın bünyesindeki tüm radyoların içeriklerinin hazırlanmasından yönetilmesine her türlü faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve yönetmektedir.

Turkuvaz Teknik grubu, Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya bünyesindeki televizyon ve radyolarının uydu haberleşme, verici ve yayın sistemleri, teknik ve işletme operasyonları ile yayın teknolojileri altyapılarının işletilmesi ve yönetilmesinden sorumlu görsel/işitsel medya alt grubudur. Yayınların son kullanıcıya kesintisiz ve kaliteli ulaştırılması için her türlü teknik ve işletme operasyonları bu grup tarafından yönetilir.

Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın ayrıca üst yönetimleri holding'e bağlı alt müdürlükleri görsel/işitsel alanda faaliyet gösteren satınalma, insan kaynakları, reklam, idari işler, hukuk ve mali işler vb. gibi bölümler ile faaliyetler yürütülmektedir. Şekil 6.1'de Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın organizasyon şeması görülmektedir.



Şekil 6.1. Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya Organizasyon Şeması

6.3.2.1. Televizyon

a. Atv (“*Kaliteden Ödün Vermeden Zirvede*”)

1993 yılında görsel medya olarak yayın hayatına başlayan ATV (açılımı Aktüel Televizyonu), ‘*Kaliteden Ödün Vermeden Zirvede*’ mottosuyla bugünlere kadar ulaşan ve ilk günden bu yana aynı kalitede devam eden ulusal televizyon kanalları arasındadır. Medya yayıncılığı alanında dünya standartlarında teknolojik altyapıya öncü kanal olmayı başarmıştır. Yayına başladığı günden bu yana “Dizi atv’de izlenir” sloganıyla her biri birbirinden klasikleşmiş dizileri yayınlamaya devam ederken, eski dizilerini bir alt kanalı olan A2 vasıtasıyla izleyicileriyle buluşturmaktadır. Ayrıca yetenek ve kaliteye verdiği önem ile sahip olduğu yapısı sayesinde dünyanın dört bir yanına yayınlarını ulaştırmaktadır.

b. Atv Avrupa (“*En Çok Tercih Edilen Türk Kanalı*”)

ATV’nin yurtdışı kanalı olarak 1997 yılında kurulan ATV Avrupa, “*Özlediğin Ne Varsa*” mottosuyla ülke dışında bulunan Türklere yayınlarını ulaştırmaktadır. ATV’nin yayın politikasını benimseyen ATV Avrupa, Almanya’da yapılan araştırmalar sonucu defalarca “*En Çok Tercih Edilen Türk Kanalı*” seçilmiştir.

c. A Haber (“*Haberin Kanalı*”)

2011 yılı 25 Nisan’da ilk HD haber kanalı olarak açılan A Haber, yayın içeriğindeki zengin portföyü ile izleyicilerine ulaşmaktadır. A Haber, açıldığı günden bu yana haberin yanında kültür-sanat, spor, ekonomi, politika alanlarındaki yayınlarıyla, “*Haberin kanalı*” mottosuyla, Türkiye’nin dört bir yanındaki geniş muhabir ağı ve dünyada farklı ülkelerdeki temsilcilikleri ve uluslararası standartlardaki teknik altyapısıyla izleyicisine ulaşmaktadır.

d. A Spor (“*Türkiye’nin Spor Kanalı*”)

“*Türkiye’nin Spor Kanalı*” sloganıyla 18 Eylül 2014’de yayınlarına başlayan A Spor, spor dünyasındaki en son gelişmeleri, farklı spor dallarından yayınları ekranlara taşımaktadır.

e. A2 (“Her Yerde”)

Yayın hayatına 28 Kasım 2016’da başlayan a2, dizi, eğlence ve sporun olduğu tematik bir kanaldır. A2 kanalında, Atv tarihinde yayınlanmış eski dizileri, eğlence ve maç yayınlarını izlemek mümkündür.

f. A News (“Türkiye’nin Dünyadaki Sesi”)

3 Nisan 2017’de yabancı dilde haber yayınları yapmak üzere kurulan A News kanalı, “Türkiye’nin Dünyadaki Sesi” sloganıyla yurtiçi ve yurt dışına ingilizce yayın yapmaktadır.

g. A Para (“Para Piyasalarının Nabzi”)

17 Eylül 2018 tarihinde ekonomi kanalı olarak yayınlarına başlayan A Para, “Para Piyasalarının Nabzi” sloganıyla ekonomi alanında tüm gelişmeleri, piyasaların güncel durumunu, kültür-sanat, otomobil, eğitim, turizm içerikli yayınları ile izleyicilerinin karşısına çıkmaktadır.

h. Minika Çocuk

2011 yılı Nisan ayında Turkuvaz Medya Grubu’nun çocuk kanalı olarak yayın hayatına başlayan minika, izleyicilerin yoğun isteği üzerine yayınlarına farklı yaş aralıklarına hitap eden yayınları ulaştırmak üzere, iki ayrı kanal olarak izleyicileriyle buluşmaya devam etmektedir. Minika Çocuk kanalının hitap ettiği yaş kitlesi 3-8 yaşdır.

ı. Minika Go

Turkuvaz Medya Grubu’nun 7-14 yaş grubuna hitaben hazırlanan programlarını ilgili yaş kitlesindeki çocuklarla buluşturan diğer çocuk kanalıdır.

i. Vav TV (“Gerçek Bilgi Doğru Yorum”)

12 Nisan 2021 tarihinde yayına başlayan Vav TV, sadece dini programlar değil, kültürel, düşünsel ve islami konuları kapsayan program içerikleriyle Vav TV,

"Gerçek Bilgi Doğru Yorum" sloganını benimseyerek izleyicileriyle buluşmaya devam etmektedir.

6.3.2.2. Radyo

a. Radyo Turkuvaz ("Türkiye'nin Radyosu")

İlk olarak 2009 yılında yayın hayatına başlayan Radyo Turkuvaz, daha sonra 01 Ocak 2018 itibariyle tekrar yayınlarına başlayarak, Türkçe pop alanında yaptığı yayınlarını yirmi dört saat müzikseverlerle buluşturuyor.

b. A Haber Radyo ("Haberin Radyosu")

2014 yılında yayın hayatına başlayan A Haber Radyo, "Haberin Kanalı" sloganıyla yayın yapan A Haber kanalının yayınlarını Türkiye'nin birçok noktasındaki geniş altyapısı ile dinleyicilerine ulaştırmaktadır.

c. A Spor Radyo ("Sporun Radyosu")

2016 yılında yayınına başlayan A Spor radyo, A Spor televizyonun yayınları yirmi dört saat kesintisiz dinleyicilerine ulaştırmaya devam etmektedir.

d. Vav Radyo ("Kur'an'ın Sesi")

2016 yılında yayın hayatına başlayan Vav radyo, Kur'an-ı Kerim, dini ve düşünce sohbetleri, Hadis-i Şerif ile dua içerikli yayınlarını dinleyicilerine ulaştırmaktadır.

e. Radyonun Dijital Hali

"Radyonun dijital hali" mottosuyla yayın hayatına başlayan Turkuvaz Radyolar, Turkuvaz Medya'nın dijital radyo platformu olarak yedi dijital radyosu ile yayınlarına devam etmektedir. Bunlar; Turkuvaz Efsane, Turkuvaz Anadolu, Turkuvaz Romantik, Radyo Soft, Radyo Energy, A Para radyo, A News radyodur.

BÖLÜM VII

ARAŞTIRMA

BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ: TURKUVAZ GÖRSEL/İŞİTSEL MEDYA UYGULAMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodu, verilerin analizi, bulgular ve değerlendirmeler ele alınmaktadır.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, iç kontrol sistemi etkinliğinin ölçülmesini sağlamak ve iç kontrol sistemi etkinliği ile örgüt kültürü (ve alt kültürleri) arasında ilişki olup olmadığını Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya üzerinden açıklamaya çalışmaktır. Bu kapsamda, işletmedeki iç kontrol sisteminin ne derece etkin olduğu varsa eksikleri, olumlu olumsuz taraflarının ortaya konması hedeflenmiştir. Ayrıca işletmenin genel olarak algılanan örgüt kültürünün belirlenmesi ve alt boyutları kapsamında örgüt tipleri tespit edilerek, bütünleşik iç kontrol sisteminin bileşenleri ile ilişkisi analiz edilmiştir. Ayrıca iç kontrol sistemi etkinliği ile örgüt kültürüne yönelik algıların demografik özelliklere göre farklılık arz edip arzetmediğinin incelenmesi de çalışmanın amaçları arasındadır.

Uygulama kapsamında Türkiye’de medya sektörünün öncü kuruluşlarından olan Turkuvaz Medya’nın görsel/işitsel alanda yayın yapan bölümlerinde, iç kontrol sisteminin COSO modeli çerçevesinde etkinliği ölçülmüş ve mevcut iç kontrol sisteminin işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ile ilişkisinin analizi yapılmıştır. Bu incelemeleri yapmak üzere anket tekniği uygulanmış, çalışanların iç kontrol ve örgüt kültürü algıları doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir.

İç kontrol ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan literatürün çok geniş olmadığı ve ayrıca bir önceki bölümde bahsedilen bazı araştırmaların, iki örgütsel unsurun

“eşleştirme” ihtiyacını vurgulamakla sınırlı olduğu ve bu iki unsurun derinliğe girmeden yüzeysel bir bütün içerisinde ele alındığı söylenebilir.

Bu kapsamda çalışmanın, iki kavram arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlere vurgu yaparak, iç kontrol sistemi ve örgüt kültürünün birbirleriyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olduğuna dair destekleyici bir kanıt niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Çalışmanın ayrıca, örgütlerin kontrol yapılarını güçlendirmek ve güçlü bir örgüt kültürü inşa etmelerine yönelik odaklanmaları gereken hususlara bir farkındalık ve katkı sağlaması umulmaktadır.

Araştırmanın modeline ilişkin ana problem cümleleri aşağıda verilmiştir:

- Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın iç kontrol sistemi etkin midir?
- Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın güçlü bir örgüt kültürü var mıdır?
- Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya'nın algılanan örgüt kültürü ile iç kontrol sistemi arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın modeline ilişkin alt problem cümleleri de sırasıyla aşağıda verilmiştir:

- Algılanan iç kontrol sistemi ile kontrol ortamı bileşeni arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki var mıdır?
- Algılanan iç kontrol sistemi ile şirkette çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yönetici, ara kademe ve çalışanların algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Çalıştığınız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Algılanan örgüt kültürü ile şirkette çalışmakta olduğunuz pozisyonunuz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Klan tipi örgüt kültürü ile şirketteki çalışma süreniz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Şirketteki çalışma süreniz değişkenine göre algılanan örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir mi?

- Çalıştığımız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir mi?
- Örgüt kültürü ile kontrol ortamı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Hiyerarşi kültürü ile iç kontrol sistemi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Klan tipi örgüt kültürü ile etik değerler ve dürüstlük düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile risklerin belirlenerek analiz edilmesi düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Pazar tipi örgüt kültürü ile hesap verme sorumluluğu düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Klan tipi örgüt kültürü ile yetkinliğe önem verilmesi düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki var mıdır?

7.2. Araştırmanın Metodu

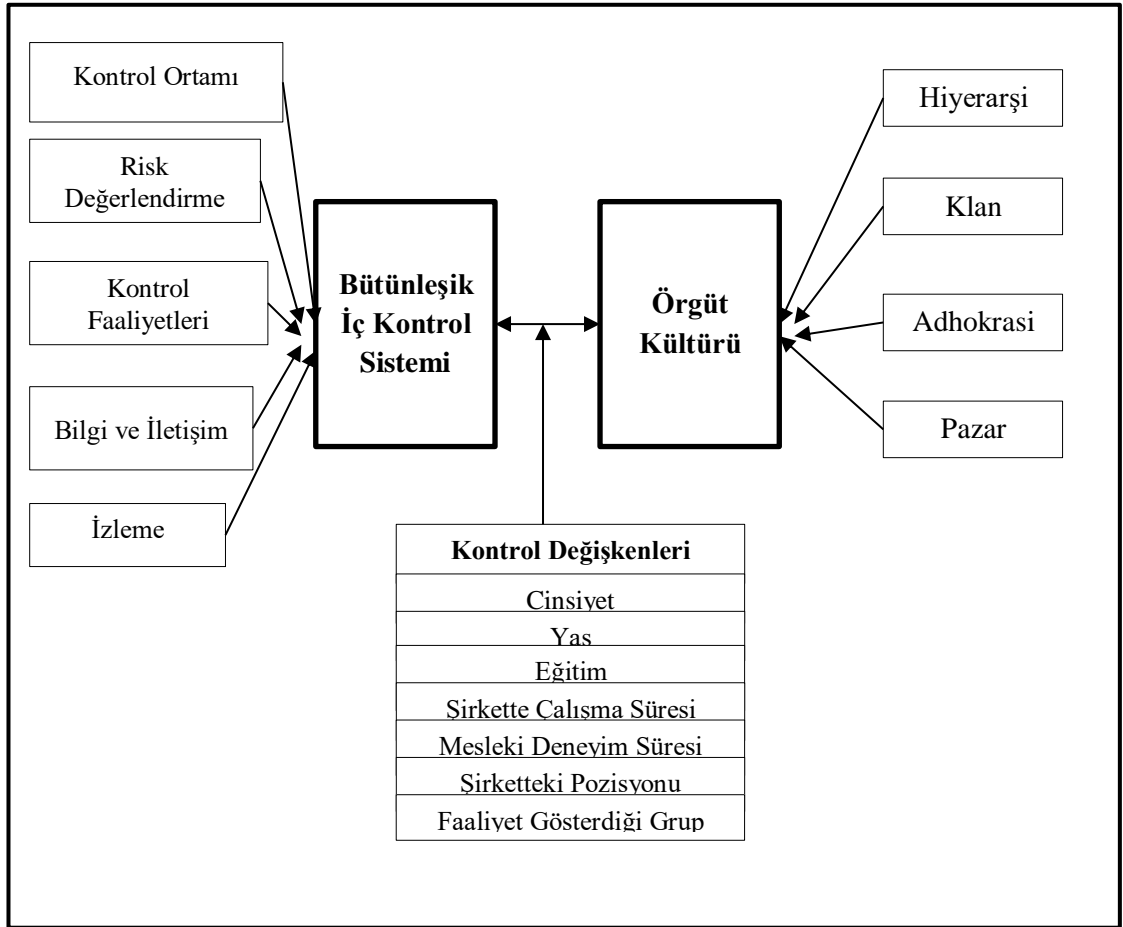
Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracı ve araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durulmuştur.

7.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli (deseni), araştırma kapsamında oluşturulan sorulara yanıt aramak veya oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için araştırmayı yapan kişinin kurguladığı modeldir. Bu model ışığında verilerin analiz edilmesi için izlenecek yol ve kullanılacak yöntemler uygun şekilde tespit edilebilmektedir (Gurbetoğlu, 2018). Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, survey (tarama) yöntemlerinden olan anket tekniği tercih edilmiştir. Tarama yönteminin kullanıldığı araştırmalarda,

değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır (Karasar, 2012) ve bu araştırmada ilişkisel (korelasyonel) tarama modeli uygulanmıştır.

Araştırmada iç kontrol sisteminin örgüt kültürü ile ilişkisi üzerinde bir model tasarlanmıştır. Bu modelin test edilmesi için SPSS 25.0 programı kullanılarak, boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve çoklu düzeylerde ilişkilerinin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır. Bu modelde; iç kontrol sistemi ile örgüt kültürü ilişkisinin tespitine yönelik her iki kavram da bağımlı ya da bağımsız değişken alınarak analizler yapılmış, demografik özellikler de kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın mevcut değişkenlerini temel alan model Şekil 7.1’de yer almaktadır.



Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli

7.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda verilen şekilde araştırmanın modeli verilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi iç kontrol sistemi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki her iki disiplinin alt boyutları ayrıca kontrol değişkenleri baz alınarak ölçümlenecek, ayrıca aralarındaki ilişkiyi belirleyen faktörler ve olası eksikliklerin kaynakları tespit edilecektir.

Modele ilişkin ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde iç kontrol sistemi etkindir.

H2: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde algılanan güçlü bir örgüt kültürü vardır.

H3: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde örgüt kültürü ile algılanan iç kontrol sistemi arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki vardır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle demografik bulgulara ilişkin geliştirilen hipotezler ile alt boyutların etkileşimine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1A: Algılanan iç kontrol sistemi ile kontrol ortamı bileşeni arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

H1B: Algılanan iç kontrol sistemi ile şirkette çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1C: Yönetici, ara kademe ve çalışanların algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

H1D: Çalıştığımız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

H2A: Algılanan örgüt kültürü ile şirkette çalışmakta olduğunuz pozisyonunuz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2B: Klan tipi örgüt kültürü ile şirketteki çalışma süreniz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H2C: Şirketteki çalışma süreniz değişkenine göre algılanan örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir.

H2D: Çalıştığımız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir.

H_{3A}: Örgüt kültürü ile kontrol ortamı arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, algılanan “Örgüt Kültürü” ile iç kontrol sisteminin “Kontrol Ortamı” bileşeni arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3B}: Hiyerarşi kültürü ile iç kontrol sistemi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Hiyerarşi Kültürü” ile algılanan “İç Kontrol Sistemi” arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3C}: Klan tipi örgüt kültürü ile etik değerler ve dürüstlük düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Klan Kültürü” ile iç kontrol sisteminin kontrol ortamı bileşeninin “Etik Değerler ve Dürüstlük” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3D}: Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile risklerin belirlenerek analiz edilmesi düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Adhokrasi Kültürü” ile iç kontrol sisteminin risk değerlendirme bileşeninin “Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3E}: Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü alt boyutlarından “Hiyerarşi Kültürü” ile iç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri bileşeninin “Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3F}: Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Hiyerarşi Kültürü” ile iç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim bileşeninin “Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3G}: Pazar tipi örgüt kültürü ile hesap verme sorumluluğu düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Pazar Kültürü” ile iç kontrol sisteminin kontrol ortamı

bileşeninin “Hesap Verme Sorumluluğu” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

H_{3H}: Klan tipi örgüt kültürü ile yetkinliğe önem verilmesi düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır. (Bu hipotezde, örgüt kültürü boyutlarından “Klan Kültürü” ile iç kontrol sisteminin kontrol ortamı bileşeninin “Yetkinliğe Önem Verilmesi” ilkesi arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.)

7.2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de medya sektöründe faaliyet gösteren Turkuvaz Medya şirketinin televizyon ve radyo kanallarını içeren ve yaklaşık 1050 kişiden oluşan Görsel/İşitsel Medya Grubu çalışanları oluşturmaktadır. Görev tanımı ya da pozisyon sınırlaması yapılmaksızın tüm görsel/işitsel medya çalışanları araştırmanın evrenini temsil etmektedir.

Araştırmanın örnekleme ise, bu çalışanlar arasından basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 309 çalışandan oluşmaktadır. Başka bir deyişle, gönderilen anketlere cevap veren tüm katılımcılar araştırmanın örnekleme olarak değerlendirilmiştir.

7.2.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket web tabanlı bir programda hazırlanıp, geri dönüş sağlamak amacıyla çalışanların şef ve yöneticilerine posta yoluyla ulaştırılmış ve telefonda görüşülüp ekiplerinin anket formunu doldurması için ricada bulunulmuştur. Daha sonraki süreçte katılım oranlarından beklenen verimliliğin sağlanması için anketler tüm çalışanlara mail yoluyla gönderilmiş ve ankete katılımında gönüllülük esasının temel olduğu vurgulanmıştır.

Sorular, en olumsuzdan en olumluya doğru cevaplanacak şekilde beşli Likert tipi ölçekte hazırlanmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Sorular,

işletme çalışanlarının iç kontrol algıları üzerinden işletmenin iç kontrol sistemini ölçümlemek amacıyla hazırlanmıştır.

İç kontrol sistemi ölçeğinin hazırlanmasında Aksoy (2005), Keskin (2014), Özçetin ve Uzay (2018) ile Kaya ve Hacıhasanoğlu (2018) tarafından yapılmış araştırmalarda kullanılan COSO bütünlük çerçeve modeline göre hazırlanan anket sorularından faydalanılmıştır. Bu araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış ve 0,90 üzeri mükemmel düzeyde bulunmuştur. Bu kapsamda, bütünlük iç kontrol sistemi etkinliğini ölçmeye yönelik COSO iç kontrol sistemi modelinin beş bileşeni ile bu bileşenlerin bağlantılı olduğu on yedi ilkeyi kapsayan 50 ifadeden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Ankette

- *Kontrol ortamını ölçmek için* 1-4 arası ifadeler “etik değerler ve dürüstlük” ilkesini, 5-7 arası ifadeler “gözetim sorumluluğu” ilkesini, 8-10 arası ifadeler “örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk” ilkesini, 11-12 arası ifadeler “yetkinliğe önem verilmesi” ilkesini, 13-15 arası ifadeler “hesap verme sorumluluğu” ilkesini,
- *Risk değerlendirme bileşenini ölçmek için* 16-17 arası ifadeler “doğru ve uygun hedeflerin belirlenmesi” ilkesini, 18-20 arası ifadeler “risklerin belirlenerek analiz edilmesi” ilkesini, 21-22 arası ifadeler “suistimal riskine ilişkin değerlendirmelerin yapılması” ilkesini, 23-25 arası ifadeler “önemli değişikliklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi” ilkesini,
- *Kontrol faaliyetlerini ölçmek için* 26-28 arası ifadeler “uygun kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi” ilkesini, 29-31 arası ifadeler “genel kontrollerin teknoloji odaklı belirlenmesi ve geliştirilmesi” ilkesini, 32-36 arası ifadeler “kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması” ilkesini,
- *Bilgi ve iletişim bileşenini ölçmek için* 37-39 arası ifadeler “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması” ilkesini, 40-42 arası ifadeler “iç iletişimin kurulması” ilkesini, 43-45 arası ifadeler “dış iletişimin kurulması” ilkesini,
- *İzleme bileşenini ölçmek için* 46-48 arası ifadeler “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması” ilkesini, 49-50 arası ifadeler “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” ilkesini ifade etmektedir.

Örgüt kültürünü değerlendirme aracı olarak, daha önce birçok araştırmada kullanılan Cameron ve Quinn'in Rekabet eden değerler ölçeği tercih edilmiştir, bu ölçeğin örgüt performansını analiz etme konusundaki başarısı daha önce sınanmıştır. Bu ölçek örgütün mevcut kültürünü ve kültür tiplerini tanımayı amaçlamaktadır. Araştırmada, Özdemir (2015), İşcan ve Timuroğlu (2007) ve Özcan'ın (2019) araştırmalarında kullandıkları örgüt kültürü ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Örgütte mevcut olan kültürü tanımaya yönelik 16 ifadeden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır; bu maddelerden ilk dört ifade *Hiyerarşi kültürünü*, ikinci dört ifade *Klan tipi örgüt kültürünü*, üçüncü dört ifade *Adhokrasi kültürünü*, son dört ifade ise *Pazar kültürünü* ölçmektedir.

Anket formlarının değerlendirilmesinde SPSS 25.0 istatistik programı kullanılmıştır.

7.2.5. Araştırmanın Alan Uygulama Süreci

Araştırmanın evrenini, Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya şirketinde çalışan yaklaşık 1050 personelden ankete katılmayı kabul eden 309 kişiden araştırma verileri elde edilmiş ve evrenin %29,42'sine ulaşılmıştır. Anket uygulaması elektronik ortamda posta yoluyla gönderilerek çalışanlardan cevaplamaları istenmiştir.

7.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye'de görsel, yazılı ve perakende sektöründe faaliyet gösteren Turkuvaz Medya işletmesinin yalnızca görsel ve işitsel alanda yayın yapan birimlerini kapsamaktadır. Bu nedenle araştırma, ankette kullanılan sorular ve ankete katılan Turkuvaz Medya'nın alt mecralarından olan görsel/işitsel medya çalışanlarının algıları doğrultusundaki cevaplara göre sonuçlandırılmıştır. Anketlerden sağlanan sonuçların holdingin genelini kapsamaması, araştırmanın kısıtları kapsamındadır.

Ayrıca anket yapılan meslek gruplarının sadece Turkuvaz'ın çalışanlarından oluşması, sonuçların tüm medya sektörüne ithaf edilmesini sınırlarken; çalışanların vermiş olduğu cevapların objektif olmaması ihtimal dâhilinde olduğundan,

değerlendirmelerin bu doğrultuda yapılması da çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

7.3. Araştırma Verilerinin Analizi

7.3.1. Kısaltmalar ve Açıklamalar

n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
%	: Yüzde
X	: Ortalama (aritmetik ortalama) $X \pm s.s.$ şeklinde verilir. “s.s.” küçük olması istenen ve gerekli bir durumdur.
s.s.	: Standart sapma (ortalamanın değişim aralığı)
p	: Anlamlılık düzeyi (p değeri 0,05 altında ise anlamlı ilişki var demektir. $P > 0,05$ durumunda ise anlamlı farklılık yok demektir. Tabloda p değeri üzerinde * işareti anlamlı ilişkiyi gösterir)

Bağımsız örneklem t testi analizi testi:

İki farklı (bağımsız) grubun ölçümlerinin farklı olup olmadığı test eder p değerinin 0,05 düzeyinden düşük olması anlamlı farklılığı gösterir.

Varyans analizi (ANOVA) testi:

En az üç farklı (bağımsız) grubun ölçümlerinin farklı olup olmadığı test eder p değerinin 0,05 düzeyinden düşük olması anlamlı farklılığı gösterir. Fark bulunduğu takdirde farkı yaratan grup için all-pairwise (post. hoc test) yöntemi ile belirlenir.

R (korelasyon katsayısı):

$-1 < r < 1$ arasında değer alır; r (-) işaretli ise ilişki negatif olur ilişki $r = 0,40$ altı zayıf, $0,20$ altı çok zayıf, $r = 0,40-0,60$ arasında orta düzeyde güçlü, $0,60-0,80$ arası güçlü, $0,80$ üzeri çok güçlü ilişkiyi ifade eder.

Regresyon: Bir bağımlı ve birden çok bağımsız değişkenin ilişkisinin incelendiği analizlerdir. Varsayımları yüksek R kare, Model anlamlılığı, katsayı anlamlılığı olmamasıdır. Bu varsayımlar sağlanıyorsa model yorumlanabilir. Eğer bu varsayımları bozan bir bağımsız değişken var ise modelden çıkartılır ve model yeniden analiz edilir.

7.3.2. Veri Analizi Yöntemleri

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Co. Alpha testi yapılmıştır. Co. Alpha katsayısı, istatistiksel açıdan analizde kullanılan bütün sorular hesaba katılarak hesaplama yapıldığından, güvenilirlik oranını en iyi veren katsayı olarak kabul edilmektedir. Eğer analiz edilen sorular güvenilir ise bu katsayı 1'e yakın olur. Co. Alpha katsayısının aralık değerleri ve buna ilişkin kullanılan ölçeklerin alacağı güvenilirlik seviyeleri aşağıdaki gibidir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluk düzeyleri Kolmogrov Smirnov testi ile yapılmıştır. Sonuçlara göre çalışmadaki örgüt kültürü ve iç kontrol ve boyutlarının normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Veri sayısının $n=309$ gibi yüksek bir düzeyde olmasından dolayı normal dağılıma uygunluk gösteren testler kullanılmıştır. Ölçeklerin katılımcıların genel özelliklere göre incelenmesinde bağımsız örneklem t testi ve Varyans analizi kullanılmıştır.

Boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve çoklu düzeylerde ilişkilerinin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük olan p değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

7.4. Bulgular ve Değerlendirmesi

Katılımcılardan sağlanan anket verilerine göre yapılan analiz ve bulgular bu bölümde yer almaktadır.

7.4.1. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi

İç kontrol sistemi ölçeğinden elde edilen verilerin demografik özelliklere göre analizi Tablo 7.1’de verilmiştir.

Tablo 7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	216	69,90%
	Kadın	93	30,10%
Yaşınız	20 - 29 yaş	67	21,70%
	30 - 39 yaş	113	36,60%
	40 - 49 yaş	101	32,70%
	50 ve üzeri yaş	28	9,10%
Eğitim Durumunuz	İlkokul	1	0,30%
	Lise	61	19,70%
	Ön Lisans	63	20,40%
	Lisans	155	50,20%
	Yüksek Lisans ve üstü	29	9,40%
Şirketteki Çalışma Süreniz	1 - 5 yıl	133	43,00%
	6 - 10 yıl	54	17,50%
	11 - 15 yıl	63	20,40%
	15 yıl ve üzeri	59	19,10%
Toplam Mesleki Deneyim Süreniz	1 - 5 yıl	38	12,30%
	6 - 10 yıl	45	14,60%
	11 - 15 yıl	66	21,40%
	15 yıl ve üzeri	160	51,80%
Şirketinizde Çalışmakta Olduğunuz Pozisyonunuz	Ara Kademe (Şef & Ekip Sorumlusu)	57	18,40%
	Çalışan	207	67,00%
	Yönetici	45	14,60%
Çalıştığınız Bölümün Faaliyet Gösterdiği Grup	A Kanallar	81	26,20%
	ATV	75	24,30%
	TV Teknik	143	46,30%
	Diğer	10	3,20%

Araştırma kapsamında ankete cevap veren katılımcıların %30,1’i kadın, %69,9’unu ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %21,7’si 20-29 yaş aralığında, %36,6’sı 30-39 yaş aralığında, %32,7’si 40-49 yaş aralığında, %9,1’i ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %0,3’ü ilkokul, %19,7’si lise, %20,4’ü ön lisans, %50,2’si lisans ve %9,4 ‘ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Araştırmaya katılanların buldukları kurumda ne kadar süredir çalıştıklarına dair elde edilen verilere bakıldığında ise en yüksek oranın %43 ile 1-5 yıl aralığında

olduğu görülmektedir. Bunu %20,4 ile 11-15 yıl izlemektedir. En düşük oranın ise 17,5 ile 6-10 yıl olduğu, %19,1'inin ise 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür. Toplam mesleki deneyim süreleri ile ilgili cevaplarda ise %51,8 ile 15 yıl ve üzeri en yüksek oran olurken %21,4 ile 11-15 yıl ikinci sırayı almıştır. Bunu %14,6 ile 6-10 yıl, %12,3 ile 1-5 yıl cevabı izlemiştir. Her iki soruda elde edilen verilere bakıldığında; kurumda çalışma süresi en yüksek 1-5 yıl çıkarken, toplam mesleki deneyim süresi en yüksek 15 yıl ve üzeri çıkmakta yani ankete katılan çalışanların mesleki deneyimleri ile şu anda çalıştıkları kurumdaki sürelerinin birbiriyle zıt olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılan şu ki, ankete cevap verenler baz alındığında, kurum son 5 yıl içerisinde %43 oranında personel istihdam etmiş ve bunların ciddi bir çoğunluğu 15 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların şirkette çalışmış oldukları pozisyon ile ilgili soruya verilen cevaplarda, cevaplayıcıların %67 oranla çalışan pozisyonunda görülmekte bu da verilen cevapların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. %18,4 oranında ara kademe (şef&ekip sorumlusu), %14,6 oranla da yönetici pozisyonlarında çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır. Katılımcıların çalıştıkları bölümün faaliyet gösterdiği grupların %46,3 'ünün TV Teknik, %26,2'si A kanallar, %24,3'ü ATV ve kanalları, %3,2'sinin diğer olduğu görülmüştür.

Tablo 7.2. İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeylerinin İncelenmesi

Alt Boyutlar	Güvenilirlik	Güvenilirlik	Açıklanan varyans	KMO
Kontrol Ortamı		0,82	16%	
Risk Değerlendirme		0,79	15%	
Kontrol Faaliyetleri	0,91	0,74	13%	0,89
Bilgi ve İletişim		0,78	12%	
İzleme		0,79	13%	

Tablo 7.2'de gösterildiği üzere, iç kontrol uyum ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,91 olduğu ve ölçeğinin oldukça güvenilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğinin beş alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Açıklanan toplam varyans %69 ve KMO örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,89 olduğu görülmüştür.

Alt boyular bazında iç tutarlılık düzeyleri kontrol ortamı 0,82, risk değerlendirme 0,79, kontrol faaliyetleri 0,74, bilgi ve iletişim 0,78, izleme 0,79 seviyesinde sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 7.3. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Cinsiyet

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	p
Kontrol Ortamı	Kadın	4,1	0,59	0,01*
	Erkek	4,04	0,8	
Risk Değerlendirme	Kadın	4,16	0,68	0,01*
	Erkek	4,12	0,84	
Kontrol Faaliyetleri	Kadın	4,44	0,5	0,01*
	Erkek	4,33	0,67	
Bilgi ve İletişim	Kadın	4,35	0,6	0,01*
	Erkek	4,21	0,83	
İzleme	Kadın	4,21	0,65	0,01*
	Erkek	4,08	0,96	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Cinsiyete göre analizi Tablo 7.3’de verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p=0,01). Farkın nedeninin kadın katılımcıların Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ile İzleme düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Kadın katılımcıların iç kontrol algılarının erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür.

Tablo 7.4. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Yaş

Boyut	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	p
Kontrol Ortamı	20-29	4,05	0,76	0,06
	30-39	3,95	0,74	
	40-49	4,21	0,73	
	50 ve üzeri	3,93	0,68	
Risk Değerlendirme	20-29	4,16	0,83	0,16
	30-39	4,06	0,78	
	40-49	4,25	0,79	
	50 ve üzeri	3,92	0,71	
Kontrol Faaliyetleri	20-29	4,46	0,56	0,1
	30-39	4,25	0,66	
	40-49	4,43	0,63	
	50 ve üzeri	4,38	0,52	

Tablo 7.4. (devamı)

Bilgi ve İletişim	20-29	4,37	0,76	0,05
	30-39	4,1	0,81	
	40-49	4,36	0,74	
	50 ve üzeri	4,24	0,65	
İzleme	20-29	4,22	0,91	0,05
	30-39	3,95	0,92	
	40-49	4,25	0,81	
	50 ve üzeri	4,03	0,77	

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Yaşa göre analizi Tablo 7.4'de gösterilmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme boyutlarının anlamlı olarak farklı olmadığı görülmüştür. Araştırmada 20-29, 30-39, 40-49 ve 50 yaş ve üzerinde olan katılımcıların iç kontrol algılarının farklı olmadığı görülmüştür.

Tablo 7.5. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Eğitim

Boyut	Eğitim	Ortalama	Std. Sapma	p
Kontrol Ortamı	Lise	4,26	0,78	0,01*
	Ön lisans	4,19	0,65	
	Lisans	3,97	0,74	
	Lisansüstü	3,78	0,71	
Risk Değerlendirme	Lise	4,33	0,76	0,01*
	Ön lisans	4,29	0,72	
	Lisans	4,03	0,82	
	Lisansüstü	3,87	0,72	
Kontrol Faaliyetleri	Lise	4,51	0,63	0,01*
	Ön lisans	4,47	0,52	
	Lisans	4,3	0,64	
	Lisansüstü	4,14	0,63	
Bilgi ve İletişim	Lise	4,42	0,74	0,01*
	Ön lisans	4,47	0,62	
	Lisans	4,17	0,77	
	Lisansüstü	3,86	0,92	
İzleme	Lise	4,32	0,93	0,01*
	Ön lisans	4,28	0,86	
	Lisans	4,05	0,82	
	Lisansüstü	3,68	0,92	

**ilkokul n=1 olan grup göz ardı edilmiştir. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Eğitime göre analizi Tablo 7.5’de gösterilmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p=0,01). Farkın nedeninin Lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin lisans ve altındaki düzeyde eğitime sahip olan katılımcılara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 7.6. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Şirkette Çalışma Süresi

Boyut	Çalışma Süresi	Ortalama	Standart Sapma	p
Kontrol Ortamı	1-5 yıl	4,08	0,75	0,01*
	6-10 yıl	3,96	0,73	
	11-15 yıl	4,03	0,77	
	15 yıl ve üzeri	4,14	0,69	
Risk Değerlendirme	1-5 yıl	4,17	0,79	0,01*
	6-10 yıl	4,03	0,85	
	11-15 yıl	4,08	0,82	
	15 yıl ve üzeri	4,2	0,72	
Kontrol Faaliyetleri	1-5 yıl	4,44	0,57	0,01*
	6-10 yıl	4,2	0,7	
	11-15 yıl	4,26	0,71	
	15 yıl ve üzeri	4,47	0,5	
Bilgi ve İletişim	1-5 yıl	4,3	0,75	0,01*
	6-10 yıl	4,11	0,87	
	11-15 yıl	4,19	0,83	
	15 yıl ve üzeri	4,35	0,66	
İzleme	1-5 yıl	4,17	0,93	0,01*
	6-10 yıl	3,97	0,89	
	11-15 yıl	4,05	0,89	
	15 yıl ve üzeri	4,22	0,73	

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Şirkette Çalışma Süresine göre analizi Tablo 7.6'da gösterilmektedir. Katılımcıların kıdem düzeylerine göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin anlamlı düzeylerde farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışmada farklı düzeyde kıdeme sahip olan katılımcıların Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür.

Tablo 7.7. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Pozisyon

Boyut	Pozisyon	Ortalama	Std. Sapma	p
Kontrol Ortamı	Yönetici	4,07	0,68	0,04*
	Ara kademe	3,84	0,72	
	Çalışan	4,12	0,75	
Risk Değerlendirme	Yönetici	4,07	0,75	0,03*
	Ara kademe	3,90	0,80	
	Çalışan	4,21	0,79	
Kontrol Faaliyetleri	Yönetici	4,38	0,62	0,04*
	Ara kademe	4,20	0,61	
	Çalışan	4,41	0,62	
Bilgi ve İletişim	Yönetici	4,28	0,67	0,03*
	Ara kademe	4,00	0,80	
	Çalışan	4,32	0,78	
İzleme	Yönetici	4,17	0,74	0,01*
	Ara kademe	3,80	0,92	
	Çalışan	4,19	0,87	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Pozisyona göre analizi Tablo 7.7’de gösterilmektedir. Katılımcıların pozisyonlarına göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın nedeninin ara kademe çalışanlarının Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin yönetici veya çalışanlara göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 7.8. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Mesleki Deneyim

Boyut	Deneyim	Ortalama	Std. Sapma	p
Kontrol Ortamı	1-5 yıl	4,13	0,63	0,59
	6-10 yıl	4,04	0,66	
	11-15 yıl	3,94	0,80	
	15 yıl ve üzeri	4,09	0,76	
Risk Değerlendirme	1-5 yıl	4,24	0,71	0,53
	6-10 yıl	4,13	0,77	
	11-15 yıl	4,00	0,86	
	15 yıl ve üzeri	4,16	0,79	
Kontrol Faaliyetleri	1-5 yıl	4,47	0,57	0,06
	6-10 yıl	4,28	0,62	
	11-15 yıl	4,29	0,63	
	15 yıl ve üzeri	4,40	0,63	
Bilgi ve İletişim	1-5 yıl	4,37	0,81	0,29
	6-10 yıl	4,10	0,83	
	11-15 yıl	4,17	0,74	
	15 yıl ve üzeri	4,30	0,76	
İzleme	1-5 yıl	4,28	0,83	0,41
	6-10 yıl	4,06	0,83	
	11-15 yıl	3,96	0,99	
	15 yıl ve üzeri	4,16	0,85	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Mesleki Deneyime göre analizi Tablo 7.8’de gösterilmektedir. Katılımcıların mesleki deneyim düzeylerine göre Kontrol Ortamı,

Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin anlamlı düzeylerde farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışmada farklı düzeyde mesleki deneyime sahip olan katılımcıların Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. Ayrıca İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Departmana göre analizi yapılmıştır ve Tablo 7.9’da gösterilmiştir.

Tablo 7.9. İç Kontrol Sistemi Ölçeği ve Departman

Boyut	Departman	Ortalama	s.sapma	p
Kontrol Ortamı	ATV ve Kanalları	3,94	0,74	0,07
	A Kanallar	4,16	0,69	
	TV Teknik	4,08	0,76	
	Diğer	3,74	0,72	
Risk Değerlendirme	ATV ve Kanalları	4,02	0,80	0,08
	A Kanallar	4,21	0,80	
	TV Teknik	4,17	0,78	
	Diğer	3,75	0,74	
Kontrol Faaliyetleri	ATV ve Kanalları	4,32	0,64	0,05
	A Kanallar	4,48	0,56	
	TV Teknik	4,35	0,63	
	Diğer	3,98	0,72	
Bilgi ve İletişim	ATV ve Kanalları	4,18	0,79	0,08
	A Kanallar	4,37	0,73	
	TV Teknik	4,25	0,78	
	Diğer	3,84	0,80	
İzleme	ATV ve Kanalları	4,05	0,85	0,29
	A Kanallar	4,21	0,91	
	TV Teknik	4,11	0,88	
	Diğer	3,93	0,76	

Katılımcıların çalıştığı Departman/Faaliyet Gösterdiği Grup değişkeni baz alındığında İç Kontrol Sistemi Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin anlamlı düzeylerde farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışmada farklı departmanlarda bulunan katılımcıların Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve izleme düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür.

Çalışanlardan İç Kontrol Sistemi ölçeği ($Ort= 4,19$, $SS= 0,68$) ile sağlanan verilerin Pearson korelasyonu yapılarak, İç Kontrol sisteminin boyutları arasındaki ilişki ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 7.10’da gösterilmiştir.

Tablo 7.10. İç Kontrol Sistemi ve Boyutları Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon	İç Kontrol Sistemi	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
İç Kontrol Sistemi	1	,937** p<0,001	,935** p<0,001	,911** p<0,001	,922** p<0,001	,910** p<0,001
Kontrol Ortamı	,937** p<0,001	1	,884** p<0,001	,770** p<0,001	,779** p<0,001	,817** p<0,001
Risk Değerlendirme	,935** p<0,001	,884** p<0,001	1	,797** p<0,001	,792** p<0,001	,826** p<0,001
Kontrol Faaliyetleri	,911** p<0,001	,770** p<0,001	,797** p<0,001	1	,883** p<0,001	,796** p<0,001
Bilgi ve İletişim	,922** p<0,001	,779** p<0,001	,792** p<0,001	,883** p<0,001	1	,854** p<0,001
İzleme	,910** p<0,001	,817** p<0,001	,826** p<0,001	,896** p<0,001	,854** p<0,001	1

İç kontrol için çıkarılan faktörlerin Pearson korelasyonları ve çift taraflı testleri.*:p<0.05, ** p<0.01 (çift taraflı)

Tablo 7.10 incelendiğinde iç kontrol sistemi boyutları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($p< 0,01$).

- “İç Kontrol Sistemi” ile “Kontrol Ortamı” ($r=0,937$, $p<0,01$), Risk Değerlendirme ($r=0,935$, $p<0,01$), Kontrol Faaliyetleri ($r=0,911$, $p<0,01$),

Bilgi ve İletişim ($r=0,922$, $p<0,01$) ve İzleme ($r =0,910$, $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönde, çok yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

- En yüksek düzeyde ilişkiyi Kontrol Ortamı ve Risk Değerlendirme boyutları göstermiştir. İki bileşen arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,884$, $p< 0,01$).
- “Kontrol Faaliyetleri” ve “Bilgi ve İletişim” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,883$, $p< 0,01$).
- “İzleme” ve “Bilgi ve İletişim” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,854$, $p< 0,01$).
- “Risk Değerlendirme” ve “İzleme” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,826$, $p< 0,01$).
- “Kontrol Ortamı” ve “İzleme” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,817$, $p< 0,01$).
- “Risk Değerlendirme” ve “Kontrol Faaliyetleri” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,797$, $p< 0,01$).
- “Kontrol Faaliyetleri” ve “İzleme” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,796$, $p< 0,01$).
- “Risk Değerlendirme” ve “Bilgi ve İletişim” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,768$, $p< 0,01$).
- “Kontrol Ortamı” ve “Bilgi ve İletişim” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,779$, $p< 0,01$).
- “Kontrol Ortamı” ve “Kontrol Faaliyetleri” arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,770$, $p< 0,01$).

“Kontrol Ortamı ve Risk Değerlendirme” boyutları ile “Kontrol Faaliyetleri ve Bilgi ve İletişim” boyutları diğerlerine göre yüksek düzeyde ilişki göstermiştir.

Tablo 7.11. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken (Sabit): 0,040	Bağımsız Değişkenler (İç Kontrol Bileşenleri)	B	Std. Hata	(β)	t	R	R ²	F	p
İç Kontrol Sistemi	Kontrol Ortamı	0,29	0,00	0,31	80,03	1,00	1,00	67.572	p<0,001
	Risk Değerlendirme	0,20	0,00	0,23	54,56	1,00	1,00	67.572	p<0,002
	Kontrol Faaliyetleri	0,22	0,00	0,20	50,21	1,00	1,00	67.572	p<0,003
	Bilgi ve İletişim	0,20	0,00	0,23	51,92	1,00	1,00	67.572	p<0,004
	İzleme	0,09	0,00	0,12	31,02	1,00	1,00	67.572	p<0,005

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizi Tablo 7.11’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; İç Kontrol bileşenlerinin İç Kontrol Sistemi ile pozitif yönde ve oldukça güçlü düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri= 0,999 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modeldeki iç kontrol sisteminin %100’ünün bağımsız değişkenler olan İç Kontrol bileşenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Tüm bileşenler $p < 0,05$ olduğu için iç kontrol sistemi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Kontrol Ortamı boyutu $\beta_1 = 0,838$, $t = 80,03$, $p < 0,05$,
Risk Değerlendirme boyutu $\beta_2 = 0,20$, $t = 54,56$, $p < 0,05$,
Kontrol Faaliyetleri boyutu $\beta_3 = 0,22$, $t = 50,21$, $p < 0,05$,
Bilgi ve İletişim boyutu $\beta_4 = 0,20$, $t = 51,92$, $p < 0,05$,
İzleme boyutu $\beta_5 = 0,09$, $t = 31,02$, $p < 0,05$ bulunmuştur.

Modelin doğrusal regresyon denklemi:

İç Kontrol Sistemi = 0,040 + 0,29*Kontrol Ortamı + 0,20*Risk Değerlendirme + 0,22*Kontrol Faaliyetleri + 0,20*Bilgi ve İletişim + 0,09*İzleme

Tablo 7.12. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (1)

Alt Boyutlar		Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	İç İletişimin Kurulması	Dış İletişimin Kurulması	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi
Etik Değerler ve Dürüstlük	r	0,64	0,69	0,67	0,70	0,64
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Gözetim Sorumluluğu	r	0,62	0,68	0,66	0,71	0,62
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Hesap Verme Sorumluluğu	r	0,63	0,69	0,64	0,73	0,67
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk	r	0,61	0,66	0,64	0,70	0,68
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Yetkinliğe Önem Verilmesi	r	0,54	0,61	0,55	0,69	0,60
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 7.12’de gösterilen İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasında İlişkilerin tespitine dair analiz sonuçlarına göre:

- “Etik Değerler ve Dürüstlük” boyutu ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).
- “Gözetim sorumluluğu” boyutu ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).
- “Hesap verme sorumluluğu” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye

açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

- “Örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk” boyutu ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).
- “Yetkinliğe Önem Verilmesi” boyutu ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

Tablo 7.13. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (2)

Alt Boyutlar		Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	İç İletişimin Kurulması	Dış İletişimin Kurulması	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi
Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi	r	0,64	0,62	0,61	0,54	0,63
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi	r	0,69	0,68	0,66	0,61	0,69
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması	r	0,67	0,66	0,64	0,55	0,64
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 7.13’de gösterilen İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasında İlişkilerin tespitine dair analiz sonuçlarına göre:

- “Doğru ve uygun hedeflerin belirlenmesi” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).
- “Risklerin belirlenerek analiz edilmesi” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).
- “Suistimal riskine ilişkin değerlendirmelerin yapılması” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).

Tablo 7.14. İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (3)

Alt Boyutlar		Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	iç İletişimin Kurulması	Dış İletişimin Kurulması	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	Eksikliklerin ve iyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi
Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi	r	0,7	0,71	0,7	0,69	0,73
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	r	0,64	0,62	0,68	0,6	0,67
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	r	0,64	0,62	0,68	0,64	0,67
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

Tablo 7.14. (devamı)

Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması	r	0,64	0,62	0,68	0,64	0,67
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*0,05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 7.14’de gösterilen İç Kontrol Sisteminin Alt Boyutları Arasında İlişkilerin tespitine dair analiz sonuçlarına göre:

- “Önemli değişikliklerin tespit edilmesi” boyutu ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).
- “Uygun kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).
- “Genel kontrollerin teknoloji odaklı belirlenmesi” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).
- “Kontrol faaliyetlerine ilişkin politikaların oluşturulması” ile “kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması”, “iç iletişimin kurulması”, “dış iletişimin kurulması”, “sürekli ve/veya ayrı değerlendirmelerin yapılması”, “eksikliklerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi” boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p= 0,01$).

7.4.2. Örgüt Kültürünün İncelenmesi

Örgüt Kültürü ölçeğinden elde edilen verilere göre Ölçeğin güvenilirlik analizi Tablo 7.15'de verilmiştir.

Tablo 7.15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Düzeylerinin İncelenmesi

Alt Boyutlar	Güvenilirlik	Güvenilirlik	Açıklanan varyans	KMO
Hiyerarşi-Bürokratik	0,93	0,84	18%	0,91
Klan- Toplumcu		0,83	17%	
Adhokrasi-Yenilikçi		0,85	16%	
Pazar-Rekabetçi		0,83	16%	

Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,93 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Açıklanan toplam varyans %67 ve KMO örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,91 olduğu görülmüştür. Alt boyutlar bazında iç tutarlılık düzeyleri Hiyerarşi 0,84, Klan 0,83, Adhokrasi 0,85, Pazar 0,83 seviyesinde sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 7.16. Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Cinsiyet

Boyut	Cinsiyetiniz	Ortalama	Std. Sapma	p
Hiyerarşi	Kadın	4,15	0,80	0,34
	Erkek	4,06	0,95	
Klan	Kadın	3,83	0,98	0,01*
	Erkek	3,67	1,23	
Adhokrasi	Kadın	3,98	0,96	0,01*
	Erkek	3,92	1,09	
Pazar	Kadın	3,98	0,79	0,09
	Erkek	3,88	0,93	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 7.16’da Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyete göre analizi verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Hiyerarşi ve Pazar boyutlarına farklı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Adhokrasi ve Klan kültür düzeylerinin ise erkek katılımcılarda kadınlara göre daha düşük düzeylerde olduğu görülmüştür. Kadınların Adhokrasi ve Klan kültür düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$).

Tablo 7.17. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Yaş

Boyut	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	p
Hiyerarşi	20-29 yaş	4,16	0,99	0,07
	30-39 yaş	4	0,89	
	40-49 yaş	4,22	0,85	
	50 yaş ve üzeri	3,78	0,87	
Klan	20-29 yaş	3,75	1,19	0,18
	30-39 yaş	3,54	1,15	
	40-49 yaş	3,89	1,16	
	50 yaş ve üzeri	3,75	1,09	
Adhokrasi	20-29 yaş	3,99	1,01	0,13
	30-39 yaş	3,79	1,06	
	40-49 yaş	4,11	1,04	
	50 yaş ve üzeri	3,8	1,05	
Pazar	20-29 yaş	4,06	0,88	0,02*
	30-39 yaş	3,78	0,89	
	40-49 yaş	4,05	0,87	
	50 yaş ve üzeri	3,62	0,89	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 7.17’de Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyete göre analizi verilmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi boyutlarının anlamlı farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmada 20-29 yaş, 30-39 yaş, 40-49 yaş ile 50 yaş ve üzeri olan katılımcıların Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Pazar boyutunun ise yaşa göre farklı olduğu ve farkın nedeninin 30-39 yaş ile 50 yaş ve üzeri yaşlara sahip bireylerin Pazar düzeylerinin 20-29 yaş ve 40-49 yaş arasındaki bireylere göre daha düşük düzeylerde olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p=0,02$, $p<0,05$).

Tablo 7.18. Örgüt Kültürü ve Eğitim

Boyut	Eğitim	Ortalama	Std. Sapma	p
Hiyerarşi	Lise	4,32	0,91	0,01*
	Ön lisans	3,95	0,93	
	Lisans	3,99	0,88	
	Lisansüstü	3,76	0,92	
Klan	Lise	4,86	0,75	0,01*
	Ön lisans	3,86	0,63	
	Lisans	3,86	0,72	
	Lisansüstü	3,64	0,68	
Adhokrasi	Lise	4,05	0,73	0,01*
	Ön lisans	4,19	0,82	
	Lisans	3,86	0,73	
	Lisansüstü	3,58	1,09	
Pazar	Lise	4,07	0,88	0,01*
	Ön lisans	4,12	0,81	
	Lisans	3,81	0,88	
	Lisansüstü	3,68	1,05	

**ilkokul n=1 olan grup göz ardı edilmiştir. *0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 7.18’de Örgüt Kültürü Ölçeğinin Eğitime göre analizi incelenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Farkın nedeninin lisansüstü düzeydeki katılımcıların Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar boyutlarındaki düzeylerinin diğer eğitim seviyelerinden daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 7.19. Örgüt Kültürü ve Şirkette Çalışma Süresi

		Kültür Boyutu	Ort	p
Şirketteki Çalışma Süresi	1-5 yıl	Hiyerarşi	4,21	0,01
		Adhokrasi	4,01	0,01
		Pazar	4,02	0,01
		Klan	3,77	0,01
	6-10 yıl	Hiyerarşi	3,88	0,01
		Adhokrasi	3,79	0,01
		Pazar	3,80	0,01
		Klan	3,38	0,01

Tablo 7.19. (devamı)

Şirketteki Çalışma Süresi	11-15 yıl	Hiyerarşi	4,03	0,01
		Adhokrasi	3,90	0,01
		Pazar	3,92	0,01
		Klan	3,75	0,01
	15 yıl ve üzeri	Hiyerarşi	4,05	0,01
		Adhokrasi	3,96	0,01
		Pazar	3,78	0,01
		Klan	3,88	0,01

Tablo 7.19’da Örgüt Kültürü Ölçeğinin Şirkette Çalışma Süresine göre analizi verilmiştir. Katılımcılardan 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanların şirkette çalışma sürelerine göre Hiyerarşi, Pazar, Adhokrasi ve Klan düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Ancak 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların kültür düzeyleri sırasıyla Hiyerarşi, Adhokrasi, Pazar ve Klan olduğu için diğer çalışma süresi gruplarına göre farklılık göstermektedir. Farkın nedeni, 15 yıl ve üzeri katılımcıların Adhokrasi kültürünü Pazar kültüründen yüksek düzeyde algılamalarıdır.

Tablo 7.20. Örgüt Kültürü ve Pozisyon

Boyut	Pozisyon	Ortalama	Std. Sapma	p
Hiyerarşi	Yönetici	4,13	0,84	0,01*
	Ara kademe	3,81	0,97	
	Çalışan	4,19	0,89	
Klan	Yönetici	3,85	1,07	0,01*
	Ara kademe	3,47	1,14	
	Çalışan	3,76	1,18	
Adhokrasi	Yönetici	3,94	0,98	0,01*
	Ara kademe	3,72	1,12	
	Çalışan	4,00	1,04	
Pazar	Yönetici	3,89	0,83	0,01*
	Ara kademe	3,62	0,99	
	Çalışan	3,99	0,87	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 7.20’de Örgüt Kültürü Ölçeğinin Pozisyona göre analizi gösterilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına göre Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Farkın nedeninin ara kademe çalışanlarının Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar düzeylerinin yönetici veya çalışanlara göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Klan kültürünü en çok yöneticiler algıarken, çalışanların Hiyerarşi, Adhokrasi ve Pazar kültürleri algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7.21. Örgüt Kültürü ve Mesleki Deneyim

Boyut	Deneyim	Ortalama	Std. Sapma	p
Hiyerarşi	1-5 yıl	4,25	0,78	0,01*
	6-10 yıl	4,11	0,86	
	11-15 yıl	4,07	0,93	
	15 yıl ve üzeri	4,04	0,94	
Klan	1-5 yıl	3,93	1,05	0,01*
	6-10 yıl	3,62	1,05	
	11-15 yıl	3,72	1,11	
	15 yıl ve üzeri	3,69	1,23	
Adhokrasi	1-5 yıl	4,15	0,88	0,01*
	6-10 yıl	3,86	0,89	
	11-15 yıl	3,98	1,01	
	15 yıl ve üzeri	3,90	1,14	
Pazar	1-5 yıl	4,19	0,77	0,01*
	6-10 yıl	3,83	0,81	
	11-15 yıl	3,88	0,90	
	15 yıl ve üzeri	3,89	0,93	

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 7.21’de Örgüt Kültürü Ölçeğinin Mesleki Deneyime göre analizi gösterilmiştir. Katılımcıların mesleki deneyim düzeylerine göre Hiyerarşi ve Pazar düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$).

Farkın nedeni, Klan ve Adhokrasi kültüründe mesleki deneyimlerin düzeyleri benzerlik gösterirken, Hiyerarşi ve Pazar kültüründe 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlar hariç 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışanların düzeyleri farklılık göstermiştir.

Ayrıca, mesleki deneyimi en az olan 1-5 yıl arası çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin diğerlerine göre çok daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 7.22. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Departman

Boyut	Departman	Ortalama	s.sapma	p
Hiyerarşi	ATV ve Kanalları	3,93	0,99	0,06
	A Kanallar	4,19	0,79	
	TV Teknik	4,08	0,95	
	Diğer	3,65	0,66	
Klan	ATV ve Kanalları	3,89	1,13	0,39
	A Kanallar	4,05	1,16	
	TV Teknik	3,92	1,2	
	Diğer	3,68	0,99	
Adhokrasi	ATV ve Kanalları	3,58	1,12	0,06
	A Kanallar	3,89	1,08	
	TV Teknik	3,76	1,02	
	Diğer	3,55	0,9	
Pazar	ATV ve Kanalları	3,78	0,91	0,08
	A Kanallar	4,09	0,95	
	TV Teknik	3,94	0,85	
	Diğer	3,45	0,78	

Tablo 7.22’de Örgüt Kültürü Ölçeğinin Departman/Faaliyet Gösterdiği Grup değişkenine göre analizi gösterilmiştir. Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı departmanlarda bulunan çalışanlarının Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar düzeylerinin benzer düzeylerde olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan Örgüt Kültürü ölçeği (Ort= 3,91, SS=0,91) yardımı ile alınan skorlar arasındaki ilişki Pearson korelasyonu analizi ile ölçülmüştür.

Buna göre Tablo 7.23’de gösterilen korelasyon tablosunda, örgüt kültürü boyutlarının birbirleriyle ilişki düzeylerinin pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,01$).

Tablo 7.23. Örgüt Kültürü Boyutları Korelasyon Analizi

Pearson Correlation	Örgüt Kültürü	Hiyerarşi	Klan	Adhokrasi	Pazar
Örgüt Kültürü	1	,895**	,936**	,931**	,860**
Hiyerarşi	,895**	1	,795**	,779**	,689**
Klan	,936**	,795**	1	,841**	,724**
Adhokrasi	,931**	,779**	,841**	1	,757**
Pazar	,860**	,689**	,724**	,741**	1

Örgüt Kültürü için çıkarılan faktörlerin Pearson korelasyonları ve çift taraflı testleri.*: $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (çift taraflı)

Tablo 7.23’de Örgüt Kültürü Boyutları korelasyon analizi gösterilmiştir.

Örgüt kültürü ve boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yüksek ilişki düzeyleri sırasıyla Klan $r = 0,936$, $p < 0,01$, Adhokrasi $r = 0,931$, Hiyerarşi $r = 0,895$, $p < 0,01$, $p < 0,01$, Pazar $r = 0,860$, $p < 0,01$ şeklinde sıralanmaktadır.

- En yüksek düzeyde pozitif yönde ve anlamlı ilişki Klan ve Adhokrasi boyutları arasında gözlemlenmiştir ($r = 0,841$, $p < 0,01$). Sırasıyla;
- Klan ve Hiyerarşi arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,795$, $p < 0,01$).
- Hiyerarşi ve Adhokrasi arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,779$, $p < 0,01$).

- Adhokrasi ve Pazar arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,741, p< 0,01$).
- Klan ve Pazar arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,724, p< 0,01$).
- Hiyerarşi ve Pazar arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,689, p< 0,01$).

Tablo 7.24. Örgüt Kültürü ve Boyutları Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken (Sabit):1,99	Bağımsız Değişkenler (Örgüt Kültürü Boyutları)	B	Std. Hata	(β)	R	R ²
Örgüt Kültürü	Hiyerarşi	0,25	0,00	0,25	1,00	1,00
	Klan	0,25	0,00	0,32	1,00	1,00
	Adhokrasi	0,25	0,00	0,29	1,00	1,00
	Pazar	0,25	0,00	0,25	1,00	1,00

Tablo 7.24'de Örgüt Kültürü ve Boyutlarının regresyon analizi gösterilmiştir. İlişkinin etkisine yönelik yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürü düzeylerinin örgüt kültürüne pozitif yönde ve oldukça güçlü düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri= 1 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modeldeki örgüt kültürünün %100'ünün bağımsız değişkenler olan alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Hiyerarşi $\beta=0,25$, Klan $\beta=0,25$, Adhokrasi $\beta=0,25$ ve Pazar $\beta=0,25$ bulunmuştur.

Modelin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Örgüt Kültürü} = 1,99 + 0,25 \cdot \text{Hiyerarşi} + 0,25 \cdot \text{Klan} + 0,25 \cdot \text{Adhokrasi} + 0,25 \cdot \text{Pazar}$$

7.4.3. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi

Katılımcılardan İç Kontrol Sistemi ölçeği ($Ort= 4,19$, $SS= 0,68$) ve Örgüt Kültürü ölçeği ($Ort= 3,91$, $SS=0,91$) yardımı ile alınan skorlar arasındaki ilişki Pearson korelasyonu analizi ile ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 7.25’de gösterilmiştir.

Tablo 7.25. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Örgüt Kültürü - İç Kontrol Sistemi Korelasyon Tablosu			
		Örgüt Kültürü	İç Kontrol Sistemi
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyon	1	,838**
	Sig. (2-tarafli)		<,001
İç Kontrol Sistemi	Pearson Korelasyon	,838**	1
	Sig. (2-tarafli)	<,001	

Pearson korelasyonları ve çift taraflı testleri. *: $p<0,05$, **: $p<0,01$ (çift taraflı)

Tablo 7.25 incelendiğinde iç kontrol ve örgüt kültürü arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ($r= 0,838$) anlamlı ($p< 0,01$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani çalışanların örgüt kültürü ve iç kontrol algıları güçlü bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Literatürde farklı sınıflamalar olmakla birlikte, genelde “0,00-0,30= zayıf”, “0,31-0,49= orta”, “0,50-0,69= güçlü”, “0,70-1.00= çok güçlü” ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2006) ve ($r = 0,838^{**}$, $p< 0,01$).

Tablo 7.26. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Mean	Std. Sapma	N
İç Kontrol Sistemi	4,19	0,68	309
Örgüt Kültürü	3,91	0,91	309

İç kontrol sisteminin örgüt kültürü boyutları ile ilişkisini incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7.27’de gösterilmiştir

Tablo 7.27. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Pearson Korelasyon Sig. (2-taraf)		İç Kontrol	Hiyerarşi	Klan	Adhokrasi	Pazar
İç Kontrol	r	1	,821**	,762**	,761**	,700**
	p		<,001	<,001	<,001	<,001
Hiyerarşi	r	,821**	1	,795**	,779**	,689**
	p	<,001		<,001	<,001	<,001
Klan	r	,762**	,795**	1	,841**	,724**
	p	<,001	<,001		<,001	<,001
Adhokrasi	r	,761**	,779**	,841**	1	,741**
	p	<,001	<,001	<,001		<,001
Pazar	r	,700**	,689**	,724**	,741**	1
	p	<,001	<,001	<,001	<,001	

** Korelasyon sig. **p<0,01 (2-tarahlı).

Tablo 7.27’de verilen korelasyon analizine göre,

- İç Kontrol Sistemi ile Hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,821, p< 0,01$).
- İç Kontrol Sistemi ile Klan kültürü arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,762, p< 0,01$).
- İç Kontrol Sistemi ile Adhokrasi kültürü arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,761, p< 0,01$).
- İç Kontrol Sistemi ile Pazar kültürü arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0,700, p< 0,01$).

Buradan da anlaşıldığı üzere, Örgüt kültürünün boyutları ile İç Kontrol Sistemi arasında pozitif yönde, çok güçlü düzeyde ilişki vardır. Ayrıca en yüksek düzeyde ilişki iç kontrol sistemi ile örgüt kültürünün boyutlarından Hiyerarşi arasında tespit edilmiştir ($r= 0,821, p<0,01$). Bunu Klan tipi kültür modeli takip etmekte ($r= 0,762, p< 0,01$), sırasıyla Adhokrasi ($r= 0,761, p< 0,01$) ve Pazar ($r= 0,700, p< 0,01$)

kültürü gelmektedir. Örgüt kültürünün İç Kontrol sistemi boyutları ile ilişkisini tespit etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 7.28’de gösterilmiştir

Tablo 7.28. İç Kontrol Sistemi Boyutları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Pearson Korelasyon		Örgüt Kültürü	Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
Boyut							
Örgüt Kültürü	r	1	,821**	,773**	,714**	,760**	,782**
	p		p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01
Kontrol Ortamı	r	,821**	1	,884**	,770**	,779**	,817**
	p	p<0,01		p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01
Risk Değerlendirme	r	,773**	,884**	1	,797**	,792**	,826**
	p	p<0,01	p<0,01		p<0,01	p<0,01	p<0,01
Kontrol Faaliyetleri	r	,714**	,770**	,797**	1	,883**	,796**
	p	p<0,01	p<0,01	p<0,01		p<0,01	p<0,01
Bilgi ve İletişim	r	,760**	,779**	,792**	,883**	1	,854**
	p	p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01		p<0,01
İzleme	r	,782**	,817**	,826**	,796**	,854**	1
	p	p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01	

** Korelasyon sig. **p<0,01 (2-terafli).

Tablo 7.28’de verilen Pearson korelasyon analizine göre,

- Örgüt Kültürü ile İç Kontrol Sisteminin Kontrol Ortamı boyutu arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,821, p<0,01$).
- Örgüt Kültürü ile Risk Değerlendirme boyutu arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,773, p<0,01$).
- Örgüt Kültürü ile Kontrol Faaliyetleri boyutu arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,714, p<0,01$).

- Örgüt Kültürü ile Bilgi ve İletişim boyutu arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,760, p< 0,01$).
- Örgüt Kültürü ile İzleme boyutu arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,782, p< 0,01$).

Örgüt kültürü ile en yüksek düzeyde ilişkiyi Kontrol Ortamı boyutu göstermiştir ($r= 0,821, p< 0,01$). Bunu İzleme ($r=0,782, p< 0,01$) boyutu takip etmekte, sırasıyla Risk Değerlendirme ($r= 0,773, p< 0,01$), Bilgi ve İletişim ($r= 0,760, p< 0,01$) ve Kontrol Faaliyetleri ($r= 0,714, p< 0,01$) şeklinde devam etmektedir.

Buradan da anlaşıldığı üzere, Örgüt kültürü ile İç Kontrol Sistemi boyutları arasında pozitif yönde, çok güçlü düzeyde bir ilişki vardır ($p< 0,01$).

Tablo 7.29. Örgüt Kültürü Boyutları ve İç Kontrol Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Boyut		Kontrol Ortamı	Risk Değerlendirme	Kontrol Faaliyetleri	Bilgi ve İletişim	İzleme
Hiyerarşi	r	0,792**	0,736**	0,734	0,758	0,761**
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Klan	r	0,767**	0,706**	0,632**	0,674**	0,723**
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Adhokrasi	r	0,748**	0,719**	0,624**	0,693**	0,731**
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
Pazar	r	0,671**	0,645**	0,613**	0,643**	0,639**
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

Pearson korelasyonları ve çift taraflı testleri. *: $p<0,05$, **: $p<0,01$ (çift taraflı)

Tablo 7.29' da Örgüt Kültürü boyutları ve İç Kontrol boyutları arasında yapılan korelasyon analizine göre:

Hiyerarşi Kültürü – İç Kontrol Bileşenleri:

- Hiyerarşi kültürü ve Kontrol Ortamı boyutları arasında pozitif düzeyde, yüksek ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,792, p= 0,01$).
- Hiyerarşi kültürü ve Risk Değerlendirme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,736, p= 0,01$).
- Hiyerarşi kültürü ve Kontrol Faaliyetleri boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,734, p=0,01$).
- Hiyerarşi kültürü ve Bilgi ve İletişim boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,758, p= 0,01$).
- Hiyerarşi kültürü ve İzleme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,761, p= 0,01$).

Klan Kültürü – İç Kontrol Bileşenleri:

- Klan kültürü ve Kontrol Ortamı boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,767, p= 0,01$).
- Klan kültürü ve Risk Değerlendirme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,706, p= 0,01$).
- Klan kültürü ve Kontrol Faaliyetleri boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,632, p= 0,01$).
- Klan kültürü ve Bilgi ve İletişim boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,674, p= 0,01$).
- Klan kültürü ve İzleme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,723, p= 0,01$).

Adhokrasi Kültürü – İç Kontrol Bileşenleri:

- Adhokrasi kültürü ve Kontrol Ortamı boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,748, p= 0,01$).
- Adhokrasi kültürü ve Risk Değerlendirme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,719, p= 0,01$).

- Adhokrasi kültürü ve Kontrol Faaliyetleri boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,624, p= 0,01$).
- Adhokrasi kültürü ve Bilgi ve İletişim boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,693, p= 0,01$).
- Adhokrasi kültürü ve İzleme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,713, p= 0,01$).

Pazar Kültürü – İç Kontrol Bileşenleri:

- Pazar kültürü ve Kontrol Ortamı boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,671, p= 0,01$).
- Pazar kültürü ve Risk Değerlendirme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,645, p= 0,01$).
- Pazar kültürü ve Kontrol Faaliyetleri boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,613, p= 0,01$).
- Pazar kültürü ve Bilgi ve İletişim boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,643, p= 0,01$).
- Pazar kültürü ve İzleme boyutları arasında pozitif düzeyde, güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,639, p= 0,01$).

Çalışmada genel olarak, Örgüt Kültürü ve İç kontrol Boyutlarının arasında anlamlı ve güçlü düzeylerde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer ilişkilerin alt boyutlar arasında da olduğu ve ilişkilerin benzer güç ve büyüklükte olduğu ifade edilebilir.

Hiyerarşi kültürü, iç kontrolün tüm bileşenleri ile diğer kültürlerin ilişki düzeyinden daha yüksek düzeyde ilişki göstermiştir (K.O. $r= 0,792$, R.D. $r= 0,736$, K.F. $r= 0,734$, B.İ. $r= 0,758$, İ. $r= 0,761, p= 0,01$). Diğer taraftan tüm kültür tiplerinin en yüksek düzeyde Kontrol Ortamı boyutuyla ilişkili olduğu görülmüştür, bunu İzleme boyutu takip etmektedir. Kontrol ortamı bileşeni, iç kontrolün diğer bileşenlerine temel oluşturur ve iç kontrol etkinliğinde oldukça büyük öneme sahiptir. Etik değerler ve dürüstlük, gözetim sorumluluğu, örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk, yetkinliğe önem verilmesi ve hesap verme sorumluluğu gibi faaliyetleri kapsayan Kontrol Ortamının tüm kültür modelleriyle en yüksek ilişki gösteren boyut olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca izleme, üst yönetim tarafından yapılan bir işlem olduğu için

hıyerarşik örgütlerde, işletmenin sürekli ve/veya ayrı izlenip değerdendirilmesi, eksikliklerin tespiti ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi gibi işlemlere önem verildiği sonucuna ulaşılabilir.

Sonuçlara göre Hıyerarşi kültürünün Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme boyutlarıyla, diğer kültürlerden daha yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu gözlemlenirken, Pazar kültürünün diğer kültüre göre daha düşük seviyede ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca Kontrol Ortamı boyutunun tüm kültür tipleriyle en yüksek düzeyde ilişki gösterdiği gözlemlenirken, en zayıf ilişkiyi Kontrol Faaliyetleri boyutu göstermiştir. İç kontrol algılarının yüksek olmasının örgüt kültürü düzeylerini anlamlı şekilde yükselteceği ve işletmenin yüksek düzeyde örgüt kültürüne sahip olmasının iç kontrol sistemine olan uyumu üzerinde olumlu etkisinin olduğu boyutlarında da görülmüştür.

Yukarıda gösterilen korelasyon testlerinde İç Kontrol Sistemi ile Örgüt Kültürü arasında yüksek ilişki görülmüş olup, birlikte hareket ettikleri tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında, bu değerşkenlerin birinin bir diğerini ne derecede etkilediğini test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7.30. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisinin Regresyon Modeli

Bağımsız Değerşken	Bağımlı Değerşken	B	Std. Hata	(β)	t	R	R ²	F	p
Örgüt Kültürü	İç Kontrol Sistemi	1,725	0,094	0,838	18,31	0,838	0,702	723,14	<0,001

Tablo 7.30'da İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü ilişkisinin regresyon analizi gösterilmiştir. Buna göre, anlamlılık düzeyi p(sig).<0,05 olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

İlişkinin etkisine yönelik yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; çalışanların Örgüt Kültürü algılarının İç Kontrol Sistemine pozitif yönde, oldukça güçlü ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri= 0,702 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modeldeki iç kontrol sisteminin %70,2'sinin bağımsız değişken örgüt kültürü tarafından açıklandığını göstermektedir.

Regresyon modeline dâhil edilen bağımsız değişkenin *Beta katsayısı*= 0,838'dir ($p < 0,05$). Buna göre örgüt kültürü $p < 0,05$ olduğu için iç kontrol sistemi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Tablo 7.31. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Anova Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareleri Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
1	Regresyon	101,347	1	101,347	723,145	<,001 ^b
	Artık	43,025	307	0,140		
	Toplam	144,373	308			
a. Bağımlı Değişken: İç Kontrol Sistemi						
b. Bağımsız: (Sabit), Örgüt Kültürü						

Tablo 7.31'de İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü ilişkisinin Anova tablosu gösterilmiştir

- 'Bağımlı değişkeni açıklamak için bağımsız değişkene gereksinim var mıdır/ yok mudur' bulmak için hesaplanan $F = 723,145$ 'tir.
- $p = 0,001 < 0,025$ ($0,050/2$) olduğundan iç kontrol bağımlı değişkenini açıklamak için örgüt kültürü bağımsız değişkenine gereksinim duyulduğunu ifade etmektedir.

Tablo 7.32. İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Katsayı Tablosu

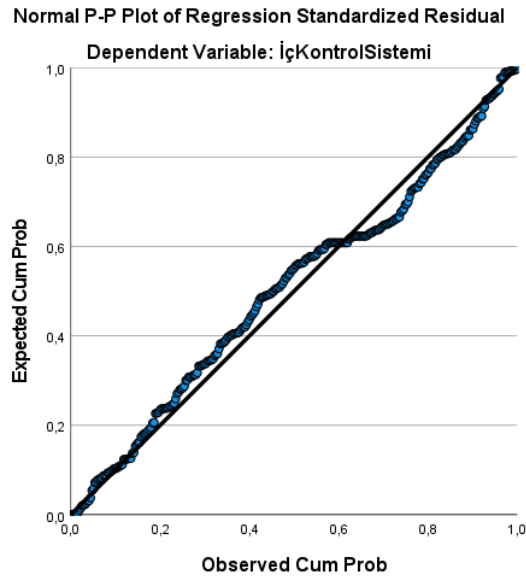
Katsayılar							
	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
(Sabit)	1,725	0,094		18,310	<0,001	1,540	1,910
Örgüt Kültürü	0,630	0,023	0,838	26,891	<0,001	0,584	0,677
Bağımlı Değişken: İç Kontrol Sistemi							

Tablo 7.32’de İç Kontrol Sistemi ve Örgüt Kültürü ilişkisinin katsayılar tablosu gösterilmiştir.

- $F(df1,df2)= F(1,307)= 723,145$, $p<0,05$, $R^2=0,702$ $\beta = 0,83$, $t(df)=26,89$, $p<0,05$
- Anlamli bir regresyon modeli, $F(1,307)=723,145$, $p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %70,2’sinin ($R^2= 0,702$) bağımsız değişken tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumlu ve anlamlı etkilemektedir, $\beta = 0,838$, $t(df)= t(307)=26,891$, $p< 0,05$.
- Sabit terim α için hesaplanan t değeri 18,310 ve testin hesaplanan anlam düzeyi ($p<0,001$) $< 0,025$ ($=0,050/2$) olduğundan sabit terim α modelde olması gereklidir.
- Regresyon katsayısı β için hesaplanan t değeri 26,89 ve testin hesaplanan anlam düzeyi ($p<0,001$) $< 0,025$ ($=0,050/2$) olduğundan Regresyon katsayısı β modelde olması gereklidir.

Bu ilişkinin basit doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{İç Kontrol Sistemi} = 1,725 + 0,63 \cdot \text{Örgüt Kültürü}$$



Grafik 7.1. İç Kontrol ve Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Grafiği

Bağımlı değişken olarak iç kontrol sistemi, bağımsız değişken olarak örgüt kültürü alındığında yapılan regresyon analizi sonucu, doğrusala yakın oldukça iyi bir ilişki tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, bağımlı ve bağımsız değişkenler yer değiştirilerek regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 7.33’de verilmiştir.

Tablo 7.33. Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi Katsayı ve Anova Tabloları

Katsayılar							
	B	Std. Error	Beta(β)	t	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
(Sabit)	-0,754	0,176		-4,288	<0,001	1,540	1,910
İç Kontrol Sistemi	1,114	0,041	0,838	26,891	<0,001	0,584	0,677
Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü							
ANOVA ^a							
Model		Kareleri Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	179,021	1	179,021	723,145	<,001 ^b	
	Artık	76,000	307	0,248			
	Toplam	255,021	308				
a. Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü							
b. Bağımsız: (Sabit), İç Kontrol Sistemi							

Tablo 7.33’de Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Sistemi ilişkisinin katsayılar ve Anova tabloları verilmiştir.

$$F(df1,df2)= F(1,307)= 723,145, p<0,05, R^2= 0,702$$

$$\beta= 0,838, t(df)= 26,891, p< 0,05$$

Anlamlı bir regresyon modeli, $F(1,307)=723,145, p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %70,2’sinin ($R^2= 0,702$) bağımsız değişken tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı etkilemektedir ($p<0,05$). Değişkenlerin B katsayısı işaretlerinin ters olması nedeniyle

bağımsız değişken iç kontrol sistemi, bağımlı değişken örgüt kültürünü negatif yönde etkilemektedir ($B1 = -0,754$, $B2 = 1,114$). İç kontrol sisteminin olmaması durumunda örgüt kültürü negatifken, iç kontrol yüksek bir varyansla etki yaparak kültürü yükseltmektedir.

Bu ilişkinin basit doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Örgüt Kültürü} = -0,754 + 1,114 * \text{İç Kontrol Sistemi}$$

Örgüt kültürünün bağımsız, iç kontrolün bağımlı olduğu durumda, örgüt kültürünün iç kontrol sistemine pozitif yönde, anlamlı ve yüksek bir etki yaptığı görülmüştür. Diğer taraftan regresyon analizi sonucu, bağımsız değişken olarak iç kontrol sisteminin örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve yüksek etki yaptığı gözlemlenmiştir. İç kontrol sistemi ve örgüt kültürü birbirini yüksek derece etkilemektedir. Kurumun sahip olduğu kültür, kurumun iç kontrol sisteminin %70,2'sini açıklayabilmektedir.

Aynı şekilde yapılan regresyon analizi sonucu iç kontrol sistemi de örgüt kültürünün %70,2'sini açıklayabilmektedir. Dolayısıyla güçlü bir kültürün, güçlü ve etkin bir iç kontrol sistemi inşa etmesi kaçınılmazdır. Diğer taraftan iç kontrol sistemi katı uygulanırsa kurumun kültürüne zarar verebilir. İç kontrol, kültürün şiddeti veya kuvveti ile doğru orantılı büyürken; örgüt kültürü, iç kontrolün şiddetinden ya da kuvvetinden ters yönde etkilenebilecektir.

Ayrıca istatistiksel olarak bakıldığında, 1 birim örgüt kültürü iç kontrol sistemine 0,63 birim düzeyinde bir etki sağlarken; 1 birim iç kontrol sistemi örgüt kültürüne 1,11 birimlik bir artış sağlamaktadır. İç kontrolün etki varyansının daha büyük olduğu görülmektedir; olumlu bir iç kontrol örgüt kültürünü olumlu yönde etkilerken, iç kontrol zayıflığında da kültürün olumsuz etkilenme düzeyi, iç kontrolün kültürden etkilenme düzeyinden daha yüksek olacaktır. Bu durumda kültürün hassasiyetinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisini gösteren regresyon tablolarının verdiği çıktıları özetleyecek olursak:

Bağımlı Değişken İç Kontrol – Bağımsız Değişken Örgüt Kültürü

- Örgüt kültürünün yokluk durumunda iç kontrol sistemi vardır ($B=1,725$).
- Örgüt kültürü ile iç kontrol yüksek düzeyde ($\beta = 0,838$), pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ($p<0,05$) ilişki göstermektedir.
- Örgüt kültürü iç kontrolü yüksek düzeyde açıklamaktadır ($R^2=0,702=\%70,2$).
- Örgüt kültürü artarsa iç kontrol de artmaktadır.

Bağımlı Değişken Örgüt Kültürü - Bağımsız Değişken İç Kontrol

- İç kontrolün yokluk durumunda örgüt kültürü yoktur ($B= -0,754$). İç kontrolün kültür oluşturmaya önemi oldukça büyüktür.
- Örgüt kültürü ile iç kontrol yüksek düzeyde ($\beta = 0,838$), pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ($p<0,05$) ilişki göstermektedir.
- İç Kontrol Sistemi Örgüt kültürünü yüksek düzeyde açıklamaktadır ($R^2=0,702=\%70,2$).
- İç Kontrol sistemi artarsa örgüt kültürü artacaktır. Ancak iç kontrolün artışı örgütün kültürünün onu kabul etmesiyle doğru orantılı olacağından, kuralların katı uygulanması ya da eksik uygulanması durumunda kültür buna hassasiyet gösterecek ve düzeyi aşağı yönde hareket edecektir. Dolayısıyla kültürün düşmesi ile iç kontrolün etkinliği de düşürecektir (*İç Kontrol Sistemi* = $1,725+0,63*\text{Örgüt Kültürü}$; *Örgüt Kültürü* = $-0,754 +1,114*\text{İç Kontrol Sistemi}$).

Tablo 7.34. Örgüt Kültürü Bileşenleri ile İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi

Model Özeti							
	R	R ²	Std. Sapma	Değişim İstatistikleri			
				F	df1	df2	Sig. F Change
1	,853 ^a	0,728	0,35955	203,198	4	304	0,000
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Pazar, Hiyerarşi, Adhokrasi, Klan							
b. Bağımlı Değişken: İç Kontrol Sistemi							

Tablo 7.34. (devamı)

ANOVA ^a Tablosu						
Model		KarelerToplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
1	Regresyon	105,073	4	26,268	203,198	<,001 ^b
	Artık	39,299	304	0,129		
	Toplam	144,373	308			
a. Bağımlı Değişken: İç Kontrol Sistemi						
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Pazar, Hiyerarşi, Adhokrasi, Klan						
Katsayılar ^a Tablosu						
Model		Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Sapma	Beta		
1	(Sabit)	1,533	0,106		14,490	0,000
	Hiyerarşi	0,371	0,040	0,491	9,234	0,000
	Klan	0,077	0,037	0,131	2,118	0,035
	Adhokrasi	0,103	0,040	0,158	2,575	0,010

Tablo 7.34'de İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişkilerin modellenmesi gösterilmektedir.

$$F(df1,df2) = F(4,304) = 203,198, p < 0,05, R^2 = 0,728$$

$$\beta_1 = 0,491, t(df) = t(304) = 9,234, p = 0,000 < 0,05$$

$$\beta_2 = 0,131, t(df) = t(304) = 2,118, p = 0,035 < 0,05$$

$$\beta_3 = 0,158, t(df) = t(304) = 2,575, p = 0,010 < 0,05$$

$$\beta_4 = 0,150, t(df) = t(304) = 3,183, p = 0,002 < 0,05$$

Analiz sonucunda, $F(4,304) = 203,198, p < 0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %72,8'inin ($R^2 = 0,728$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemektedir ($p < 0,05$). Buna göre Hiyerarşi İç Kontrol Sistemini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta_1 = 0,491, t(df) = t(304) = 9,234, p < 0,05$). Klan kültürü İç Kontrol Sistemini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta_2 = 0,131, t(df) = t(304) = 2,118,$

$p < 0,05$). Adhokrasi kültürü İç Kontrol Sistemini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta_3 = 0,158$, $t(df) = t(304) = 2,575$, $p < 0,05$). Pazar kültürü İç Kontrol Sistemini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta_4 = 0,150$, $t(df) = t(304) = 3,183$, $p < 0,05$).

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{İç Kontrol Sistemi} = 1,533 + 0,37 \cdot \text{Hiyerarşi} + 0,08 \cdot \text{Klan} + 0,10 \cdot \text{Adhokrasi} + 0,11 \cdot \text{Pazar}$$

Tablo 7.35. Örgüt Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Bileşenleri Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi

Model Özeti							
Mode	R	R ²	Std. Sapma	Değişim İstatistikleri			
1				F	df1	df2	Sig. F Change
1	,849 ^a	0,721	0,3595 5	156,674	5	303	0,000
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), İzleme, Kontrol Faaliyetleri, Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Bilgi ve İletişim							
a. Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü							
ANOVA ^a Tablosu							
Model		Kareleri Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	183,893	5	36,779	156,67 4	<,001 b	
	Artık	71,128	303	0,235			
	Toplam	255,021	308				
a. Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü							
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), İzleme, Kontrol Faaliyetleri, Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Bilgi ve İletişim							

Tablo 7.35. (devamı)

Katsayılar ^a Tablosu						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.	
	B	Std. Sapma	Beta			
1	(Sabit)	-0,358	0,204		-1,759	0,080
	Kontrol Ortamı	0,596	0,085	0,486	7,014	0,000
	Risk Değerlendirme	0,049	0,084	0,042	0,582	0,561
	Kontrol Faaliyetleri	-0,069	0,101	-0,047	-0,689	0,491
	Bilgi ve İletişim	0,259	0,090	0,220	2,877	0,004
	İzleme	0,207	0,070	0,199	2,943	0,004
a. Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü						

Tablo 7.35’de Örgüt Kültürü ile İç Kontrol Sistemi bileşenleri arasındaki ilişkilerin regresyon analizi gösterilmiştir. Buna göre:

$$F(df1,df2)= F(5,303)= 156,674, p<0,05, R^2= 0,721$$

$$\beta1= 0,486, t(df)= t(303)= 7,014, p=0,000< 0,05$$

$\beta2= 0,042, t= 0,532, p=0,561>0,05$ olduğu için anlamlı düzeyde açıklamamıştır.

$\beta3=-0,047, t= -0,689, p=0,491>0,05$ olduğu için anlamlı düzeyde açıklamamıştır.

$$\beta4= 0,220, t= 2,877, p=0,004< 0,05$$

$$\beta5= 0,220, t= 2,877, p=0,004< 0,05$$

Analiz sonucunda, $F(df1,df2)= F(5,303)= 156,674$ ve $p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %72,1’inin ($R^2= 0,721$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Risk Değerlendirme ve Kontrol Faaliyetleri boyutları Örgüt Kültürünü anlamlı düzeyde açıklamamıştır. Buna göre, Kontrol Ortamı, Bilgi ve İletişim ile İzleme Boyutları olan bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni anlamlı düzeyde etkilemektedir ($p<0,05$).

Kontrol Ortamı ile Örgüt Kültürünün anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir ($\beta_1 = 0,486$, $t = 7,014$, $p = 0,000 < 0,05$). Bilgi ve İletişim ve Örgüt Kültürü arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır ($\beta_4 = 0,220$, $t = 2,877$, $p = 0,004 < 0,05$). İzleme, Örgüt Kültürünü anlamlı düzeyde yordamaktadır ($\beta_4 = 0,220$, $t = 2,877$, $p = 0,004 < 0,05$)

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Örgüt Kültürü} = -0,358 + 0,60 \cdot \text{Kontrol Ortamı} + 0,26 \cdot \text{Bilgi ve İletişim} + 0,20 \cdot \text{İzleme}$$

Örgüt kültürü boyutlarının herbiri ile İç kontrol sistemi boyutları arasında ayrı ayrı regresyon analizi yapılarak, aralarındaki ilişkinin istatistiksel formülü ortaya konulmuştur.

Bu analizler Tablo 7.36 ile Tablo 7.40 arasında verilmiştir. Buna göre:

Tablo 7.36. Hiyerarşi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Hiyerarşi	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	R	R ²	F	p
Bağımlı Değişken: Hiyerarşi	Kontrol Ortamı	0,574	0,90	0,470	6,407	0,829	0,687	132,863	0,00
	Risk Değerlendirme	-0,086	0,088	-0,075	0,978	-			0,33
	Kontrol Faaliyetleri	0,164	0,106	0,112	1,547				0,12
	Bilgi ve İletişim	0,236	0,095	0,201	2,487				0,01
	İzleme	0,182	0,074	0,177	2,457				0,01
Sabit B: -0,361. d(f): (5,303) p<0,05 anlamlılık düzeyi									

Tablo 7.36'da Hiyerarşi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi alt boyutları arasında regresyon analizi verilmiştir.

$$F(df_1, df_2) = F(5, 303) = 132,863, p < 0,05, R^2 = 0,687$$

$$\beta_1 = 0,574, t = 6,407, p = 0,000 < 0,05$$

$\beta_2 = -0,086$, $t = -0,978$, $p = 0,33 > 0,05$ (Anlamli düzeyde aciklamamıştır.)

$\beta_3 = 0,164$, $t = 1,547$, $p = 0,12 > 0,05$ (Anlamli düzeyde aciklamamıştır.)

$\beta_4 = 0,236$, $t = 2,487$, $p = 0,01 < 0,05$

$\beta_5 = 0,182$, $t = 2,457$, $p = 0,01 < 0,05$

Analiz sonucunda, $F(df1,df2) = F(5,303) = 132,863$ ve $p < 0,05$ ve bagimli degiskendeki varyansin %68,7'inin ($R^2 = 0,687$) bagimsiz degiskenler tarafından aciklandigi bulunmustur. Risk Değerlendirme ve Kontrol Faaliyetleri boyutlari, Hiyerarşi kültürünü anlamli düzeyde aciklamamıştır. Kontrol Ortami, Bilgi ve İletişim ile İzleme Boyutlari olan bagimsiz degiskenler bagimli degisken olan Hiyerarşiyi anlamli düzeyde aciklamaktadır ($p < 0,05$). Kontrol Ortami ile Hiyerarşi arasında anlamli ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta_1 = 0,574$, $t = 6,407$, $p = 0,000 < 0,05$). Bilgi ve İletişim bileşeninin Hiyerarşi kültürünü anlamli düzeyde etkiledigi tespit edilmiştir ($\beta_4 = 0,236$, $t = 2,487$, $p = 0,01 < 0,05$). İzleme bileşeninin Hiyerarşi kültürünü anlamli düzeyde etkiledigi gözlemlenmiştir ($\beta_5 = 0,182$, $t = 2,457$, $p = 0,01 < 0,05$).

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

Hiyerarşi = -0,361 + 0,57*Kontrol Ortami + 0,24*Bilgi ve İletişim + 0,18*İzleme

Tablo 7.37. Klan Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutlari Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Klan	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	R	R ²	F	p
	Kontrol Ortami	0,836	0,127	0,535	6,595	0,786	0,618	97,948	<,001
Risk Değerlendirme	-0,008	0,125	-0,006	-0,066				0,947	
Kontrol Faaliyetleri	-0,150	0,150	-0,081	-1,002				0,317	
Bilgi ve İletişim	0,166	0,134	0,110	1,233				0,218	
İzleme	0,344	0,105	0,261	3,284				0,001	

Sabit B: -1,106. d(f): (5,303) p<0,05 anlamlılık düzeyi

$$F(df1,df2)= F(5,303)= 97,948, p<0,05, R^2= 0,618$$

$$\beta1= 0,836, t= 6,595, p=0,001< 0,05$$

$$\beta2=-0,008, t=-0,066, p=0,947>0,05 \text{ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.}$$

$$\beta3= -0,150, t=-1,002 p=0,317>0,05 \text{ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.}$$

$$\beta4=0,166, t= 1,233, p=0,218> 0,05 \text{ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.}$$

$$\beta5= 0,344, t= 3,284, p=0,01< 0,05$$

Tablo 7.37’de Klan Kültürü ile İç Kontrol Sistemi boyutları arasında regresyon analizi verilmiştir. Analiz sonucunda, $F(df1,df2)= F(5,303)= 97,948, p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %61,8’inin ($R^2= 0,618$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri ve Bilgi ve İletişim boyutları Klan kültürünü anlamlı düzeyde açıklamamıştır. Kontrol Ortamı ve İzleme boyutları olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan Klan kültürünü anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($p<0,05$). Kontrol Ortamı bileşeninin Klan kültürünü anlamlı ve yüksek düzeyde açıkladığı gözlemlenmiştir ($\beta1= 0,836, t= 6,595, p=0,001< 0,05$). İzleme’nin, Klan kültürünü anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta5= 0,344, t= 3,284, p=0,01< 0,05$).

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Klan} = -1,106 + 0,83 \cdot \text{Kontrol Ortamı} + 0,34 \cdot \text{İzleme}$$

Tablo 7.38. Adhokrasi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	R	R^2	F	p
Adhokrasi	Kontrol Ortamı	0,571	0,116	0,403	4,912	0,780	0,608	94,122	<,001
	Risk Değerlendirme	0,202	0,114	0,153	1,770				0,078
	Kontrol Faaliyetleri	-0,331	0,137	-0,196	-2,406				0,017
	Bilgi ve İletişim	0,389	0,123	0,287	3,166				0,002
	İzleme	0,202	0,096	0,169	2,102				0,036
Sabit B: -0,255. d(f): (5,303) p<0,05 anlamlılık düzeyi									

$$F(df1,df2)= F(5,303)= 94,122, p<0,05, R^2= 0,608$$

$$\beta1= 0,571, t= 4,912, p=0,001< 0,05$$

$\beta2= 0,202, t=1,770, p=0,078>0,05$ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.

$$\beta3= -0,331, t=-2,406 p=0,017<0,05$$

$$\beta4= 0,389, t= 3,166, p=0,002< 0,05$$

$$\beta5= 0,202, t= 2,102, p=0,036< 0,05$$

Tablo 7.38’de Adhokrasi Kültürü ile İç Kontrol Sistemi boyutları arasında regresyon analizi verilmiştir. Analiz sonucunda, $F(df1,df2)= F(5,303)= 94,122, p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %60,8’inin ($R^2= 0,608$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur.

- Risk Değerlendirme boyutu, Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde açıklamamıştır ($p=0,078>0,05$).

Bağımsız değişkenler olan Kontrol Ortamı, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme boyutları, bağımlı değişken olan Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde yordamaktadır ($p<0,05$).

- Kontrol Ortamı boyutu Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($\beta1= 0,571, t= 4,912, p=0,001< 0,05$).
- Kontrol Faaliyetleri boyutu Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($\beta3= -0,331, t=-2,406 p=0,017<0,05$).
- Bilgi ve İletişim boyutu Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($\beta4= 0,389, t= 3,166, p=0,002< 0,05$).
- İzleme boyutu Adhokrasi kültürünü anlamlı düzeyde açıklamaktadır ($\beta5= 0,202, t= 2,102, p=0,036< 0,05$).

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Adhokrasi} = -0,255 + 0,57 \cdot \text{Kontrol Ortamı} - 0,33 \cdot \text{Kontrol Faaliyetleri} + 0,39 \cdot \text{Bilgi ve İletişim} + 0,20 \cdot \text{İzleme}$$

Tablo 7.39. Pazar Kültürü ile İç Kontrol Sistemi Boyutları Arasında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Pazar	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	R	R ²	F	p
	Kontrol Ortamı	0,404	0,113	0,336	3,591	0,701	0,491	58,434	0,000
	Risk Değerlendirme	0,087	0,111	0,077	0,786				0,432
	Kontrol Faaliyetleri	0,040	0,133	0,028	0,298				0,766
	Bilgi ve İletişim	0,245	0,119	0,212	2,054				0,041
	İzleme	0,099	0,093	0,098	1,065				0,288

Sabit B: 0,288. d(f): (5,303) p<0,05 anlamlılık düzeyi

$$F(df1,df2)= F(5,303)= 58,434, p<0,05, R^2= 0,491$$

$$\beta_1= 0,404, t= 3,591, p=0,001< 0,05$$

$\beta_2= 0,087, t= 0,786, p=0,432>0,05$ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.

$\beta_3= 0,040, t= 0,298, p=0,766<0,05$ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.

$$\beta_4= 0,245, t= 2,054, p=0,041< 0,05$$

$\beta_5= 0,099, t= 1,065, p=0,288< 0,05$ olduğu için anlamlı ilişki göstermemiştir.

Tablo 7.39’da Pazar Kültürü ile İç Kontrol Sistemi boyutları arasında regresyon analizi verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, $F(df1,df2)= F(5,303)= 58,434, p<0,05$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %49,1’inin ($R^2= 0,491$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri ve İzleme boyutları Pazar kültürünü anlamlı düzeyde açıklamamıştır. Diğer taraftan bağımsız değişkenler olan Kontrol Ortamı ve Bilgi ve İletişimin bağımlı değişken olan Pazar kültürünü anlamlı düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kontrol Ortamı ile Adhokrasi arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta_1= 0,404, t= 3,591, p=0,001< 0,05$). Bilgi ve İletişim ile Adhokrasi arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta_4= 0,245, t= 2,054, p=0,041< 0,05$).

Bu ilişkinin doğrusal regresyon denklemi:

$$\text{Pazar} = 0,288 + 0,40 \cdot \text{Kontrol Ortamı} + 0,25 \cdot \text{Bilgi ve İletişim}$$

Tüm kültür tiplerinin iç kontrol boyutları açısından tanımlandığı regresyon denklemlerinden anlaşılmaktadır ki, tüm kültürler “kontrol ortamı”ndan yüksek derecede etkilenmektedir.

Tablo 7.40. Kurumun Örgüt Kültürü Boyutlarının Dağılımları

Boyut	Ort (X)	S.S.
Hiyerarşi	4,09	0,91
Klan	3,72	1,16
Adhokrasi	3,94	1,05
Pazar	3,91	0,89
Örgüt Kültürü	3,91	0,91

Tablo 7.41. Kurumun İç Kontrol Boyutlarının Dağılımları

Boyut	Ort(X)	S.S.
Kontrol Ortamı	4,06	0,74
Risk Değerlendirme	4,13	0,79
Kontrol Faaliyetleri	4,37	0,62
Bilgi ve İletişim	4,25	0,77
İzleme	4,12	0,88
İç Kontrol Sistemi	4,19	0,68

Kurumun sahip olduğu kültür ve iç kontrol sistemi kırımları Tablo 7.40 ve 7.41’de verilmiştir. Buna göre, kurumda güçlü bir kültür hâkimdir ($X= 3,91$, $SS=0,91$) ve tüm kültür tiplerinin yaklaşık düzeylerde dağılım gösterdiği görülmektedir. Kurumda en yüksek düzey ile Hiyerarşi kültürü ($X= 4,09$) hâkimken, bunu Adhokrasi ($X= 3,94$), Pazar ($X=3,91$) ve en düşük düzeyde Klan ($X= 3,72$) kültürü takip etmektedir. Kurum içinde bulunduğu sektörün rekabet durumu, son yıllarda yapmış olduğu altyapı ve teknolojik yatırımlar ile fiziksel taşınma, genişleme ve büyüme sebebiyle Adhokrasi (Yenilikçi), Pazar (Rekabetçi) kültürlerini yüksek düzeyde yansıtmaktadır.

Ayrıca fiziksel taşınma sebebiyle faaliyet ve operasyonlarda uygulanan politika ve prosedürlerin tekrar gözden geçirilmesi, değişen koşullara göre risklerin değerlendirilmesi, yeni ortama ve yeni yapılanmaya göre dâhil edilen yeni iş süreçleri gibi değişen dinamikler iç kontrol sistemi üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmiştir.

Tablo 7.27’de gösterilen korelasyon analizinde iç kontrol sistemi en yüksek ilişkiyi Hiyerarşi kültürü ile göstermiştir. Dolayısıyla kurumun iç kontrol sisteminin yüksek düzeyde olmasına ($X=4,19$, $SS=0,68$) paralel olarak Hiyerarşi kültürünün de yüksek olduğunu olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Tablo 7.40’da gösterilen istatistik sonucunda kurumda en çok Hiyerarşi kültürünün ($X=4,09$, $SS=0,91$) egemen olduğu yönündedir. Buna göre, hiyerarşik kültürlerde iç kontrol sisteminin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.42. Grupların Örgüt Kültürü ve İç Kontrol Dağılımları

		Örgüt Kültürü			İç Kontrol Sistemi		
		ORT	S.S.	%	ORT	S.S.	%
GRUP	ATV	3,79	0,91	24,3%	4,10	0,70	24,3%
	A KANALLARI	4,05	0,92	26,2%	4,30	0,64	26,2%
	TV TEKNİK	3,93	0,91	46,3%	4,21	0,69	46,3%
	DiĞER	3,56	0,67	3,2%	3,85	0,72	3,2%
	TOPLAM	3,91	0,91	100,0%	4,19	0,68	100,0%

Tablo 7.43. Grupların (Departman) Örgüt Kültürü Boyutları Analizi

		Grup					Örgüt Kültürü	
		ATV ve Kanalları	A Kanalları	TV Teknik	Diğer	TOPLAM	Ort	S.S.
Hiyerarşi	Ort	3,94	4,21	4,12	3,65	4,09	4,09	0,91
	S.S	0,95	0,79	0,95	0,66	0,91		
	%	23,4%	26,2%	46,7%	2,9%	100,0%		
Klan	Ort	3,62	3,88	3,69	3,60	3,72	3,72	1,16
	S.S	1,11	1,16	1,20	0,99	1,16		
	%	23,7%	27,3%	45,9%	3,1%	100,0%		
Adhokrasi	Ort	3,78	4,06	3,98	3,53	3,94	3,94	1,05
	S.S	1,08	1,08	1,02	0,90	1,05		
	%	23,3%	27,0%	46,8%	2,9%	100,0%		

Tablo 7.43. (devamı)

Pazar	Ort	3,82	4,05	3,92	3,45	3,91	3,91	0,89
	S.S	0,90	0,95	0,85	0,80	0,89		
	%	23,7%	27,1%	46,3%	2,9%	100,0%		
Örgüt Kültürü	Ort	3,79	4,05	3,93	3,56	3,91	3,91	0,91
	S.S	0,91	0,92	0,91	0,67	0,91		
	%	23,5%	27,1%	46,4%	2,9%	100,0%		

Tablo 7.42 ve 7.43’de Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya operasyonlarını yürüten üç büyük grubunun İç Kontrol ve Örgüt Kültürü dağılımlarının analizi gösterilmiştir. Çalışanların hem iç kontrol hem de örgüt kültürü algılarının gruplar bazında değişmediği gözlemlenmiştir. Her iki disiplinin doğrusal ilişkili olduğunu ortaya koyan korelasyon ve regresyon analizlerinden sağlanan istatistiklerin üzerine çalışmayı derinleştirmek üzere grup bazına indirgenmiş, buradan da iç kontrol ile örgüt kültürünün birlikte hareket ettikleri açık bir şekilde gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan medyanın genelinde hâkim olan kültür düzeyleri alt gruplarında da aynı düzeyde ilişki göstermiştir. Kurumun genelinde hâkim olan kültür sıralaması sırayla Hiyerarşi, Adhokrasi, Pazar ve Klan’dır. ATV ve kanalları, A Kanallar, TV Teknik ve Diğer gruplarının da kültür tipleri sıralaması aynı şekildedir. Kurum içerisinde farklı işlevlere sahip gruplar ve farklı yönetici figürü tarafından yönetilse de çalışanların algı düzeyleri değişmemiştir. Buradan şirketin üst yönetim tarafından oluşturulmuş politika ve prosedürleri ile kurum kültürünü tüm görsel/işitsel medyada ortak algılanan değerlerle kabul ettirdiği sonucuna ulaşılmaktadır ki tüm alt gruplarda aynı düzeyde algılanması şirketin tutarlılık ve kararlılığını gösterir. Diğer taraftan sadece görsel/işitsel değil, diğer faaliyet birimlerinde de aynı düzeyde yayma başarısı gösterdiği sonucu çıkarılabilir.

Özetle, farklı yöneticilere bağlı büyük grupların çalışanlarının algı düzeylerinin kurum genelinde hâkim olan iç kontrol sistemi ve örgüt kültürü ile aynı düzeyde görülmesi; tepe yönetim tarafından verilmek istenen mesajın kurumun her birimine ulaştığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 7.44. İç Kontrol Sistemi İlkeleri ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi

İç Kontrol Sistemi İlkeleri	Hiyerarşi	Klan	Adhokrasi	Pazar
Etik Değerler ve Dürüstlük	,721**	,684**	,670**	,617**
Gözetim Sorumluluğu	,680**	,650**	,646**	,590**
Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk	,685**	,598**	,615**	,575**
Yetkinliğe Önem Verilmesi	,651**	,664**	,643**	,528**
Hesap Verme Sorumluluğu	,692**	,699**	,650**	,604**
Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi	,661**	,628**	,634**	,561**
Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi	,696**	,660**	,682**	,553**
Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması	,587**	,581**	,588**	,583**
Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi	,709**	,677**	,692**	,635**
Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	,713**	,632**	,624**	,598**
Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	,574**	,465**	,456**	,452**
Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması	,684**	,596**	,592**	,597**
Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	,701**	,603**	,643**	,587**
İç İletişimin Kurulması	,744**	,675**	,666**	,631**
Dış İletişimin Kurulması	,692**	,619**	,644**	,593**
Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	,752**	,713**	,706**	,649**
Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi	,695**	,663**	,651**	,568**
** Tüm katsayılar $p < 0,001$ anlamlılık düzeyi göstermiştir.				

Tablo 7.44’de İç Kontrol Sistemi ilkelerinin Örgüt kültürü tipleri ile korelasyonu gösterilmiştir. Buna göre;

Tüm kültür tipleri iç kontrolün ilkeleri ile pozitif yönde, yüksek ve anlamlı ilişki göstermiştir ($p < 0,001$). Hiyerarşi kültürü, “Yetkinliğe Önem Verilmesi” ve “Hesap

Verme Sorumluluğu” ve “Suistimale İlişkin Risklerin Belirlenmesi” hariç tüm alt boyutlarla diğer kültürlerin ilişkilerinden daha yüksek düzeyde ilişki göstermiştir.

Hiyerarşi kültürü, iç kontrol sisteminin alt boyutlarından “Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması” ilkesi ($r=0,752$) ile pozitif yönde, anlamlı ve en yüksek düzeyde ilişkiyi gösterirken, bunu “İç İletişimin Kurulması” ($r=0,744$) ve “Etik Değerler ve Dürüstlük” ($r=0,721$) ilkeleri takip etmiştir. En düşük düzeyde ilişkiyi ise “Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi” ($r=0,574$) ilkesi ile göstermiştir.

Klan kültürü, iç kontrol sisteminin alt boyutlarından “Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması” ilkesi ($r=0,713$) ile pozitif yönde, anlamlı ve en yüksek düzeyde ilişkiyi gösterirken, bunu “Hesap Verme Sorumluluğu” ($r=0,699$) ve “Etik Değerler ve Dürüstlük” ($r=0,684$) ilkeleri takip etmiştir. En düşük düzeyde ilişkiyi ise “Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi” ($r=0,465$) ilkesi ile göstermiştir.

Adhokrasi kültürü, iç kontrol sisteminin alt boyutlarından “Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması” ilkesi ($r=0,706$) ile pozitif yönde, anlamlı ve en yüksek düzeyde ilişkiyi gösterirken, bunu “Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi” ($r=0,692$) ve “Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi” ($r=0,682$) ilkeleri takip etmiştir. En düşük düzeyde ilişkiyi ise “Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi” ($r=0,456$) ilkesi ile göstermiştir.

Pazar kültürü, iç kontrol sisteminin alt boyutlarından “Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması” ilkesi ($r=0,649$) ile en yüksek ilişkiyi gösterirken, bunu “Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi” ($r=0,635$) ve “İç İletişimin Kurulması” ($r=0,631$) ilkeleri takip etmiştir. En düşük düzeyde ilişkiyi ise “Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi” ($r=0,452$) ilkesi ile göstermiştir.

Genel olarak kültürlerin tamamı “Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması” ilkesi ile en yüksek ilişkiyi göstermiştir. Dolayısıyla tüm kültür tipleri en üst yönetimden etkilenmektedir.

Çalışanların faaliyetlerinin izlendiğini ve bunların üst yönetim tarafından değerlendirildiğini bilmeleri kültürlerine olumlu düzeyde etki sağlamaktadır. Diğer taraftan tüm kültür tiplerinde en düşük ilişki düzeyi “Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi” ilkesi ile sağlanmıştır.

Buradan kurum içerisinde yapılan teknolojik erişim kısıtlamaları, bina giriş çıkış güvenlik uygulamalarının diğer kontrol eylemlerine göre daha düşük düzeyde çıkması, bu kontrollerin örgüt kültürünün tamamına düşük düzeyde etki yaptığını göstermiştir.

Tablo 7.45. İç Kontrol Sisteminin İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi

İç Kontrol Sistemi İlkeleri		Ort. (X)	Std. Sapma
1	Etik Değerler ve Dürüstlük	4,21	0,75
2	Gözetim Sorumluluğu	4,14	0,81
3	Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk	4,31	0,73
4	Yetkinliğe Önem Verilmesi	3,61	1,16
5	Hesap Verme Sorumluluğu	4,03	0,85
6	Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi	4,06	0,94
7	Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi	4,06	0,89
8	Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması	4,25	0,82
9	Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi	4,16	0,86
10	Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	4,28	0,79
11	Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	4,44	0,64
12	Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması	4,39	0,64
13	Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması	4,33	0,79
14	İç İletişimin Kurulması	4,21	0,85
15	Dış İletişimin Kurulması	4,22	0,82
16	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması	4,05	0,92
17	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi	4,19	0,92
Toplam		4,19	0,68

Tablo 7.45’de gösterilen ortalama analizini göre kurumun iç kontrol sistemi ile oldukça yüksek düzeydedir. İç kontrol sisteminin uygun şekilde tasarlandığı ve iyi şekilde işletildiği görülmektedir ($X=4,19$, $SS=0,68$). İlkeler en yüksek düzeyden aşağıya doğru sıralanacak olursa:

- Teknoloji odaklı faaliyetler oldukça yüksek düzeyde oluşturulmuştur ($X=4,44$) ve bunları kontrol eden politika ve prosedürler iyi işler durumdadır. Kullanıcıların teknolojiye erişim haklarını işlevsel sorumluluklarına uygun bir şekilde kısıtlanmaktadır ve kurumun varlıklarını dış tehditlere karşı korumak için tasarladığı ve uyguladığı kontrol faaliyetleri bulunmaktadır.
- Ayrıca kurumda, kaynak ve varlıklarının kaybolmasını engelleyen ve olabilecek hileleri önlemek üzere kontrol mekanizmaları mevcuttur. Bir birimde görevli çalışanın diğer birimdeki çalışanın yaptığı işi kontrol etmesi şeklinde yapılan çapraz kontrol işlemi uygulanmaktadır ($X=4,39$).
- Finansal raporlamaların doğru bir şekilde kaydedilmesini ve kontrol edilmesini sağlayan prosedürler oluşturulmuştur. Kurum, kullandığı bilginin zamanında, güncel, doğru, eksiksiz, erişilebilir, güvenli, doğrulanabilir ve saklanabilir olmasını sağlayan mekanizmaya sahiptir. Ayrıca raporların kim tarafından, hangi aralıklarla, hangi zamanda hazırlanacağı, ulaştıracağı kişi ya da birim ve kontrol edecek birim ya da kişi açıkça belirlenmiştir ($X=4,33$).
- Çalışanlara görev ve sorumlulukları, güncel yazılı görev tanımları, şirket içi yönetmelik veya diğer iletişim araçları aracılığıyla aktarılmaktadır ve iş akışında imza ve onay süreçleri ve yetkilileri bellidir. Kurumda, çalışanların iç kontrol sorumluluklarıyla ilgili rollerin farkında olmalarını sağlayan politikalar, süreçler veya direktifler mevcuttur ($X=4,31$).
- İşletmeleri amaç ve hedeflerine ulaştırmayı sağlayan iç kontrol uygulamalarından olan uygun kontrol strateji ve yöntemleri (onaylama, raporlama, koordinasyon, inceleme, vb.) kurum içerisinde kontrollü bir şekilde uygulanmaktadır. Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde korunur, yedeklenir ve belirli zamanlarda güncellemesi yapılır. İşlemlerin ve

muhasebenin doğru bir şekilde kaydedildiğini kanıtlayacak bağımsız kontrol mekanizmaları vardır (X=4,28).

- Kurum, çalışanlarının hileye başvurmaları ve finansal raporlamadaki hile ihtimalleri gibi risk faktörlerini dikkate alarak değerlendirir ve tespit edilen riskler uygun araçlar vasıtasıyla kayıt altına alınmaktadır (X=4,25).
- Kurum, dış kaynaklara zamanında ve kaliteli bilgi vermek üzere yürürlükte olan iletim kanallarına sahiptir. Müşterilerden, tüketicilerden, tedarikçilerden, dış denetçi ya da düzenleyici kurumlardan veri alınması sağlanır ve yönetim kuruluna ilgili bilgiler aktarılır. Ayrıca, ilgili bilgileri zamanında harici taraflara iletmek için yürürlükte olan süreçleri iyi işler durumdadır (X=4,22).
- Üst yönetim, dürüstlük ve etik değerlere bağlılıktan yanadır. Her seviyedeki yönetici ve çalışan, etik dışı davranış ile karşılaşıldığında uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgi sahibidir. Ayrıca üst yönetimin, çalışanların davranış kurallarını ihlal etmesi durumunda belirli tepkisi vardır (X=4,21).
- İç kontrollerin işleyişini desteklemek için faaliyetlerinde kaliteli bilgileri kullanır. Kurumda hem yatay hem dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik ya da sözlü bir iç iletişim sistemi etkin çalışmaktadır ve kullanılan iletişim yöntemleri, bilginin zamanlamasını, hedef kitlesini ve kalitesini dikkate alır (X=4,21).
- Sistemde tespit edilen eksiklikler, sorumlu olan ilgili birime veya bir üst yöneticiye raporlama ile iletilir. Üst yönetim, eksikliklerin zamanında düzeltildiğini doğrulamak için yapılan eylemleri izler (X=4,19).
- Üst yönetim, faaliyet alanında oluşabilecek riskleri yeterli ve etkili bir şekilde yönetir ve bilinen riskleri azaltmak için gerekli kontrolleri sağlar. Yönetimin belirli kademeleri, belirlenen risklerin analizine katılır. Ayrıca kurum hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek hükümet, ekonomik, işletme veya diğer koşullardaki değişiklikler nedeniyle oluşan riskleri belirlemek ve bunlara tepki vermek için yürürlükte olan mekanizmalara sahiptir (X=4,16).

- Kurumun üst yönetimi, genel müdür veya eşdeğer pozisyonlardan beklentilerini belirlemiştir ve performanslarını değerlendirir. Sorumluluk paylaşımı da dâhil olmak üzere iç kontrollerin gelişimini ve performansını izler. Yönetim kurulu, yeterli sayıda bağımsız üyeye sahiptir ve değerlendirmelerde ve karar vermede tarafsızlığını korur (X=4,14).
- Kurumda en önemli riskler açıkça belirlenir, riskleri azaltan kontroller tasarlanır ve uygulanır. Yönetimin risk tanımlaması geniştir; iç ve dış faktörlerin hedeflere ulaşılması üzerindeki etkilerini dikkate alır (X=4,06).
- Yönetim, hedeflere ulaşmadaki riskleri tanımlar ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemeye olanak tanıyan bir perspektiften analiz eder. Yönetim, uygun yönetim düzeylerini içeren etkili risk değerlendirme mekanizmaları kullanır. Ayrıca kurum içerisinde yaşanabilecek kazalara karşı acil durum eylem planları bulunmaktadır (X=4,06).
- Yönetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini sürekli olarak izler ve değerlendirir. Şirket, eğitilmiş ve tüm bölümlerdeki operasyonları anlayabilecek bilgi birikimine sahip iç denetim personeline sahiptir. Bunlara ek olarak üst yönetim; nakit yönetimi, bütçenin fiili sonuçlarla karşılaştırılması, satın alma, sözleşme faaliyetleri gibi iş süreçleri periyodik olarak değerlendirilir (X=4,05).
- Çalışanların sorumlulukları organizasyon yapısı içinde açıkça belirtilmiştir. İşletmede çalışanların belirli hedefler doğrultusunda aldıkları sorumluluklara dair hesap verebilirlikleri sorgulanır. Üst yönetim, davranış standartlarına ve beklenen yeterlilik seviyelerine bağlılık da dâhil olmak üzere, iç kontrol sorumluluklarının performansını değerlendirir, gerektiğinde ödüller sunar veya disiplin cezası uygular (X=4,03).

Bu ilkenin diğerlerine göre nispeten düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla kuruma “hesap verebilirlik” düzeyinin geliştirilmesine yönelik kurumun; çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, ödül ve teşviklerle çalışanların performanslarına ilişkin ölçütler sunulması (ceza

uygulamaları için de geçerli) hususundaki politika ve prosedürlere odaklanması uygun olacaktır.

- Kurum, yeterli sayıda ve yetkin personeli geliştirmek ve elde tutmak için eğitim fırsatları sağlar. Yönetim, çalışanları ve dış hizmet sağlayıcılardaki yeterlilikleri kurum içi politikalara göre değerlendirir ve eksiklikleri gidermek için gerektiği şekilde hareket eder ($X=3,61$).

Yukarıda görüldüğü gibi, kurumun iç kontrol sistemi ilkeler bazında değerlendirildiğinde genel olarak çok iyi şekilde işlediği görülmüştür. Ancak “Yetkinliğe Önem Verilmesi” ilkesinin varyans düzeyinin vasat-üstü bir seviye ile diğerlerinden nispeten ayrıldığı tespit edilmiştir.

Dolayısıyla “Yetkinliğe Önem Verilmesi” ilkesi kapsamında çalışanların algı düzeylerinin $X=3,61$ gibi bir varyans göstermesi sebebiyle, kuruma bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşması tavsiye edilebilir. Bu faaliyetler personel sayılarının yeterli olup olmadığını, personelin işe alınırken ya da sonrasında gereken yetkinliğe sahip olup olmadığını, dış hizmet sağlayıcılardan alınan hizmetlerin yeterlilikleri ve tüm bu faaliyetler için kurumun ortaya koyduğu politika ve süreçleri kapsamaktadır.

Tablo 7.46. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Açısından Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Ort.(X)	S.S.
Kurumumuz çok resmi ve yapısı çok belirgindir. Çalışanların ne yapacaklarını genellikle yazılı resmi kurallar ve prosedürler gibi resmi süreçler belirler.	4,07	1,048
Kurumumuzda yönetici; genellikle örnek bir koordinatör, yöneticilik ve idarecilik yetenekleri gelişmiş bir figürdür.	3,99	1,132
Kurumumuzu bir arada tutan şey, belirlenmiş resmi politika ve yönetmeliklerdir. Organizasyon faaliyetlerini bu çerçevede devam ettirir.	4,08	1,011
Kurumumuzda istikrar ve sürekliliğe önem verilir. Operasyonların düzgün, etkili ve verimli işletilmesi önemlidir.	4,20	0,980
Kurumumuzu bir arada tutan değerlerin başında kurum gelenekleri gelir, çalışanların sadakat ve bağlılığı üst düzeydedir.	4,01	1,183
Kurumumuzda yönetici; çoğunlukla yol gösterici bir rehber, işleri kolaylaştırıcı bir danışman veya ebeveyn gibi düşünülür.	3,86	1,272
Çalıştığım kurum geniş bir aile gibidir, çalışanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	3,68	1,311

Tablo 7.46. (devamı)

Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir; çalışanların moral ve motivasyonu, gelişimleri ve katılımları önemlidir.	3,32	1,494
Kurumumuzun dinamik ve girişimci bir yapısı vardır, çalışanlar gerektiğinde risk alabilirler.	3,69	1,329
Çalıştığım kurumda yönetici; yeniliklere açık, girişimci ve risk alıcı özelliklere sahip bir lider olarak düşünülür.	3,84	1,245
Kurumumuzda yenilik ve gelişmeye önem verilir. Sektörde öncü olma arzusu vardır.	4,13	1,169
Kurumumuz, sektörde gelişmeye ve yeni kaynaklara erişme konusunda yaşanabilecek her türlü zorluklara karşı hazırlıklıdır ve gereken önlemleri alır.	4,11	1,059
Kurumumuz üretim merkezli bir yer olup, öncelik çalışanlardan ziyade işin yapılmasına yöneliktir.	4,17	1,044
Kurumumuzda yönetici; yaptığı işe hâkim, gereksiz işlerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuç odaklı bir lider olarak görülür.	3,73	1,201
Kurumumuzda rekabet, rekabetçi faaliyetler ve başarı önemli olduğu için çalışanlar için ölçülebilir hedefler belirlenir.	3,68	1,216
Kurumumuzu bir arada tutan şey, amaçlara ve başarıya ulaşmaya verilen önemdir; hedeflere erişerek pazarda yer edinmek oldukça önemlidir.	4,07	1,114
Toplam	3,91	0,91

Tablo 7.46’da Örgüt kültürü alt boyutları gösterilmiştir. Kurumun örgüt kültürü oldukça yüksek düzeydedir ($X=3,91$, $SS=0,91$). Kurumun kültürü üzerine tespitler, en yüksekten aşağıya doğru sıralanmıştır:

- Kurumda istikrar ve sürekliliğe önem verilmektedir ve operasyonların düzgün, etkili ve verimli işletilmesi önemlidir ($X=4,20$).
- Kurumda var olan kültür algısı, kurumun üretim merkezli bir yer olduğu ve önceliğin çalışanlardan ziyade işin yapılmasına yönelik olduğu yönündedir ($X=4,17$).
- Kurumda yenilik ve gelişmeye önem verilmektedir ve sektörde öncü olmak önemlidir ($X=4,13$).
- Kurum, sektörde gelişmeye ve yeni kaynaklara erişme konusunda yaşanabilecek her türlü zorluklara karşı hazırlıklıdır ve gereken önlemleri alır ($X=4,11$).
- Çalışanlar kurumu bir arada tutan şeyin, belirlenmiş resmi politika ve yönetmelikler olduğunu düşünmektedir ($X=4,08$).

- Kurumun çok resmi ve belirgin bir yapısı vardır. Çalışanların ne yapacaklarını genellikle yazılı resmi kurallar ve prosedürler gibi resmi süreçler belirler ($X=4,07$).
- Kurum genelinde amaçlara ve başarıya ulaşmaya önem verildiği, hedeflere erişerek pazarda yer edinmenin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir ($X=4,07$).
- Kurumu bir arada tutan değerlerin başında kurum gelenekleri gelir, çalışanların sadakat ve bağlılığı üst düzeydedir ($X=4,01$).
- Kurumdaki genel kaniya göre yönetici; genellikle örnek bir koordinatör, yöneticilik ve idarecilik yetenekleri gelişmiş bir figürdür ($X=3,99$).
- Bazı diğer katılımcılar ise yöneticilerinin; çoğunlukla yol gösterici bir rehber, işleri kolaylaştırıcı bir danışman veya ebeveyn gibi olduğunu düşünmektedir ($X=3,86$).
- Bunu, yeniliklere açık, girişimci ve risk alıcı özelliklere sahip bir lider yönetici figürü takip etmektedir ($X=3,84$).
- Bir diğer yönetici figürü olan, yaptığı işe hâkim, gereksiz işlerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuç odaklı bir lider diğer modellere göre en düşük seviyededir ($X=3,73$).
- Kurumun dinamik ve girişimci bir yapısı vardır, çalışanlar gerektiğinde risk alabilirler ($X=3,69$).
- Kurum geniş bir aile gibidir, çalışanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar ($X=3,68$).
- Kurumumda rekabet, rekabetçi faaliyetler ve başarı önemli olduğu için çalışanlar için ölçülebilir hedefler belirlenir ($X=3,68$).
- Kurumum insan kaynaklarına önem verir; çalışanların moral ve motivasyonu, gelişimleri ve katılımları önemlidir ($X=3,62$).

Kurum genelinde istikrar ve sürekliliğe önem verildiği, operasyonların düzgün, etkili ve verimli işletildiği görülmüştür. Kurum bu konuda oldukça yüksek başarı sağlamıştır. Ayrıca üretim merkezli bir yer olup, yenilikçi ve gelişmeye açık bir kurum olduğu yönünde kültür algısı hâkimdir. Ayrıca kurum sektörde gelişmeye ve yeni kaynaklara erişme konusunda yaşanabilecek her türlü zorluklara karşı hazırlıklıdır ve gereken önlemleri alma konusunda oldukça başarılıdır. Çok resmi ve

belirgin bir yapısı vardır ve çalışanların ne yapacaklarını genellikle yazılı resmi kurallar ve prosedürler gibi resmi süreçlerle belirlenir. Hedeflere ulaşmak ve başarıya oldukça önem verilir ve pazardaki konumu önemlidir. Çalışanların kurum geleneklere bağlılığı ve sadakat düzeyleri oldukça yüksektir. Ayrıca kurum genelinde hâkim olan yönetici figürü genellikle örnek bir koordinatör, yöneticilik ve idarecilik yetenekleri gelişmiş bir liderdir.

Diğer taraftan yukarıda gözlemlenen bazı noktalarda ortalama-üstü bir puantaj elde edilmesine rağmen kurumun bu konulara odaklanması önerilebilir. Özellikle çalışanların insan kaynakları uygulamaları hakkındaki algıları diğer tüm eylemlere göre en düşük seviyelerdedir. Burada kuruma personel motivasyonunu sağlayacak, gelişimlerine destek olacak eylemlerde bulunması tavsiye edilebilir. Ayrıca kurum içerisinde rekabetçi faaliyetlere verilen önemin ve bununla ilgili personel için ölçülebilir hedefler uygulandığı konusunda genel düşük bir algı vardır. Kurum genelinde Pazar kültürünün oldukça hâkim olması göz önüne alındığında, çalışanların rekabetçilikle ilgili algıları oldukça üst düzeydedir, öyleyse rekabetin var olduğu ama ölçülebilir hedeflerin beklenenden az uygulandığı kanısına varılabilir. Kurumun bu konuyu değerlendirmesi önerilebilir. Kurumun “aile gibi” kavramını kapsayan Klan tipi kültürü diğer kültüre göre nispeten daha düşük düzeydedir.

Ayrıca çalışanların gerektiğinde risk almalarının diğer özelliklere göre düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak genel olarak ortaya koyulan tablo oldukça yüksek düzeydedir.

Kurumda hem bürokratik, yenilikçi, rekabetçi hem de aile gibi kültür tipleri oldukça yüksek seviyelerde olup dört kültür de ağırlıklı olarak algılanır düzeydedir. Cameron ve Quinn'in (1999) rekabet eden değerler yaklaşımında bu kültürler teorik olarak birbirlerinden ayrılrsa da birbirlerini çapraz olarak karşı tarafta gösterilen değerle temsil etmektedirler. Tüm kültürler birbirleriyle uyum içerisindedir. Herbirinin varlığı diğerini güçlendirmektedir.

Tablo 7.47. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	Durumu	Açıklama
H1: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde iç kontrol sistemi etkindir.	Kabul	$Ort(X)=4,19$ ortalama ile yüksek düzeydedir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. İşletmede etkin bir iç kontrol sistemi vardır (Tablo 7.41).
H2: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde algılanan güçlü bir örgüt kültürü vardır.	Kabul	$Ort(X)=3,91$ ortalama ile güçlü bir örgüt kültürü vardır, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca tüm kültür tipleri yaklaşık düzeylerde görülmektedir (Tablo 7.41).
H3: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya işletmesinde örgüt kültürü ile algılanan iç kontrol sistemi arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki vardır.	Kabul	Tablo 7.25’de gösterilen korelasyon tablosunda iç kontrol ve örgüt kültürü arasındaki ilişki için Pearson katsayısı $r=0,838$ ve $p<0,001$ olduğundan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Aralarında anlamlı, pozitif yönde, doğrusal ve yüksek düzeyde ilişki vardır.
H1A: Algılanan iç kontrol sistemi ile “kontrol ortamı” bileşeni arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.	Kabul	Çok yüksek ve anlamlı düzeyde ilişki vardır. Tablo 7.10’da verilmiştir ($r=0,937$, $p<0,001$).
H1B: Algılanan iç kontrol sistemi ile “şirkette çalışma süresi” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Ret	Algılanan iç kontrol sistemi, şirkette çalışma süresi ile anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir (Tablo 7.6).
H1C: Yönetici, ara kademe ve çalışanların algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar yoktur.	Ret	Fark vardır. Ara kademe çalışanların iç kontrol algıları yönetici ve çalışanlara göre daha düşüktür (Tablo 7.7).
H1D: Çalıştığınız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları iç kontrol sistemi arasında anlamlı farklılıklar yoktur.	Kabul	Fark yoktur. Her departman İKS bileşenleriyle benzer düzeylerde ilişki göstermektedir (Tablo 7.9).
H2A: Algılanan örgüt kültürü ile şirkette çalışmakta olduğunuz pozisyonunuz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul	Ara kademe çalışanların örgüt kültürü algıları yönetici ve çalışanlara göre daha düşüktür (Tablo 7.20).
H2B: Klan tipi örgüt kültürü ile şirketteki çalışma süreniz değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul	Sadece klan tipi örgüt kültürü değil, tüm kültür tipleri için anlamlı düzeyde farklılıklar vardır (Tablo 7.19).

Tablo 7.47. (devamı)

H_{2C} : Şirketteki çalışma süreniz değişkenine göre algılanan örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir.	Kabul	1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlar sırasıyla Hiyerarşi, Pazar, Adhokrasi ve Klan kültür tiplerini algılamaktayken, 15 yıl ve üzeri çalışanlar sırasıyla Hiyerarşi, Adhokrasi, Pazar ve Klan kültür tiplerini algılamaktadır. Fark 15 yıl ve üzeri çalışanların Adhokrasi ile Pazar kültürlerini diğerlerine farklı algılamasından kaynaklanmaktadır (Tablo 7.19).
H_{2D} : Çalıştığınız bölümün faaliyet gösterdiği grup değişkeni baz alındığında, algıladıkları örgüt kültürü tipleri farklılık gösterir.	Ret	Fark yoktur. Sırasıyla Hiyerarşi, Klan, Adhokrasi ve Pazar kültür tipleri algılanmaktadır ve benzer düzeylerde ilişki göstermektedir (Tablo 7.43).
H_{3A} : Örgüt kültürü ile kontrol ortamı arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,821$, $p<0.01$, Tablo 7.28).
H_{3B} : Hiyerarşi kültürü ile iç kontrol sistemi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,821$, $p<0.01$, Tablo 7.27)
H_{3C} : Klan tipi örgüt kültürü ile etik değerler ve dürüstlük düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,684$, $p<0.01$, Tablo 7.44)
H_{3D} : Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile risklerin belirlenerek analiz edilmesi düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,682$, $p<0.01$, Tablo 7.44).
H_{3E} : Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,684$, $p<0.01$, Tablo 7.44).
H_{3F} : Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile kaliteli bilginin temin edilmesi ve kullanılması düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,701$, $p<0.01$, Tablo 7.44).
H_{3G} : Pazar tipi örgüt kültürü ile hesap verme sorumluluğu düzeyi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,604$, $p<0.01$, Tablo 7.44).
H_{3H} : Klan tipi örgüt kültürü ile "Yetkinliğe Önem Verilmesi" ilkesi arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,664$, $p<0.01$, Tablo 7.44).

BÖLÜM VIII

SONUÇ ve ÖNERİLER

İç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi ve iç kontrol sistemi etkinliğinin örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanarak yapılan bu çalışmada, her iki unsurun kendi boyutları ve alt boyutlarına inilerek analiz derinleştirilmiş ve birbirleriyle ilişkileri istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Bu ilişkilerin analizi için, örnek olay olarak Turkuvaz Görsel/İşitsel medya çalışanlarından anket yöntemiyle alınan veriler kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda iç kontrolün etkin bir şekilde işlemekte olduğu, örgütün yüksek bir kültüre sahip olduğu ve bu iki unsurun birbirleriyle pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında iç kontrol sistemi etkinliğini ölçmek için kullanılan iç kontrol ölçeği, daha önceki araştırmalarda Aksoy (2005), Keskin (2014), Özçetin ve Uzay (2018) ile Kaya ve Hacıhasanoğlu (2018) tarafından kullanılan anket ölçeklerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Örgüt kültürünü analiz etmek için, Özdemir (2015), İşcan ve Timuroğlu (2007) ve Özcan'ın (2019) araştırmalarında kullandıkları COSO bütünlük çerçevesine göre tasarlanan örgüt kültürü ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Ölçeklerden sağlanan bu veriler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir; boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve çoklu düzeylerde ilişkilerinin incelenmesinde regresyon analizi uygulanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Co. Alpha testi, uygunluk düzeyleri için Kolmogrov Smirnov testleri yapılmıştır. İç kontrol uyum ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,91 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir düzeylerde olduğu ve KMO örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin

güvenilirlik düzeyinin 0,93 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir düzeylerde olduğu KMO örneklem yeterlilik düzeyinin ise 0,91 olduğu görülmüştür.

Araştırmanın evrenini oluşturan 1050 personelden 309'u anketleri cevaplamış dolayısıyla evrenin %29,42'sine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ankete cevap veren katılımcıların %30,1' kadın, %69,9'unu ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %21,7'si 20-29 yaş aralığında, %36,6'sı 30-39 yaş aralığında, %32,7'si 40-49 yaş aralığında, %9,1'i ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür. Kurumda çalıştıkları pozisyona göre değerlendirildiğinde %14,60'ının yönetici, %18,40'ının ara kademe, %67'sinin de çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca %0,3'ü ilkokul, %19,7'si lise, %20,4'ü ön lisans, %50,2'si lisans ve %9,4 'ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Toplam mesleki deneyim sürelerinin ise %51,8 ile 15 yıl ve üzeri, %21,4 ile 11-15 yıl, %14,6 ile 6-10 yıl, %12,3 ile 1-5 yıl olduğu görülmüştür. İç kontrol sistemi ve Örgüt kültürünün kendi içinde ve birbiriyle ilişkisinin analiz edildiği araştırma üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada kurumun **iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek üzere demografik özelliklere göre analizler yapılmıştır.**

Buna göre, **kadın çalışanların iç kontrol algılarının tüm boyutlarda erkeklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.** Yaşa göre 40-49 yaş arası çalışanların iç kontrol algıları genel olarak yüksek bulunurken, **lisansüstü düzeye sahip katılımcıların iç kontrol boyutlarının diğer eğitim seviyelerine göre düşük olduğu gözlemlenmiştir.** Şirkette çalışma süresi ve mesleki deneyime göre iç kontrol boyutları düzeyleri değişiklik göstermezken, pozisyona göre farklılık görülmüş bu farkın nedeninin, **ara kademe çalışanların düzeylerinin yönetici ve çalışanlara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.** Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. **Kurumda Kontrol Faaliyetleri bileşeni en yüksek düzeyde görülürken, bunu sırasıyla Bilgi ve İletişim, Risk Değerlendirme, İzleme ve Kontrol Ortamı takip etmiştir.**

İç Kontrol Sistemi ölçeği ($Ort= 4.19$, $SS= 0.68$) ile sağlanan verilerin Pearson korelasyonu yapılarak, İç Kontrol sisteminin boyutları arasındaki ilişki ölçülmüş ve analiz sonucunda **iç kontrol sisteminin sırasıyla Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Bilgi ve İletişim, Kontrol Faaliyetleri ve İzleme boyutlarıyla yüksek düzeyde anlamlı ilişkisi ortaya konmuştur** ($r= 0.937$, $r= 0.935$, $r= 0.922$, $r= 0.911$, $r= 0.910$, $p< 0.01$). Kontrol Ortamı ve Risk Değerlendirme boyutları, Kontrol Faaliyetleri ve Bilgi ve İletişim boyutları diğerlerine göre yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. İç kontrol bileşenlerinin iç kontrol sistemi üzerindeki etkisini hesaplamak üzere regresyon analizi yapılmış ve **Kontrol Ortamı bileşeninin iç kontrol sisteminin %29'unu açıkladığı, %22'sinin Kontrol Faaliyetleri, %20'sinin Risk Değerlendirme, %20'sinin Bilgi ve İletişim ve %0,09'unun İzleme bileşenleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir**. Ayrıca tanımlayıcı istatistik analizi sonucu **kurumda Kontrol Faaliyetlerinin en yüksek seviyede işlediği**, bunu sırasıyla Bilgi ve İletişim, Risk Değerlendirme, İzleme ve Kontrol Ortamı bileşenlerinin takip ettiği gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda kurumda raporlama, imza, onay süreçlerinin iyi işlediği, tüm belge ve kayıtların uygun şekilde korunduğu, yedeklendiği ve güncellendiği, muhasebe işlemlerinde bağımsız kontrol mekanizmalarının olduğu, kurumun varlıklarını dış tehditlere karşı korumak için geliştirdiği ve uyguladığı uygun kontrol mekanizmalarının olduğu, görevler ayrımının işlediği, binaların giriş çıkış ve diğer güvenlik önlemlerinin alındığı, sistemlere erişim hakkının yetkiler ölçüsünde sağlandığı ve işlerin yürütülmesinde sorumluların belli olduğu politika ve prosedürlerin uygulandığı gözlemlenmiştir.

İkinci aşamada, örgüt kültürü ölçeğinden sağlanan veriler analiz edilmiş ve öncelikle kurumun demografik özelliklerine göre analizler gerçekleştirilmiştir.

Buna göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre **Hiyerarşi ve Pazar boyutlarına farklı olmadığı, kadın katılımcıların Klan ve Adhokrasi düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir**. Ayrıca örgüt kültürü algı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Hiyerarşi, Klan ve Adhokrasi kültürleri yaşa göre farklılık göstermezken, Pazar kültüründe 20-29 yaş ile 40-49 yaş arası bireylerin düzeyleri 30-39 yaş ile 50 ve üzerindeki

yaşlara göre yüksek bulunmuştur. **Lisansüstü eğitime sahip çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin diğer eğitim seviyelerinden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.** 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanların şirkette çalışma sürelerine göre Hiyerarşi, Pazar, Adhokrasi ve Klan düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm düzeylerde Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu gözlemlenmiştir. Bunu çok yakın aralıklarla Pazar, Adhokrasi, ve Klan kültürleri takip etmektedir ancak 15 yıl ve üzeri çalışanların Adhokrasi düzeylerinin Klan düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. **İç kontrol sisteminde olduğu gibi örgüt kültüründe de ara kademe çalışanların kültür algılarının yönetici ve çalışanlara göre düşük olduğu gözlemlenmiştir.**

Yöneticilerin Klan kültürü algıları diğerlerine göre daha yüksek düzeyde iken, çalışanların Hiyerarşi, Adhokrasi ve Pazar kültürü algılarının yüksek olduğu görülmüştür. 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin diğerlerine göre çok daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü düzeylerinin departmanlara göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. **Tüm departmanlarda en yüksek düzeyde Hiyerarşi kültürü hâkimken, bunu Adhokrasi, Pazar ve Klan kültürleri takip etmektedir.**

Örgüt Kültürü ölçeği ($Ort= 3.91$, $SS= 0.91$) ile sağlanan verilerin Pearson korelasyonu yapılarak, **örgüt kültürünün kendi boyutlarıyla arasındaki ilişki ölçülmüş ve analiz sonucunda sırasıyla Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar boyutlarıyla yüksek düzeyde, anlamlı ilişkisi ortaya konmuştur** ($r= 0.936$, $r= 0.931$, $r= 0.895$, $r= 0.860$, $p < 0.01$). Boyutlar arası korelasyonda ise en yüksek düzeyde ilişkiyi Klan-Adhokrasi gösterirken, bunu Klan-Hiyerarşi kültürleri takip etmiştir. Örgüt kültürü bileşenlerinin örgüt kültürü içerisinde ağırlıklarını tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır; **dört boyutun eşit oranlarla örgüt kültürünü açıkladıkları tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kurumun kültürünün “Hiyerarşi” olduğu bulunmuştur.** Bunu sırasıyla Adhokrasi, Pazar ve Klan kültürleri takip etmektedir. Örgüt kültürü skorları arasında fazla fark bulunmaması sebebiyle kurum dört kültürü de yansıtmaktadır. Cameron ve Quinn'in (1999) rekabet eden değerler çerçevesinde bu kültürler birbirlerini çapraz olarak karşı tarafta gösterilen değerle temsil etmektedirler. Dolayısıyla her bir kültürün

varlığı bir diğerini daha da güçlendirmekte, hepsi birlikte bir uyum içinde işleyerek kurumun kültür düzeyini yükseltmektedir.

Üçüncü aşamada iç kontrol sistemi ile örgüt kültürünün birbirleriyle ilişki boyutlarını ortaya koymak üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. **İç kontrol sistemi ve örgüt kültürü arasında çok güçlü düzeyde ($r=0.83$), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.** Korelasyon katsayısı (r), 0.20 ve altı çok zayıf, 0.40 altı zayıf, 0.40-0.60 arasında orta düzeyde güçlü, 0.60-0.80 arası güçlü, 0.80 üzeri çok güçlü ilişkiyi ifade etmektedir. İç kontrol sistemi ve örgüt kültürü boyutları arasında yapılan korelasyon analizine göre, **iç kontrol sisteminin örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde ilişki İç Kontrol Sistemi ile Hiyerarşi arasında tespit edilmiştir ($r=0.821$, $p<0.01$).** Bunu Klan kültürü izlerken ($r=0.762$, $p<0.01$), sırasıyla Adhokrasi ($r=0.761$, $p<0.01$) ve Pazar ($r=0.700$, $p<0.01$) kültürü takip etmiştir.

Diğer taraftan örgüt kültürü ile iç kontrol sisteminin boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. **Burada Örgüt kültürü ile en yüksek düzeyde ilişkiyi Kontrol Ortamı boyutu göstermiştir ($r= 0.821$, $p<0.01$).** Bunu İzleme ($r=0.782$, $p<0.01$), Risk Değerlendirme ($r=0.773$, $p<0.01$), Bilgi ve İletişim ($r=0.760$, $p<0.01$) ve Kontrol Faaliyetleri ($r=0.714$, $p<0.01$) boyutları takip etmiştir. İç kontrol sisteminin boyutları ile örgüt kültürünün boyutlarının da birbirleriyle korelasyon analizi yapılmış, sonuçlara göre **Hiyerarşi kültürünün Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme boyutlarıyla, diğer kültürlerden daha yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir.** Diğer taraftan iç kontrol boyutlarına en düşük düzeyde ilişkiyi Pazar kültürünün gösterdiği gözlemlenmiştir.

Ayrıca Kontrol Ortamı boyutu tüm kültür tipleriyle en yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki gösterirken, en zayıf ilişkiyi Kontrol Faaliyetleri boyutu göstermiştir. Daha sonra, bu kavramların birinin bir diğerini ne derecede açıkladığını tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Biri bağımsız değişkenken diğeri bağımlı değişken olarak her iki yönde de regresyon yapılmıştır.

Bağımlı değişken iç kontrol sistemi bağımsız değişken örgüt kültürü olarak analiz edildiğinde, **örgüt kültürünün iç kontrol sistemini % 70.2 gibi bir oranla yüksek düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir.** Yapılan analiz sonucu katsayılar ve Anova tablolarından elde edilen verilerden regresyonun doğrusal denklemi elde edilmiştir (*İç Kontrol Sistemi=1,725+0,63*Örgüt Kültürü*). **Buna göre örgüt kültürü artarsa, iç kontrol sistemi de artmaktadır.** Örgüt kültürünün bağımlı değişken iç kontrolün bağımsız değişken olarak alınmasıyla birbirlerinin açıkladıkları varyans yine % 70.2 olurken, iç kontrolün örgüt kültürünü etkilediği birim etki varyansı değişmiştir, modelin regresyon denklemi *Örgüt Kültürü=-0,754 + 1,114*İç Kontrol Sistemi* olarak bulunmuştur. **Burada iç kontrol sisteminin de örgüt kültürü üzerinde çok yüksek etkisi olduğu görülmüştür.** Dolayısıyla güçlü ve etkin bir iç kontrol sisteminin, güçlü bir kültür inşa etmesi kaçınılmazdır.

Diğer taraftan iç kontrol sistemi katı uygulanırsa kurumun kültürüne zarar verebilir. İç kontrol, kültürün şiddeti veya kuvveti ile doğru orantılı büyürken; örgüt kültürü, iç kontrolün şiddetinden ya da kuvvetinden ters yönde etkilenebilecektir hatta yok olabilecektir. İstatistiksel olarak açıklamak gerekirse, örgüt kültürünün yokluk durumunda iç kontrol sistemi var olabilirken ($B=1,725$), iç kontrolün yokluk durumunda örgüt kültürü de olmayacaktır ($B=-0,754$). **Her iki unsur da birbirini çok güçlü etkilemektedir. İç kontrol sistemi artarsa örgüt kültürü artacaktır.**

Diğer taraftan örgüt kültürü artarsa iç kontrol de artacaktır, ancak iç kontrolün artışı örgütün kültürünün onu kabul etmesiyle doğru orantılı olacağından, kuralların katı uygulanması ya da eksik uygulanması durumunda örgüt kültürü buna hassasiyet gösterecek ve düzeyi aşağı yönde hareket edecektir. Dolayısıyla örgüt kültürünün düşmesi ile iç kontrol yok olmasa da etkinliği düşecektir. İç kontrol sistemini örgüt kültürü boyutları açısından ifade etmek üzere analiz biraz daha derinleştirilmiştir ve elde edilen regresyon sonuçlarına göre iç kontrolün kültür boyutlarıyla ilişkisi ortaya konmuştur. Buna göre iç kontrol sisteminin kültürle ilişkisi *İç Kontrol Sistemi= 1,533 + 0,37*Hiyerarşi + 0,08*Klan + 0,10*Adhokrasi + 0,11*Pazar* şeklinde bulunmuştur. **Buradan Hiyerarşi kültürlerin egemen olduğu bir kurumda iç kontrol sisteminin daha etkin olacağı anlaşılmaktadır.** Pazar, Adhokrasi ve Klan kültürlerinin etkileri nispeten daha düşüktür.

Diğer taraftan örgüt kültürünün iç kontrol bileşenleri ile ilişki derecesini tespit etmek üzere yapılan analiz sonucu, $\text{Örgüt Kültürü} = -0,358 + 0,60 * \text{Kontrol Ortamı} + 0,26 * \text{Bilgi ve İletişim} + 0,20 * \text{İzleme}$ regresyon denklemi elde edilmiştir. Buna göre, örgüt kültürünün en çok kontrol ortamından etkilendiği tespit edilmiştir. **Örgüt kültürünün tüm kültür tipleri ile iç kontrol boyutları analizi yapılmış ve tüm kültürlerin kontrol ortamı bileşeni ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.**

Ayrıca kültürlerin Risk Değerlendirme bileşeni ile anlamlı düzeyde bir ilişkisi bulunmamıştır. Hiyerarşi, Klan ve Pazar kültürlerinin Kontrol Faaliyetleri bileşeni ile anlamlı ilişkisine rastlanmazken, Adhokrasi kültürünün anlamlı ve negatif yönde ilişkisi tespit edilmiştir.

Medya işletmeleri içinde bulunduğu sektör gereği yaratıcı, üretici, rekabetçi, yenilikçi ve kontrolcü olmak durumundadır. İçinde bulunduğu pazarda başarı göstermek ve fark yaratmak için ‘etkin’ bir iş planı ortaya koymaları gerekir. Ayrıca işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecek finansal ihtiyaçları değerlendirmek ya da operasyonlarda genişleme ihtiyacı olursa nicelik olarak fazlalaşan çalışanların yönetimi hususunda tasarlanmış bir iç kontrol sistemleri olmalıdır. Çalışanlar her ne kadar üretken, yaratıcı, çalışkan ya da atılgan özellikleri barındırsa da, işletmenin tepe noktasından verilen tonun kalitesi ve uzmanlık düzeyi elde edilecek başarı seviyesini belirleyecektir. Bir kurumda politikalar da kültür de tepeki ton tarafından belirlenir, çalışanlar bunu algıları doğrultusunda kabul ederler ve yine algıladıkları kültürü politikalarla birlikte doğru ve yerinde örtüşürülse ve bu şirketin geneline yayılırsa, başarılı bir iç kontrol sistemine sahip olmak kaçınılmazdır. Diğer bir ifadeyle, kültür tarafından kabul edilen ve desteklenen kurallar, politika ve eylemler şirketleri sağlam bir yapıya dönüştürür.

Araştırmanın yapıldığı Turkuvaz’ın TV Kanalları grubunun **bürokratik, yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu yapısıyla tüm kültürleri içerisinde barındıran, güçlü bir örgüt kültürü düzeyine sahip olmanın yanı sıra etkin bir iç kontrol sistemine sahip olduğu tespit edilmiştir.** İşletmenin amaçlarına ulaşmak için verimli, güvenilir, sorunsuz işleyen, öngörülebilir çıktı üretmek önceliğidir. Etkili liderler iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Karar verme yetkisinin net çizgileri, standart

kurallar ve prosedürler ile kontrol mekanizmaları ile hesap verme düzeyi başarının anahtarları olarak değerlendirilir. Bunun yanında dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş yeridir. İnsanlar gerektiğinde risk alırlar. Etkili lider vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklı görülmektedir. Ürün ve hizmetlerin öncüsü olmaya yönelik yaklaşımı vardır. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla yüzleşmek önemlidir. Kurumun uzun vadeli vurgusu, hızlı büyüyerek yeni kaynaklara sahip olmayı gerektirir. Rekabetçi faaliyetler ile kapsamlı amaç ve hedeflere ulaşılır, pazar liderliği ve sonuç odaklılık önemlidir. Organizasyon sadakat ve gelenekle bir arada tutulur, bağlılık yüksektir.

İç kontrol sisteminin ve örgüt kültürünün en çok kontrol ortamından etkilendiği istatistiğinden yola çıkarak, kurumların kontrol ortamı bileşenini temsil eden unsurlara daha fazla odaklanmaları kültürlerini ayrıca iç kontrol sistemlerini yükseltecektir. Bu unsurlardan etik değerler ve dürüstlük, kurumun organizasyon kültüründe önemli değerleri temsil eder. Bu bağlamda örgüt kültürü, organizasyon içinde yalnızca bazı değerlerin paylaşılması ve aktarılması değil, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ilişki kurma biçimine, yöneticilerin çalışanlara kendini izole etmeyen bir tavırla yaklaşımına ve her şeyden önce insana önem verilmesine atıfta bulunur. Her iki kavramın kesişim kümesi olan kontrol ortamında bu değerlerin yüksek düzeyde inşa edilmesi kurumların savunma mekanizmasını güçlendirecek ve büyük kazanç olarak geri dönecektir. Bu sebeple yöneticiler kontrol ortamını iyi analiz ederek, üzerine yoğunlaşmalıdır. Eğer iç kontroller etkili olacaksa, uygun bir kültür yaratmak ve kurum genelinde doğru uygulanmış kontrollere yönelik bir taahhüt yerleştirmek gerekir (Accaglobal, 2019).

Şüphesiz kontrol ortamı doğası gereği değerlerin, inançların, etikliğin ve örgüt kültürü tarafından üretilen tutum ve davranışların şekillendiği, insan zihnine etki eden unsurların yaratıldığı ve iç kontrole temel oluşturan yerdir. İç kontrol sistemi politikalarında dürüstlük, yetkinliğe önem verilmesi, hesap verme sorumluluğu, etik değerler, varlıkların korunması, finansal veya finansal olmayan tüm operasyonlarda insan vardır, dolayısıyla insana atfedilen değer tüm sistemlere atfedilir.

Nicel olarak ele alınan bu araştırma iç kontrol sistemi ve örgüt kültürünün birbirleriyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olduğuna dair kanıt niteliği taşımaktadır. Bu kavramları ele alan çalışmaların azlığı ve medya sektöründe

dünyada örneğine rastlanmaması sebebiyle başka medya kurumlarında da buna benzer araştırmaların yapılmasının literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Ayrıca bundan sonraki araştırmalarda birbirlerini yüzde yetmişine kadar açıklayabilen bu iki kavramın da içinde bulunduğu liderlik, örgütsel bağlılık, performans, verimlilik, etiklik, yetkinlik, iş tatmini vb. diğer unsurlarla ele alınarak yeni çalışmaların yapılmasında fayda vardır. Bununla birlikte bu araştırmanın örgütlerin kontrol yapılarını güçlendirmek ve güçlü bir örgüt kültürü inşa etmek için nelere odaklanmaları gerektiği konusuna bir farkındalık ve katkı sağlaması umulmaktadır.

REFERANSLAR

- Abdennebi, A. (2020, Décembre 17). Contribution à L'étude Des Faiblesses Du Système De Contrôle Interne : Déterminants De Divulgateion et De Correction Dans Le Contexte Tunisien. *Docteur De L'Universite De Reims Champagne-Ardenne*. Discipline : Sciences De Gestion Et Du Management.
- Accaglobal. (2019). *Internal Controls*. Ocak 25, 2022 tarihinde <https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/internal-controls.html> adresinden alındı.
- AICPA. (1958, November). American Institute of Certified Public Accountants, "Statement on Auditing Procedure No 29: Scope of the Independent Auditor's Review of Internal Control". *Journal of Accountancy*, 66-67.
- AICPA. (1988). *Statement on Auditing Standards No 55: Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*. Newyork.
- Akgün, A. (2011). Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemi Açısından Önemi ve Muhasebeleştirilmesi. *4*(1), 49-80.
- Akışık, O. (2005, Ocak). İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 89-102.
- Aksoy, T. (2005a). Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi. *Mali Çözüm Dergisi*(73), 168-202.
- Aksoy, T. (2005b). Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme. *Mali Çözüm*, 138-164.
- Aksoy, T. (2005c). Küresel Etkili Muhasebe ve Denetim Skandallarının Nedenleri Işığında Sarbanes-Oxley Yasası ile SPK Düzenlemesinin Karşılaştırılması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Mödav*, 7(4), 45-79.
- Aksoy, T. (2005d). Uluslararası Denetim Standartlarına Geçiş Sürecinde AB Denetim Müktesebatı ve Yeni AB 8.Denetim Direktif Tasarısına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Mödav*, 7(3), 31-67.
- Aksoy, T. (2005e). Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Denetim ve Muhasebe Yasal Düzenleme Çerçevesine İlişkin Analitik Bir Değerlendirme. *Muhasebe ve Denetime Bakış, Türmob*, 5(16), 117-145.
- Aksoy, T. (2005f). Müzakere Süreci Işığında AB Muhasebe Hukukundaki Düzenlemeler. *Mevzuat Dergisi, (e-dergi)*, 8(93), 1-24.

- Aksoy, T. (2006). *Etik, Ulusal ve Uluslararası Etik İkelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Muhasebe Meslek Etiği*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Aksoy, T. (2007). *Basel II ve İç Kontrol*. Ankara: Ankara SMMMO Odası.
- Aksoy, T. (2010). The Role of Modern Internal Auditing and Corporate Governance in Turkey: A Sound Comparison with the Global Internal Auditing Standards and A Benchmark Analysis on Companies with Corporate Governance Rating Scores That Listed In Istanbul Stock Exchange Corporate Governance Index (CGI), *World of Accounting Science*. *World of Accounting Science*, 12(4), 15-45.
- Aksoy, T. (2018). Risk Odaklı İç Denetim Sürecinde Operasyonel Risklerin Belirlenip Ölçülmesine Yönelik Uygulamalı Bir 3×5 Risk Matrisi ve Risk Analiz Anket Formu Önerisi. *Mali Cozum / Financial Analysis*(147), 37-77.
- Aksoy, T., & Aksoy, L. (2020). Increasing Importance of Internal Control in the Light of Global Developments, National and International Standards and Regulations. *Sayıştay Dergisi/ TCA Journal*, 33(118), 9-40.
- Aksoy, T., & Hacıoğlu, U. (2021). *Auditing Ecosystem and Strategic Accounting in the Digital Era: Global Approaches and New Opportunities*. Cham: Springer.
- Aktan, E., & Aydınhan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4, 324-344.
- Aktaş, M. (2005, Haziran). İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi. *Mevzuat Dergisi*, 90(8).
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 83-97.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behaviour*, 263-295.
- Aleixandre, P. M. (2019). *Schein's Model of Organizational Culture*. Şubat 2, 2022 tarihinde <http://apppm.man.dtu.dk/>: http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Schein%27s_model_of_organizational_culture adresinden alındı
- Alvesson, M. (2002). *LIISA ORGANISAATION IHMEMAASSA. Understanding Organizational Culture*. Sage, London.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. 2nd Edition, London: Sage Publications.

- Amelia, I., & Azlina, N. (2015). Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal akuntansi universitas jember*, 12(2), 32-42.
- Anand, N. (2005). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Cambridge: Wiley.
- Andersen, C. V., & Lueg, R. (2017, Winter). Management Control Systems, Culture and Upper Echelons - A Systematic Literature Review on Their Interactions. *Corporate Ownership & Control*, 14(2), 312-325.
- Andrés , S. (2006). Reconsidering Constitutional Principles. *Urbe et Ius :: Newsletter Nro. 22*, 1-19.
- Arnold, D. R., & Capella, L. M. (1985). Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for Utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116, 32-38.
- Azaltun, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İç Kontrol*. Eskşehir: T.T. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bakkal, H., & Kasımoğlu, A. (2012, Ekim). İç Kontrol Sistemine Karşılaşılmalı Bir Bakış: Coso ve Coco Modeli. *Mevzuat Dergisi*, 15(178), 1-9.
- Bertin, É. (2007). *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Beslin, R. (2007). Story Building: A New Tool for Engaging Employees n Setting Direction. *Ivey Business Journal*(71), 1-8.
- Boroch, R. (2016, February). A Formal Concept of Culture in the Classification of Alfred L. Kroeber and Clyde Kluckhohn. *Akademia Sztuki Wojennej*, 2, 61-101.
- Bozkurt, N. (1999). *Muhasebe Denetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Brent, M. (2019, January 25). *Advantages & Disadvantages of Internal Control*. Ocak 11, 2022 tarihinde <https://bizfluent.com/info-8064250-advantages-disadvantages-internal-control.html> adresinden alındı.
- Busco, C., & Scapens, R. W. (2011). Management accounting systems and organisational culture: Interpreting their linkages and processes of change. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(4), 320-357.
- Cameron , K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). *"Organizational paradox and transformation."*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publisher.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). "Organizational Culture Based on the Competing Values Framework". *Business & Management Series, Revised Edition*, 1-259.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. b.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass A Wley Imprint.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Effectiveness A Review of Relevant Research and Opinion*. Personel Desicions, Incorporated Minneapolis, Minnesota: Navy Personnel Research and Development Center San Diego, California 92152.
- Can, E. N. (2014). Hastane İşletmeciliğinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği. *Doktorra Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensttüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı.
- Cangemi, M., & Singleton, T. (2003). *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide* (Third Edition b.). John Wiley and Sons, Inc.
- Cappeletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(1), 27-43.
- Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G., & Ribiollet, F. (2014). *Toute la fonction Contrôle de gestion : Savoirs. Savoir-faire. Savoir-être (French Edition)*. Paris: Dunod.
- Carataş, M. A., Spătariu, E. C., & Trandafir , R. A. (2013). Internal Audit, Internal Control and Organizational Culture – Active Ingredients in Conquering the Crisis. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, XIII(2)*, 553-557.
- Chatman, J. A., & Eunyong, S. C. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 19-34.
- Chuc Anh, T., Tran Thi, L. H., Quang, H. P., & Truong Thi, T. (2020). Factors influencing the effectiveness of internal control in cement manufacturing companies. *Management Science Letters*, 10, 133-142.

- CICA's, & CCAF's. (1996). *Two sides of the same coin : CICA's guidance on control and CCAF's effectiveness reporting framework*. Canada: Chartered Accountants of Canada [and] Criteria of Control of the Canadian Institute of Chartered Accountants.
- COSO. (2012). *Internal Control - Integrated Framework Post Public Exposure Version*. 2 22, 2022 tarihinde <https://www.coso.org/SitePages/Home.aspx>: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.theccia.org/wp-content/uploads/attachments/COSO.pdf adresinden alındı
- COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Çalışkan, Y., & Çiftçi, Y. (2017). 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulamasının İncelenmesi. 5(3), 105-125.
- Çalışkur, A., Demirhan, A., & Bozkurt, S. (2012). Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografik Değişkenlere göre İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 219-236.
- Çatıkkaş, Ö., Okur, M., & Balkan, İ. (2012). *Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması* (Sertifika No: 17188 b.). İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Dawson, C. S. (2010). *Leading Culture Change: What Every Ceo Needs to Know*. California: Stanford University Press.
- Deal, E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19, 498-506.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000a). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life (Revised Edition)*. New York: Basic Books.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000b). *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering (First Paperback Edition)* (First Paperback b.). New York: Basic Books.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı .
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations & Society*, 16(8), 705-732.
- Dewi, N. A., & Wirakusuma, M. G. (2019, October). Pengaruh Moralitas Individu, Pengendalian Intern Dan Budaya Etis Organisasi Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi*, 64-77.

- DiNapoli, T. (2016). *Standards for Internal Control in New York State Government*. New York: Office of The New York State Comptroller.
- Domnişoru, S., Ogarcă, R., & Dragomir, I. (2017). Organizational culture and internal control. *Audit Financiar*, 4(148), 628-643.
- Elitaş, C. (2004). Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi. *İç Denetim Dergisi*(8), 34-42.
- Erdoğan, M. (2016). Konaklama İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Uygulama. *Doktora tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Erdoğan, S. (2009). İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi. *Planlama Uzmanlığı Tezi*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü.
- Ernst, R. C. (1985). Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid. *Personnel Administrator*, 30, 49-60.
- Erözbağ, S. (2018). *Denetimin Yönetimi* (1 b.). Ankara.
- Ertuğrul, A. N. (2012, Haziran). "İç Kontrol ile Kurum Kültürünün Etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi Birim Yöneticileri Kapsamında Bir Uygulama." Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, A. N. (2013). İç Kontrol ile Kurum Kültürü İlişkisi ve Anadolu Üniversitesi Araştırması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 63-100.
- Farris, G. F. (1979). The informal organization in strategy decision-making. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 37-62.
- flevy.com. (tarih yok). *How Do You Achieve Management Excellence?* 1 20, 2022 tarihinde Business Theories, & Business Stories: <https://flevy.com/blog/how-do-you-achieve-management-excellence/> adresinden alındı.
- Frazier, L. (2016). Internal Control: Is it a Benefit or Fad to Small Companies? A Literature Dependency Perspective. *Journal of Accounting and Finance*, 16(4), 149-161.
- Gamboa Poveda, J. E., Campuzano Rodriguez, M. A., & Cabezas, R. F. (2016). The Challenge of Organizational Culture in Internal Control. *Revista Publicando*, 3(7), 449-458.
- GAO. (2014). *14-704G, Standards for Internal Control in the Federal Government*. By the Comptroller General of the, United States Government Accountability Office.

- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010.
- Gordon, G. G. (1985). *The Relationship Between Corporate Culture and Industry Sector and Corporate Performance*. In *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Granite State College. (2022). *Principle of Management: Creating and Maintaining Organizational Culture*. Şubat 15, 2022 tarihinde <https://granite.pressbooks.pub/principlesmanagement/chapter/8-5-creating-and-maintaining-organizational-culture-2/> adresinden alındı.
- Gurbetoğlu, A. (2018, 2 26). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nisan 9, 2022 tarihinde <http://www.agurbetoglu.com/files/3-%20ARAŞTIRMA%20SÜRECİ.pdf> adresinden alındı.
- Gutterman, A. S. (2015). *Growth-Oriented Entrepreneur's Guide to Organizational Culture (2015-1) Part I-Organizational Culture*. alangutterman.typepad.com/files/goe-organizational-culture-guide-toc-2015-1.pdf adresinden alınmıştır.
- Güney, S. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., & Sarı, S. S. (2015). Muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada İç Kontrolün Rolü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5), 62-80.
- Güredin, E. (2008). *Denetim ve Güvence Hizmetleri: SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler* (11. Basıdan Tıpkı 12. b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Hacıoğlu, U., & Aksoy, T. (2021). *Financial Ecosystem and Strategy in the Digital Era: Global Approaches and New Opportunities*. Cham: Springer.
- Hackett, W., & Mobley, S. (1976). Auditing Perspective of The Historical Development of Internal Control. 1-9.
- Handy, C. B. (1996). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. USA: Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Harrison, R. (1987). Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees. *Organizational Dynamics*, 16(2), 5-20.
- Hay, D. (1993, June). Internal Control: How it Evolved in Four English-speaking Countries. *Accounting Historians Journal*, 79-102.

- Henry, L. (2016, April). Fraud Prevention: An Effective Control Environment Can Deter or Minimize The Occurrence of Fraudulent Activities. *Internal Auditor*, 73(2), 17-18.
- Hidayah, N. (2019). The Effects of Internal Control Implementation And Organizational Culture on Financial Reporting Quality. Study on Local Government of Jakarta, Indonesia. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(16), 236-244.
- Hightower, R. (2008). *Internal Control Policies and Procedures*. USA: John and Wiley Sons Inc.
- Ho, T. (2016, April 5). The Research of Factors Affecting the Effectiveness of Internal Control. *International Business Research*, 9(7), 144-153.
- Ho, T. (2016). "The Research of Factors Affecting the Effectiveness of Internal Control Systems in Commercial Banks-empirical Evidence in Vietnam. *International Business Research*, 9(7), 144-153.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. California: Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Software of the Mind*. London: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). "Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival." [online]. Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 38(1), 52-88.
- <http://www.csun.edu/>. (tarih yok). *Action Systems and Social Systems Talcott Parsons (1961-1971)*. Şubat 3, 2022 tarihinde <http://www.csun.edu/~snk1966/Talcott%20Parsons%20-%20Action%20Systems%20and%20Social%20Systems.htm> adresinden alındı.
- <https://hi.hofstede-insights.com>. (tarih yok). *Organizational Culture*. 3 13, 2022 tarihinde https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=what%20is%20organizational%20culture&utm_campaign=Organisational+culture&hsa_tgt=kwd-422621576062&hsa_net=adwords&hsa_cam=1156261367&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_adresinden alındı.

- <https://open.lib.umn.edu>. (tarih yok). *Organizational Culture*. Şubat 2022, 2 tarihinde Organizational Behavior by University of Minnesota: <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/part/chapter-15-organizational-culture/> adresinden alındı.
- <https://reciprocity.com>. (tarih yok). *What are the 3 Types of Internal Controls?* Ocak 29, 2022 tarihinde <https://reciprocity.com/resources/what-are-the-3-types-of-internal-controls/> adresinden alındı.
- <https://tr.wikipedia.org>. (2021). Aralık 23, 2021 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/Cobit> adresinden alındı.
- IAO. (2021, Aralık 20). *Internal Controls Guidance (pdf)*. (K. S. University, Prodüktör) Internal Audit Office: <https://www.k-state.edu/internalaudit/internal-controls/> adresinden alındı.
- İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2012, Nisan-Mayıs). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. *Sayıştay Dergisi*(85), 95-121.
- IFAC. (2006). *Internal Controls —A Review of Current Developments*. Newyork: Professional Accountants in Business Committee.
- IFAC. (2012). *Professional Accountants in Business Committee International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. 3 21, 2022 tarihinde International Federaion of Accountants: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluating%20and%20Improving%20Internal%20Control%20in%20Organizations%20-%20updated%207.23.12.pdf> adresinden alındı.
- IFACI. (2022). *Risk in Focus: Hot topics for internal auditors*. ECIIA.
- IIA. (2014). *Combining Internal Audit and Second Line of Defense Functions?* Netherlands: Institute of Internal Auditors Netherlands.
- Indeed Editorial Team. (2021, December 5). *What are Internal Controls? (With Pros, Cons and Examples)*. Ocak 11, 2022 tarihinde <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-internal-control> adresinden alındı.
- Intosai. (2004). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Vienna: Internal Control Standards Committee.
- ISA 315. (2019). *Standard 701: Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report*. Aralık 1, 2022 tarihinde <https://www.iaasb.org/publications/isa-315-revised-2019-identifying-and-assessing-risks-material-misstatement> adresinden alındı.

- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York: Dryden Press.
- Jaspal, S. (2012). *Thoughts on business ethics, corporate governance, risk management and compliance, Impact of Organization Culture on Internal Controls (2010)*. Mart 23, 2022 tarihinde <https://soniajaspal.wordpress.com/2010/10/28/impact-of-organization-culture-on-internal-controls/> adresinden alındı.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., JR, Fry, L. W., & Gaines, J. (1991, May). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, Inc.*, 50(2), 359-394.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacan, S., & Uygun, R. (2016). *Denetim ve Raporlama*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kassem, R., & Ajmal, M. M. (2019). *Organizational Culture and Achieving Business Excellence: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global Books and Journals.
- Kaval, H. (2017, Ocak 5). *Muhasebe Denetimi (3. b.)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaya, B. (2022). *İç Kontrol ile Sağlanacak Kırk Kurumsal Fayda*. Mart 10, 2022 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/i%C3%A7-kontrol-ile-sa%C4%9Flanacak-40-kurumsal-fayda-dr-bertan-kaya/?originalSubdomain=tr> adresinden alındı.
- Kaya, B. (2022). *Yöneticiler ve İç Denetçiler için Temel İç Kontrol Bilgileri*. Ocak 29, 2022 tarihinde [bertankaya.net: https://bertankaya.net/2009/04/yoeneticiler-ve-c-denetciler-icin-temel-c-kontrol-bilgileri/#:~:text=Bo%C5%9Fluk%20Doldurucu%2FTelafi%20Edici%20\(Compensating,maddi%20veya%20insan%20kayna%C4%9F%C4%B1%20bulunmaz.](https://bertankaya.net/2009/04/yoeneticiler-ve-c-denetciler-icin-temel-c-kontrol-bilgileri/#:~:text=Bo%C5%9Fluk%20Doldurucu%2FTelafi%20Edici%20(Compensating,maddi%20veya%20insan%20kayna%C4%9F%C4%B1%20bulunmaz.) adresinden alındı.
- Kaya, E., & Hacıhasanoğlu, T. (2018). Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Coso Standartlarına Uyum Derecesinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 241-266.

- Kepekçi, C. (1998). *Bağımsız Denetim* (3. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kerr, J., & Slocum, J. (2005, November). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Keskin, İ. (2014). Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.
- Kien, N. D. (2014). Organizational Culture – A case study of Standard Chartered Bank. *Bachelor's thesis*.
file:///C:/Users/User/Downloads/thesis%20final%20-%20kien.nguyen.pdf.
- Kızılboğa, R., & Özşahin, F. (2013). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 220-236.
- Koç, S. (2022). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol Yapısı Etkileşimi. *The Business Journal*, 3(1), 105-120.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1999). *Administración Una Perspectiva Global* (14. b.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture, A critical review of concepts and definitions*. with the assistance of Wayne Unterreiner and Appendices by Alfred G. Meyer.
- KTÜ. (2014). *İç Kontrol El Rehberi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi.
- Kutunis, R. Ö. (tarih yok). *Örgüt Kültürü Modelleri*. 3 13, 2022 tarihinde <https://slideplayer.biz.tr/slide/2942650/> adresinden alındı.
- Kütük, S. (2019). Halka Açık Şirketlerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Örgütsel Kültürün İç Kontrol Sistemine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı.

- Lachney, K. (2018). An Exploration of Internal Controls and Their Impact on Employee Fraud in Small Businesses. *Doctoral Dissertations and Project*. Liberty Univesity.
- Lakis, V., & Giriunas, L. (2012). The Concept of Internal Control System. *Ekonomica*, 142-149.
- Laxman, S., Randies, R., & Nair, A. (2014). The Fight Against Fraud: Internal Auditors Can Use COSO Components to Develop and Deliver an Effective Fraud Mitigation Program. *Internal Auditor*(71), 4953.
- Le Maux, J., & Alloul, A. (2005). L'obligation De Communication Sur Le Contrôle Interne : Etude Du Cas Français. *Revue Française de Comptabilite*, 3(30), 74-79.
- Lee, T. (1971). The Historical Development of Internal Control from the Earliest Times to the End of the Seventeenth Century. *Journal of Accounting Research*.
- Levy, H. (2016, Ekim). Fighting Fraud—and Serving Famous Frankfurters—for Over a Century: The Story of Old-Fashioned Controls at Nathan's Famous. *The CPA Journal*, 6-8.
- Linstead, S. A. (2001, December). Organizational Culture. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 10930-10934.
- Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1992). On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005, September 22). Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology: An Internatioanl Review*, 54(4), 490-514.
- Louis, M. (1980, June). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Lu, X. U., & Wenchang, L. I. (2015). The Study on Relationship Between Internal Control and Enterprise Culture-Based on Corporate Governance Mechanism. *Business and Management*, 3(7), 82-87.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University.
- McNally, J. (2013, June). The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. *Strategic Finance*, 1-9.
- McNeal, A. (2016, September). What's your fraud IQ? This month: Employee handbooks and policies. *Journal of Accountancy*, 38-42.

- McShane, S., & Glinow, M. A. (2006). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Education.
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005, Summer). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. *The Link 'China Europe International Business School'*, 11-20.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. John Wiley and Sons Inc.
- Moeller, R. (2014). *Executive's Guides to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework*. Wiley.
- Mohammed, A., & Aksoy, T. (2020). Assessing bank's internal control effectiveness: The case of Ghanaian listed banks. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 9(4), 196-206.
- Nakiyaga, B., & Anh, D. T. (2017). How Organisational Culture Affects Internal Control Effectiveness: The Role Played by Top Management. *Master's Thesis*. Karlstad Business School.
- Nino, G. E. (2015). *El Control Interno Y Su Contribucion A La Construccion De Cultura Organizacional*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Ciencias Economicas Especialicacion En Control Interno.
- Nokelainen, M. (2015). The Elements of Happy Organizational Culture. *Master's Degree in Business Administration Degree Programme in Business Development*. Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organizational Culture*. (tarih yok). Şubat 25, 2022 tarihinde file:///C:/Users/User/Downloads/22%20-%20Organizational%20Culture.pdf adresinden alındı.
- Oseifuah, E. K., & Gyekye, A. B. (2013). Internal Control in Small and Microenterprises in the Vhembe District, Limpopo Province, South Africa. *European Scientific Journal*, 9(4).
- Özcan, Ö. (2019). Örgüt Kültürü Tipi ve Liderlik Tarzları ile Çalışan Performansı İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özçetin, N., & Uzay, Ş. (2018). Süt Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi: Türkiye ve Brezilya'daki Süt Üretim İşletmelerinin Karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 245-266.

- Özdemir , A. A. (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 17(1), 29-53.
- Özer, M. A. (2010). *İç Denetime Yönelik "Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin" Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi* (1. b.). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Park, H., Ribière, V., & Shulte, W. (2004). Critical Attributes of Organizational Culture That Promote Knowledge Management Technology Implementation Success. *Journal of Knowledge Management*(8), 106-117.
- Parsons, T. (1971). *The System of Modern Societies*. Englewood Cliffs, 4-8.
- Perkasa, Y., & Fardinal. (2021). The Influence of Organizational Culture, Internal Control on the Implementation of Good Corporate Governance through the Integration of Accounting Information Systems.(Research at Dr. Chasbullah Abdulmadjid General Hospital, Bekasi City). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(10), 394-404.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfister, J. A. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Berlin Heidelberg: Springer Physica-Verlag.
- Poloma, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. Ankara, Gündoğan: H. Erbaş (Çev.).
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. New York: Oxford University Press.
- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk culture in financial organisations: A Research Report*. CARR-Analysis of Risk and Regulation.
- Pratiwi, N. D., & Budiasih, G. N. (2020). Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Kecenderungan Kecurangan Akuntansi di LPD Kabupaten Tabanan. *e-Jurnal Akuntansi*, 30(11), 2907-2921.
- Pressbooks. (2019). *Principles of Accounting 1 - Internal Control Structure*. Şubat 3, 2022 tarihinde <https://courses.lumenlearning.com/vccs-acc211-17sp/chapter/internal-control/> adresinden alındı.
- Provasi, R., & Riva, P. (2013). The Updated COSO Report 2013. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(10), 487-498.

- Quichi, B. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative*, 25, 129-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 336-377.
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations Among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28-54.
- Ramos, M. (2004, May). Evaluate the Control Environment. *Journal of Accountancy*, 197(5), 75-78.
- Renard, J. (2016). *Théorie et Pratique De L'audit Interne, Neuvième Edition*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Resmi Gazete. (2003, Aralık 24). Kanun Numarası: 5018 Kabul Tarihi: 10/12/2003. *Cilt: 42 Tertip: 5(25326)*.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Campbell, T. (2010). *Organisational Behaviour*. 1st European edition, Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2010.
- Root, S. (1998). *Beyond Coso: Internal Control to Enhance Corporate Governance*. John Wiley and Sons Inc.
- Roth, J. (2010). *Best Practices: Evaluating the Corporate Culture*. Institute of Internal Auditors, Research Foundation.
- RR Donnelley. (2014). *Impact of the 2013 COSO Framework - Thought Leader Views*. Financial Executives Research Foundation.
- Sağlam, M., & Aksoy, T. (2020). Examining the effects of internal control system on crisis management skills: The case of IMM fire service department. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(6), 274-288.
- Saltık, N. (2007). İç Kontrol Standartları. *Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı.
- Schein, E. (1990). "Organizational Culture.". *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1984, January 15). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture.". *MIT Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (3. b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996, October). "Three Cultures of Management : The Key To Organizational Learning.". *Magazine Fall 1996, Sloan Management Review*, 38(9).
- Schein, E. H. (2009, May 28). The Culture of Media as Viewed from an Organizational Culture Perspective. *International Journal on Media Management*, 3(5), 171-172.
- Schein, E. H. (2010). *Business and Management : Organizational Culture and Leadership*. Printed in the United States of America: Third Edition, Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior* (5. b.). New York: John Wiley & Sons.
- Schlender, B. (2005, April 18). Wal-Mart's \$288 Billion Meeting. *Fortune*, s. 90-106.
- Schneider, W. E. (1999). *The Reengineering Alternative. A Plan for Making Your Current Work (Special Reprint Ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- SGB. (2019). *İç Kontrol ve İç İşleri Bakanlığı Uygulamaları*. Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- SGDB. (2018). *İç Kontrol Sistemi El Kitabı*. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- shrm.org. (tarih yok). *Understanding and Developing Organizational Culture*. (S. A. 2022, Düzenleyen) Şubat 25, 2022 tarihinde transforming culture in your workplace.: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx> adresinden alındı.
- sozluk.gov.tr. (tarih yok). Ocak 16, 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Staticu, A. M., Tatomir, R., & Lincă, A. C. (2013). Determinants and Consequences of Tone at the Top. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 76-88.
- Sungur, S. (2007). Küreselleşme Kıskaçında Televizyon Yayınları ve Kültürel Kimliklerin Gerilemesi. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo ve Televizyon Anabilim Dalı.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.

- Tatlıcan, Ü. (2008). Alvin Ward Gouldner'ın Eleştirel Sosyolojisi Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Taylor, F. W. (1985). *The Principles of Scientific Management*. Easton,usa: Hive Publishing, Co.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Thao, N. (2018). Effectiveness of The Internal Control System in The Private Joint-Stock Commercial Banks in Thai Nguyen Province Vietnam. *The 5 IBSM International 19 Conference on Business, Management and Accounting* (s. 766-780). Vietnam: Hanoi University of Industry.
- Trevino, A. J. (2005, November). Parsons's Action-System Requisite Model and Weber's Elective Affinity. *Journal of Classical Sociology*, 5(3), 319-348.
- Tüm, K., & Reyhanoğlu, M. (2015). İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlmesindeki Rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 395-422.
- Türedi, H., Koban, A. O., & Karakaya, G. (2015). Coso İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modellerinin Karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi*(99), 95-119.
- Tylor, E. B. (1872, January). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. *The North American Review*, 114(234), 227-231.
- UW. (2015-2022). *Internal Control - Authorization*. Şubat 3, 2022 tarihinde University of Washington: <https://finance.uw.edu/fr/internal-controls/authorization> adresinden alındı.
- Uzay, Ş. (1999). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Uzay, Ş., & Selimoğlu, S. K. (2014). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uzunay, V. (2007). *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)*. Ankara: İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). *Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication* (Cilt 90). *Journal of Applied Psychology*.

- Vargas-Hernandez, J. G., Casas Cardenaz, R., & Calderon Campos, P. (2016). Internal control and organizational culture in small businesses: A conjunction to competitiveness. *Reuna*, 21(2), 5-22.
- Varoğlu, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Vasile, E., & Croitoru, I. (2011, September). Internal Control - Management Responsibility. *Journal Internal Auditing & Risk Management*, 3(23).
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press.
- Wigmore, I. (2016, November). *Compensating Control*. Şubat 2, 2022 tarihinde <https://www.techtarget.com/whatis/definition/compensating-control> adresinden alındı.
- Wilkins, A., & Haun, A. (2014). Reframing the Discussion on Internal Control: Implications of the Updated COSO Framework for Small and Entrepreneurial Organizations. *The CPA Journal*, 84(10), 48-51.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Wright, R. M. (2009). Internal Audit, Internal Control and Organizational Culture. *Doktora Tezi*. School of Accounting, Faculty of Business and Law, Victoria University.
- Wu, J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures. *Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2535-2545.
- www.britannica.com. (tarih yok). *The Britannica Dictionary*. Ocak 16, 2022 tarihinde <https://www.britannica.com/dictionary/culture> adresinden alındı.
- www.coso.org. (tarih yok). *"COSO Internal Control - Integrated Framework" An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry*. Aralık 28, 2021 tarihinde <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf> adresinden alındı.
- www.dmo.gov.tr. (tarih yok). *İç Kontrol Nedir?* Ekim 19, 2021 tarihinde <https://www.dmo.gov.tr> adresinden alındı.
- www.fa.ufl.edu. (tarih yok). *Types of Internal Controls*. Ekim 15, 2021 tarihinde Finance and Accounting Univesity of Florida: <https://www.fa.ufl.edu/directives/types-of-internal-controls/> adresinden alındı.
- www.itgid.org. (tarih yok). Mart 11, 2022 tarihinde IT Governance Indonesia: <https://itgid.org/page/3/?s=cobit> adresinden alındı.

- www.mbaknol.com. (tarih yok). *Role and Functions of Organization Culture in an Organization*. Şubat 4, 2022 tarihinde <https://www.mbaknol.com/strategic-management/role-and-functions-of-organization-culture-in-an-organization/> adresinden alındı.
- www.tmgrup.com.tr. (tarih yok). *Turkuvaz Medya Hakkında*. Ocak 15, 2022 tarihinde www.tmgrup.com.tr adresinden alındı.
- www.turkedebiyati.org. (tarih yok). *Kültür Nedir? Anlamı, Özellikleri*. Ocak 16, 2022 tarihinde <https://www.turkedebiyati.org/kultur-nedir-kultur-hakkinda-kultur-anlami/> adresinden alındı.
- www.ul.uk. (tarih yok). *Chris Argyris*. Şubat 3, 2022 tarihinde <https://www.bl.uk/people/chris-argyris> adresinden alındı.
- Yalman, S. (2014, Aralık). İç Kontrol ve İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması . *Yüksek Lisans Tezi*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (2020, Aralık). Örgüt Teorisinde Parsons'cu İşlevselcilik ve Gerilim Yönetimi. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*(51), 153-167.
- Yıldırım, F. (2019). İç Kontrol ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

EKLER

EK A

ANKET KAPAK YAZISI

Sayın katılımcı; bu anket formu, İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapılmakta olan “Bütünleşik İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Ölçülmesi ve Örgüt Kültürü ile İlişkisi: Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama bölümüne esas olarak hazırlanmıştır.

Anket formunun Turkuvaz Görsel/İşitsel Medya çalışanları tarafından doldurulması ile; medya şirketinin görsel/işitsel alanda yayın yapan birimlerinin iç kontrol ve örgüt kültürüne ilişkin algıları doğrultusunda mevcut iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi ve örgüt kültürü ile ilişkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Tamamen bilimsel amaçla yapılan bu araştırma için anketlerden elde edilecek bilgiler ve değerlendirmeler akademik amaçlı kullanılacak olup, anketi dolduranların isimleri kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketimiz III bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm Kişisel Bilgiler, II. Bölüm İç Kontrol Sistemi Ölçeği, III. Bölümde Örgüt Kültürü Ölçeğidir.

Sorulara vereceğiniz objektif cevaplar ışığında araştırmamıza katkıda bulunduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Özlem Karacan

İbn Haldun Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Tamer Aksoy

İbn Haldun Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Tez Danışmanı

EK B

ANKET-DEMOGRAFİK ÖZELLİK SORULARI

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Cinsiyet	Kadın
	Erkek
Yaşınız	20-29
	30-39
	40-49
	50 ve üzeri
Eğitim Durumunuz	İlkokul
	Lise
	Ön lisans
	Lisans
	Yüksek Lisans ve üstü
Şirketteki Çalışma Süreniz	1-5 yıl
	6-10 yıl
	11-15 yıl
	15 yıl ve üzeri
Toplam Mesleki Deneyim Süreniz	1-5 yıl
	6-10 yıl
	11-15 yıl
	15 yıl ve üzeri
Şirketinizde Çalışmakta Olduğunuz Pozisyonunuz	Yönetici
	Ara kademe (Şef & Yönetmen)
	Çalışan
Çalıştığınız Bölümün Faaliyet Gösterdiği Grup / Departman	ATV ve Kanalları (ATV, ATV Avrupa, A2, Minika Go&Çocuk)
	A Kanallar Tematik (A Haber, A Spor, A Para, A News, Vav TV, Radyolar)
	TV Teknik (Yayın Teknolojileri ve Sistem Yönetimi, Uydu Haberleşme, Verici Sistemleri, Teknik ve İşletme Operasyonları)
	Diğer

EK C

İÇ KONTROL SİSTEMİ ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.

İÇ KONTROL SİSTEMİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KONTROL ORTAMI						
1	Üst yönetim, dürüstlük ve etik değerlere bağlılıktan yanadır.	Etik Değerler ve Dürüstlük				
2	Şirketimizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgi sahibidir.					
3	Üst yönetimin, çalışanların davranış kurallarını ihlal etmesi durumunda belirli tepkisi vardır.					
4	Şirket işe yeni aldığı personeli yüksek etik kuralları ve şirket içi iç kontrollerin önemi konusunda bilinçlendirir.					
5	Üst yönetim, genel müdür veya eşdeğer pozisyonlardan beklentilerini belirler ve performanslarını değerlendirir.	Gözetim Sorumluluğu				
6	Üst yönetim, sorumluluk paylaşımı da dahil olmak üzere iç kontrollerin gelişimini ve performansını izlemekle sorumludur.					
7	Yönetim kurulu, yeterli sayıda bağımsız üyeye sahiptir ve değerlendirmelerde ve karar vermede tarafsızlığını korur.					
8	Çalışanlara görev ve sorumlulukları, güncel yazılı görev tanımları, şirket içi yönetmelik veya diğer iletişim araçları aracılığıyla aktarılır.	Örgütsel Yapı, Yetki ve Sorumluluk				
9	İş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri bellidir.					
10	Çalışanların iç kontrol sorumluluklarıyla ilgili rollerin farkında olmalarını sağlayan politikalar, süreçler veya direktifler mevcuttur.					

11	Şirketimizde yeterli sayıda ve yetkin personeli geliştirmek ve elde tutmak için eğitim fırsatları sağlanmaktadır.	Yetkinliğe Önem Verilmesi
12	Yönetim, çalışanları ve dış hizmet sağlayıcılardaki yeterlilikleri kurum içi politikalara göre değerlendirir ve eksiklikleri gidermek için gerektiği şekilde hareket eder.	
13	Çalışanların sorumlulukları organizasyon yapısı içinde açıkça belirtilmiştir.	Hesap Verme Sorumluluğu
14	İşletmede çalışanların belirli hedefler doğrultusunda aldıkları sorumluluklara dair hesap verebilirlikleri sorgulanır.	
15	Üst yönetim, davranış standartlarına ve beklenen yeterlilik seviyelerine bağlılık da dahil olmak üzere, iç kontrol sorumluluklarının performansını değerlendirir, gerektiğinde ödülleri sunar veya disiplin cezası uygular.	
RİSK DEĞERLENDİRME		
16	Şirketimizde en önemli riskler açıkça belirlenir, riskleri azaltan kontroller tasarlanır ve uygulanır.	Doğru ve Uygun Hedeflerin Belirlenmesi
17	Yönetimin risk tanımlaması geniştir; iç ve dış faktörlerin hedeflere ulaşılması üzerindeki etkilerini dikkate alır.	
18	Yönetim, hedeflere ulaşmadaki riskleri tanımlar ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemeye olanak tanıyan bir perspektiften analiz eder.	Risklerin Belirlenerek Analiz Edilmesi
19	Yönetim, uygun yönetim düzeylerini içeren etkili risk değerlendirme mekanizmaları kullanır.	
20	Şirket içerisinde yaşanabilecek kazalara karşı acil durum eylem planları bulunmaktadır.	
21	Şirket, çalışanların hileye başvurmaları ve finansal raporlamadaki hile ihtimalleri gibi risk faktörlerini dikkate alarak değerlendirir.	Suistimal Riskine İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması
22	İşletmede tespit edilen riskler uygun araçlar vasıtasıyla kayıt altına alınmaktadır.	
23	Üst yönetim, faaliyet alanında oluşabilecek riskleri yeterli ve etkili bir şekilde yönetir ve bilinen riskleri azaltmak için gerekli kontrolleri sağlar.	Önemli Değişikliklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi
24	Yönetimin belirli kademeleri, belirlenen risklerin analizine katılır.	
25	Şirket, hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek hükümet, ekonomik, işletme veya diğer koşullardaki değişiklikler nedeniyle oluşan riskleri belirlemek ve bunlara tepki vermek için yürürlükte olan mekanizmalara sahiptir.	

KONTROL FAALİYETLERİ		
26	Şirketimiz amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla, birimimizde uygun kontrol strateji ve yöntemleri (onaylama, raporlama, koordinasyon, inceleme, vb.) uygulanmaktadır.	Uygun Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
27	Tüm belge ve kayıtlar muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.	
28	İşlemlerin ve muhasebenin doğru bir şekilde kaydedildiğini kanıtlayacak bağımsız kontrol mekanizmaları vardır.	
29	Kullanıcıların teknolojiye erişim haklarını işlevsel sorumluluklarına uygun bir şekilde kısıtlanır.	Genel Kontrollerin Teknoloji Odaklı Belirlenmesi ve Geliştirilmesi
30	İşletme binasına giriş çıkışlar kontrol altındadır.	
31	Şirketin varlıklarını dış tehditlere karşı korumak için tasarladığı ve uyguladığı kontrol faaliyetleri bulunmaktadır.	
32	Şirketin, kaynak ve varlıklarının kaybolmasını engelleyen ve olabilecek hileleri önlemek üzere kontrol mekanizmaları mevcuttur.	Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması
33	Şirketin, bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.	
34	Binalar mesai saatleri içinde ve dışında alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilmektedir.	
35	Süreçlerin nasıl yürütüleceğini, takip edileceğini ve bunlardan kimin sorumlu olacağını belirleyen politika ve prosedürler vardır.	
36	Sisteme izinsiz erişimi önlemek veya tespit etmek amacıyla fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur.	
BİLGİ VE İLETİŞİM		
37	Şirket; bilginin zamanında, güncel, doğru, eksiksiz, erişilebilir, güvenli, doğrulanabilir ve saklanabilir olmasını sağlayan mekanizmaya sahiptir.	Kaliteli Bilginin Temin Edilmesi ve Kullanılması
38	Finansal raporlamaların doğru bir şekilde kaydedilmesini ve kontrol edilmesini sağlayan prosedürler oluşturulmuştur.	
39	Birimimizde hangi raporların, kim tarafından, ne sıklıkta, ne zaman hazırlanacağı, kime sunulacağı, dayanağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenmiştir.	

40	Şirket, iç kontrollerin işleyişini desteklemek için faaliyetlerinde kaliteli bilgileri kullanır.	İç İletişimin Kurulması
41	Birimimizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcuttur.	
42	Şirket içinde kullanılan iletişim yöntemleri, bilginin zamanlamasını, hedef kitlesini ve kalitesini dikkate alır.	
43	Şirket, dış kaynaklara zamanında ve kaliteli bilgi vermek üzere yürürlükte olan iletim kanallarına sahiptir.	Dış İletişimin Kurulması
44	Müşterilerden, tüketicilerden, tedarikçilerden, dış denetçi ya da düzenleyici kurumlardan veri alınması sağlanır ve yönetim kuruluna ilgili bilgiler aktarılır.	
45	Şirket, ilgili bilgileri zamanında harici taraflara iletmek için yürürlükte olan süreçlere sahiptir.	
İZLEME		
46	Yönetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini sürekli olarak izler ve değerlendirir.	Sürekli ve/veya Ayrı Değerlendirmelerin Yapılması
47	Şirket, eğitilmiş ve tüm bölümlerdeki operasyonları anlayabilecek bilgi birikimine sahip iç denetim personeline sahiptir.	
48	Üst yönetim; nakit yönetimi, bütçenin fiili sonuçlarla karşılaştırılması, satın alma, sözleşme faaliyetleri gibi iş süreçleri periyodik olarak değerlendirilir.	
49	Sistemde tespit edilen eksiklikler, sorumlu olan ilgili birime veya bir üst yöneticiye raporlama ile iletilir.	Eksikliklerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi
50	Üst yönetim, eksikliklerin zamanında düzeltildiğini doğrulamak için yapılan eylemleri izler.	

EK D

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.

HİYERARŞİ-BÜROKRATİK	
1	Kurumumuz çok resmi ve yapısı çok belirgindir. Çalışanların ne yapacaklarını genellikle yazılı resmi kurallar ve prosedürler gibi resmi süreçler belirler.
2	Kurumumuzda yönetici; genellikle örnek bir koordinatör, yöneticilik ve idarecilik yetenekleri gelişmiş bir figürdür.
3	Kurumumuzu bir arada tutan şey, belirlenmiş resmi politika ve yönetmeliklerdir. Organizasyon faaliyetlerini bu çerçevede devam ettirir.
4	Kurumumuzda istikrar ve sürekliliğe önem verilir. Operasyonların düzgün, etkili ve verimli işletilmesi önemlidir.
KLAN-TOPLUMCU	
5	Kurumumuzu bir arada tutan değerlerin başında kurum gelenekleri gelir, çalışanların sadakat ve bağlılığı üst düzeydedir.
6	Kurumumuzda yönetici; çoğunlukla yol gösterici bir rehber, işleri kolaylaştırıcı bir danışman veya ebeveyn gibi düşünülür.
7	Çalıştığım kurum geniş bir aile gibidir, çalışanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.
8	Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir; çalışanların moral ve motivasyonu, gelişimleri ve katılımları önemlidir.
ADHOKRASİ-YENİLİKÇİ	
9	Kurumumuzun dinamik ve girişimci bir yapısı vardır, çalışanlar gerektiğinde risk alabilirler.
10	Çalıştığım kurumda yönetici; yeniliklere açık, girişimci ve risk alıcı özelliklere sahip bir lider olarak düşünülür.
11	Kurumumuzda yenilik ve gelişmeye önem verilir. Sektörde öncü olma arzusu vardır.
12	Kurumumuz, sektörde gelişmeye ve yeni kaynaklara erişme konusunda yaşanabilecek her türlü zorluklara karşı hazırlıklıdır ve gereken önlemleri alır.
PAZAR-REKABETÇİ	
13	Kurumumuz üretim merkezli bir yer olup, öncelik çalışanlardan ziyade işin yapılmasına yöneliktir.
14	Kurumumuzda yönetici; yaptığı işe hakim, gereksiz işlerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuç odaklı bir lider olarak görülür.
15	Kurumumuzda rekabet, rekabetçi faaliyetler ve başarı önemli olduğu için çalışanlar için ölçülebilir hedefler belirlenir.
16	Kurumumuzu bir arada tutan şey, amaçlara ve başarıya ulaşmaya verilen önemdir; hedeflere erişerek pazarda yer edinmek oldukça önemlidir.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad: Özlem Karacan

Eğitim:

- | | |
|-------------|--|
| 1997 – 2001 | Elektronik Mühendisliği (İngilizce), İstanbul Üniversitesi,
Türkiye |
| 2019 – 2022 | İşletme Yüksek Lisansı (Türkçe), İbn Haldun Üniversitesi,
Türkiye |

İş Deneyimi:

- | | |
|--------------|--|
| 2001 – 2002 | Turkuvaz Medya Grubu / Teknik Koordinasyon |
| 2002 – 2004 | Broadcast Mühendislik / Satış Mühendisi |
| 2004 – 2008 | Turkuvaz Medya Grubu / İşletme Mühendisi |
| 2008 – 2020 | Turkuvaz Medya Grubu / İşletme Müdürü |
| 2020 – | Turkuvaz Medya Grubu / İşletme Grup Müdürü |