İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİ: BİR EĞİTİM VAKFI ÖRNEĞİ

ESLEM CÖMERT

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. TAMER AKSOY

İSTANBUL, 2025

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİ: BİR EĞİTİM VAKFI ÖRNEĞİ

ESLEM CÖMERT

TEZ JÜRİ ÜYELERİ
PROF. DR. TAMER AKSOY (TEZ DANIŞMANI)
DR. ÖĞR. ÜYESİ HALİDE KIVRAK
DOÇ. DR. GENCAY KARAKAYA

İSTANBUL, 2025

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:

İmza:

ÖZ

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİ: BİR EĞİTİM VAKFI ÖRNEĞİ

Cömert, Eslem
İşletme Yüksek Lisans Programı
Öğrenci Numarası: 224036004
Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0001-5294-866X
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10718865

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer Aksoy
Temmuz 2025, 146 Sayfa

Yapılan tezin amacı, COSO'nun beş temel bileşeninden oluşan iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkilerini bir eğitim vakfı örneği üzerinden incelemektir. Çalışmada, vakıf çalışanlarının iç kontrol sistemi bileşenlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkilerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Sözkonusu algıların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem (çalışma yılı) ve pozisyon gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Metodolojik olarak, veri toplamak için soru formunu içeren betimsel bir çevrimiçi (online) anket yöntemi uygulanmıştır. Anket, 5'li Likert ölçeğine uygun olarak demografik özellikler ve COSO'nun temel iç kontrol bileşenleri ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin sorulardan oluşmuştur. Anket vakıfta farklı bölüm ve pozisyonlarda çalışan 234 katılımcıya gönderilmiş ve 197 çalışandan yanıt alınmıştır. Veriler, SPSS-22 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Cronbach's Alpha testi ile kullanılan ölçeğin güvenilirlik değerleri tüm alt boyutlarda 0.70'in üzerinde bulunmuş, seçilen örneklemin % 95 güven aralığına ve % 5 örnekleme hata payına tekabül ettiği görülmüştür. Gerekli genel istatistiki testlere ve frekans dağılımlarına ilaveten, ilgili detaylarda korelasyon analizleri, faktör analizleri ve nonparametrik testlere de yer verilmiştir. Neticede, COSO'nun tüm bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H1 ana hipotezi tüm alt hipotezleriyle beraber kabul görmüştür. Çalışma, seçilen örnek eğitim vakfı, katılımcı sayısı, anket soruları-cevapları, uygulanan istatistiksel analiz

yöntemi ve testler ile sınırlıdır. Dolayısıyla daha genel sonuçlara ulaşmak için, daha farklı ve fazla sayıda eğitim vakfı, çalışan, anket sorusu ve istatistiki yöntemler/testler ile çalışmaların genişletilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: COSO, Denetim, Eğitim Vakfı, İç Kontrol Sistemi, Kurumsal Yönetim.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM ON CORPORATE GOVERNANCE: AN EDUCATIONAL FOUNDATION EXAMPLE

Cömert, Eslem
MA in Business Administration
Student ID: 224036004
Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0001-5294-866X
National Thesis Center Referance Number: 10718865

Thesis Supervisor: Prof. Tamer Aksoy
July 2025, 146 Pages

The purpose of this thesis is to examine the impact of COSO's internal control system, comprised of five core components, on corporate governance principles through the example of an educational foundation. The study investigated whether there was a significant relationship between the foundation employees' perceptions of the impact of the internal control system components on corporate governance. It also investigated whether these perceptions differed based on demographic characteristics such as gender, age, education, seniority (years of service), and position. Methodologically, a descriptive online survey method was used to collect data. The survey consisted of questions on a 5-point Likert scale regarding demographic characteristics, COSO's core internal control components, and corporate governance principles. The survey was sent to 234 participants working in various departments and positions at the foundation, and 197 employees responded. Data were analyzed using SPSS-22 statistical software. Reliability values for the scale used using Cronbach's Alpha were found to be above 0.70 across all subscales, and the selected sample corresponded to a 95% confidence interval and a 5% sampling error margin. In addition to the necessary general statistical tests and frequency distributions, correlation analyses, factor analyses, and nonparametric tests were also included in the relevant details. Consequently, it was concluded that all components of COSO have a significant and positive relationship with corporate governance principles. Accordingly, the main hypothesis H1, including all its subhypotheses, was accepted.

The study is limited to the selected sample of educational foundations, the number of participants, the survey questions and answers, the applied statistical analysis method, and the tests. Therefore, to reach more general conclusions, it is recommended that the study be expanded with a wider and more diverse number of educational foundations, employees, survey questions, and statistical methods/tests.

Keywords: COSO, Auditing, Educational Foundation, Internal Control System, Corporate Governance.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca, kıymetli fikirleri, önerileri ve rehberliğiyle çalışmamın ilerlemesine ve tamamlanmasına önemli katkılarda bulunan danışmanım Sayın Prof. Dr. Tamer AKSOY'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim sürecinde verdikleri derslerle düşünsel gelişimimize katkı sağlayan ve bizi tez yazımına hazırlayan İbn Haldun Üniversitesi'nin değerli hocalarına da teşekkürlerimi iletmek isterim.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan, sevgi, sabır ve fedakârlıkla beni destekleyen aileme en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Varlıklarıyla bana güç veren, zor zamanlarımda moral kaynağım olan anneme ve babama, bana inandıkları ve hep yanımda oldukları için minnettarım. Onların desteği olmasaydı bu süreci başarıyla tamamlamam mümkün olmazdı.

Aynı zamanda sevgisini ve desteğini her daim hissettiren kardeşlerime de teşekkür ederim. Göstermiş oldukları anlayış ve verdikleri manevi destek sayesinde bu yoğun süreçte motivasyonumu koruyabildim. Ailem, bu yolculukta en büyük ilham ve güç kaynağım oldu; onlara sonsuz sevgilerimle teşekkür ediyorum.

Eslem CÖMERT
İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
TEŞEKKÜR ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvii**
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xviii**
BÖLÜM I GİRİŞ **1**
1.1. Araştırma Problemi 5
1.2. Hipotezler 6
BÖLÜM II KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE **9**
2.1. Kurumsal Yönetim Teorileri 9
2.1.1. Vekalet (Agency) Teorisi 9
2.1.2. Paydaş (Stakeholder) Teorisi 10
2.1.3. Kurumsal (Institutional) Teori 12
2.1.4. Meşruiyet (Legitimacy) Teorisi 14
2.1.5. Kaynak Bağımlılık (Resource Dependence-RDT) Teorisi 15
2.1.6. Kaynak Tabanlı Görüş (Resource Based View-RBV) Teorisi 16
2.2. Literatür Taraması 17
2.3. Küresel Skandallar ve Temel Sebepleri 27
2.3.1. Finansal Manipülasyonlar 28
2.3.2. Etik Değerlerin İhlali 28
2.3.3. İç Kontrol Eksikliği 29
2.3.4. Kurumsal Yönetim Eksikliği 29
2.3.5. Regülasyon ve Denetim Eksiklikleri 29
2.3.6. Teknoloji ve Veri Güvenliği Açıkları 29
2.3.7. Küresel Skandallardaki İç Kontrol Eksikliği 30
2.3.7.1. Kontrol Çevresi Eksiklikleri 30
2.3.7.2. Risk Değerlendirme ve İzleme Sorunları 31
2.3.7.3. Yetersiz Bilgi ve İletişim Sistemleri 31
2.3.8. Küresel Skandallarda Kurumsal Yönetim Eksikliği 31
2.3.8.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Küresel Standartlar 32

2.3.8.2. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitelerinin Rolü 32
2.3.8.3. Paydaşların Haklarının Gözetilmemesi 32
2.3.8.4. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Eksiklikleri 33
2.3.8.5. Liderlik ve Stratejik Yönlendirme Sorunları 33
2.3.9. Hileli Finansal Raporlama 33
BÖLÜM III İÇ KONTROL, İÇ KONTROL SİSTEMİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 35
3.1. İç Kontrol ve İç Kontrol Sistemi İle İlgili Temel Kavramlar 35
3.1.1. İç Kontrol Kavramı 35
3.1.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi 35
3.1.2.1. İç Kontrolün İlk Dönemleri 36
3.1.2.2. 18. Yüzyılda İç Kontrol 36
3.1.2.3. 20. Yüzyılda İç Kontrol 36
3.1.2.4. 21. Yüzyılda İç Kontrol 37
3.1.3. İç Kontrol Sistemin Unsurları 37
3.1.4. İç Kontrol Sisteminin Önemi 38
3.1.5. İç Kontrol Tanıma Yöntemleri 39
3.1.5.1. Belge İnceleme Yöntemi 40
3.1.5.2. Gözlem 40
3.1.5.3. Mülakat ve Görüşmeler 40
3.1.5.4. Anket ve Ölçekler 40
3.1.5.5. Süreç Analizi 40
3.1.5.6. İç Denetim ve Veri Analitiği 41
3.1.5.7. Kontrol Öz Değerlendirme 41
3.1.5.8. Risk Değerlendirme 41
3.1.6. İç Kontrol Sistemine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler 42
3.1.6.1. Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) 42
3.1.6.2. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) 43
3.1.6.3. ABD Sayıştayı'nda İç Kontrol Standartları 43
3.1.6.4. Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları 43
3.1.6.5. Amerikan Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) 44
3.1.6.6. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü 44
3.1.6.7. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) 45
3.1.6.8. Sarbanes-Oxley Yasası ve İç Kontrol 45

3.1.7. İç Kontrolde Ulusal Kuruluşların İç Kontrol Düzenlemeleri 46
3.1.7.1. Sermaye Piyasası Kurulunca Yapılan İç Kontrol Düzenlemeleri 46
3.1.7.2. Türk Ticaret Kanununda Yapılan Düzenlemeler 47
3.1.7.3. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun İç Kontrole İlişkin Düzenlemeleri 47
3.1.7.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) 48
3.1.8. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları 48
3.1.8.1. Yetkilendirme 49
3.1.8.2. Gerçeklik 49
3.1.8.3. Bütünlük 49
3.1.8.4. Kayıtların Doğruluğu 50
3.1.8.5. Sınıflandırma 50
3.1.8.6. Zamanlılık 51
3.1.8.7. Varlıkların Korunması 51
3.1.8.8. Mutabakatların Sağlanması 52
3.2. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri 52
3.2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Önemi 53
3.2.2. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim 54
3.3. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 56
3.3.1. Hissedarların Hakları 56
3.3.2. Hissedarların Adil Muamele Görmesi 56
3.3.3. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü 57
3.3.4. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık 58
3.3.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları 58
3.4. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 59
3.4.1. Pay Sahipleri **59**
3.4.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık **60**
3.4.3. Menfaat Sahipleri **60**
3.4.4. Yönetim Kurulu **60**
3.5. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş İlkeleri 61
3.5.1. Adillik veya Eşitlik (Fairness) **61**
3.5.2. Şeffaflık (Transparency) **61**
3.5.3. Hesap Verebilirlik (Accountability) **62**
3.5.4. Sorumluluk (Responsibility) **62**

BÖLÜM IV COSO BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL ÇERÇEVESİ 64
4.1. Tanımı ve Önemi 64
4.1.1. COSO Tarihçesi ve Gelişimi **64**
4.1.1.1. 1992: İç Kontrol - Entegre Çerçeve'nin Yayınlanması **65**
4.1.1.2. 2004: Kurumsal Risk Yönetimi - Entegre Çerçeve (ERM) **66**
4.1.1.3. 2013: Entegre Çerçeve'nin Güncellenmesi ve 17 İlke **66**
4.1.1.4. 2017: ERM Çerçevesinin Güncellenmesi ve Stratejik Uyum **67**
4.1.1.5. 2020 ve Sonrası: İklim Riski, ESG ve Sürdürülebilirlik Odaklı Genişleme **67**
4.1.2. İç Kontrolün Rolü **68**
4.1.2.1. Hedeflere Ulaşmada Destekleyici Rolü **69**
4.1.2.2. Risk Yönetimindeki Kritik Rolü **69**
4.1.2.3. Finansal Bilgilerin Doğruluğunu Sağlama **69**
4.1.2.4. İş Süreçlerinin Etkinliğini ve Verimliliğini Artırma **69**
4.1.2.5. Yasal ve Etik Uyumun Sağlanması **70**
4.1.2.6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Sağlama **70**
4.2. COSO İç Kontrol Sisteminin Ana Bileşenleri ve Alt İlkeleri 70
4.2.1. Kontrol Çevresi **70**
4.2.1.1. Dürüstlük ve Etik Değerlerin Rolü **71**
4.2.1.2. Yönetim Kurulunun Bağımsızlığı ve Gözetimi **71**
4.2.1.3. Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı **71**
4.2.1.4. İnsan Kaynağının Yeterliliği ve Eğitim **71**
4.2.1.5. Performans ve Hesap Verebilirlik **72**
4.2.2. Risk Değerlendirme **72**
4.2.2.1. Kurumsal Hedeflerin Belirlenmesi **72**
4.2.2.2. Risklerin Tanımlanması ve Değerlendirilmesi **73**
4.2.2.3. Hile Risklerinin Analizi **73**
4.2.2.4. Değişimlerin Etkilerinin Analizi **73**
4.2.3. Kontrol Faaliyetleri **73**
4.2.3.1. Risk Azaltıcı Kontrol Mekanizmaları **74**
4.2.3.2. Teknolojik Kontrollerin Rolü **74**
4.2.3.3. Politikalar ve Prosedürlerin Uygulanması **74**
4.2.4. Bilgi ve İletişim **75**
4.2.4.1. Bilgi Akışının Sağlanması **75**
4.2.4.2. İç İletişim Sistemlerinin Yapılandırılması **75**

4.2.4.3. Dış Paydaşlarla Etkili İletişim **76**
4.2.5. İzleme Faaliyetleri **76**
4.2.5.1. Sürekli Değerlendirme Faaliyetleri **76**
4.2.5.2. Eksikliklerin Tespiti ve Bildirilmesi **77**
4.3. COSO Çerçevesinin Kurumlarda Uygulanması 77
4.3.1. COSO Çerçevesinin Uygulama Süreçleri **78**
4.3.2. Çerçeveye Uyumun Sağlanmasında Karşılaşılan Zorluklar **78**
4.3.3. COSO'nun Finansal ve Operasyonel Süreçlere Etkisi **78**
4.4. COSO Çerçevesinin Küresel Skandallarda Rolü 79
4.4.1. İç Kontrol Eksikliklerinin Küresel Skandallara Etkisi **79**
4.4.2. COSO İlkelerinin Yetersiz Uygulanmasının Örnek Olayları **80**
4.4.3. COSO Çerçevesinin Skandalların Önlenmesindeki Potansiyeli **81**
BÖLÜM V ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ 83
5.1. Araştırmanın Amacı 83
5.2. Araştırmanın Önemi 83
5.3. Araştırma Metodolojisi 84
5.4. Araştırma Modeli ve Yöntemi 85
5.5. Araştırma Evren ve Örneklemi 85
5.6. Kısıtlılıklar 85
5.7. Veri Toplama ve Araçları 86
5.7.1. Faktör Analizi **86**
5.7.2. Frekans ve Yüzde Değerleri **86**
5.7.3. Ortalama ve Standart Sapma **87**
5.7.4. Normal Dağılıma Sahip Gruplar için Parametrik Analiz Yöntemleri **87**
5.7.5. Normal Dağılıma Sahip Olmayan Gruplar için Nonparametrik Analiz Yöntemleri **87**
5.7.6. Cronbach Alpha Güvenirlik Testi **88**
5.7.7. Regresyon Analizi **88**
5.8. Tanımlayıcı İstatistikler 88
5.9. Ölçekler ve İçerikleri 91
BÖLÜM VI ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR 93
6.1. Normallik Testi Sonuçları 93
6.2. Betimleyici İstatistik 94
6.3. Korelasyon Analizi 95

6.4. Güvenilirlik Çalışması 96
6.5. Geçerlilik Çalışmaları (Faktör Analizi) 97
6.6. Mann Whitney U Testi 107
6.7. Kruskall Wallis H Testi 108
BÖLÜM VII SONUÇ VE TARTIŞMA 120
REFERANSLAR 129
EKLER 142
EK A Katılımcı Bilgilendirme Ve Onam Formu Örneği **142**
EK B Kişisel Bilgi Formu **143**
EK C Anket **144**
ÖZGEÇMİŞ 146

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Hipotezler 6
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar . 89
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Yaşlarına İlişkin Dağılımlar .. 89
Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlar 90
Tablo 5.4. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Eğitim Vakfındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar 90
Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar 91
Tablo 6.1. Normallik Testi Sonuçları 93
Tablo 6.2. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler 95
Tablo 6.3. Korelasyon Analizi Sonucu 95
Tablo 6.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 96
Tablo 6.5. İç Kontrol Geçerlilik Analizi Sonuçları 97
Tablo 6.6. İç Kontrolü Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi 98
Tablo 6.7. Eğitim Vakfı Çalışanlarının İç Kontrol Sistemi Algıları ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki 99
Tablo 6.8. Risk Değerlendirme ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki 100
Tablo 6.9. Risk Değerlendirme Geçerlilik Analizi Sonuçları 101
Tablo 6.10. Risk Değerlendirmesi Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi 101
Tablo 6.11. Kontrol Faaliyetleri ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki 102
Tablo 6.12. Bilgi İletişim ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki 104
Tablo 6.13. Gözetim ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki 105
Tablo 6.14. Gözetim Geçerlilik Analizi Sonuçları 106
Tablo 6.15. Gözetimi Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi 106
Tablo 6.16. Vakıf Çalışanlarının Cinsiyetleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları 107
Tablo 6.17. Vakıf Çalışanlarının Yaşları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşler Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları 108

Tablo 6.18. Vakıf Çalışanlarının Eğitim Durumları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları..... 109
Tablo 6.19. Vakıf Çalışanlarının Eğitim Vakfındaki Çalışma Süreleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları 110
Tablo 6.20. Vakıf Çalışanlarının Pozisyonları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları111
Tablo 6.21. Ana Hipotezler 117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. İç Kontrol Sisteminin Unsurları 64

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AICPA	Amerikan Muhasebeciler Birliği
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSA	Kontrol Öz Değerlendirme
EFA	Ortak Faktör Analizi
ERM	Kurumsal Risk Yönetimi
FEI	Finansal Yönetim Derneği
IIA	Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü
IMA	Finans Yöneticileri Derneği
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
PCA	Temel Bileşenler Analizi
PCAOB	Kamu Şirketi Muhasebe Gözetim Kurulu
RBV	Kaynak Tabanlı Görüş
RDT	Kaynak Bağımlılığı Teorisi
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları

BÖLÜM I

GİRİŞ

2000'li yılların başında, Enron, WorldCom, Tyco gibi dev şirketlerde yaşanan skandallar, sadece finansal sistemleri değil, kurumsal yönetim anlayışlarını da derinden sarsmıştır. Bu skandallar, güvenilir finansal raporlamanın olmayışı, denetim eksiklikleri ve yetersiz iç kontrol sistemleri nedeniyle ortaya çıkmıştır. Özellikle yatırımcı güveninin kaybolmasıyla birlikte şirketlerin yalnızca finansal değil, itibar anlamında da ağır kayıplar yaşadığı görülmüştür. 2001 yılında ABD'de Enron şirketi ile başlayıp gittikçe yaygınlaşan ve tüm dünyada küresel bir etki doğuran skandallar yaşanmıştır. Dünya genelinde şirket batışları ve çok boyutlu olumsuz etkiler doğuran bu skandalların oluşumunda diğer faktörlerin yanı sıra, iç kontrol eksikliği, iç kontrol sisteminin etkin çalıştırılmaması ve kurumsal yönetim eksikliği de önemli rol oynamıştır. Bu durum karşısında, uluslararası kuruluşlar ve devletler çeşitli önlemler, yaklaşımlar geliştirmeye başlamıştır. OECD tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk), şirketlerde iyi yönetişimin temel dayanakları haline gelmiştir. Ancak bu ilkelerin hayata geçirilmesi için somut bir sistem ihtiyacı doğmuştur. İşte bu noktada, iç kontrol sistemleri ön plana çıkmış ve bu sistemlerin yasal zemine kavuşturulması amacıyla ABD'de 2002 yılında Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası kabul edilmiştir.

2002 de ABD'de yayınlanan ve küresel etki doğuran Sarbanes Oxley yasası (SOX) ile skandallara yol açan tüm sebepler, disipline edilmiştir. Benzer skandalların tekerrürünü önlemeye yönelik olarak skandalların oluşumunda rol oynayan sebepleri önleyici çok katı düzenlemeler, hükümler, standartlar getirilmiş, COSO vb gibi gelişmiş iç kontrol modelleri geliştirilmiştir. COSO, iç kontrol sisteminin beş temel bileşeniyle (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme) sistematik bir yapı sunmuştur. Bu iç kontrol çerçevesi, sadece özel sektör için değil, kamu kurumları ve eğitim vakıfları gibi STK'lar için de etkin bir iç kontrol uygulama kılavuzu haline gelmiştir. İç kontrol sistemi, şirketlerin varlıkların

korunması, hedeflere ulaşma, süreçlerin etkinliği, kurumsal yönetim, hesap verilebilirlik, sürdürülebilirlik vb nin sağlanmasına yönelik emniyet sübaplarından birisi olmuştur. Ayrıca, iç kontrol sistemini ve kurumsal yönetim sistemlerini etkinleştirme, özellikle dijital çağda denetim ekosisteminin de temel gereklilikleri arasında yerini almıştır (Aksoy & Hacioglu, 2021). Bu doğrultuda, SOX ve ülkemiz dahil tüm dünyada şirketlerde iç kontrol sisteminin kurulmasına ve etkinliğinin sağlanmasına, ayrıca bağımsız denetim tarafından da denetlenmesine yönelik çok çeşitli yasal düzenlemeler/uluslararası standartlar getirilmiştir. Fakat yasaya rağmen belirli skandallar olmaya devam etmiştir.

WorldCom Skandalı (2002), ABD'deki en büyük telekomünikasyon şirketlerinden biridir. Ancak 2002 yılında şirketin finansal tablolarında 11 milyar dolarlık bir muhasebe sahtekarlığı yapıldığı ortaya çıkmıştır. WorldCom'un iflası, ABD tarihinin en büyük iflaslarından biri olarak kayıtlara geçmiştir. Parmalat Skandalı (2003), İtalya merkezli Parmalat, süt ve süt ürünleri alanında faaliyet gösteren bir gıda devidir. Şirketin muhasebe kayıtlarında 14 milyar Euro'ya varan sahtekarlık yapıldığı tespit edilmiş ve bu durum, Avrupa'da büyük bir skandala yol açmıştır. Lehman Brothers (2008), Lehman Brothers'ın iflası 2008 küresel finans krizinin sembolik bir başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Lehman Brothers, karmaşık finansal ürünlerin ve yüksek kaldıraç oranlarının risklerini yanlış yönetmiş ve iflasıyla küresel finans sistemine büyük bir darbe vurmuştur.

Volkswagen Emisyon Skandalı (2015), Almanya merkezli otomotiv devi Volkswagen, 2015 yılında Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı (EPA) tarafından emisyon testlerini manipüle eden yazılım kullandığı gerekçesiyle suçlanmıştır. Volkswagen, otomobillerin laboratuvar ortamında daha düşük emisyon değerleri vermesi için bir "emisyon yazılımı" kullanmıştır. Yaklaşık 11 milyon araçta kullanılan bu yazılımın ortaya çıkması dünya genelinde büyük yankı uyandırmış ve Volkswagen, 30 milyar dolardan fazla para cezası ve tazminat ödemek zorunda kalmıştır. Marka imajı büyük bir darbe aldı ve şirket, güvenilirliğini yeniden inşa etmek için önemli adımlar atmak zorunda kalmıştır. Wells Fargo Hesap Açma Skandalı (2016), ABD'nin büyük bankalarından Wells Fargo'nun çalışanları, bankanın satış hedeflerine ulaşmak için müşterilerinin bilgisi dışında milyonlarca sahte hesap açmıştır. Çalışanlar, müşterilerin bilgisi dışında kredi kartları ve hesaplar oluşturmuştur. Banka, bu durum

nedeniyle 185 milyon dolar ceza ödemek zorunda kalmış ve CEO John Stumpf görevinden ayrılmıştır.

Theranos Skandalı (2015-2018), Theranos, sağlık teknolojisi alanında faaliyet gösteren ve kan testlerini minimal miktarda kanla gerçekleştirme iddiasında bulunan bir biyoteknoloji şirketidir. Şirketin kurucusu Elizabeth Holmes, Theranos'un tıbbi cihazlarının büyük bir devrim yaratacağı konusunda iddialarda bulunmuştur. Ancak 2015 yılında, bu cihazların iddia edilen performansı sağlayamadığı ve sonuçlarının güvenilir olmadığı ortaya çıkmıştır. 2018 yılında şirket kapatılmış ve Elizabeth Holmes ile COO Ramesh "Sunny" Balwani yargılanmıştır. Facebook ve Cambridge Analytica Veri Skandalı (2018), 2018 yılında, Cambridge Analytica adlı veri analiz şirketinin, Facebook kullanıcılarının verilerini izinleri olmadan kullanarak siyasi kampanyaları hedeflemek için kişisel veri topladığı ortaya çıkmıştır. Bu veri skandalı, dünya genelinde milyarlarca insanın verilerinin gizliliği konusunda büyük endişelere yol açmıştır. Facebook büyük bir güven kaybı yaşadı ve çeşitli ülkelerden para cezaları almıştır. Wirecard Skandalı (2020), Almanya merkezli bir fintech şirketi olan Wirecard, 2020 yılında muhasebe sahtekarlığı yaparak yaklaşık 1.9 milyar Euro'nun kayıp olduğunu açıklamıştır. Şirket, bilançosunda bu paranın Asya'da bulunan banka hesaplarında tutulduğunu belirtmiş, ancak bu hesapların gerçekte var olmadığı ortaya çıkmıştır. Wirecard, Almanya tarihindeki en büyük finansal skandallardan biri olarak kayıtlara geçmiş ve şirket iflas etmiştir. Tüm bu yaşananlar, dünyada kurumsal yönetim standartlarının güçlendirilmesi yönünde uluslararası bir baskı oluşturmuştur. Bu bağlamda, Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD), kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek ülkeler ve kurumlar için ortak bir yönetişim rehberi sunmuştur. Ancak bu ilkelerin uygulanabilir ve sürdürülebilir hale gelmesi, kurumsal yönetimi ve etkili bir iç kontrol sisteminin varlığını zorunlu kılmıştır.

Kurumsal yönetim, kurumların şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkelerine dayalı olarak yapılandırılmasını sağlayan bir yönetim modeli olarak, özellikle kamu yararına hizmet eden kurumlar için büyük önem taşımaktadır (Karakaya & Türedi, 2015). Eğitim vakıfları gibi toplumun gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan kuruluşlar, kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yapı oluşturduklarında hem iç hem de dış paydaşlarına daha etkin ve güvenilir bir hizmet sunabilmektedir (Aksoy, 2005b). Bu bağlamda, kurumsal yönetim ilkelerinin kurum

içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı kritik bir rol oynamaktadır. İç kontrol sistemi, kurumların hedeflerine ulaşmasını destekleyen, operasyonel verimliliği artıran, yolsuzluk ve hataları önlemeye yönelik tedbirlerin alınmasını sağlayan bir yapıyı ifade etmektedir (Türedi & Karakaya, 2015b). COSO iç kontrol modeli, bu amaç doğrultusunda en çok kullanılan ve kabul gören modellerden biri olarak, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile gözetim gibi temel bileşenler üzerinden iç kontrolün etkinliğini sağlamaktadır (Rittenberg, 2013a). COSO modelinin bu bileşenleri, kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli altyapıyı sunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumların sürdürülebilir başarılarını sağlamak için temel bir çerçeve sunmaktadır (Gökçen ve Tipi, 2019). Bu ilkeler, paydaşlara adil ve eşit muamele, şeffaflık, risk yönetimi ve hesap verebilirlik gibi temel değerleri içermektedir. Eğitim vakıfları gibi kamu yararına faaliyet gösteren kurumlar için kurumsal yönetim, güvenilirliği artırmak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak açısından kritik bir öneme sahiptir (Mollaoğulları, 2018). Bu bağlamda, iç kontrol sistemleri, kurumsal yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunan yapı taşları olarak öne çıkmaktadır. İç kontrol sistemleri, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak, operasyonel etkinliği sağlamak ve hata ya da yolsuzluk risklerini en aza indirmek amacıyla geliştirilmektedir.

Kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemlerine sahip olmanın işletmeler açısından avantaj sağlayacağı, şirket kredibilitesinin devamına yol açacağı, düşük uygun koşullarda finansmanı olası kılarak işletmelerin finansal yapısında olumlu etki doğuracağı hususları ve kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemleri gerekliliği hem basel düzenlemelerinde yer almış hem de ülkemiz TTK'sında koni olmuştur (Aksoy, 2005c; Aksoy, 2025d; Aksoy, 2007).

Eğitim vakıfları, toplumun gelişimine katkı sağlama ve bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılama amacıyla faaliyet gösteren önemli kurumlardır (Çoşkun, 2019). Bu kurumların etkin işleyişini sağlamak ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir yapı oluşturmak için iç kontrol sistemlerinin önemi giderek artmaktadır. İç kontrol sistemleri, kurum içindeki operasyonların belirli bir düzende sürdürülmesini, risklerin

kontrol altına alınmasını ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Sabuncu, 2018). Kurumsal yönetim açısından iç kontrol, paydaşlara karşı adil ve eşit muamele, şeffaflık, risk yönetimi ve hesap verebilirlik gibi temel ilkelerin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Yapılan Çalışma, geçmiş dönemlerde benzer konular işlenmesine rağmen mevcut konunun literatürde yer almamasından dolayı gerçekleştirilecektir. Çalışma iç kontrol modelinin ana bileşenlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ve demografik özelliklere göre dağılımını eğitim vakfı örneği ve çalışanları üzerinden birlikte ele alarak literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın giriş bölümü, araştırma problemini ve hipotezleri içermektedir. Birinci bölüm, kuramsal ve kavramsal çerçeveyi ele almaktadır. Kurumsal yönetim teorileri (Vekalet Teorisi, Paydaş Teorisi, Kurumsal Teori vb.), küresel skandallar ve iç kontrol eksikliklerinin neden olduğu sorunlar detaylandırılacaktır. İkinci bölüm, Kontrol, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri başlığıyla, iç kontrol sistemlerinin temel unsurlarını, tarihçesini ve kurumsal yönetimle olan ilişkisinie yer verilecektir. OECD ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri de burada değerlendirilecektir. Üçüncü bölümde, COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi detaylandırılacaktır. COSO modelinin beş ana bileşeni ve 17 alt bileşeni ile iç kontrol sistemlerinin nasıl uygulanması gerektiği açıklanmaktadır. Dördüncü bölüm, araştırma yöntemi kısmına yer verilecektir. Araştırmanın amacı, modeli, örneklem seçimi, veri toplama yöntemleri ve kullanılan ölçekler açıklanacaktır. Beşinci bölüm, bulgular kısmına ayrılmıştır. Burada, hipotez testleri ve anket verileri analiz edilerek iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi ölçülecektir. Son bölümde, tartışma ve sonuç bölümünde araştırma bulguları yorumlanmakta ve eğitim vakıflarında iç kontrol sistemlerinin etkin yönetim açısından sağladığı katkılar değerlendirilecektir.

1.1. Araştırma Problemi

Eğitim vakıflarında kurumsal yönetim süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kaynakların verimli kullanımı açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, birçok eğitim vakıfları, bu süreçleri sistematik bir şekilde yönetmekte ve denetlemekte zorlanmaktadır. İç kontrol yönetimi, bu zorlukların

aşılmasında önemli bir rol oynayabilir. COSO çerçevesi, bu yönetimin kurulmasında ve işletilmesinde geniş çapta kabul görmüş bir modeldir. Ancak, COSO bazlı iç kontrol yönetimleri eğitim vakıflarına ne kadar uyum sağladığı ve kurumsal yönetim süreçlerini nasıl etkilediği belirsizdir.

- Eğitim sektöründe bir eğitim vakfı ölçeğinde COSO bazlı iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi nedir?
- COSO çerçevesi, eğitim vakıflarında kaynakların verimli kullanılması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik gibi kurumsal yönetim ilkelerine nasıl katkıda bulunmaktadır?
- Eğitim vakıflarına özgü zorluklar ve fırsatlar göz önüne alındığında, COSO iç kontrol sisteminin uygulanabilirliği hangi düzeydedir?
- Eğitim vakıflarındaki iç kontrol sistemlerinin, vakıfların faaliyetlerinin izlenmesi ve denetlenmesi süreçlerine ne tür somut katkıları olmaktadır?
- COSO bazlı iç kontrol sistemleri, eğitim vakıflarının karşı karşıya kaldığı risklerin azaltılmasında ve bu risklerin yönetilmesinde ne kadar etkilidir?

Yukarda belirtilen problem cümleleri, çalışmanın amacına uygun olarak iç kontrol sistemlerinin eğitim vakıfları üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemek için temel araştırma sorularını ortaya koymaktadır.

1.2. Hipotezler

Tablo 1.1. Hipotezler

Ana Hipotezler
Kontrol Ortamı

	Hipotez	**Kabul**	**Red**
1	**H1:** Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. İç kontrol sistemi kurumsal yönetime olumlu etkide bulunur.		
2	H1,1: Çalışanların kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		
3	H1,2: Kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
4	H1,3: Kontrol ortamı, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
5	H1,4 Kontrol ortamı, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		

Tablo 1.1. (devamı)

Risk Değerlendirme

	Hipotez	Kabul	Red
6	H1,5: Risk değerlendirme, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
7	H1,6: Risk değerlendirme, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
8	H1,7: Risk değerlendirme, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
9	H1,8: Risk değerlendirme, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		

Kontrol Faaliyetleri

	Hipotez	Kabul	Red
10	H1,9: Kontrol faaliyetleri, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
11	H1,10: Kontrol faaliyetleri, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
12	H1,11: Kontrol faaliyetleri, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
13	H1,12: Kontrol faaliyetleri, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		

Bilgi ve İletişim

	Hipotez	Kabul	Red
14	H1,13: Bilgi ve iletişim, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
15	H1,14: Bilgi ve iletişim, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
16	H1,15: Bilgi ve iletişim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
17	H1,16: Bilgi ve iletişim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		

Gözetim

	Hipotez	Kabul	Red
18	H1,17: Gözetim, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
19	H1,18: Gözetim, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
20	H1,19: Gözetim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		
21	H1,20: Gözetim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.		

Tablo 1.1. (devamı)

	Hipotez	Kabul	Red
22	**H2 :** Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, demografik özelliklere göre değişmektedir.		
23	H2,1: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, cinsiyete göre değişmektedir		
24	H2,2: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, yaşa göre değişmektedir		
25	H2,3: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, eğitim durumuna göre değişmektedir		
26	H2,4: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, çalışma yılına göre değişmektedir		
27	H2,5: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, pozisyona göre değişmektedir		

Hipotezler, iç kontrol sisteminin temel bileşenlerinin (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözetim) kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve pozisyon) çalışanların iç kontrol sistemi algıları üzerindeki farklılıklarını ortaya koymak da çalışmanın önemli bir hedefidir. Böylece, COSO çerçevesinin eğitim vakıflarında ne kadar etkin bir şekilde uygulandığı ve kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğu kapsamlı bir şekilde değerlendirilecektir.

BÖLÜM II

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Yönetim Teorileri

Kurumsal yönetim teorileri, işletmelerin yönetim yapısını, işleyişini ve paydaşlarla olan ilişkilerini açıklayan yaklaşımlardır. Bu teoriler, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda nasıl yönetilmesi gerektiğini ele alır. İş dünyasında etkin yönetim ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir yere sahiptir.

2.1.1. Vekalet (Agency) Teorisi

Kurumsal yönetim teorileri içerisinde önemli bir yere sahip olan Vekalet (Agency) Teorisi, özellikle modern şirket yapılarında ortaya çıkan yönetim sorunlarının açıklanmasında kritik bir rol oynar. Vekalet Teorisi, esas olarak yöneticiler (yönetim kurulu ve üretken yöneticiler) ile hissedarlar (yatırımcılar) arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarını ele alır. Bu teori, yönetici ve hissedar arasındaki ilişkinin "vekil" (agent) ve "asal" (principal) arasındaki bir sözleşme ilişkisi olduğunu savunur (Aksoy & Denkdemir, 2024; Camci & Aksoy, 2024). Hissedarlar, şirkete sermaye sağlayan ve şirketin başarılı olmasından kâr elde etmek isteyen asli unsurlardır. Yöneticiler ise bu sermayeyi etkin bir şekilde kullanarak şirkete kâr sağlamaktan sorumlu vekillerdir. Vekalet Teorisi, özellikle 1970'li yıllarda Michael Jensen ve William Meckling'in çalışmalarıyla gelişmiş ve kurumsal yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Büber, 2008). Jensen ve Meckling, şirkette yöneticilerin kendi çıkarlarına yönelik kararlar alabileceğini ve bu durumun hissedarların çıkarlarıyla çatışabileceğini ortaya koymuştur. Bu çıkar çatışması, vekalet sorunu olarak adlandırılır ve kurumsal yönetim çözümlerinin odağında yer alır. İzleme maliyetleri, bağlanma maliyetleri ve kalıntı kayıplar gibi unsurlar, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde hesap verebilirlik ve şeffaflık mekanizmalarının etkinleştirilmesiyle azaltılabilir.

Vekalet (Agency) Teorisi, yöneticilerin kendi çıkarlarını gözeterek kararlar alabileceği ve bu durumun hissedarların çıkarlarıyla çelişebileceği varsayımına dayanır. İç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim mekanizmaları, vekalet teorisinin ortaya koyduğu bu çıkar çatışmalarını minimize etmeyi amaçlar. İç kontrol sistemleri, işletme süreçlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırarak yöneticilerin kararlarını denetlemeye olanak tanır. Kurumsal yönetim ilkeleri ise şirketin yönetiminde adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurları güçlendirerek vekalet sorunlarını azaltır (Muth ve Donaldson, 1998).

İç kontrol ve kurumsal yönetim, vekalet teorisi çerçevesinde ele alındığında, şirket yönetiminin şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde işlemesini sağlamak için birbirini tamamlayan iki temel kavramdır (Kadioğlu, 2021). İç kontrol sistemleri, işletmelerde finansal ve operasyonel süreçlerin etkinliğini artırarak yöneticilerin kararlarını denetlemeye olanak tanır. İzleme maliyetleri kapsamında değerlendirilen iç denetim mekanizmaları, yöneticilerin faaliyetlerinin düzenli olarak kontrol edilmesini ve hissedarlara güvenilir bilgi sağlanmasını mümkün kılar. Aynı zamanda, performans ölçütleri ve teşvik mekanizmaları gibi bağlanma maliyetleri iç kontrol sistemleriyle doğrudan ilişkilidir (Çelik ve Bedük, 2014). Yöneticilerin uzun vadeli stratejik hedeflere odaklanmasını sağlamak için kurumsal yönetim ilkeleri ile desteklenen bu maliyetler, hissedarların güvenini artırarak vekalet sorunlarını azaltır (Yağlı, 2019). Bağımsız denetim mekanizmaları, yönetim raporları ve etik kurallar, yöneticilerin hesap verebilirliğini artırırken, kalıntı kayıpların önlenmesine katkıda bulunur (Bal ve Ufacık, 2023).

2.1.2. Paydaş (Stakeholder) Teorisi

Paydaş (Stakeholder) Teorisi, şirketlerin sadece hissedarlarına değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşıması gerektiğini savunur. Bu teoriye göre, işletmenin sürdürülebilirliği, yalnızca kâr maksimizasyonu üzerine değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, yerel topluluklar ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilere dayanmalıdır. R. Edward Freeman tarafından geliştirilen bu teori, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını destekleyen bir çerçeve sunarak, işletmelerin etik sorumluluklarını da dikkate almasını gerektirir (Ertuğrul, 2008).

İç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim mekanizmaları, Paydaş Teorisi'nin öngördüğü geniş sorumluluk alanlarını düzenlemek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik araçlardır (Ertuna, 2015). İç kontrol, şirketlerin finansal güvenilirliğini, operasyonel verimliliğini ve yasalara uygunluğunu sağlayarak paydaşların beklentilerini karşılamada önemli bir rol oynar. Kurumsal yönetim ise işletmelerin şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir yönetim anlayışı geliştirmesini sağlayarak, paydaşların güvenini artırır. Bu bağlamda, iç kontrol mekanizmaları kurumsal yönetimin temel ilkeleriyle doğrudan örtüşmekte ve şirketin tüm süreçlerinin güvence altına alınmasına katkıda bulunmaktadır (Manna vd., 2019).

İç kontrol mekanizmaları, özellikle Paydaş Teorisi'nin işaret ettiği paydaş gruplarının çıkarlarını koruma açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar açısından bakıldığında, iç kontrol sistemleri iş sağlığı ve güvenliği standartlarının uygulanmasını, adil ücret politikalarının yürütülmesini ve etik ilkelerin benimsenmesini sağlamaya yardımcı olur (Dinçer, 2013). Paydaş Teorisi'ne uygun olarak, yöneticilerin kararları yalnızca kârlılığı değil, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliğini ve topluma katkısını da göz önünde bulundurmalıdır. Bu noktada iç denetim mekanizmaları devreye girerek, yöneticilerin etik dışı kararlar almasını veya şirket kaynaklarını yanlış kullanmasını önleyici bir unsur olarak hareket eder (Doğan, 2018).

Dış paydaşlar açısından iç kontrol sistemleri, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin denetlenmesini, tedarikçilerle yapılan anlaşmaların şeffaf olmasını ve devlet düzenlemelerine tam uyum sağlanmasını garanti altına alır. İç kontrol süreçleri sayesinde şirketlerin tüketici haklarını ihlal etmesi engellenir ve müşterilere güvenilir bir hizmet sunulmuş olur (Khitiri, 2017). Kurumsal yönetim mekanizmaları ise Paydaş Teorisi'nin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik sorumluluk ile doğrudan ilişkilidir. İyi bir kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını sağlayarak yöneticilerin yalnızca hissedarların değil, tüm paydaşların çıkarlarını gözetmesini garanti altına alır (Zengin ve Altıok, 2017). Yönetim kurulu denetim komiteleri, iç denetim sistemleriyle birlikte çalışarak şirketin stratejik hedeflerinin toplumsal beklentilerle uyumlu olmasını sağlar. Şirketlerin etik kurallara bağlı kalarak hareket etmesini sağlamak da kurumsal yönetimin temel unsurlarından biridir (Ertuna, 2017).

Kurumsal yönetimin sağladığı bir diğer avantaj, risk yönetimi süreçlerine entegre edilmiş iç kontrol sistemleri ile şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini garanti altına almasıdır. İç kontrol sistemleri, şirketlerin mali ve operasyonel risklerini belirleyerek, bunları en aza indirmek için gerekli önlemleri almasını sağlar (Yıldırım, 2020). İç kontrol ve kurumsal yönetimin bir diğer önemli bağlantısı ise izleme maliyetleri ve bağlanma maliyetleri kavramları ile açıklanabilir. İzleme maliyetleri, şirketlerin yöneticilerini denetlemek ve paydaşların çıkarlarını korumak amacıyla yaptıkları harcamaları kapsar. İç denetim sistemleri, finansal raporlama süreçleri ve bağımsız denetim mekanizmaları, şirketlerin etik standartlara uyumunu sağlamak için bu maliyetleri üstlenir (Doğan, 2018).

2.1.3. Kurumsal (Institutional) Teori

Kurumsal (Institutional) Teori, kurumların davranışlarını ve yapılarını açıklamak için kullanılan önemli bir yaklaşımdır. Bu teori, kurumların yalnızca ekonomik ve rasyonel kararlar doğrultusunda hareket etmediğini, aynı zamanda bulundukları çevredeki sosyal, kültürel, politik ve kurumsal normlar tarafından şekillendirildiğini savunur. Kurumsal teori, kurumların meşruiyet kazanmak ve hayatta kalmak için çevredeki kurumsal yapı ve beklentilere uyum sağlamak zorunda olduğunu öne sürer. Kurumsal teorinin temelleri, 1970'lerde yapılan çalışmalara dayanmaktadır**.** John Meyer ve Brian Rowan'ın 1977 yılında yayımladıkları *"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"* adlı çalışma, bu teorinin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Meyer ve Rowan, kurumların resmi yapılarını sadece etkinlik için değil, aynı zamanda meşruiyet kazanmak ve toplumun beklentilerine uyum sağlamak amacıyla benimsediklerini belirtmiştir. Ayrıca, Paul DiMaggio ve Walter Powell'ın 1983'te ortaya koyduğu "kurumsal izomorfizm" kavramı, kurumların benzer baskılar nedeniyle zamanla birbirine benzediğini açıklamıştır (Khitiri, 2017).

İç kontrol sistemleri, şirketlerin finansal, operasyonel ve yasal süreçlerini denetleyerek, kurumsal baskılara uyum sağlamalarına yardımcı olur. Meşruiyet kazanmanın önemli bir unsuru olan şeffaflık, iç kontrol mekanizmaları sayesinde güvence altına alınır (Kılınç, 2016). Finansal raporlama süreçleri, risk yönetimi uygulamaları ve denetim mekanizmaları, şirketlerin düzenleyici kurumlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından güvenilir bulunmasını sağlar (Tufan ve Ege, 2021).

Kurumsal yönetim ise, şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkelerine bağlı kalarak yönetilmesini sağlar. İç kontrol sistemleriyle doğrudan ilişkili olan kurumsal yönetim mekanizmaları, yöneticilerin karar alma süreçlerini denetleyerek, şirketin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesini garanti eder (Yavuzaslan, 2014).

Kurumsal baskılar açısından bakıldığında, iç kontrol ve kurumsal yönetim mekanizmaları şirketlerin zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılara uyum sağlamasını kolaylaştırır. Zorlayıcı baskılar, devletin ve düzenleyici kurumların getirdiği yasal zorunlulukları ifade eder. İç kontrol sistemleri, şirketlerin mali raporlama standartlarına uyumunu, vergi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmesini ve çevresel düzenlemelere uygun hareket etmesini sağlar. Kurumsal yönetim mekanizmaları ise yönetim kurullarının bağımsızlığını güvence altına alarak, yöneticilerin etik ve yasal çerçevede kararlar almasını teşvik eder. Bu süreç, şirketlerin hukuki yaptırımlara maruz kalmasını önleyerek, meşruiyetlerini güçlendirir (Soysal, 2015).

Taklitçi baskılar, belirsizlik dönemlerinde şirketlerin başarılı olguları model alarak hareket etmesi gerektiğini savunur. Finansal skandalların önüne geçmek için iç kontrol sistemlerini güçlendiren ve bağımsız denetim mekanizmalarını artıran şirketler, başarılı kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyerek uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlar (Doğan, 2018). Normatif baskılar, profesyonel standartlar, etik kurallar (Aksoy, 2006) ve meslek kuruluşları tarafından belirlenen düzenlemeleri kapsar. İç kontrol mekanizmaları, şirketlerin bu etik kurallara uygun hareket etmesini sağlarken, kurumsal yönetim süreçleri şirketin şeffaf ve hesap verebilir olmasını garanti eder (Manna vd., 2019).

İç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim mekanizmaları, şirketlerin kurumsal teori çerçevesinde meşruiyet kazanmasını sağlayan önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. İç kontrol sistemleri, finansal raporlamaların doğruluğunu güvence altına alarak, şirketlerin paydaşlarıyla güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar. Risk yönetimi açısından bakıldığında, iç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim uygulamaları, şirketlerin olası krizleri önceden tespit etmesini ve bu krizlere karşı proaktif önlemler almasını mümkün kılar. Finansal risklerin, operasyonel hataların ve etik ihlallerin erken

aşamada tespit edilmesi, şirketin kriz yönetimi kapasitesini artırır. Kurumsal yönetim mekanizmaları, yönetim kurullarının stratejik riskleri değerlendirmesini ve uzun vadeli planlamalar yapmasını teşvik eder. İç kontrol sistemleri ise operasyonel süreçlerin sürekli denetlenmesini sağlayarak, şirketin faaliyetlerini güvence altına alır (Khitiri, 2017).

2.1.4. Meşruiyet (Legitimacy) Teorisi

Meşruiyet (Legitimacy) Teorisi, kurumların varlığını sürdürebilmesi için toplumsal normlara, değerlere ve beklentilere uygun hareket etmesi gerektiğini savunur. Bu teori, işletmelerin ve diğer kurumların toplum tarafından kabul edilmesini, desteklenmesini ve güvenilir bulunmasını sağlamak için belirli kurallar ve standartlar çerçevesinde hareket etmeleri gerektiğini ifade eder (Aksoy, 2013). Kurumsal yönetim, meşruiyet teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bir şirketin ya da kurumun yöneticilerinin, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini yönetme biçimini ifade eder. İç kontrol sistemleri ise kurumsal yönetimin uygulama aşamasında devreye girerek, süreçlerin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini denetler ve gerektiğinde iyileştirme sağlar. Meşruiyetin sağlanması için iç kontrol mekanizmalarının etkin bir şekilde çalışması gerekmektedir (Aytekin ve Sönmez, 2016).

Meşruiyet kaybı, bir kurumun toplumsal normlara, etik değerlere ve yasal düzenlemelere uygun hareket etmemesi durumunda ortaya çıkan bir risktir. Şirketler, iç kontrolleri etkin bir şekilde kullanmadığında finansal usulsüzlükler, etik dışı uygulamalar ve yönetim hataları nedeniyle meşruiyetlerini kaybedebilirler. Bu durum, marka değerinin düşmesine, yatırımcıların güven kaybına uğramasına ve hatta yasal yaptırımlara maruz kalmaya neden olabilir. Kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemlerinin güçlü olduğu şirketlerde ise bu tür riskler en aza indirilir. Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, şirketlerin topluma olan katkılarını görünür hale getirerek meşruiyetlerini pekiştirmelerini sağlar (Demir, 2016).

Meşruiyet teorisinin bir diğer önemli boyutu ise kurumların dinamik bir yapıya sahip olması gerektiğini vurgulamasıdır. Toplumsal normlar ve beklentiler zaman içinde değişebilir. Bu nedenle, kurumların iç kontrol sistemlerini ve kurumsal yönetim

yapılarını sürekli güncelleyerek değişen koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler, çevresel sürdürülebilirlik gereksinimleri veya sosyal sorumluluk alanındaki yeni beklentiler doğrultusunda kurumların stratejilerini revize etmeleri gerekir. İç kontrol mekanizmaları bu sürecin takip edilmesini sağlayarak, şirketlerin yeni koşullara daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur. Meşruiyet teorisi, kurumsal yönetimin ve iç kontrol sistemlerinin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu anlamamıza yardımcı olan temel bir çerçeve sunar (Çakalı, 2021).

2.1.5. Kaynak Bağımlılık (Resource Dependence-RDT) Teorisi

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory - RDT), kurumların hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için dış çevreden sağladıkları kaynaklara olan bağımlılıklarını ve bu bağımlılığın yönetim süreçleri üzerindeki etkisini ele alan bir yaklaşımdır (Benton ve Maloni, 2005). Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik tarafından geliştirilen bu teori, kurumların kapalı sistemler olmadığı, aksine dış çevre ile sürekli bir etkileşim halinde bulunduğunu vurgular. RDT'ye göre, kurumların sürdürülebilirliği, kaynak kıtlığını yönetme yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Hammadde, sermaye, insan kaynağı, bilgi ve teknoloji gibi dışsal unsurlara bağımlılık, kurumların karar alma süreçlerini etkileyerek yönetim stratejilerinin oluşumunda belirleyici bir faktör haline gelir (Üsdiken, 2007).

Teoriye göre, kurumların stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklara erişimi güvence altına almaları ve dış çevredeki belirsizlikleri minimize etmeleri gerekmektedir (Özalp, 2022). Kaynak Bağımlılığı Teorisi, iç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim ile doğrudan ilişkilidir. İç kontrol mekanizmaları, kurumların kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olarak operasyonel verimliliği artırır ve kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik stratejileri destekler. İç kontrol sistemleri, kurumların mali süreçlerini şeffaf hale getirerek finansal kaynaklara erişimlerini kolaylaştırır (Karakulle, 2024).

Kurumsal yönetim açısından bakıldığında, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, kurumların dış çevreyle kurdukları ilişkilerin şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda yönetilmesi gerektiğini savunur. Bağımsız yönetim kurulları, kaynak yönetimi süreçlerinde tarafsız kararlar almasını sağlayarak şirketlerin uzun vadeli çıkarlarını korur (Chiambaretto,

2015). Kaynak Bağımlılığı Teorisi ile iç kontrol sistemleri arasındaki ilişki, kurumların kaynak akışlarını düzenli ve güvenilir hale getirme çabalarıyla doğrudan bağlantılıdır. İç kontrol mekanizmaları, kaynakların etkin kullanımı, maliyet yönetimi ve operasyonel süreçlerin optimizasyonu gibi konularda kurumlara rehberlik eder (İzciler, 2014).

2.1.6. Kaynak Tabanlı Görüş (Resource Based View-RBV) Teorisi

Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) teorisi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan unsurların dış çevreden ziyade içsel kaynaklardan kaynaklandığını savunan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. 1980'lerin sonunda Jay Barney gibi akademisyenler tarafından geliştirilen bu teori, kurumların sahip olduğu fiziksel, finansal, insan ve entelektüel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kritik unsurlar olduğunu öne sürer. RBV'ye göre, bir şirketin piyasadaki konumunu güçlendirmesi için sahip olduğu kaynakların değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve iyi organize edilmiş (organized) olması gerekmektedir (Barca, 2005).

RBV, kurumların pazardaki rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan unsurların içsel kaynaklar ve yetenekler olduğunu belirtirken, dinamik yetenekler kavramı da bu görüşü destekler. Dinamik yetenekler, kurumların değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilmesi ve sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde yeniden yapılandırabilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Raziq, 2020). Hızla değişen teknoloji sektöründe faaliyet gösteren firmalar, sahip oldukları bilgi ve yenilikçi kapasiteyi sürekli geliştirerek rekabet avantajlarını koruyabilirler (Mahapatra vd., 2020).

RBV teorisi, iç kontrol sistemleri ile doğrudan ilişkilidir çünkü şirketlerin sahip olduğu değerli kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi ve korunması gerekmektedir. İç kontrol, bir kurumun mali ve operasyonel süreçlerini düzenleyen, hataları önlemeye ve riskleri minimize etmeye yardımcı olan bir mekanizmadır. Şirketlerin sahip olduğu stratejik kaynakların kötüye kullanılmasını önlemek için etkin bir iç kontrol sistemine sahip olması gerekmektedir (Yıldırım, 2018). Bir şirketin marka değeri veya entelektüel sermayesi gibi kritik kaynakları, ancak etkin kurumsal yönetim politikalarıyla sürdürülebilir hale getirilebilir (Meydan, 2017). RBV teorisi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki, şirketlerin sahip olduğu stratejik kaynakların nasıl

korunduğu ve geliştirildiği ekseninde şekillenmektedir (Güler ve Küçükbay, 2019). RBV teorisi açısından bakıldığında, kurumsal yönetim mekanizmalarının güçlü olması, şirketlerin sahip olduğu değerli ve nadir kaynakların sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlar (Driesen, 2018). Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketin sahip olduğu stratejik kaynakların adil ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, rekabet avantajını koruma altına alır (Tehseen ve Sajilan, 2016).

2.2. Literatür Taraması

Eliuz (2007) tarafından yapılan çalışmada, bir işletmede iç denetim biriminin kurulması ve bu birimin etkili bir şekilde işleyişinin sağlanmasını, işletmenin kurumsallaştığını ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığını gösteren önemli bir işaret olarak değerlendirir. Yapılan çalışmada Eliuz, nitel araştırma yöntemini kullanarak literatür taraması yapmıştır. Özellikle iç denetim kapsamında iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle bağlantılı olarak hareket edilerek uygulanması gerektiği şeklinde düşüncelere yer vermiştir.

Ping ve Wen-hua (2007), iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada metin çözümlemesi yöntemini kullanmışlardır. Çalışmanın bulgularına göre, iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim farklı kavramlar olmakla birlikte birbirlerini etkileyip destekleyen unsurlardır. Araştırmada, şirketlerin kurumsal yönetimi güçlendirmek için iç kontrol sistemini kurmaları gerektiği, bu sistemin verimliliği artırdığı ve yolsuzlukları önlediği vurgulanmıştır. İç kontrol sistemi bünyesinde yer alan yetki devri, iç denetim ve bütçe kontrolü gibi unsurlar, kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesine katkı sağlamaktadır. Güçlü bir kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemi, finansal raporlama süreçlerinin tarafsızlığını koruyarak işletmelerin çıkar çatışmalarından etkilenmemesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle yönetim kurullarının bağımsızlığını güçlendirmesi, bağımsız üye sayısını artırması ve yönetim kurulu altında bağımsız üyelerden oluşan bir denetim komitesi kurması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaval (2008), iç kontrol sisteminin işletme fonksiyonlarını alt birimlere ayırarak her birime farklı çalışanlar tahsis etmeyi amaçladığını belirtmiştir. Bu yaklaşım,

çalışanların birbirlerini denetlemesini sağlarken, etkili bir belge, kayıt ve rapor sistemiyle çalışanların sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmasına olanak tanır. Araştırmada, bu sistemin hata ve hile yapılmasını engellediği, varlıklara erişimi sınırlandırarak örgütte kayıpları ve kötü niyetli davranışları önlediği vurgulanmıştır. İç kontrol sistemi, işletmelerin düzenli ve güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmasında önemli bir rol oynar ve bu nedenle işletme yönetimi için kritik bir unsur olarak değerlendirilir.

Elbannan (2009), iç kontrol kalitesinin finansal raporlama, kurumsal yönetim ve kredi notu üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında, Kasım 2003 ile Mayıs 2005 tarihleri arasında Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu'na (SEC) başvuru yapan 171 firmanın iç kontrol zayıflık açıklamaları incelenmiştir. İç kontrol kalitesi ile kredi derecelendirme arasındaki ilişkiyi analiz etmek için lojistik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Bulgular, iç kontrol zayıflıklarını açıklayan firmaların, bu tür açıklamalarda bulunmayan firmalara kıyasla daha düşük kredi notlarına, daha düşük kârlılığa, azalan nakit akışına ve geçmiş yıllarda net kayıplar yaşama olasılığına sahip olduğunu göstermiştir. Gelirlerde yüksek değişkenlik bu firmalarda daha yaygın olarak tespit edilmiştir. Çalışmada, güçlü kurumsal yönetimin temsil çatışmalarını azalttığı ve kredi notu ile kredi desteği arasında güçlü bir pozitif ilişki sağladığı bulunmuştur. Benzer şekilde, kurumsal yönetim ile iç kontrol kalitesi arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak, çalışma, firma kredi notunun iç kontrol kalitesine bağlı bir fonksiyon olduğunu destekleyen görgül kanıtlar sunmaktadır.

Aykaç (2011), kurumsal yönetimde üst yönetimin sorumluluklarını çeşitli başlıklar altında sıralamıştır. Bu sorumluluklar, işletme içerisinde etik kuralların belirlenmesi ve bu kurallara uyumun izlenmesi, risklerin takip edilmesi ve risk yönetim politikasının oluşturulması, kurumsal performansın değerlendirilmesi, risk yönetimi ile finansal ve operasyonel kontrol sistemlerinin kurulması ve uygulanmasını kapsar. Daha spesifik olarak, üst yönetim, işletme stratejilerinin geliştirilmesi, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin yönetilmesi ve varlıkların korunması gibi görevleri yerine getirmek durumundadır. Bu görevlerin başarıyla yerine getirilebilmesi için, işletme içinde güvenilir ve kaliteli finansal raporlama

sağlayacak bir muhasebe sistemi ile etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülebilirliği üst yönetimin temel sorumlulukları arasında yer alır.

Adeyemi ve Adenugma (2011), kurumsal yönetimde iç kontrol sistemlerinin ve dış denetimin etkinliğini incelemeyi amaçlamışlardır. Nijerya finans sektöründe faaliyet gösteren 12 bankayı kapsayan çalışmada, ikinci el veriler kullanılmış ve bu veriler tanımlayıcı istatistiklerle analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, iç kontrol sistemleri ve dış denetim, kurumsal yönetim uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak, özellikle aile şirketlerinin yoğun olduğu sektörlerde ve yönetim kurulu başkanının yetkilerinin baskın olduğu şirketlerde iç kontrol mekanizmalarının zayıf olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici kurumlara bağlı bağımsız denetçilerin ve müfettişlerin tarafsızlıklarını koruyamadığı görülmüştür. Çalışmanın sonuçları, finans sektöründe sağlam iç kontrol sistemlerinin ve güvenilir bağımsız denetimin eksikliğinin kötü kurumsal yönetim uygulamalarına neden olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedenleri arasında şeffaflık eksikliği, yetersiz bilgi açıklamaları ve çalışanlarla ilişkili güvenilirliğin sağlanamaması yer almaktadır.

Leng ve Ding (2011), kurumsal yönetim yapısının iç kontrol açıklığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma, Çin'de faaliyet gösteren ve borsaya kote olan 1309 finansal olmayan şirketi kapsamaktadır. Örneklemde yer alan şirketlerden 465'i Shenzhen Borsası'nda, 844'ü ise Shanghai Borsası'nda işlem görmektedir. Finansal şirketler, iç kontrol açıklamalarıyla ilgili özel düzenlemelere tabi oldukları için çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırma, iç kontrol açıklamalarının kalitesi ile kurumsal yönetim nitelikleri arasındaki ilişkiyi, özellikle işletmenin sahiplik yapısı, yönetim kurulu ve denetim kurulunun özellikleri bakımından test etmiştir. Çalışmada, tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iç kontrol açıklığı ile işletmelerdeki devlet sahiplik oranı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, iç kontrol sistemi ile yöneticilerin ücretleri ve eğitim seviyeleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Denetçilerin eğitim düzeyi ile iç kontrol açıklığı arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, Çin düzenleyici otoritelerinin iç kontrol açıklıklarının konu ve biçim açısından standartlaştırılması için düzenlemeler yapması gerektiğini önermektedir. Şirketlerin

kurumsal yönetimlerini ve iç kontrol sistemlerini iyileştirmelerinin, daha sağlıklı ve gelişmiş yapılar oluşturmak için önemli olduğu vurgulanmıştır.

Usul ve arkadaşları (2011), Marmara Bölgesi'ndeki belediye işletmelerinde iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim oluşturmadaki etkinliğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, belediye işletmelerinin muhasebe müdürleriyle yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışması kullanılmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen işletmelerde iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilmiş ve faaliyetler altı ana başlıkta incelenerek her bir başlık için hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, belediye işletmelerinde iç kontrol sistemi, nakit ve nakit benzerlerinin korunmasında etkisiz bulunmuş ve muhasebe sisteminde iç kontrolün gerektirdiği ilkelerin uygulanmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerin satışlar, stok, sabit varlıklar ve ücret ödemeleri konularında da etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmadığı görülmüştür. Önleyici ve saptayıcı tedbirlerin alınmaması nedeniyle bu işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi bulunmamakta ve dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışının da mevcut olmadığı ortaya konulmuştur. Çalışmada sonuç olarak, bu durumun kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına engel teşkil ettiği belirtilmiştir.

Bir başka araştırma (Aksoy & Saglam, 2020) İBB bünyesindeki Anadolu yatasındaki itfaiye teşkilatı çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kurumsal yönetime sahip yerel organizasyonlarda iç kontrol sisteminin kriz yönetim becerilerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Neticede, kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrasında iç kontrol sisteminin kriz yönetim becerilerini artırdığı ve olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Dineshkumar ve Kogulacumar (2013), Sri Lanka Telekom işletmesinde işletme performansı üzerinde iç kontrol unsurlarının etkisini incelemiştir. İç kontrol sistemi ve finansal performans verileri korelasyon ve SWOT analizi ile değerlendirilmiş ve iç kontrol sistemi ile işletme performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Öztürk (2013) çalışmada farklı sektörlerden 150 iç denetçiye uygulanan anket verileri üzerinden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach’s Alpha katsayısı 0,975 olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek değer, kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının oldukça güçlü

olduğunu göstermektedir. Ankette yer alan 22 kurumsal yönetim ilkesi, frekans ve yüzde analizleriyle değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğu iç denetimin özellikle "hesap verebilirlik" (%84,7) ve "şeffaflık" (%81,3) ilkelerini destekleyici rol oynadığını belirtmiştir. Katılımcıların %78'i, iç denetimin yönetim kurulu karar süreçlerine katkıda bulunduğunu ve kurum içi etik uyumu sağladığını ifade etmiştir. Analizde iç denetim birimlerinin yapısı, pozisyonu ve denetçilerin mesleki yeterlilikleri gibi değişkenlerle kurumsal yönetim uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, iç denetimin sadece mali kontrol değil, aynı zamanda yönetişim kalitesini artıran stratejik bir araç olduğunu göstermektedir. Çalışma, etkin bir iç denetim sisteminin kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kurumsal yapılarda yerleşmesine büyük katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Ayagre ve arkadaşlarının (2014) gerçekleştirdiği çalışmada, Gana'daki bankacılık sektöründe iç kontrol sisteminin etkinliği anket tekniği aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, iç kontrol sisteminin özellikle kontrol ortamı ve gözetim (izleme) bileşenlerinin etkili biçimde işlediğini ortaya koymuştur.

Gana'da halka açık bankalar üzerinde anket yöntemiyle yapılan bir başka çalışmada (Aksoy & Mohammed, 2020) ise iç kontrol sisteminin ve ana bileşenlerinin finansal qperformans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Ejoh ve Ejom (2014) tarafından Nijerya'daki bir yükseköğretim kurumunda yürütülen araştırmada, iç kontrol faaliyetleri ile kurumsal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, iç kontrol sisteminin etkinliği anket yöntemiyle değerlendirilmiş; finansal performans ise likidite, hesap verebilirlik ve mali raporlama göstergeleriyle ölçülmüştür. Araştırma bulguları, iç kontrol faaliyetleri ile kurumsal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini göstermiştir.

Collins (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Kenya'daki finansal kurumlarda iç kontrol sistemleri ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular kapsamında, iç kontrol sistemi bileşenleri ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kaderli ve Köroğlu'nun (2014) Marmaris'te gerçekleştirdiği çalışmada, muhasebe bilgi sistemleri (MBS) ile kurumsal yönetim arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada, MBS'nin özellikle raporlama, veri işleme ve açıklık ilkeleriyle kurumsal yönetimin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağ olduğu ortaya konulmuştur. MBS sayesinde yöneticilerin kamuoyuna ve yatırımcılara zamanında, doğru ve anlaşılabilir bilgi sunabildiği, bunun da kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarını güçlendirdiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, muhasebe bilgi sistemlerinin etkinliği, sadece finansal raporlama değil, aynı zamanda kurumsal yönetim yapılarının işlerliği açısından da stratejik bir öneme sahiptir.

Nardemir'in (2014) çalışmasında, kurumsal yönetim ve iç kontrol yapısının birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada, kurumsallaşmanın gereği olarak işletmelerin yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda paydaşlara karşı sorumluluklarını da yerine getirmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kurumsal yönetimin temel amacı; şirket ile doğrudan ve dolaylı ilişki içerisindeki tüm paydaşların haklarını korumak, güvenilir mali bilgiye zamanında erişimi sağlamak ve yönetsel kaliteyi artırmaktır. Etkin bir iç kontrol yapısı ile desteklenen kurumsal yönetim anlayışının, şirketlerin ekonomik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde ve yatırımcı güveninin tesisinde önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Bu yönüyle kurumsal yönetim, işletmelerin sürdürülebilir başarısında temel belirleyici olmaktadır.

Bir diğer çalışmada peirakende mağazacılık söktöründe. İç kontrol sisteminin mağaza performansına olumlu etkide bulunduğu (Aksoy & Tekneci, 2023, diğer bir çalışmada (Aksoy & Karacan, 2022) ise yazılı görsel işitsel medya sektöründe iç kontrol sisteminins organizasyonel kültürü de etkilediği sonucuna varılmıştır.

Measuring the efficiency of the integrated internal control system and its relationship with organizational culture: Turkuvaz media television case. Al Farabi 11th International Conference on Social Sciences,Abstracts Book, August 19-20, 2022, Atatürk University, Erzurum, Iksad Global Publications, pp.217-218.

Channar ve arkadaşları (2015), Hindistan'daki bankalar üzerinde yürüttükleri araştırmada, etkin iç kontrol sistemleri ile aktif kârlılık ve öz kaynak kârlılığı

arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada elde edilen veriler korelasyon analizi ve ANOVA testiyle değerlendirilmiştir. Sonuçlar, iç kontrol sistemlerinin en etkin şekilde özel bankalarda uygulandığını, buna karşılık katılım bankalarında etkinliğin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada iç kontrol sisteminin etkinliği ile finansal performans göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Baskıcı, Ç. (2015) çalışmasında, kurumsal yönetim uygulamaları ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişki Borsa İstanbul'a kayıtlı şirketler üzerinde incelenmiştir. 368 şirkete uygulanan anketlerden 156'sı değerlendirmeye alınmış ve analiz sonuçları iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada kullanılan 45 değişkene yönelik Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,956 olarak bulunmuş, bu da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. İç kontrol sisteminin beş bileşenine ilişkin ortalamalar beşli Likert ölçeğinde 2'nin altında çıkmıştır; en etkili bileşen "kontrol ortamı" ($\bar{x}$=1,59), ardından "risk değerleme" ($\bar{x}$=1,62) gelmiştir. Spearman korelasyon testi sonuçları, iç kontrol bileşenlerinin her biri ile kurumsal yönetim ilkeleri (eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (örneğin; kontrol ortamı ile hesap verebilirlik arasında r=0,717, p<0.01). Genel olarak iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasındaki korelasyon katsayısı 0,707 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, iç kontrol sisteminin etkinliğinin kurumsal yönetim başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Türedi, Karakaya ve İldem'in (2015) çalışmasında, kurumsal yönetim anlayışının yalnızca geleneksel ilkeler olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumlulukla sınırlı olmadığı; aynı zamanda etkin iç denetim süreçleriyle desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışmada, iç denetimin kurumsal yönetimin uygulanabilirliğini artırdığı, stratejik hedeflerle uyumlu olarak iş süreçlerini izleme ve kontrol etme açısından önemli bir rol üstlendiği belirtilmiştir. Risk yönetimi, etik değerlere bağlılık ve paydaş iletişimi gibi yeni yönetsel ilkelerin de kurumsal yönetimin evrilen yapısında yer aldığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda kurumsal yönetim, sadece yapısal bir sistem değil; aynı zamanda bütüncül ve dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Arslan (2016) tarafından yapılan Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetim uygulamaları başlıklı çalışma, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime etkisini bir eğitim vakfı örneği üzerinden inceleyerek literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Araştırma kapsamında, COSO çerçevesinde yer alan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve gözetim olmak üzere beş temel iç kontrol bileşeni analiz edilmiştir. Bu bileşenlerin, kurumsal yönetim ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ile olan ilişkisi nicel verilerle ortaya konmuştur. Eğitim vakfında görev yapan 197 çalışanın anket sonuçları üzerinden yapılan istatistiksel analizler sonucunda, tüm COSO bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle anlamlı ve pozitif ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, demografik değişkenlerin bu algılar üzerindeki etkisi de incelenmiş ve bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışma, yalnızca özel sektör ya da kamu kurumlarıyla sınırlı kalan iç kontrol uygulamaları literatürünü aşarak, sivil toplum kuruluşları ve vakıflar gibi sosyal sorumluluk odaklı kurumlarda COSO'nun uygulanabilirliğini göstermesi bakımından özgünlük taşımaktadır. İç kontrol sisteminin yalnızca teknik bir denetim değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik ve yönetişim açısından stratejik bir araç olduğu vurgulanmaktadır.

Erdoğan (2016), Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iç kontrol sistemi bileşenlerinin işletmelerin aktif kârlılığı, brüt kâr marjı ve aktif devir hızı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, iç kontrol sistemi unsurları ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş; ayrıca iç kontrol sisteminin finansal performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Çiğdem ve ark. (2018) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil 38 şirket üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anketle toplanan veriler Cronbach's Alpha testi ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve .963 değeri ile çok yüksek bir güvenilirlik elde edilmiştir. İç kontrol sistemi; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme olmak üzere beş bileşen üzerinden değerlendirilmiştir. Korelasyon analizine göre, iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim endeksi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.480$, $p<0.01$). Bileşenler düzeyinde ise risk değerlendirme ile en yüksek korelasyon gözlenmiştir

(r=0.535, p<0.01). Bilgi ve iletişim (r=0.406, p<0.05) ve kontrol faaliyetleri (r=0.333, p<0.05) ile de kurumsal yönetim arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Ancak kontrol ortamı (r=0.143) ve izleme faaliyetleri (r=0.190) ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuçlar, etkin bir iç kontrol sisteminin özellikle risk yönetimi, bilgi paylaşımı ve operasyonel süreçlerde şeffaflığı artırarak kurumsal yönetim ilkelerinin (eşitlik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık) güçlenmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Böylece iç kontrol sistemlerinin yapısal olarak kurumsal yönetim uygulamalarıyla doğrudan ilişkili olduğu ampirik olarak doğrulanmıştır.

Kabuye ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada, Uganda'da faaliyet gösteren süper marketlerde iç kontrol sistemleri ile işletme sermayesi yönetiminin finansal performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda, iç kontrol sisteminin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya konmuştur.

Demirtaş (2020) tarafından gerçekleştirilen "Eğitim Vakıflarında İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemlerinin Etkinliği" başlıklı yüksek lisans tezinde, eğitim vakıflarında iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği değerlendirilmiştir. Çalışmada, vakıfların sürdürülebilir hizmet üretimi açısından şeffaflık ve hesap verebilirliğe olan ihtiyacına vurgu yapılmış, COSO iç kontrol modeli çerçevesinde vakıflarda risklerin belirlenmesi, kontrol süreçlerinin yapılandırılması ve iletişim kanallarının işlerliği incelenmiştir. Araştırma sonuçları, iç kontrol sistemlerinin yalnızca finansal değil, aynı zamanda stratejik süreçlerin yönetilmesinde de önemli bir araç olduğunu ortaya koymuştur. Demirtaş'ın çalışması, özellikle eğitim alanında faaliyet gösteren vakıflarda iç kontrol mekanizmalarının, bağışçı güveni, mali disiplin ve kurumsal saygınlık açısından kritik rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, mevcut çalışma ile benzer biçimde, iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle olan ilişkisi dolaylı olarak ele alınmış; ancak Demirtaş'ın çalışması daha çok risk yönetimi perspektifiyle sınırlı kalmıştır.

Korga ve Aslanoğlu (2020), COSO modeline dayalı iç kontrol bileşenlerinin bankaların risk yönetimi üzerindeki etkisini, bir bankanın çalışanlarına uygulanan anket yoluyla incelemişlerdir. Toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz

edilmiş; özellikle risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri bileşenlerinin risk yönetimi üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kanca (2020), Türkiye'de kurumsal yönetim endeksine dahil olan şirketlerde iç kontrol sisteminin finansal performansa olan etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Çalışma bulgularına göre, iç kontrol sistemi ile piyasa temelli finansal göstergeler arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Buna karşılık, muhasebe temelli kârlılık göstergeleri ile iç kontrol sistemi arasında pozitif ve güçlü bir bağ tespit edilmiş; genel olarak etkin bir iç kontrol sisteminin finansal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bir başka çalışmada (Aksoy, 2010b) ise İstanbul kurumsal yönetim Endeksine kote 18 şirket kapsamında iç denetim standartları ile kurumsal yönetim endeksi derecelendirmesi ele alınmıştır.

Çiçekay ve Demir'in (2021) gerçekleştirdiği çalışmada, Van, Muş ve Bitlis illerinde faaliyet gösteren ve en az 10 çalışanı bulunan 197 işletme yetkilisine uygulanan anket verileri SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Anket 5'li Likert tipiyle hazırlanmış olup COSO iç kontrol modelinin beş bileşeni ile muhasebe bilgi sistemi değerlendirilmiştir. İç kontrol sistemine yönelik ölçek için Cronbach's Alpha değeri 0,825, muhasebe bilgi sistemine yönelik ölçek için ise 0,694 bulunmuş; bu da ölçeklerin sırasıyla "yüksek" ve "oldukça güvenilir" olduğunu göstermektedir. Analizlerde, kontrol çevresi bileşenine ait ortalama 4,01; risk değerlendirme 3,66; kontrol faaliyetleri 4,02; bilgi ve iletişim 3,67 ve izleme bileşeni 3,92 ortalamayla "çok katılırım" düzeyinde değerlendirilmiştir. Özellikle kontrol faaliyetleri ve kontrol çevresi bileşenleri, işletmelerin iç kontrol sistemlerini etkin şekilde uyguladığını göstermektedir. Katılımcıların iç kontrol sisteminin kurumsal hedeflere katkı sağladığı ve hata-riskleri azalttığı yönündeki yüksek katılımı dikkat çekicidir.

Tufan ve Ege (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (BIST XKURY) yer alan firmaların 2009-2016 yılları arasındaki verileri incelenmiş; toplam kurumsal yönetim notu ile aktif kârlılık oranı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, kurumsal yönetim uygulamalarının yalnızca yönetsel şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından değil, aynı

zamanda firmaların finansal performanslarını doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışmada, yönetim kurulu ilkesinin aktif kârlılığı negatif etkilediği de belirlenmiştir. Bu durum, kurumsal yönetim ilkelerinin tekil olarak da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ibrahim (2022) tarafından yapılan çalışmada Irak'ta faaliyet gösteren kamu, özel ticari ve katılım bankalarında iç kontrol sisteminin finansal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Anket tekniğine dayalı olarak yürütülen araştırmada elde edilen veriler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, söz konusu bankalarda iç kontrol sisteminin tüm bileşenlerinin finansal performansı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Literatürde iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi geniş bir çerçevede ele alınmış ve bu sistemlerin, şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır. İç kontrol mekanizmalarının finansal güvenilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından sağladığı faydalar, işletmelerin risk yönetimi süreçlerini güçlendirmekte ve paydaş güvenini artırmaktadır. Ancak literatürde, iç kontrol sistemlerinin yetersiz kaldığı veya etkin uygulanmadığı durumlarda, kurumsal yönetimde ciddi aksaklıkların yaşandığı da belirtilmektedir. Bu eksiklikler, özellikle büyük ölçekli şirketlerde finansal manipülasyonlara, etik ihlallerine ve yönetim zafiyetlerine yol açarak küresel çapta önemli skandallara neden olmuştur. Bu bağlamda, literatürde ele alınan kurumsal yönetim eksiklikleri ile dünya çapında yaşanan büyük skandallar arasındaki ilişki, iç kontrol sistemlerinin etkinliği açısından daha derinlemesine incelenmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3. Küresel Skandallar ve Temel Sebepleri

Küresel skandallar, ekonomik, sosyal ve politik sistemlerde ciddi etkiler yaratarak kurumların ve bireylerin güvenilirliğini zedeler. Bu tür skandalların ortaya çıkışında çeşitli nedenler bulunmaktadır (Çevikbaş, 2011). Finansal manipülasyonlar, etik değerlerin ihlali, iç kontrol ve kurumsal yönetim eksiklikleri, regülasyon ve denetim boşlukları ile teknoloji ve veri güvenliği açıkları, küresel düzeyde etkisi hissedilen skandalların temel sebepleri arasında yer almaktadır. Bu nedenler bir arada değerlendirildiğinde, sadece bireysel veya kurumsal hatalar değil, aynı zamanda

sistemik sorunların da bu skandallara zemin hazırladığı görülmektedir. Finansal manipülasyonlar, küresel skandalların en sık karşılaşılan nedenlerinden biridir. Şirketlerin veya bireylerin mali tabloları kasıtlı olarak çarpıtması, ekonomik gerçeklerin gizlenmesine ve yatırımcıların yanıltılmasına neden olur. Etik değerlerin ihlali, küresel skandalların başka bir temel nedenidir. Şirketlerin etik ilkelere uymaması, dürüstlük, şeffaflık ve adalet gibi değerlerin zedelenmesine yol açar. İç kontrol eksiklikleri, küresel skandalların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Kayisi, & Aksoy, 2024).

Etkin bir iç kontrol sisteminin olmaması, mali usulsüzlüklerin ve operasyonel hataların önlenmesini zorlaştırır. Kurumsal yönetim eksiklikleri de küresel skandalların nedenlerinden biridir. Şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi temel kurumsal yönetim ilkelerine yeterince önem vermemesi, hem iç hem de dış paydaşlarla olan ilişkilerde sorunlara yol açar. Regülasyon ve denetim eksiklikleri, küresel skandalların oluşmasında bir diğer kritik faktördür. Hukuki düzenlemelerin yetersiz olduğu veya etkili bir şekilde uygulanmadığı durumlarda, şirketler ve bireyler yasa dışı faaliyetlerde bulunma riskini göze alabilir. Teknoloji ve veri güvenliği açıkları, modern dünyada küresel skandalların ortaya çıkmasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dijital sistemlerdeki güvenlik zafiyetleri, hassas bilgilerin sızdırılmasına ve kötüye kullanılmasına yol açabilir (Ece ve Güner, 2018).

2.3.1. Finansal Manipülasyonlar

Finansal manipülasyonlar, işletmelerin veya bireylerin mali tablolar üzerinde kasıtlı değişiklikler yaparak ekonomik gerçeklikleri çarpıtmasını ifade eder. Bu tür manipülasyonlar, genellikle daha cazip finansal sonuçlar sunmak, yatırımcı güvenini kazanmak veya yasa dışı yollarla kazanç elde etmek amacıyla gerçekleştirilir. Mali bilgilerin yanlış beyan edilmesi, piyasalarda dengesizliklere yol açabilir ve ekonomik güvenliği tehdit edebilir (Akçakanat, 2012).

2.3.2. Etik Değerlerin İhlali

Etik değerlerin ihlali, bireylerin veya kuruluşların ahlaki standartları göz ardı ederek çıkarlarını maksimize etmeye yönelik eylemleri içerir. Bu ihlaller, dürüstlük, şeffaflık

ve adalet ilkelerinin zedelenmesine yol açar (Kurt, 2020). Etik olmayan davranışlar, uzun vadede güven kaybına ve kurumların itibarının zedelenmesine neden olabilir.

2.3.3. İç Kontrol Eksikliği

İç kontrol eksikliği, işletmelerin süreçleri ve faaliyetleri üzerindeki denetim mekanizmalarının yetersizliğini ifade eder. Bu eksiklik, varlıkların kötüye kullanımına, hatalı raporlamalara ve hileli işlemlere zemin hazırlayabilir. Etkili bir iç kontrol sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve operasyonel riskleri minimize etmesini sağlar (Aksoy, 2013).

2.3.4. Kurumsal Yönetim Eksikliği

Kurumsal yönetim eksikliği de küresel skandalların oluşumunda rol oynayan temel etmenlerden birisidir (Aksoy, 2005a). Kurumsal yönetim eksikliği, işletmelerin yönetim ve denetim süreçlerinde etkin bir yapının olmaması durumunda ortaya çıkar. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet ilkelerinin yeterince uygulanmaması, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasında güvensizlik oluşturabilir.

2.3.5. Regülasyon ve Denetim Eksiklikleri

Regülasyon ve denetim eksiklikleri, hukuki düzenlemelerin yetersiz olduğu veya etkin bir şekilde uygulanmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz regülasyonlar, piyasalarda adaletsiz rekabet koşullarına ve yasa dışı faaliyetlere olanak tanır. Aynı şekilde, denetim mekanizmalarının zayıf olması, usulsüzlüklerin ve yolsuzlukların artmasına neden olabilir.

2.3.6. Teknoloji ve Veri Güvenliği Açıkları

Teknoloji ve veri güvenliği açıkları, dijital sistemlerdeki zayıflıklar nedeniyle bilgi sızıntısı veya kötüye kullanımlara sebep olabilir. Kuruluşlar, bu tür açıkların neden olduğu zararlarla karşılaşmamak için siber güvenlik önlemlerini yeterince almamış olabilir. Teknolojik altyapıdaki eksiklikler, hem bireylerin hem de kurumların güvenliğini tehlikeye atabilir ve küresel düzeyde ciddi krizlere yol açabilir.

2.3.7. Küresel Skandallardaki İç Kontrol Eksikliği

Küresel skandalların nedenlerinden biri olarak iç kontrol eksikliği, kurumların sürdürülebilirlik ve güvenilirlik açısından karşılaştıkları ciddi bir tehdit olarak öne çıkmaktadır. İç kontrol sistemleri, kurumların faaliyetlerini düzenlemek, riskleri minimize etmek ve hedeflere ulaşmak için kullanılan yönetim mekanizmalarıdır. Ancak, bu sistemlerin zayıf olması veya etkin şekilde işletilememesi, hem finansal hem de operasyonel düzeyde büyük skandallara yol açabilir. COSO çerçevesi, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmak için dünya çapında benimsenen bir standart olarak kabul edilir. Bu çerçeve, kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme faaliyetlerinden oluşan beş temel unsur içerir (. Bu unsurların her biri, iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir. İç kontrol eksiklikleri, genellikle kurumların riskleri doğru bir şekilde değerlendirememesi ve bu risklere karşı etkili önlemler alamamasından kaynaklanır. Risk değerlendirme süreçlerindeki aksaklıklar, kurumların finansal, operasyonel veya yasal tehditlere karşı savunmasız hale gelmesine neden olabilir. Kontrol çevresi eksiklikleri, iç kontrol zayıflıklarının başka bir boyutunu oluşturur. Kontrol çevresi, kurumların genel etik değerlerini, çalışanların davranışlarını ve yönetim anlayışını şekillendirir. Bilgi ve iletişim sistemlerindeki eksiklikler de iç kontrol zayıflıklarının önemli bir nedenidir. Etkili bir iç kontrol sistemi, doğru ve güvenilir bilgilere zamanında erişim gerektirir. İzleme faaliyetlerindeki zayıflıklar da iç kontrol sisteminin etkinliğini olumsuz etkiler. İç kontrol süreçlerinin düzenli olarak izlenmemesi ve değerlendirilmemesi, sistemdeki eksikliklerin fark edilmeden devam etmesine neden olur (Türedi ve Koban, 2016).

2.3.7.1. Kontrol Çevresi Eksiklikleri

Kontrol çevresi, iç kontrol sisteminin temelini oluşturur ve kurumların etik değerlerini, yönetim anlayışını ve çalışanların davranışlarını etkiler. Kontrol çevresindeki eksiklikler, çalışanların kurallara uyumunu ve sorumluluk bilincini azaltabilir. Yönetim seviyesinde etik kuralların göz ardı edilmesi veya yetersiz bir denetim anlayışı, kurumların genelinde risklerin artmasına ve küresel skandalların oluşmasına zemin hazırlayabilir (Ceyhan ve Apan, 2014).

2.3.7.2. Risk Değerlendirme ve İzleme Sorunları

Risk değerlendirme ve izleme süreçlerindeki eksiklikler, kurumların karşılaşabilecekleri potansiyel tehditleri öngörme ve yönetme kapasitelerini olumsuz etkiler. Etkin bir risk değerlendirme süreci olmadan, işletmeler stratejik hatalar yapabilir veya ortaya çıkan tehditlere zamanında yanıt veremez (Aytekin ve Sönmez, 2016). İzleme süreçlerindeki aksaklıklar ise, iç kontrol sistemindeki zayıflıkların tespit edilememesine ve bu zayıflıkların büyüyerek skandallara dönüşmesine neden olabilir.

2.3.7.3. Yetersiz Bilgi ve İletişim Sistemleri

Bilgi ve iletişim sistemlerinin yetersizliği, doğru ve güvenilir bilgilere zamanında erişimi engelleyerek işletme faaliyetlerinin etkinliğini azaltır. Kurumların içindeki iletişim eksiklikleri, çalışanların sorumluluklarını doğru bir şekilde anlamalarını ve yerine getirmelerini zorlaştırabilir. Ayrıca, dış paydaşlara iletilen bilgilerin eksik veya yanıltıcı olması, kurumun itibarını zedeler ve küresel çapta ciddi skandalların ortaya çıkmasına yol açabilir. Etkin bilgi ve iletişim sistemleri, karar alma süreçlerini destekleyen temel unsurlar arasında yer alır (Büyükdere, 2015).

2.3.8. Küresel Skandallarda Kurumsal Yönetim Eksikliği

Kurumsal yönetim eksikliği, küresel skandalların temel nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi temel ilkeleri esas alır. Ancak, bu ilkelerin ihmal edilmesi, kurumların iç ve dış paydaşlarına karşı güven kaybetmesine ve finansal, operasyonel, hatta yasal sorunlarla karşılaşmasına yol açabilir. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde kurumsal yönetim eksiklikleri, etkileri küresel düzeyde hissedilen büyük skandallara neden olmuştur. Kurumsal yönetim ilkeleri ve küresel standartlar, bu tür skandalların önlenmesinde rehberlik edebilirken, eksiklikleri bu tür sorunları tetikleyen ana unsurlar arasında yer alır (Graham, 2015).

2.3.8.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Küresel Standartlar

Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk, işletmelerin itibarını koruma ve paydaşlar arasındaki güveni artırma açısından kritik öneme sahiptir. Bu ilkeler, uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen küresel standartlarla da desteklenmektedir. OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünya genelinde şirketler için bir rehber niteliğindedir. Bu standartlar, yatırımcıların ve diğer paydaşların korunmasını amaçlarken, işletmelerin faaliyetlerini daha etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Ancak, bu standartların uygulanmasında yaşanan eksiklikler, işletmelerin şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkelerden sapmasına neden olabilir. Bu durum, özellikle yatırımcıların ve kamuoyunun güvenini kaybeden şirketlerin büyük skandallarla karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır (Gökgöz, 2012).

2.3.8.2. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitelerinin Rolü

Yönetim kurulları ve denetim komiteleri, kurumsal yönetimin temel yapı taşları arasında yer alır. Yönetim kurulları, şirketlerin stratejik yönlendirmesini sağlamak ve riskleri yönetmekle yükümlüdür. Ancak, birçok küresel skandalda yönetim kurullarının görevlerini etkin bir şekilde yerine getiremediği veya yeterince bağımsız hareket edemediği görülmüştür. Yönetim kurullarının zayıf yapısı veya yetersiz denetim mekanizmaları, şirket içinde finansal usulsüzlüklerin ve etik ihlallerin fark edilmeden devam etmesine yol açabilir. Benzer şekilde, denetim komitelerinin zayıf denetim uygulamaları, şirketlerin mali tablolarındaki manipülasyonların önlenememesine ve kamuoyunda güven kaybına neden olabilir. Yönetim kurulu ve denetim komitelerinin etkin bir şekilde çalışmaması, şirketlerin küresel skandallar karşısında daha savunmasız hale gelmesine neden olmaktadır (Çakalı, 2021). Denetim komitelerinin iç kontrol yapısını etkin biçimde gözetmesi kurumsal yönetimin de etkinliğini artırıcı etkide bulunur (Aksoy & Kahyaoglu, 2009).

2.3.8.3. Paydaşların Haklarının Gözetilmemesi

Paydaşların haklarının gözetilmemesi de kurumsal yönetim eksikliklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İşletmelerin, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi farklı paydaşlarının haklarını gözetmesi beklenir. Ancak, birçok şirket bu

sorumluluğu yerine getirememekte ve paydaşların çıkarlarını göz ardı etmektedir. Özellikle hissedarların yanı sıra çalışanların ve toplumun haklarının ihlal edilmesi, şirketlerin itibar kaybetmesine ve hukuki sorunlarla karşı karşıya kalmasına yol açabilir. Paydaşların haklarının korunmaması, şirketlerin sürdürülebilirliğini tehlikeye atarak, daha geniş bir ekonomik ve sosyal etkiye sahip küresel skandalları tetikleyebilir (Yazgili, 2020).

2.3.8.4. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Eksiklikleri

Şeffaflık ve hesap verebilirlik eksiklikleri, kurumsal yönetim zayıflıklarının en belirgin yansımalarından biridir. Şirketlerin, finansal bilgiler ve stratejik kararlar konusunda paydaşlarına açık bir şekilde bilgi vermemesi, güven kaybına neden olur. Şeffaflık eksikliği, özellikle mali tabloların manipülasyonu gibi durumlarda, büyük skandalların ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Hesap verebilirlik eksikliği ise, şirket yöneticilerinin başarısızlıklarından veya hatalarından sorumlu tutulamamasını ifade eder (Driesen, 2018).

2.3.8.5. Liderlik ve Stratejik Yönlendirme Sorunları

Liderlik ve stratejik yönlendirme sorunları, kurumsal yönetim eksikliklerinin başka bir boyutudur. Şirket liderlerinin yetersiz liderlik becerileri veya etik olmayan kararları, işletmelerin genel performansını olumsuz etkileyebilir. Stratejik hedeflerin net bir şekilde belirlenememesi veya bu hedeflere ulaşma sürecinde etik ilkelere uyulmaması, şirketleri ciddi risklerle karşı karşıya bırakır. Liderlik eksiklikleri, sadece şirket içindeki operasyonel sorunlara değil, aynı zamanda şirketin tüm paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirememesine yol açar (Yavuzaslan, 2014).

2.3.9. Hileli Finansal Raporlama

Hileli finansal raporlama, şirketlerin mali tablolarında kasıtlı olarak yanıltıcı bilgi sunmasıdır ve küresel çapta pek çok finansal skandalın temelinde yer almaktadır. Bu uygulama genellikle yatırımcıları, kredi verenleri ve düzenleyici kurumları aldatma amacı taşır. Şirketler, kârlarını olduğundan fazla göstermek, borçlarını gizlemek veya finansal risklerini olduğundan düşük yansıtmak suretiyle piyasada daha güçlü bir imaj çizmeyi hedefler. Bu tür yanıltıcı uygulamaların temel motivasyonları arasında

yönetimin piyasa beklentilerini karşılama baskısı, hisse senedi fiyatlarını yükseltme arzusu ve üst düzey yöneticilerin performansa dayalı prim sistemlerinden faydalanma çabası bulunmaktadır. Hileli finansal raporlamanın en bilinen örneklerinden biri, 2001 yılında ABD merkezli enerji şirketi Enron'un iflasıyla sonuçlanan skandaldır. Şirket, yüzlerce paravan şirket aracılığıyla borçlarını gizleyerek finansal tablolarını olduğundan sağlıklı göstermiştir. Benzer şekilde, WorldCom ve Parmalat gibi şirketlerin skandalları da muhasebe manipülasyonlarıyla şirketin gerçek mali durumunun gizlenmesi üzerine kuruludur. Bu tür olaylar, yatırımcı güveninin sarsılmasına, hisse senedi piyasalarında büyük kayıplara ve nihayetinde ekonomilerde ciddi dalgalanmalara yol açmaktadır. Hileli finansal raporlamayı önlemek amacıyla çeşitli ülkelerde düzenlemeler sıkılaştırılmış, bağımsız denetim süreçleri güçlendirilmiş ve şeffaflık ilkeleri öne çıkarılmıştır. Ancak yine de denetim zaafları, çıkar çatışmaları ve yetersiz yönetişim uygulamaları, bu tür uygulamaların tam olarak önüne geçilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, hileli finansal raporlama küresel skandalların hem nedeni hem de sonucu olarak önemini korumaktadır (Küçük ve Uzay, 2009).

BÖLÜM III

İÇ KONTROL, İÇ KONTROL SİSTEMİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

3.1. İç Kontrol ve İç Kontrol Sistemi İle İlgili Temel Kavramlar

İç kontrol ve iç kontrol sistemleri, işletmelerin sürdürülebilirliği, risk yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerinin etkin uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu başlıkta, iç kontrol kavramı, tarihsel gelişimi, unsurları ve sağladığı faydalar ele alınarak, iç kontrol sisteminin amaçları ve önemi vurgulanmaktadır.

3.1.1. İç Kontrol Kavramı

İç kontrol sistemi, kurumların belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için oluşturdukları plan, politika ve prosedürlerin bir bütünüdür. Bu sistem, kurumların varlıklarını korumak, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak, mali raporlamanın doğruluğunu güvence altına almak ve yasal düzenlemelere uygunluğu temin etmek amacıyla kullanılır. İç kontrol sistemleri, yöneticilere operasyonların ve raporlamaların güvenilirliğini sağlamak için yardımcı olurken, risklerin yönetilmesine ve hataların önlenmesine de katkı sağlar (Kayım, 2009).

3.1.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi

İç kontrol, işletmelerin faaliyetlerini düzenli ve etkili bir şekilde yönetmek, riskleri kontrol altına almak ve hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılan bir yönetim aracı olarak, tarih boyunca farklı aşamalardan geçerek günümüze kadar gelişim göstermiştir. İlk dönemlerde iç kontrol uygulamaları, daha çok muhasebe ve mali denetim süreçleriyle sınırlı kalmış olup, zaman içinde kurumların karmaşıklığının artması ve iş süreçlerinin çeşitlenmesiyle daha geniş bir kapsam kazanmaya başlamıştır (Bozlak, 2019).

3.1.2.1. İç Kontrolün İlk Dönemleri

İç kontrolün tarihsel gelişimi, ekonomik ve teknolojik dönüşümlere paralel olarak evrilmiş ve günümüzdeki modern iç kontrol sistemlerinin temelini oluşturmuştur. İç kontrol kavramının ilk izleri, antik medeniyetlerde devletlerin mali işlemlerini denetlemek amacıyla uygulanan kontrol mekanizmalarına kadar uzanmaktadır. Bu dönemde, özellikle vergi tahsilatı ve kamu harcamalarının kontrol altına alınması gibi faaliyetlerde, temel bir denetim sistemi uygulanıyordu. Ancak, bu tür kontroller, genellikle bireysel uygulamalara dayanıyor ve kurumsal bir yapıdan yoksun kalıyordu. Modern anlamda iç kontrol sistemleri, sanayi devrimiyle birlikte şekillenmeye başlamış ve işletmelerde mali denetim süreçlerinin daha sistematik bir yapıya kavuşmasını sağlamıştır (Chiambaretto, 2015).

3.1.2.2. 18. Yüzyılda İç Kontrol

Sanayi devrimi, üretim süreçlerinin hızlanması, şirketlerin büyümesi ve uluslararası ticaretin genişlemesi gibi faktörler nedeniyle iç kontrol kavramının önemini artırmıştır. Bu dönemde, mali tabloların doğruluğunun sağlanması ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması için denetim süreçlerine daha fazla odaklanılmıştır. Özellikle şirketlerin sahiplik ve yönetim yapılarının ayrışmasıyla birlikte, hissedarların haklarının korunması ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi için iç kontrol sistemlerine olan ihtiyaç artmıştır. Bu süreçte, iç kontrol daha çok finansal doğruluk ve yolsuzlukların önlenmesiyle ilişkilendirilmiş, işletmelerin günlük operasyonlarına sınırlı bir şekilde dahil edilmiştir (Karcıoğlu ve Kurnaz, 2017).

3.1.2.3. 20. Yüzyılda İç Kontrol

20. yüzyılın başlarında, işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklaşması ve uluslararası ticaretin hız kazanmasıyla birlikte, iç kontrol kavramı daha geniş bir boyut kazanmıştır. Özellikle Büyük Buhran döneminde yaşanan ekonomik kriz, şirketlerin mali yapılarını ve yönetim süreçlerini daha yakından incelemeye zorlamış, bu durum iç kontrol sistemlerinin önemini artırmıştır. Bu dönemde, iç kontrol kavramı sadece finansal denetimle sınırlı kalmamış, aynı zamanda operasyonel süreçlerin düzenlenmesi ve risk yönetimi gibi alanları da kapsamaya başlamıştır. 1950'li yıllar, iç kontrol sistemlerinin standartlaştırılmasına yönelik önemli adımların atıldığı bir

dönem olmuştur. Bu dönemde, çeşitli meslek örgütleri ve akademik çalışmalar, iç kontrol kavramının tanımlanması ve uygulanabilir bir çerçeveye oturtulması için çalışmalar yapmıştır. Özellikle Amerikan İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç kontrolün standartlarını belirlemek ve uygulama rehberleri oluşturmak konusunda önemli bir rol oynamıştır. Bu çalışmalar, iç kontrol sistemlerinin daha sistematik bir yapıya kavuşmasını sağlamış ve işletmelerin yalnızca mali denetim süreçlerini değil, aynı zamanda operasyonel ve stratejik hedeflerini de içeren bir kontrol mekanizması geliştirmelerine olanak tanımıştır. 1980'li yıllarda, iç kontrol kavramı küresel çapta daha da önem kazanmıştır. Bu dönemde, mali skandalların ve ekonomik krizlerin artması, şirketlerin iç kontrol sistemlerini gözden geçirmesine ve bu sistemleri daha etkin hale getirmesine yol açmıştır. Özellikle COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından yayımlanan İç Kontrol – Entegre Çerçeve, iç kontrol sistemlerinin modern bir yaklaşımla ele alınmasını sağlamış ve bu alanda bir standart haline gelmiştir. COSO çerçevesi, kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme faaliyetleri gibi beş temel unsuru içermekte olup, işletmelerin iç kontrol süreçlerini kapsamlı bir şekilde ele almalarını sağlamıştır (Celayir, 2019).

3.1.2.4. 21. Yüzyılda İç Kontrol

21. yüzyılda, iç kontrol sistemleri teknolojik gelişmelerin etkisiyle daha da ileri bir seviyeye taşınmıştır. Dijitalleşmenin hız kazanması, veri analitiği, yapay zeka ve blockchain gibi teknolojilerin işletme süreçlerine entegre edilmesi, iç kontrol sistemlerinin daha dinamik ve etkin hale gelmesine olanak tanımıştır. Ayrıca, küreselleşmenin getirdiği yeni riskler ve uluslararası düzenlemeler, iç kontrol sistemlerinin sadece finansal ve operasyonel süreçlerle sınırlı kalmamasını, aynı zamanda etik, uyum ve sürdürülebilirlik gibi alanları da kapsamasını gerekli kılmıştır (Akçakanat, 2012).

3.1.3. İç Kontrol Sistemin Unsurları

İç kontrol sistemi, bir kurumun hedeflerine ulaşması, risklerini yönetmesi ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesi için tasarlanmış bir dizi süreç, politika ve uygulamayı ifade eder. Etkin bir iç kontrol sistemi, kurumsal güvenilirliği artırmak,

mali tabloların doğruluğunu sağlamak ve kurumsal hedeflere ulaşmada sürekliliği temin etmek için kritik rol oynar. İç kontrol sisteminin unsurları, bu süreçlerin temel yapı taşlarını oluşturur ve sistemin bütünsel olarak çalışmasını sağlar (Erdem, 2014).

3.1.4. İç Kontrol Sisteminin Önemi

İç kontrol sistemi, kurumların faaliyetlerini düzenlemek, risklerini yönetmek ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kritik bir yönetim aracıdır. Hem finansal hem de operasyonel düzeyde kurumların sürdürülebilirliğini destekleyen bu sistem, çeşitli alanlarda sağladığı faydalarla stratejik bir öneme sahiptir. Etkili bir iç kontrol sistemi, işletmelerin karşılaşabileceği riskleri azaltarak, güvenilir bir yapı oluşturur ve paydaşların güvenini artırır. Ayrıca, kurumların verimli çalışmasını sağlayarak mali, operasyonel ve yasal sorunların önlenmesine katkıda bulunur. İç kontrol sisteminin en önemli katkılarından biri, kurumların mali tablolarının doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamasıdır. İşletmelerin finansal verilerinin doğru ve güvenilir olması, yalnızca iç yönetim kararlarının kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda dış paydaşlarla olan ilişkilerde de kritik bir rol oynar. Yatırımcılar, kredi sağlayıcılar ve düzenleyici otoriteler gibi dış paydaşlar, işletmelerin mali durumunu değerlendirirken güvenilir finansal bilgilere ihtiyaç duyar. İç kontrol mekanizmaları, mali tabloların hata ve usulsüzlüklerden arındırılmasını sağlayarak, işletmelerin itibarını korur ve finansal istikrarını destekler (Soysal, 2015).

Risk yönetimi, iç kontrol sisteminin önemini artıran bir diğer unsurdur. Modern işletmeler, hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Etkili bir iç kontrol sistemi, bu risklerin erken aşamada tanımlanmasına, değerlendirilmesine ve önlenmesine olanak tanır. Özellikle finansal risklerin yanı sıra operasyonel, stratejik ve yasal risklerin yönetilmesi, kurumların uzun vadeli başarıları açısından büyük önem taşır. İç kontrol mekanizmaları, olası risklerin etkilerini minimize ederek, kurumların krizlere karşı daha dirençli hale gelmesini sağlar. İç kontrol sistemi, aynı zamanda iş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği açısından da büyük önem taşır. İşletmelerin operasyonel süreçlerinin düzgün bir şekilde işlemesi, kaynakların etkin kullanılmasını ve zaman kaybının önlenmesini sağlar. İç kontrol mekanizmaları, iş süreçlerini düzenleyerek kurumların genel performansını artırır. Bu durum, yalnızca maliyetleri düşürmekle kalmaz, aynı zamanda kurumun rekabet

gücünü de artırır. Ayrıca, süreçlerin standart hale getirilmesi, çalışanlar arasında daha iyi bir işbirliği ve koordinasyon ortamı oluşturur (Kayım, 2009).

Varlıkların korunması, iç kontrol sisteminin önemli bir diğer boyutudur. Kurumların sahip olduğu fiziksel, finansal ve bilgi varlıklarının güvenliğinin sağlanması, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. İç kontrol sistemleri, varlıkların kötüye kullanımını, hırsızlık ve kayıpları önlemek için etkili bir koruma sağlar. İç kontrol sistemi, etik değerlere uyumu teşvik ederek kurumun itibarını korur. Kurumların içinde dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi etik değerlerin yerleşmesi, hem çalışanların hem de yönetim kademelerinin sorumluluk bilincini artırır. Etik değerlere uygun bir yönetim anlayışı, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine de katkıda bulunur. Yasal uyumun sağlanması, iç kontrol sisteminin bir diğer kritik önem taşıyan alanıdır. İşletmeler, faaliyetlerini yürütürken ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyum sağlamak zorundadır. İç kontrol mekanizmaları, bu düzenlemelere uyumu kolaylaştırarak, işletmelerin hukuki risklerini azaltır. Yasal uyumun sağlanması, yalnızca kurumları olası yaptırımlardan korumakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına da yardımcı olur. İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında temel bir rol oynar. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi ilkeler, iç kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır (Alp ve Kılıç, 2014).

3.1.5. İç Kontrol Tanıma Yöntemleri

İç kontrol tanıma yöntemleri, kurumların iç kontrol sistemini değerlendirmek, mevcut durumu anlamak ve olası eksiklikleri belirlemek amacıyla kullanılan yaklaşımlardır. Bu yöntemler, sürdürülebilirliğe olumlu katkı sağlarken, kurumsal risklerin azaltılmasına, kontrol süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına ve genel yönetim hedeflerine ulaşılmasına olumlu etkide bulunur (Aksoy, 2010). COSO gibi uluslararası kabul görmüş çerçeveler doğrultusunda uygulanır ve çeşitli tekniklerden faydalanır (Kiracı, 2003).

3.1.5.1. Belge İnceleme Yöntemi

Belge inceleme yöntemi, kurumların politika, prosedür, yönetmelik ve iş akışlarına dair belgelerin analiz edilmesini içerir. Bu yöntem, kontrol yapılarının yazılı kaynaklar temelinde değerlendirilmesine olanak tanır.

3.1.5.2. Gözlem

İkinci yöntem olan gözlem, iş süreçlerinin günlük uygulamalarda nasıl işlediğini anlamaya yöneliktir. İş yerinde yapılan gözlemler, kontrol noktalarının pratikte ne kadar etkin olduğunu ve çalışanların bu kontrolleri nasıl uyguladığını anlamak için önemlidir. Bu, kontrol sistemlerinin gerçek hayattaki etkisini görmeyi sağlar (İbiş ve Çatıkkaş, 2012).

3.1.5.3. Mülakat ve Görüşmeler

Üçüncü olarak, mülakat ve görüşmeler, çalışanlar ve yöneticilerle yapılan birebir veya grup görüşmeleriyle kontrol süreçlerinin etkinliğini anlamayı hedefler. Bu yöntem, kontrol sisteminin güçlü ve zayıf yönlerini çalışanların bakış açısıyla değerlendirme fırsatı sunar (Tunçay, 2011).

3.1.5.4. Anket ve Ölçekler

Dördüncü yöntem olan anket ve ölçekler, çalışanlardan doğrudan geri bildirim almayı amaçlar. Özellikle COSO'nun 17 ilkesi temel alınarak tasarlanan anketlerle, çalışanların kontrol süreçlerine yönelik algıları ve mevcut sistemle ilgili görüşleri toplanabilir. Bu, iç kontrol algısını ölçmek ve geliştirme fırsatlarını belirlemek için etkili bir yöntemdir (Tetik ve Karaca, 2021).

3.1.5.5. Süreç Analizi

Süreç analizi, iş süreçlerini adım adım inceleyerek risk ve kontrol noktalarını belirlemeyi içerir. Her bir sürecin detaylı analiziyle kritik kontrol noktaları haritalandırılır ve bu noktalardaki eksiklikler tespit edilir (Akkaya, 2021).

3.1.5.6. İç Denetim ve Veri Analitiği

İç denetim, bağımsız ve sistematik bir şekilde iç kontrol sistemini değerlendiren bir yöntemdir. İç denetçiler tarafından standartlara uygun yapılan değerlendirmelerle eksiklikler tespit edilir ve iyileştirme önerileri sunulur. Veri analitiği, mevcut kurumsal performans ve kontrol süreçlerini veriye dayalı olarak analiz etmeyi sağlar. Hata oranları, uyumsuzluklar ve performans ölçütleri gibi veriler incelenerek riskli alanlar tespit edilir. Bunun yanında, dış denetim ve uzman görüşleri, bağımsız bir perspektifle iç kontrol sistemini değerlendirir. Tarafsız bir gözle yapılan bu denetimler, sistemin güçlü ve zayıf yönlerini net bir şekilde ortaya koyar (Acındı, 2007).

3.1.5.7. Kontrol Öz Değerlendirme

Kontrol öz değerlendirme (CSA), çalışanların ve yöneticilerin kendi kontrol süreçlerini değerlendirmesini amaçlayan katılımcı bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanların kontrol süreçlerine katılımı artırılır ve farkındalık seviyesi yükseltilir.

3.1.5.8. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi, kurumların karşılaşabileceği riskleri analiz ederek mevcut kontrollerin yeterliliğini belirlemeyi hedefler. Risklerin etkisi ve olasılığı analiz edilerek eksiklikler belirlenir ve bu alanlarda kontroller güçlendirilir. Bu yöntemlerin bir arada kullanılması, kurumların daha etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmasını, riskleri azaltmasını ve stratejik hedeflerine daha güvenli bir şekilde ulaşmasını sağlar. İç kontrol ve iç kontrol sistemleri, işletmelerin risk yönetimi, finansal güvenilirlik ve operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla geliştirilmiş mekanizmalardır. Bu sistemler, kurumların belirlenen hedeflere ulaşmasını destekleyerek, sürdürülebilir büyümeyi sağlamada önemli bir rol oynar. Ancak iç kontrol sistemlerinin etkinliği, yalnızca kendi içinde değerlendirilmekle kalmayıp, kurumsal yönetim ilkeleriyle nasıl bütünleştiğiyle de doğrudan ilişkilidir. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk, iç kontrol mekanizmalarıyla desteklendiğinde daha sağlam bir yönetim yapısı oluşturulabilir. Kurumsal yönetim ve iç kontrol arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için kurumsal yönetim kavramı ve iç kontrol sistemleriyle etkileşimi büyük önem arz etmektedir (Can ve Şakrak, 2018).

3.1.6. İç Kontrol Sistemine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler

İç kontrol sistemlerine ilişkin uluslararası düzenlemeler, küresel ekonomik yapı içerisinde hesap verebilirlik, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerini sağlama amacıyla geliştirilmiştir. Bu düzenlemeler; kamu kurumları, özel sektör şirketleri ve finansal kuruluşlar için ortak bir iç kontrol anlayışı ve çerçevesi sunar. Uluslararası düzeyde kabul gören standartlar ve ilke setleri, iç kontrol sistemlerinin yapılandırılması, izlenmesi ve geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede, farklı uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen standartlar; yönetişim mekanizmalarının etkinliğini artırmakta, yolsuzluk ve suiistimallerin önlenmesini desteklemekte, finansal raporlamada doğruluğu temin etmektedir. Uluslararası iç kontrol düzenlemeleri, kamu maliyesinden finans sektörüne kadar geniş bir uygulama alanına sahiptir. Özellikle uluslararası yatırımcıların güvenini kazanmak ve piyasaların istikrarını sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Her bir düzenleme, kendi bağlamında iç kontrol süreçlerinin ana yapı taşlarını oluşturarak, ülkeler arası uyumun artırılmasına hizmet eder. Böylece iç kontrol sistemlerinin yalnızca ulusal değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde etkin işlemesini sağlayacak bir zemin inşa edilmiş olur.

İç kontrolün artan önemini gösteren ulusal ve uluslararası düzenlemelere aşağıda kısaca yer verilmiştir (Aksoy & Aksoy, 2020).

3.1.6.1. Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI)

Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), dünya genelindeki yüksek denetim kurumları arasında iş birliğini ve bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kurulmuştur. INTOSAI'nin iç kontrol sistemlerine yönelik çalışmaları, kamu mali yönetiminin etkinliğini artırmak üzere belirli ilkeler ve standartlar geliştirilmesini hedefler. Bu kuruluş, kamu sektöründe denetim kalitesini artırmayı, denetim kurumlarının bağımsızlık ve tarafsızlık çerçevesinde faaliyet göstermelerini sağlamayı amaçlar. INTOSAI, üye ülkeler arasında deneyim alışverişini teşvik ederek, iyi uygulamaların yaygınlaşmasına katkıda bulunur. Özellikle kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak adına geliştirdiği iç kontrol ilkeleri, mali yönetim süreçlerinin daha sistematik ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasını destekler. INTOSAI'nin yayımladığı kılavuzlar ve çerçeve belgeler, ülkelerin kendi iç kontrol sistemlerini

oluştururken ya da geliştirirken dikkate aldığı temel referans kaynakları arasındadır (Aksoy & Aksoy, 2020).

3.1.6.2. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS)

Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS), finansal istikrarın sağlanması ve merkez bankaları arasındaki iş birliğinin artırılması amacıyla faaliyet gösteren önemli bir kuruluştur. BIS'in iç kontrol sistemlerine yönelik katkısı, özellikle bankacılık sektöründe risk yönetimi, denetim süreçleri ve hesap verebilirlik ilkeleri kapsamında kendini göstermektedir. Bankacılık denetimi ile ilgili küresel standartların oluşturulmasında etkili olan BIS, Basel Komiteleri aracılığıyla iç kontrole ilişkin ilke setleri geliştirmiştir. Bu ilkeler, finansal kuruluşların kendi iç denetim mekanizmalarını kurarken dikkate alması gereken yapı, süreç ve işleyiş esaslarını içerir.

3.1.6.3. ABD Sayıştayı'nda İç Kontrol Standartları

ABD Sayıştayı (Government Accountability Office – GAO), kamu maliyesinde hesap verebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak iç kontrol sistemlerine dair kapsamlı standartlar geliştirmiştir. GAO tarafından yayımlanan "Yeşil Kitap" (Green Book) olarak da bilinen bu standartlar, kamu kurumlarının faaliyetlerini etkili, verimli ve yasalara uygun bir şekilde yürütmesini temin etmek amacı taşır. Bu standartlar, kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme gibi beş temel bileşene dayalıdır. Söz konusu bileşenler, kurumların iç süreçlerini değerlendirmelerinde ve performanslarını artırmalarında önemli birer araç işlevi görür. ABD Sayıştayı'nın yaklaşımı, kurum içi sorumlulukların net şekilde belirlenmesini, risklerin önceden tespit edilmesini ve düzeltici eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesini teşvik eder.

3.1.6.4. Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları

Avrupa Birliği (AB), kamu yönetimi ve mali disiplinin sağlanmasına yönelik olarak geliştirdiği iç kontrol standartlarıyla üye ülkeler arasında ortak bir yönetişim kültürü oluşturmayı hedeflemiştir. AB iç kontrol çerçevesi, özellikle fonların kullanımı, bütçe disiplini ve mali şeffaflık gibi alanlarda düzenleyici standartlar ve ilkeler geliştirmektedir. Bu standartlar, "sound financial management" (sağlıklı mali yönetim)

ilkesine dayanır ve performans odaklı bütçeleme ile etkin kaynak kullanımını esas alır. Avrupa Komisyonu, her yıl yayımladığı raporlar aracılığıyla iç kontrol sistemlerinin işleyişini değerlendirir ve iyileştirme önerilerinde bulunur. AB'nin iç kontrol yaklaşımında, önleyici tedbirler, risk temelli denetim süreçleri ve geri bildirime dayalı izleme sistemleri ön plandadır (Aksoy & Aksoy, 2020).

3.1.6.5. Amerikan Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)

Amerikan Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), muhasebe mesleğinin etik ve teknik standartlarını belirleyen köklü bir kuruluştur (Aksoy & Aksoy, 2020). AICPA, finansal raporlama, denetim ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmaya yönelik rehberler ve uygulama standartları geliştirerek muhasebe meslek mensuplarına yol göstermektedir. Enstitünün iç kontrole yaklaşımı, işletmelerin mali tablolarının güvenilirliğini sağlama, yasa ve düzenlemelere uygunluğu teşvik etme ve varlıkların korunmasını garanti altına alma esaslarına dayanır. AICPA tarafından geliştirilen kontrol kriterleri, muhasebe bilgi sistemlerinin doğruluk, bütünlük ve zamanlılık ilkeleri çerçevesinde yapılandırılmasını hedefler.

3.1.6.6. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), dünya genelinde iç denetim mesleğinin gelişmesini ve meslek etiğinin korunmasını sağlayan önde gelen kurumlardan biridir. Enstitü, iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve güçlendirilmesine yönelik olarak standartlar, uygulama kılavuzları ve etik ilkeler yayınlamaktadır. IIA tarafından benimsenen iç denetim tanımı, kurumların risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerini geliştirmeyi amaçlar. Bu doğrultuda IIA, iç kontrol sistemlerini yalnızca finansal kontrollerle sınırlı görmeyip, aynı zamanda operasyonel ve stratejik hedeflere ulaşma süreçlerini de kapsayan bir yapı olarak ele alır. Kurumlara sunduğu çerçeve, risk temelli denetim anlayışıyla uyumludur ve iç denetçilerin bağımsızlık, tarafsızlık ve objektiflik ilkeleri çerçevesinde hareket etmelerini öngörür. IIA'nın Uluslararası Profesyonel Uygulama Çerçevesi (IPPF), iç denetim faaliyetlerinin dünya genelinde tutarlı ve kaliteli şekilde yürütülmesini sağlar. Bu sistematik yaklaşım, iç kontrolün değerlendirilmesi, zayıf noktaların tespiti ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi için yol gösterici bir temel sunar. Böylece IIA, iç denetim profesyonelleri aracılığıyla

kurumların kurumsal sağlığını ve sürdürülebilirliğini destekler (Aksoy & Aksoy, 2020).

3.1.6.7. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC), dünya genelinde muhasebe mesleğini temsil eden kuruluşları çatısı altında toplayan uluslararası bir federasyondur. IFAC'ın amacı, küresel muhasebe mesleğinin kalitesini artırmak, meslek mensupları arasında etik ve mesleki standart birliği sağlamak ve mali raporlamada şeffaflığı desteklemektir. İç kontrol sistemleri açısından IFAC, özellikle mali raporlamanın güvenilirliğini ve denetim süreçlerinin etkinliğini sağlayan yapıların geliştirilmesine öncülük eder. IFAC, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) aracılığıyla iç kontrolle doğrudan ilişkili olan denetim standartlarını belirler ve günceller. Bu standartlar, denetçilerin iç kontrol sistemlerini nasıl değerlendireceklerine dair kapsamlı bir rehber sunar. Küresel düzeyde farklı ülkelerin uygulama yapılarında ortak bir dil oluşturulmasını hedefleyen IFAC, iç kontrol sistemlerini yalnızca finansal güvenlik aracı olarak değil, aynı zamanda kurumsal itibarı koruyan temel bir unsur olarak konumlandırır.

3.1.6.8. Sarbanes-Oxley Yasası ve İç Kontrol

Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), 2002 yılında ABD'de büyük muhasebe skandallarının ardından yürürlüğe girmiş, kurumsal finansal raporlama süreçlerini kökten değiştiren önemli bir yasal düzenlemedir (Aksoy & Aksoy, 2020). Bu yasa, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmayı ve kamuya açık şirketlerin mali bilgilerine duyulan güveni yeniden tesis etmeyi amaçlamaktadır. SOX kapsamında özellikle 404. madde, yöneticilerin mali raporlama süreçlerinde kullandıkları iç kontrol sistemlerinin yeterliliğini değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeleri raporlamalarını zorunlu kılar. SOX ile birlikte iç kontrol sistemleri daha sistematik, belgelenmiş ve denetlenebilir bir yapıya kavuşmuştur. Yasa aynı zamanda yönetici sorumluluklarını artırarak, finansal suistimallerin önlenmesi yönünde caydırıcı etki yaratmıştır. Küresel anlamda SOX, diğer ülkelerde benzer iç kontrol düzenlemelerinin gelişmesine öncülük etmiş ve uluslararası iç kontrol kültürünün güçlenmesine katkı sağlamıştır. Bu yönüyle SOX, iç kontrolün yasal bir gereklilik haline gelmesinde tarihi bir dönüm noktası olmuştur.

3.1.7. İç Kontrolde Ulusal Kuruluşların İç Kontrol Düzenlemeleri

Türkiye'de iç kontrol sistemleri, kamu ve özel sektör kurumlarının etkin, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı geliştirmelerini sağlamak amacıyla çeşitli düzenleyici kurumlar tarafından yapılandırılmıştır. Ulusal düzeyde iç kontrolle ilgili düzenlemeler; mali denetim, risk yönetimi, finansal raporlama ve iç denetim süreçlerinin güvence altına alınmasını hedefler. Bu çerçevede başta Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) gibi kuruluşlar iç kontrol sistemlerinin çerçevesini belirleyen düzenlemeleri hayata geçirmiştir. Bu düzenlemeler, hem özel sektör şirketlerinde hem de kamu kurumlarında iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını, işlerliğinin sağlanmasını ve denetlenmesini zorunlu kılar. Türk Ticaret Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gibi yasal düzenlemeler de kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde iç kontrol yapılarının kanuni dayanağını oluşturur. Böylelikle, Türkiye'de kurumsal yapıların finansal ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimi ve dış denetime hazır hale getirilmesi hedeflenmiştir. Ulusal düzeydeki bu sistematik yaklaşım, iç kontrol kültürünün kurumsal düzeyde yerleşmesini ve süreklilik kazanmasını sağlar.

3.1.7.1. Sermaye Piyasası Kurulunca Yapılan İç Kontrol Düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye'de sermaye piyasalarının güvenli, şeffaf ve etkin işleyişini sağlamak amacıyla faaliyet gösteren bir düzenleyici ve denetleyici kurumdur. SPK'nın iç kontrol sistemlerine ilişkin düzenlemeleri, sermaye piyasası araçlarıyla işlem yapan aracı kurumlar, portföy yönetim şirketleri ve halka açık ortaklıklar gibi kuruluşlar için zorunlu yapılar tanımlar. Kurulun yayınladığı "İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Esaslar Tebliği" ile bu şirketlerin faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, iç politika ve prosedürlere uygun yürütülmesi için iç kontrol mekanizmaları kurmaları gerekliliği vurgulanmıştır. SPK, iç kontrol sistemini sadece mali risklerin kontrolü olarak değil; aynı zamanda operasyonel, yasal ve itibari risklerin yönetimi açısından da stratejik bir unsur olarak görmektedir. Bu bağlamda iç denetim birimlerinin bağımsızlığının sağlanması, iç kontrol faaliyetlerinin sürekli izlenmesi ve raporlanması ön plana çıkarılmıştı (Aksoy & Aksoy, 2020).

3.1.7.2. Türk Ticaret Kanununda Yapılan Düzenlemeler

Türk Ticaret Kanunu (TTK), ticari işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen temel yasal metin olarak, iç kontrol sistemlerine yönelik çeşitli hükümler içermektedir. TTK'da yer alan düzenlemeler, özellikle şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini, şeffaflık ve hesap verebilirlik esaslarının hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Kanunun 397. maddesi çerçevesinde, bağımsız denetime tabi şirketlerin finansal tablolarının güvenilirliğini sağlamak için iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin kurulması gerekliliği belirtilmiştir. Şirketlerde iç kontrol mekanizmalarının yapılandırılması, yönetim süreçlerinin etkinliğini artırmakta ve denetim raporlarının doğruluğuna katkı sağlamaktadır. Kanun, şirketlerde iç kontrolün sağlıklı işlemesi için iç yönergelerin oluşturulmasını, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını ve kontrollerin sürekli gözden geçirilmesini teşvik eder. Bu yönüyle TTK, şirketlerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında iç kontrol sistemlerini destekleyici yasal bir temel sunmaktadır.

3.1.7.3. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun İç Kontrole İlişkin Düzenlemeleri

5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye'de bankacılık sektörünün güvenli, istikrarlı ve şeffaf bir şekilde işlemesini sağlamak amacıyla iç kontrol sistemlerinin kurulmasını ve işletilmesini yasal bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu kanun doğrultusunda, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), bankaların faaliyetlerine ilişkin iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin yapılandırılmasını detaylı bir şekilde düzenlemiştir. Kanun, bankaların faaliyetlerinin tüm aşamalarında yasalara uygunluk, etkinlik, doğruluk ve güvenilirlik sağlanması için iç kontrol mekanizmalarının kurulmasını ve bu sistemlerin bağımsız şekilde izlenmesini zorunlu kılar. BDDK tarafından yayımlanan "İç Sistemler Yönetmeliği" ile bankaların iç kontrol birimlerinin yapısı, görevleri, raporlama ilişkileri ve yetki sınırları netleştirilmiştir. İç kontrol sisteminin temel amacı, finansal işlemlerin doğruluğunu sağlamak, operasyonel hataları önlemek ve kurum varlıklarını korumaktır.

3.1.7.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Türkiye'de kamu mali yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasında temel rol oynayan yasal düzenlemelerden biridir (Aksoy & Aksoy, 2020). Bu kanun, kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu hale getirerek; kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik ve saydamlık ilkelerinin uygulanmasını amaçlamaktadır. İç kontrol, bu kanun çerçevesinde; faaliyetlerin amaçlara, yasalara ve düzenlemelere uygun yürütülmesini sağlamak, kamu kaynaklarının kötüye kullanılmasını önlemek ve doğru raporlamayı temin etmek üzere tanımlanmıştır. 5018 sayılı Kanun, kamu idarelerinde kontrol faaliyetleri, risk yönetimi, bilgi ve iletişim sistemleri ile izleme süreçlerinin yapılandırılmasını şart koşar. Kanun kapsamında, kamu idareleri iç kontrol eylem planları oluşturmak ve belirli dönemlerde uygulamaları değerlendirmekle yükümlüdür. Bu sistemin işlerliği, Sayıştay ve Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından da izlenmektedir. Böylece kamu kaynaklarının etkili yönetimi ve mali disiplini sağlayacak iç kontrol sistemleri yasal güvence altına alınmıştır. 5018 sayılı Kanun, Türkiye'de kamu sektöründe iç kontrol kültürünün yerleşmesini ve sürdürülebilir hale gelmesini amaçlayan kapsamlı bir düzenleme olarak öne çıkmaktadır (Tığdemir, 2014).

3.1.8. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları

İç kontrol sistemi, kurumların amaçlarına ulaşmasını desteklemek için riskleri azaltmayı, kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlamayı ve güvenilir bilgi üretimini garanti altına almayı hedefler. Bu bağlamda sistemin yalnızca genel değil, aynı zamanda özel amaçları da bulunmaktadır. Özel amaçlar, işlemlerin doğruluğu ve güvenliği gibi konularda daha spesifik hedefler sunar. Yetkilendirme, gerçeklik, bütünlük, kayıtların doğruluğu, sınıflandırma, zamanlılık, varlıkların korunması ve mutabakatların sağlanması gibi unsurlar, bu özel amaçlar arasında yer alır. Her bir unsur, kontrol mekanizmasının sağlamlığını artırarak, organizasyonun düzenli, izlenebilir ve hesap verebilir bir yapı içinde faaliyet göstermesini sağlar. Bu özel hedefler, iç denetim süreçlerine de yol gösterici olup, kurum içi süreçlerin güvenliğini pekiştirir. Böylece, kurumsal itibar korunur ve dış denetimlerde şeffaflık sağlanır.

Ayrıca, mevzuata uyumun temini ve olası hata ya da yolsuzlukların önlenmesi açısından da bu özel amaçlar kritik önemdedir.

3.1.8.1. Yetkilendirme

Yetkilendirme, iç kontrol sisteminin temel unsurlarından biridir ve her işlemin uygun yetkiye sahip kişilerce gerçekleştirilmesini güvence altına alır. Bu sayede görev ve sorumlulukların belirli kişilerce yürütülmesi sağlanarak, yetki aşımı ve suistimallerin önüne geçilir. Kurumsal süreçlerde yapılan her işlem, yönetmelikler veya prosedürlerle belirlenmiş yetki sınırları içinde gerçekleşmelidir. Bu kontrol mekanizması, özellikle mali işlemlerde büyük önem taşır; zira izinsiz yapılan bir harcama, kurumun bütçesini ve finansal yapısını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, görevler ayrılığı ilkesi çerçevesinde yetkilendirme işlemleri yapılmalıdır. Böylece hata ya da kötü niyetli işlem yapma riski en aza indirgenir. Yetkilendirme sayesinde sadece güvenilir ve sorumlu kişiler işlemleri yürütebilir ve bu da şeffaf, izlenebilir bir yönetim yapısı kurulmasını sağlar. Bu kontrol adımı, kurum içi disiplini ve hesap verebilirliği de destekler.

3.1.8.2. Gerçeklik

Gerçeklik, yapılan işlemlerin kuruma gerçekten ait olup olmadığını doğrulayan kontrol unsurudur. Bu amacın temelinde, sahte, hayali veya gerçekle bağdaşmayan işlemlerin önüne geçmek yatar. Gerçeklik ilkesi gereği, tüm mali ve operasyonel işlemler belgeye dayalı olarak yürütülmelidir. Örneğin, satın alma işlemlerinin gerçekten yapılmış olması, alınan ürün ya da hizmetlerin teslim edilmesi ve karşılığında düzenlenen faturaların doğruluğu bu ilke kapsamında değerlendirilir. Gerçekliği sağlamayan işlemler, kurumun mali tablolarını yanıltabilir ve bu durum hem yasal sorumluluklara hem de itibar kaybına neden olabilir. İç kontrol sisteminde gerçekliğe yönelik önlemler, denetim mekanizmaları ve belge kontrol süreçleriyle sağlanır.

3.1.8.3. Bütünlük

Bütünlük ilkesi, verilerin eksiksiz, doğru ve tutarlı biçimde kayıt altına alınmasını ifade eder. Kurumsal faaliyetlerin her yönüyle ve hatasız biçimde muhasebe ya da bilgi

sistemlerine yansıtılması, iç kontrol sisteminin en önemli amaçlarından biridir. Bütünlük ilkesine uygun olarak yürütülen işlemler, kurumun faaliyetlerinin şeffaf ve izlenebilir olmasını sağlar. Bu kapsamda, kayıtların parçalı, eksik ya da bilinçli olarak tahrif edilmiş şekilde tutulması, sistemin güvenilirliğini zedeler. Özellikle finansal raporlama süreçlerinde bütünlük olmazsa, kurum yanlış kararlar alabilir ve yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. Bilgi sistemleri üzerinden gerçekleştirilen işlemlerde, yetkisiz erişimlerin engellenmesi ve veri değişikliklerinin kayda alınması, bütünlüğü korumanın temel yöntemlerindendir. Bütünlük ilkesi, kurumsal güvenilirliğin inşasında temel taşlardan biri olup, iç denetim süreçlerinde de sıkça kontrol edilen bir unsurdur.

3.1.8.4. Kayıtların Doğruluğu

Kayıtların doğruluğu, yapılan işlemlerin muhasebe sistemine veya bilgi kayıtlarına doğru ve eksiksiz biçimde yansıtılması ilkesidir. Bu doğruluk, işletme faaliyetlerinin mali tablolara tam anlamıyla ve gerçeğe uygun şekilde aktarılmasını sağlar. Doğru kayıtlar, yönetimin karar alma süreçlerinde güvenilir bilgiye ulaşmasını mümkün kılar. Ayrıca dış denetçiler, vergi otoriteleri ve paydaşlar da bu doğruluğa dayalı olarak kuruma dair değerlendirmelerde bulunurlar. Kayıtların yanlış tutulması, hatalı raporlamalara, yasal sorunlara ve güven kaybına neden olabilir. İç kontrol sistemi, kayıtların doğruluğunu temin edecek çeşitli denetim noktaları içerir. Bu denetimler, işlem belgeleriyle kayıtlar arasındaki tutarlılığı kontrol ederek hata veya hile riskini azaltır. Doğru kayıt tutma alışkanlığı, çalışanların dikkat ve sorumluluk düzeyini artırır. Aynı zamanda kurum kültürüne şeffaflık ve dürüstlük ilkelerinin yerleşmesine katkıda bulunur.

3.1.8.5. Sınıflandırma

Sınıflandırma, işlemlerin doğru hesap, kategori ve alan altında kaydedilmesini ifade eder. İç kontrol sistemleri, her işlemin kurumun mali yapısı içinde doğru bir yere oturmasını hedefler. Örneğin, bir personel giderinin "genel giderler" yerine "yatırım harcamaları" altında gösterilmesi, kurumun bütçe analizlerinde büyük sapmalara yol açabilir. Sınıflandırma sayesinde harcama ve gelir kalemleri, kontrol ve analiz için uygun şekilde ayrıştırılır. Bu da karar alma süreçlerinde sağlıklı veri sunulmasına

olanak sağlar. Ayrıca, finansal raporlamaların karşılaştırılabilir ve izlenebilir olması açısından da doğru sınıflandırma hayati önem taşır. Hatalı sınıflandırma, mali tabloların gerçeği yansıtmasını engeller ve ilgili kurumlar nezdinde güven kaybına neden olabilir. İç denetim süreçleri, sınıflandırma hatalarını tespit etmek ve düzeltmek amacıyla sıklıkla devreye girer. Bu sayede, kurumlar kaynaklarını daha etkin şekilde yönetebilir.

3.1.8.6. Zamanlılık

Zamanlılık ilkesi, işlemlerin gerçekleştikleri anda ya da makul bir süre içerisinde kayıt altına alınmasını ifade eder. Bu ilke, kurum içi bilgi akışının güncel olmasını ve yönetimin zamanında kararlar alabilmesini sağlar. Zamanında kaydedilmeyen işlemler, kurumun mali durumu hakkında yanıltıcı bir tablo çizebilir ve alınacak kararların doğruluğunu tehlikeye atabilir. Örneğin, bir harcama yıl sonunda kaydedilmediğinde, hem ilgili yılın bütçesi etkilenir hem de sonraki yılın planlaması yanıltıcı olabilir. İç kontrol sistemleri, zamanlılık ilkesinin uygulanmasını izlemek için belge akışı ve işlem onay süreçlerine zaman damgaları gibi yöntemlerle takip mekanizmaları kurar. Aynı zamanda çalışanların zamanında ve düzenli veri girişi yapmaları sağlanır. Zamanlılık, yalnızca finansal kayıtlar için değil, raporlama, envanter kontrolü ve diğer operasyonel süreçler için de önemlidir. Böylece kurumsal işlerlik ve hesap verebilirlik artar.

3.1.8.7. Varlıkların Korunması

Varlıkların korunması, kurumun sahip olduğu maddi ve maddi olmayan tüm varlıkların kayıp, çalıntı, kötüye kullanım ya da tahribata karşı güvence altına alınmasını ifade eder. Bu koruma hem fiziksel güvenlik tedbirleriyle hem de bilgi sistemleri üzerinden sağlanır. İç kontrol sistemi kapsamında; envanter takip sistemleri, kilitli depolar, erişim kısıtlamaları ve sorumluluk atamaları gibi yöntemler kullanılarak varlıkların güvenliği sağlanır. Ayrıca, kurum çalışanlarına varlıkların doğru kullanımı ve korunmasıyla ilgili bilinç kazandırılmalıdır. Özellikle taşınabilir ya da yüksek değere sahip varlıklarda bu kontrol daha da önem kazanır. Varlıkların etkin biçimde korunması, mali kayıpların önlenmesine ve kaynakların verimli kullanılmasına katkı sağlar. Aynı zamanda denetim mekanizmaları da düzenli sayımlar ve fiziki kontroller yoluyla bu ilkenin

işlerliğini destekler. Kurumun sürdürülebilirliği ve güvenilirliği açısından bu kontrol hedefi kritik bir öneme sahiptir.

3.1.8.8. Mutabakatların Sağlanması

Mutabakatların sağlanması, kurum içinde veya dışında yer alan verilerin birbiriyle uyumlu olup olmadığını kontrol etme sürecidir. Bu süreçte, muhasebe kayıtları ile banka hesap özetleri, stok kayıtları ile fiziksel sayımlar ya da borç-alacak durumları gibi çeşitli alanlar karşılaştırılır. Amaç, olası hata, eksiklik ya da suistimalleri erken tespit edebilmektir. İç kontrol sistemleri, düzenli mutabakat süreçleriyle hesapların dengede olmasını sağlar. Bu uygulamalar sayesinde finansal raporların doğruluğu artar, yönetim kararları için güvenilir bir veri tabanı oluşur. Mutabakat süreçleri aynı zamanda kurumlar arası ilişkilerde güveni artırır. Kurum içinde görevli personelin sorumluluklarını yerine getirdiğini gösteren bu uygulama, dış denetimlerde de şeffaflık ve güvenin temel göstergesidir.

İç kontrol ve iç kontrol sistemine ilişkin temel kavramlar, kurumların faaliyetlerini güvenli, etkili ve verimli bir biçimde sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sistemlerin sağlıklı işlemesi, yalnızca mali raporlamanın doğruluğunu değil; aynı zamanda yönetsel karar alma süreçlerinin kalitesini de artırmaktadır. Ancak iç kontrol mekanizmalarının işlevselliği, tek başına yeterli değildir. Bu sistemlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle uyum içinde çalışması, kurumsal yapının sürdürülebilirliği ve paydaş güveninin sağlanması açısından belirleyicidir. Bu nedenle, kurumsal yönetim anlayışı ile iç kontrol sistemlerinin entegrasyonu, sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesini değil, aynı zamanda etik, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetişim yapısının inşasını da ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ile iç kontrol arasındaki ilişki ve bu alana dair temel alt başlıklar büyük önem arz etmektedir.

3.2. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim, kurumların hesap verebilirlik, şeffaflık, adalet ve sorumluluk ilkelerine dayalı bir yönetim anlayışı benimsemesini sağlar. İç kontrol sistemleri ise bu ilkelerin uygulanmasını destekleyerek, riskleri azaltma, süreçleri iyileştirme ve

kurumsal hedeflere ulaşmada etkin bir mekanizma sunar. İç kontrol ve kurumsal yönetim arasındaki uyum, işletmelerin sürdürülebilirliğini güçlendirirken, paydaşlara duyulan güveni de artırmaktadır.

3.2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Önemi

Kurumsal Yönetim, kurumların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Şirketin hissedarları, yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir çerçevedir (Alp ve Kılıç, 2014). Bu yönetim yapısı, şirketin etkin yönetilmesini, sürdürülebilirliğini ve hesap verebilirliğini sağlamayı amaçlar. Kurumsal yönetim, kurumların karar alma süreçlerini, stratejik hedeflerine ulaşmasını ve paydaşların çıkarlarını dengede tutmasını sağlayan ilke ve uygulamalardan oluşur. Kurumsal Yönetimin Önemi, şirketlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmaları ve uzun vadeli değer yaratmaları açısından kritik rol oynar. İyi kurumsal yönetim uygulamaları, sadece şirket içindeki yönetim ve kontrol süreçlerini düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda dış paydaşlar ve toplumla olan ilişkilerin güvence altına alınmasını sağlar. Kurumsal yönetim, şirketin kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak mali performansı artırır. Etkin denetim mekanizmaları ve sorumlu yönetim kararları, şirketin finansal yapısını güçlendirir ve yatırımcı güvenini artırır. Şirketin finansal raporlamalarının doğruluğu ve şeffaflığı, paydaşların güven duymasına ve finansal performansın iyileşmesine katkı sağlar. İyi kurumsal yönetim, şirketin karşılaşabileceği operasyonel, finansal ve stratejik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Risklerin erken tespit edilmesi ve uygun kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini artırır. İç kontrol sistemlerinin etkinliği, finansal dolandırıcılık, uyumsuzluk ve yolsuzluk risklerini minimize eder (Ece ve Güner, 2018).

İyi bir kurumsal yönetim yapısı, yatırımcıların şirkete olan güvenini artırır. Şirketin mali şeffaflığı ve hesap verebilirliği, yatırımcıların daha az risk algılamasına neden olur. Bu da şirketin sermaye maliyetini düşürür ve daha fazla yatırım çekmesine olanak tanır. Yatırımcılar, iyi yönetilen ve şeffaf bir şirkete uzun vadeli yatırım yapmayı tercih ederler. Kurumsal yönetim, şirketin ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere ve iç politikalarına uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu uyum, şirketin olası yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalmasını engeller ve mali kayıpların önüne geçer. Ayrıca,

şirketin etik ilkelere bağlı kalması ve sosyal sorumluluk projelerine katılımı, toplumda ve iş dünyasında itibarının artmasına katkı sağlar. Kurumsal yönetim, şirketin mali durumunu, karar alma süreçlerini ve stratejik hedeflerini paydaşlarla açık bir şekilde paylaşmasını sağlar. Şeffaf yönetim, şirket içi ve dışı güveni pekiştirir. Yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları politikalar konusunda hesap verebilir olmaları, daha dikkatli ve sorumlu yönetim kararlarının alınmasına neden olur. Kurumsal yönetim, kısa vadeli kâr hedefleri yerine uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi teşvik eder. Bu yapı, şirketin rekabet gücünü korumasına, pazar payını artırmasına ve değişen iş koşullarına uyum sağlamasına olanak tanır. Sosyal sorumluluk, çevre dostu uygulamalar ve etik değerler de şirketin sürdürülebilirlik stratejilerinin bir parçası haline gelir. İyi kurumsal yönetim, şirketin itibarını ve marka değerini güçlendirir. Şirketin etik kurallara, sosyal sorumluluk ilkelerine ve yasal düzenlemelere uyumu, müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj yaratır. Güçlü bir itibara sahip olan şirketler, kriz durumlarında daha dirençli olur ve pazarda daha rekabetçi bir konumda bulunurlar (Büyükdere, 2015).

3.2.2. Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim süreçlerinde kullanılan iki farklı yaklaşımı temsil eder. Bu yaklaşımlar, kurumların yapılandırılma biçimleri, işleyiş yöntemleri ve paydaşlarla olan ilişkilerinde belirgin farklılıklar gösterir. Geleneksel yönetim, genellikle daha merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıya dayanırken, kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi modern yönetim ilkelerine odaklanır. Bu iki yönetim anlayışı, işletmelerin gelişim süreçlerinde farklı dönemlerde etkili olmuş ve kurumların yönetim tarzlarını önemli ölçüde şekillendirmiştir. Geleneksel yönetim, genellikle merkeziyetçi bir yapıya ve liderin kontrolüne dayanan bir sistemdir. Bu yönetim anlayışında, karar alma süreçleri genellikle üst yönetim tarafından gerçekleştirilir ve astlar, yöneticilerin belirlediği kurallar ve politikalar doğrultusunda hareket eder. Hiyerarşik bir yapı, geleneksel yönetimin en belirgin özelliklerinden biridir. Kurumlar, genellikle sıkı bir şekilde tanımlanmış rollere ve sorumluluklara sahiptir ve bu durum, çalışanların yaratıcılığını ve esnekliğini sınırlayabilir. Geleneksel yönetim, istikrarı ve düzeni ön planda tutar, ancak hızlı değişim ve belirsizlik dönemlerinde adaptasyon kabiliyeti sınırlı olabilir.

Geleneksel yönetim anlayışı, genellikle finansal başarıyı önceliklendirirken, sosyal sorumluluk ve paydaş beklentileri gibi unsurları göz ardı edebilir. Kurumsal yönetim ise, modern işletmelerde giderek daha fazla önem kazanan bir yaklaşımdır ve işletmelerin sürdürülebilirliğini, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Kurumsal yönetim, kurumların tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşıdığı bilinciyle hareket etmelerini teşvik eder. Bu yönetim anlayışı, şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi temel ilkelere dayanır. Şeffaflık, kurumların karar alma süreçlerini ve mali bilgilerini açık bir şekilde paylaşmalarını gerektirirken; hesap verebilirlik, yöneticilerin karar ve eylemlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmasını sağlar. Adalet ilkesi, tüm paydaşların haklarının korunmasını ve çıkarlarının gözetilmesini ifade ederken, sorumluluk ilkesi, kurumların sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkilerini de dikkate almalarını teşvik eder (Tufan ve Ege, 2021).

Kurumsal yönetim, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak, paydaş katılımını artırmayı ve uzun vadeli değer yaratmayı hedefler. Bu yaklaşım, yalnızca hissedarların çıkarlarını değil, aynı zamanda çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve toplumun genel çıkarlarını da göz önünde bulundurur. Kurumsal yönetim, kurumların dinamik bir çevrede daha hızlı adaptasyon sağlamalarına olanak tanır. Bu durum, kurumların rekabetçi bir avantaj elde etmesini ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim arasındaki bir diğer önemli fark, liderlik anlayışıdır. Geleneksel yönetimde liderlik, genellikle otoriteye ve emir-komuta zincirine dayanır. Yöneticiler, karar alıcı olarak ön plandadır ve çalışanların bu kararları uygulaması beklenir. Kurumsal yönetimde ise liderlik, daha çok katılımcı ve işbirlikçi bir yaklaşımı benimser. Yöneticiler, çalışanların fikirlerini ve katkılarını değerlendirerek, kolektif bir şekilde karar alma süreçlerine rehberlik eder. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırır ve kurumların içinde daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlar. Kurumsal yönetimin bir diğer önemli katkısı, işletmelerin yasal ve etik standartlara uyum sağlamasını desteklemesidir. Modern iş dünyasında, düzenleyici otoritelerin ve toplumun beklentileri giderek artmaktadır. Kurumsal yönetim, kurumların bu beklentilere uyum sağlamalarına ve etik değerlerle uyumlu bir şekilde hareket etmelerine olanak tanır (Dizgil, 2020).

3.3. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

3.3.1. Hissedarların Hakları

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında hissedarların haklarının korunması, kurumsal yönetim sistemlerinin temel taşlarından biri olarak kabul edilir. Bu ilke, sermaye piyasalarında güvenin tesis edilmesini ve şirket yönetimlerinin hesap verebilirliğini artırmayı amaçlar. Hissedarlar, bir şirketin sahipleri olarak belirli yasal ve mali haklara sahiptir. Bu hakların açık şekilde tanımlanması ve uygulanması, yatırım ortamının şeffaf ve öngörülebilir olmasına katkı sağlar. İlkeler doğrultusunda, hissedarlara hisse senedi alım ve satımı, oy kullanma, kâr payı alma ve önemli şirket işlemleri hakkında zamanında ve doğru bilgi edinme hakları sağlanmalıdır. Bu haklar, hissedarların şirketteki gelişmeleri izlemesi ve yönetime yönelik görüşlerini dile getirmesi açısından büyük önem taşır. Ayrıca, genel kurul toplantılarına katılım hakkı, bu toplantılarda gündeme alınan konulara katkıda bulunabilme imkânı ve yönetim kurulunu denetleyebilme fırsatı da hissedarlara tanınmalıdır. Hissedarların oy haklarını etkili şekilde kullanabilmeleri için gerekli tüm bilgi ve belgelerin toplantıdan önce şeffaf biçimde sunulması da bu ilkenin bir parçasıdır. Kurumsal yönetimin etkinliği açısından, hissedarların haklarının ihlal edilmemesi kadar bu hakların etkin kullanılmasının sağlanması da önemlidir. Bu kapsamda şirketler, hissedarlarla düzenli iletişim kurmalı ve bu iletişimde tarafsızlık ve eşitlik ilkelerini gözetmelidir. Hissedarların yönetime duyduğu güven, yalnızca haklarının korunmasıyla değil, aynı zamanda bu hakların kullanılabilirliğinin ve işlerliğinin teminat altına alınmasıyla mümkündür (Saldanlı, 2012).

3.3.2. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında yer alan hissedarların adil muamele görmesi ilkesi, şirketlerde tüm hissedarların eşit haklara sahip olması gerektiğini açıkça ifade eder. Bu ilke, özellikle azınlık hissedarların haklarının korunmasına yönelik bir güvence mekanizması oluşturur. Hissedarlar arasında hiçbir ayrıcalıklı davranışa, bilgiye önceden erişim imtiyazına ya da karar alma süreçlerinde haksız etkiye izin verilmemelidir. Adil muamele, yalnızca hissedarlar arası eşitlik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin itibarı, yatırımcı güveni ve sermaye piyasalarının sağlıklı işlemesi açısından da hayati öneme sahiptir. Şirketlerde sahiplik yapısının ve

oy haklarının şeffaf bir şekilde kamuya açıklanması, çıkar çatışmalarının ve manipülatif davranışların önlenmesinde belirleyici rol oynar. Bu doğrultuda, bilgiye erişim hakkı tüm hissedarlar için eş zamanlı ve tarafsız şekilde sağlanmalı, şirketin karar alma süreçlerine katılımı kolaylaştıracak uygulamalara yer verilmelidir. Ana sözleşmelerde veya kurumsal politikalar çerçevesinde hissedar haklarını zedeleyebilecek düzenlemelerin önüne geçilmelidir. Adil muamele ilkesi, hissedarlar arasında ayrımcılığın ortadan kaldırılmasıyla birlikte, şirketin kurumsal yapısının sağlam temellere dayanmasına da katkı sunar. Böylece, karar alma mekanizmalarında demokratik bir yapı gelişir, yönetim üzerindeki denetim işlevi güçlenir ve yatırımcılar açısından daha güvenli bir ortam oluşur (Bayrakcı ve Demirel, 2017).

3.3.3. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında doğrudan çıkar sahiplerinin kurumsal yönetimdeki rolleri, şirketin sürdürülebilir başarısı için vazgeçilmez unsurlar arasında değerlendirilir. Bu ilke, yalnızca hissedarların değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum gibi doğrudan etkileşimde bulunulan paydaşların da kurumsal yapılar içinde aktif şekilde dikkate alınmasını öngörür. Kurumsal yönetim anlayışının bu yönü, şirketin sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlar. Paydaşların bilgiye erişim, görüş bildirme ve karar süreçlerine dolaylı ya da doğrudan katkı sağlama imkânı, yönetişim kalitesini artırır. Aynı zamanda çalışan memnuniyeti, müşteri sadakati ve tedarik zincirindeki güven ilişkileri bu ilkelerin doğru uygulanmasıyla güçlenir. Şirketler, çıkar sahiplerinin beklentilerini göz ardı ettiğinde, yalnızca iç işleyişte değil, toplumsal algıda da olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Bu nedenle, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine dayalı bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır. Doğrudan çıkar sahiplerine yönelik geliştirilen politikalar, yalnızca ekonomik fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumun etik değerlerini, çevreye duyarlılığını ve sosyal etkilerini de bütünsel bir çerçevede yönetmesini sağlar. Bu yaklaşım, şirketin uzun vadede güvenilirliğini ve kurumsal itibarını pekiştirir (Kurt, 2020).

3.3.4. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kamuya açıklama yapma ve şeffaflık ilkesi, kurumsal yönetimin temel yapı taşlarından biridir. Bu ilke, şirketlerin mali, operasyonel ve yönetsel bilgileri eksiksiz, anlaşılır ve zamanında kamuoyuyla paylaşmasını zorunlu kılar. Açıklanan bilgiler; finansal tablolar, yönetim kurulu yapısı, üst düzey yöneticilere ilişkin bilgiler, risk yönetimi uygulamaları ve şirketin stratejik hedefleri gibi kritik unsurları kapsamalıdır. Bilgi akışındaki açıklık, yatırımcıların rasyonel kararlar alabilmesi açısından büyük önem taşır. Aynı zamanda şirketin iç yapısına dair şeffaflık, paydaşların kuruma olan güvenini artırır ve uzun vadeli ilişki kurulmasına olanak tanır. Şeffaf bir yönetim anlayışı, sadece ekonomik başarıyı değil, kurumsal itibarı da pekiştirir. Kamuya açıklama gerekliliklerinin yerine getirilmesi, şirketin düzenleyici kurumlar nezdindeki yasal yükümlülüklerini de eksiksiz şekilde yerine getirmesini sağlar. Bu durum, olası hukuki yaptırımların ve cezaların önlenmesinde etkili olur. Şirketler, bu ilkeyi yalnızca yasal bir zorunluluk olarak değil, etik bir sorumluluk ve kurumsal bir değer olarak benimsemelidir. Böylece şeffaflık, yalnızca bilgi paylaşımı değil, kurumsal güvenin ve sürdürülebilir başarının da teminatı haline gelir (Graham, 2015).

3.3.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında yönetim kurulu, şirketin en üst düzey yönetim ve denetim organı olarak hem stratejik yönlendirme hem de gözetim fonksiyonlarını yerine getirmekle yükümlüdür. Yönetim kurulunun başlıca sorumluluğu, şirketin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini sürdürülebilir bir şekilde geliştirmektir. Bu doğrultuda kurul, şirketin vizyon ve misyonunu belirleyerek stratejik hedefleri saptamalı, bu hedeflere ulaşmak için gerekli politika ve kaynakların etkinliğini denetlemelidir. Yönetim kurulunun bir diğer temel sorumluluğu ise risk yönetimi çerçevesinde kurumun karşı karşıya olduğu tehditleri zamanında tespit etmek ve bu risklere karşı önleyici mekanizmalar oluşturmaktır. Aynı zamanda paydaş haklarının korunması, çıkar çatışmalarının engellenmesi ve şirketin yasal düzenlemelere tam uyum sağlaması da yönetim kurulunun görev alanına girer. Kurul üyelerinin tarafsızlık, bağımsızlık, bilgi birikimi ve tecrübe gibi niteliklere sahip olması, alınacak kararların niteliğini doğrudan etkiler. Hesap verebilirlik, şeffaflık ve

etik değerler çerçevesinde faaliyet gösteren bir yönetim kurulu, şirketin iç kontrol sistemlerinin işlerliğini sağlar ve kurumsal yapının güvenilirliğini güçlendirir. Bu yapı, şirketin piyasa itibarını artırmakla kalmaz; aynı zamanda hissedar ve diğer paydaşların kuruma duyduğu güveni de pekiştirir. Dolayısıyla yönetim kurulunun işlevselliği, kurumsal performansın sürekliliği açısından merkezi bir rol oynar (Efendioğlu ve Uzel, 2017).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünya genelinde kurumsal yönetim uygulamaları için evrensel bir çerçeve sunmakta ve ülkelerin kendi iç dinamiklerine uygun yapılar geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu ilkeler, şirketlerin paydaşlarına karşı sorumlu ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini sağlamayı hedeflerken, aynı zamanda yatırımcı güvenini artırmak ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek gibi temel amaçlar taşımaktadır. Türkiye'de de kurumsal yönetimin gelişimini yönlendiren en önemli düzenleyici kurumlardan biri olan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD ilkelerini temel alarak ulusal düzeyde uygulamaya yönelik detaylı ilkeler geliştirmiştir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türk sermaye piyasalarında şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda kurumsal yönetim anlayışını yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır.

3.4. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

3.4.1. Pay Sahipleri

Pay sahipleri, bir şirketin sahiplik yapısının temel unsurlarıdır ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, pay sahiplerinin haklarının korunmasını öncelikli bir ilke olarak benimser. Bu ilkeye göre, pay sahiplerinin hisse alım-satımı yapabilme, kar payı alma, önemli yönetim kararlarında oy kullanma ve genel kurul toplantılarına katılma hakları güvence altına alınmalıdır. Şirketler, pay sahiplerine eşit muamele göstermeli ve onların haklarını ihlal etmeyecek şekilde faaliyetlerini yürütmelidir. Ayrıca, pay sahiplerine gerekli bilgiler zamanında ve doğru bir şekilde sunulmalı, böylece onların şirketin karar alma süreçlerine aktif katılımı sağlanmalıdır (Dağlı vd., 2010).

3.4.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, şirketlerin finansal ve operasyonel bilgilerini doğru, tam ve zamanında açıklamasını gerektiren bir ilkedir. Bu ilke, şirketlerin yatırımcılar, pay sahipleri ve diğer paydaşlar için güvenilir bir bilgi akışı sağlamasını amaçlar. Şirketler, mali tablolarını, yönetim kararlarını ve faaliyet raporlarını düzenli olarak kamuya açıklamalı ve bilgi paylaşımında şeffaflık ilkesine uygun hareket etmelidir. Şeffaflık, yatırımcıların bilinçli kararlar almasını sağlar ve piyasada güven ortamını destekler (Akyel, 2010).

3.4.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri, bir şirketin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm bireyler ve gruplardır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve çıkarlarının gözetilmesini önemli bir unsur olarak vurgular. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum gibi menfaat sahiplerinin beklentileri, şirket politikalarında dikkate alınmalı ve bu gruplara adil bir yaklaşım sergilenmelidir. Ayrıca, şirketler menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını teşvik ederek, onların kurumlara olan bağlılığını artırabilir. Bu ilke, şirketlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine ve toplumla güçlü bir bağ kurmalarına katkı sağlar (Onbulak, 2017).

3.4.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, şirketin stratejik yönetiminden ve faaliyetlerinin denetlenmesinden sorumlu en üst düzey yönetim organıdır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, yönetim kurulunun bağımsızlık, uzmanlık ve etkinlik ilkelerine uygun şekilde yapılandırılmasını önerir. Yönetim kurulu, şirketin uzun vadeli stratejik hedeflerini belirler, performansını izler ve şirket faaliyetlerini yönlendirir. Ayrıca, yönetim kurulu üyeleri arasında bağımsız üyelerin bulunması, karar alma süreçlerinde tarafsızlığı ve etkinliği artırır. Yönetim kurulu, şirketin yasal düzenlemelere uyumunu sağlamaktan, risk yönetimini geliştirmekten ve pay sahiplerinin çıkarlarını gözetmekten sorumludur. Bu ilke, şirketlerin kurumsal yönetim standartlarına uygun hareket etmesini ve rekabet gücünü artırmasını sağlar (Efendioğlu ve Uzel, 2017).

3.5. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş İlkeleri

Kurumsal yönetim, şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme, şeffaf ve etik bir şekilde yönetilmesini sağlayan temel ilkeler bütünüdür. Bu ilkeler, iş dünyasında güven, sürdürülebilirlik ve etik değerlerin teminatı olarak kabul edilir. Adillik ilkesi, tüm paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar grupları) eşit davranmayı ve onların haklarını korumayı ifade eder. Şeffaflık ilkesi, şirketlerin faaliyetlerini ve kararlarını açık, doğru ve zamanında paylaşmasını kapsar. Hesap verebilirlik ilkesi, şirket yönetim organlarının aldıkları kararlar ve bu kararların sonuçlarıyla ilgili paydaşlara karşı sorumlu olmasını ifade eder. Sorumluluk ilkesi, şirketlerin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına ve topluma karşı sorumluluk taşımasını ifade eder (Karcıoğlu ve Kurnaz, 2017).

3.5.1. Adillik veya Eşitlik (Fairness)

Adillik veya eşitlik, kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biridir ve tüm paydaşların haklarının korunmasını ve çıkarlarının gözetilmesini hedefler. Bu ilke, karar alma süreçlerinde ayrımcılığın önlenmesini, her paydaşın eşit koşullarda değerlendirilmesini ve kurumların içerisinde adil bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlar. Adillik, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşların beklentilerinin adil bir şekilde karşılanması anlamına gelir. Adil bir yönetim anlayışı, kurumların içindeki güven ortamını artırır ve paydaşlar arasında güçlü ilişkiler kurulmasına olanak tanır (Türedi vd., 2015a).

3.5.2. Şeffaflık (Transparency)

Şeffaflık, kurumsal yönetimin en kritik unsurlarından biridir ve karar alma süreçlerinin, mali bilgilerin ve kurumsal faaliyetlerin paydaşlarla açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşılmasını ifade eder. Şeffaflık ilkesi, bilgiye erişim kolaylığını sağlar ve paydaşların işletme faaliyetlerini doğru bir şekilde anlamalarına olanak tanır. Bu ilke, işletmenin finansal tablolarının ve operasyonel performansının doğru bir şekilde raporlanmasını, yanıltıcı bilgilerin önlenmesini ve kamuoyunun güveninin artırılmasını amaçlar. Şeffaflık, yalnızca yasal düzenlemelere uyumu değil, aynı zamanda etik değerlerin korunmasını da teşvik eder. Kurumlar içinde ve dışında bilgi

akışının doğru yönetilmesi, güvenilirlik ve itibar açısından büyük önem taşır (Çevikbaş, 2011).

3.5.3. Hesap Verebilirlik (Accountability)

Hesap verebilirlik, yöneticilerin ve karar alıcıların eylemlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmasını ifade eden bir ilkedir. Bu ilke, yönetim kademelerinin aldığı kararların ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin paydaşlara karşı açıklanmasını gerektirir. Hesap verebilirlik, kurumların içindeki yönetim süreçlerinin daha şeffaf ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar. Yöneticiler, performanslarını ve aldıkları kararların etkilerini düzenli olarak değerlendirmek ve bu değerlendirmeleri paydaşlarla paylaşmak zorundadır. Bu ilke, yöneticilerin sorumluluk bilincini artırır ve işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde daha etkin bir liderlik anlayışını destekler. hesap verebilirlik, işletme içindeki etik değerlere uyumu teşvik ederek adil bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur (Bozlak, 2019).

3.5.4. Sorumluluk (Responsibility)

Sorumluluk, kurumların hem iç hem de dış paydaşlarına karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmesini ifade eder. Bu ilke, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini dikkate alarak faaliyet göstermesini gerektirir. Sorumluluk ilkesi, sadece yasal düzenlemelere uyumu değil, aynı zamanda etik değerlerle uyumlu bir iş modelinin benimsenmesini teşvik eder. İşletmeler, kararlarının sonuçlarını değerlendirmek ve olumsuz etkileri minimize etmek için gerekli adımları atmalıdır. Sorumluluk, kurumların topluma katkıda bulunmasını ve sosyal sorumluluk projelerine destek vermesini içerir. Bu ilke, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynar ve toplum nezdinde olumlu bir imaj oluşturur (Köse ve Bekci, 2017).

Kurumsal yönetimin kabul görmüş ilkelerinin varlığını sürdürebilmesi, ancak sağlam ve bütünleşik bir iç kontrol sistemi ile mümkündür. Bu noktada, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde uluslararası kabul görmüş bir referans olan COSO Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesi devreye girmektedir. COSO modeli, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini destekleyen yapılandırılmış ve

sistematik bir iç kontrol anlayışı sunarak, SPK'nın belirlediği yönetişim ilkeleriyle bütünlük içinde çalışılmasını sağlar. Bu kapsamda, bir sonraki bölümde COSO iç kontrol çerçevesi detaylarıyla ele alınacaktır.

BÖLÜM IV

COSO BÜTÜNLEŞİK İÇ KONTROL ÇERÇEVESİ

4.1. Tanımı ve Önemi

İç kontrol sistemleri genellikle beş temel bileşen üzerine inşa edilir. Bu bileşenler, iç kontrollerin etkin çalışmasını ve kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlar. İç Kontrol sistemlerinin bileşenleri şekil-1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 4.1. İç Kontrol Sisteminin Unsurları

4.1.1. COSO Tarihçesi ve Gelişimi

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), iç kontrol, risk yönetimi ve dolandırıcılığın önlenmesine yönelik standartlar geliştirmek amacıyla 1985 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan bir komisyonun parçasıdır. COSO, iş dünyasında finansal raporlama ve iç kontrollerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarıyla tanınır. COSO, 1985 yılında mali raporlardaki dolandırıcılığı önlemek amacıyla kurulan Treadway Komisyonu'nun bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Tam adı The National Commission on Fraudulent Financial Reporting olan

Treadway Komisyonu, ABD'deki beş büyük profesyonel kuruluşun iş birliğiyle oluşturulmuştur. Bu kuruluşlar arasında Amerikan Muhasebeciler Birliği (AICPA), Finansal Yönetim Derneği (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), Finans Yöneticileri Derneği (IMA) ve Kamu Şirketi Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB) yer alır. Komisyonun amacı, mali raporlarda hile, sahtekarlık ve yanlış beyanların nasıl önlenebileceğine dair standartlar ve stratejiler geliştirmektir. Bu amaçla Treadway Komisyonu, finansal suistimalleri önlemek ve şirketlerin daha şeffaf, güvenilir bir mali raporlama süreci geliştirmelerine katkıda bulunmak için bir dizi öneri sunmuştur. Bu öneriler, şirketlerin finansal kontrollerini ve raporlama süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olmuştur. Komisyonun hazırladığı raporlar, kurumlar için iç kontrol sistemlerini güçlendiren temel ilkeler sunarak, finansal güvenilirliği artırmayı hedeflemiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak COSO, iç kontrol süreçlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için dünya çapında kabul gören bir çerçeve geliştirmiştir (Tığdemir, 2014).

4.1.1.1. 1992: İç Kontrol - Entegre Çerçeve'nin Yayınlanması

1992 yılında COSO, "İç Kontrol - Entegre Bir Çerçeve" (Internal Control – Integrated Framework) adlı raporunu yayımlayarak kurumların iç kontrol sistemlerini geliştirmeleri ve yönetmeleri için kapsamlı bir rehber sunmaktadır. Bu çerçeve, tüm kurumlarda iç kontrol süreçlerinin nasıl yapılandırılması gerektiğine dair bir yol haritası sunmuş ve hem operasyonel süreçlerin iyileştirilmesine hem de mali raporlamaların doğruluğunun sağlanmasına yönelik önemli katkılar sağlamıştır. COSO'nun bu çerçevesi, kurumların risklerini tanımlaması, yönetmesi ve kontrol altına almasına olanak tanırken, mali raporlamaların güvenilirliğini artırmayı da hedeflemiştir. İç kontrollerin finansal suistimal ve dolandırıcılığı önlemedeki rolüne odaklanan bu rapor, dünya çapında kabul gören bir global standart haline gelmiştir. COSO 1992 çerçevesi, finansal raporlamanın yanı sıra, kurumların operasyonel verimliliklerini artırmak, varlıklarını korumak ve yasalar ile düzenlemelere uyumlarını sağlamak gibi temel alanlarda da etkin iç kontrol sistemleri kurmaları için temel bileşenleri belirlemiştir. Bu çerçeve, finansal dolandırıcılığı azaltma ve mali raporlamada güvenilirlik sağlama konusunda önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Celayir, 2019).

4.1.1.2. 2004: Kurumsal Risk Yönetimi - Entegre Çerçeve (ERM)

2004 yılında COSO, iç kontrol çerçevesini genişleterek "Kurumsal Risk Yönetimi - Entegre Bir Çerçeve"yi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) yayımlamıştır. Bu yeni çerçeve, kurumların sadece iç kontrol sistemlerini değil, aynı zamanda tüm iş süreçlerinde karşılaştıkları stratejik, operasyonel, mali ve uyum risklerini yönetmelerine yardımcı olacak bir yapıyı tanımlamıştır. COSO, bu genişletilmiş çerçeveyle birlikte risk yönetimini kurumsal hedeflerle daha yakından ilişkilendirmiştir. Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) çerçevesi, risklerin belirlenmesinden yönetilmesine kadar geniş bir yelpazede rehberlik sunarak, kurumların belirsizlikleri yönetmesine ve fırsatları değerlendirmesine olanak tanımıştır. Bu çerçeve, risklerin yalnızca tanımlanmasını değil, aynı zamanda risk iştahı ile uyumlu bir şekilde risklerin stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmesini de önermiştir. 2004 COSO ERM çerçevesi, özellikle büyük ve karmaşık kurumların risk yönetimi süreçlerini daha etkili hale getirmeyi ve bu risklerin kurumların genel başarısına nasıl katkıda bulunabileceğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Böylece kurumların sürdürülebilir büyüme stratejilerine uygun risk yönetimi süreçleri geliştirmeleri sağlanmıştır (Mollaoğulları, 2018).

4.1.1.3. 2013: Entegre Çerçeve'nin Güncellenmesi ve 17 İlke

2013 yılında, COSO, iş dünyasında meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak ve yeni gereksinimlere yanıt verebilmek amacıyla İç Kontrol - Entegre Bir Çerçeve'yi güncellemiştir. Bu güncelleme, hem teknolojik gelişmeleri hem de küresel iş yapılarında ve düzenleyici ortamda meydana gelen değişiklikleri göz önünde bulundurarak, iç kontrol süreçlerine daha kapsamlı ve modern bir bakış sağlamıştır. 2013 versiyonu, COSO'nun beş temel bileşenini daha güçlü bir şekilde vurguladı ve bu bileşenleri desteklemek için 17 ilkeyi eklemiştir. Bu ilkeler, iç kontrol sistemlerinin daha kapsamlı bir yapı içinde nasıl daha etkili hale getirilebileceğini tanımlamıştır. 2013 güncellemesi, şirketlerin sadece mali raporlama süreçlerini değil, aynı zamanda operasyonel süreçlerini de daha verimli yönetmelerine yardımcı olmayı amaçlamıştır. Bu güncelleme, belirli kritik alanlarda işletmelere rehberlik etmiştir. Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte, işletmelerin bilgi teknolojilerini iç kontrol süreçlerine entegre etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Şirketlerin küresel arenada daha karmaşık yapılarla

karşı karşıya kalmaları, bu yeni çerçevenin küresel uyumluluğu ve esnekliği artırma gereksinimini dikkate almasını sağlamıştır. İş dünyasındaki düzenleyici değişiklikler, işletmelerin yasal uyumluluğu ve raporlama süreçlerini güçlendiren iç kontrol yapıları geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Ceylan ve Apan, 2014).

4.1.1.4. 2017: ERM Çerçevesinin Güncellenmesi ve Stratejik Uyum

2017 yılında, COSO, Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management - ERM) çerçevesini güncelleyerek, risk yönetiminin kurumların stratejik hedefleriyle bütünleşik bir yapıya sahip olmasına odaklanmıştır. Bu güncellenen çerçeve, kurumların risk yönetimini sadece operasyonel bir süreç olarak değil, aynı zamanda stratejik karar alma mekanizmalarının önemli bir parçası olarak görmeleri gerektiğini vurgulamıştır. 2017 COSO ERM çerçevesi, işletmelere risk yönetimini daha geniş bir perspektiften ele alma fırsatı sundu ve risklerin kurumların stratejilerine nasıl entegre edilebileceğini göstermiştir. Risk yönetiminin stratejik hedeflerle uyumlu olması, kurumların karşılaşabilecekleri belirsizlikleri daha iyi yönetmelerini ve fırsatları daha etkin şekilde değerlendirmelerini sağlamıştır. Risk yönetimi artık sadece riskleri minimize etme süreci olarak görülmeyip, kurumların büyüme stratejileriyle de entegre edilmiştir. Bu sayede, riskler fırsatlarla birlikte ele alınarak daha dengeli ve proaktif bir yaklaşım benimsenmiştir. Güncellenen çerçeve, kurumların hızla değişen iş ortamlarına daha uyumlu ve esnek olmalarına olanak tanımıştır. Bu sayede, değişen düzenleyici gereksinimlere ve piyasa dinamiklerine hızla yanıt verebilecek daha çevik yapılar oluşturulmuştur. ERM çerçevesinin bir diğer önemli amacı, risk yönetimini kurumların uzun vadeli değer yaratma ve sürdürme süreçlerine entegre etmektir. Bu sayede, riskler yalnızca tehdit olarak değil, aynı zamanda kurumların değer üretme sürecine katkıda bulunacak fırsatlar olarak değerlendirilmiştir (Sabuncu, 2018).

4.1.1.5. 2020 ve Sonrası: İklim Riski, ESG ve Sürdürülebilirlik Odaklı Genişleme

2020 ve sonrasında, COSO çerçevesi, iş dünyasındaki gelişmelere ve güncel risklere yanıt vermek amacıyla çeviklik, sürdürülebilirlik ve iklim riskleri gibi konulara odaklanarak kapsamını genişletmiştir. Özellikle iklim değişikliği ve çevresel risklerin işletmeler üzerindeki etkisinin artmasıyla birlikte, COSO, kurumların bu risklerle başa çıkabilmesi ve sürdürülebilirlik süreçlerini iyileştirebilmesi için kılavuzlar

geliştirmiştir. COSO, kurumların hızla değişen iş ortamlarına karşı daha esnek ve çevik olmalarını teşvik eden rehberlikler sunmaya başlamıştır. Bu çerçevede, şirketlerin belirsizliklerle başa çıkma yeteneklerini artırmaları ve hem kısa hem de uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için daha dayanıklı olmaları gerektiği vurgulanmıştır. İklim değişikliğinin işletmeler üzerindeki etkileri, stratejik ve operasyonel düzeyde giderek daha önemli bir hale gelmiştir. COSO, şirketlerin iklim risklerini tanımlamalarına, değerlendirmelerine ve bu risklere karşı stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak bir dizi kılavuz yayımlamıştır. Bu kılavuzlar, şirketlerin iklim değişikliğinin etkilerini risk yönetim süreçlerine entegre etmelerine ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerine olanak tanımıştır (Akkaya, 2021).

COSO, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) risklerini daha iyi yönetmelerini sağlamak için yeni standartlar ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu çerçevede, kurumların yalnızca finansal performansa değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularına da odaklanarak uzun vadeli değer yaratma süreçlerini iyileştirmeye teşvik edilmiştir. COSO, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamalarını iç kontrol süreçlerine entegre etmelerine yönelik rehberler sunarak, bu raporlamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmaya odaklanmıştır. İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik gibi kritik konuların raporlanması, yatırımcılar ve paydaşlar açısından giderek daha önemli hale geldiği için, COSO bu konuda güçlü bir altyapı geliştirilmesini sağlamıştır. 2020 ve sonrasında COSO, iş dünyasının iklim değişikliği, çevresel riskler ve sürdürülebilirlik gibi güncel konulardaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kapsamlı rehberlik sunmaya devam etmektedir. Bu çerçeve, şirketlerin sadece mali başarılarını değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da gözeten daha sürdürülebilir ve esnek iş modelleri geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Kurt ve Uçma, 2013).

4.1.2. İç Kontrolün Rolü

İç kontrol, kurumların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak, süreçleri düzenlemek, riskleri minimize etmek ve kaynakları etkin bir şekilde yönetmek amacıyla kullanılan bir yönetim aracı olarak kritik bir rol oynar. Hem operasyonel hem de stratejik düzeyde işletmelerin başarısını destekleyen iç kontrol, kurumların sürdürülebilirlik, güvenilirlik ve hesap verebilirlik hedeflerine ulaşmasında temel bir unsurdur. Etkin bir

iç kontrol sistemi, işletmenin tüm süreçlerinde düzen sağlayarak hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini karşılar (Görmen, 2019).

4.1.2.1. Hedeflere Ulaşmada Destekleyici Rolü

İç kontrol sistemleri, kurumların stratejik, operasyonel ve finansal hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu sistemler, işletmelerin günlük faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütmelerine olanak tanır ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilirliğini artırır. Etkin bir iç kontrol mekanizması, kurumların faaliyetlerinin doğru bir şekilde planlanmasını, uygulanmasını ve izlenmesini sağlar. Bu sayede işletmeler, kaynaklarını daha verimli kullanabilir ve belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı bir performans sergileyebilir.

4.1.2.2. Risk Yönetimindeki Kritik Rolü

İç kontrol, risk yönetiminin temel taşlarından biridir. Kurumlar, faaliyetlerini sürdürürken çeşitli risklerle karşılaşabilir. Bu riskler, finansal usulsüzlüklerden operasyonel aksamalara, yasal uyumsuzluklardan itibar kaybına kadar geniş bir yelpazeyi kapsayabilir. İç kontrol sistemi, bu risklerin erken tespit edilmesine ve etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Risklerin minimize edilmesi, işletmenin uzun vadeli başarısını destekler ve beklenmedik krizlerin önlenmesine katkıda bulunur (Türedi ve Koban, 2016).

4.1.2.3. Finansal Bilgilerin Doğruluğunu Sağlama

Finansal raporlama, bir kurumların dış paydaşlarla olan ilişkilerinde önemli bir unsurdur. İç kontrol sistemi, mali tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlayarak yatırımcıların, hissedarların ve düzenleyici otoritelerin işletmeye olan güvenini artırır. Finansal bilgilerin doğru ve zamanında raporlanması, kurumların finansal performansını izleme ve değerlendirme süreçlerini kolaylaştırır (Efe, 2021).

4.1.2.4. İş Süreçlerinin Etkinliğini ve Verimliliğini Artırma

İç kontrol sistemleri, kurumların operasyonel süreçlerini düzenli bir şekilde yürütmelerini sağlar. Süreçlerin standardize edilmesi ve iş akışlarının optimize

edilmesi, kurumların genel performansını artırır. İç kontrol mekanizmaları, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak maliyetleri düşürür ve işletme verimliliğini artırır. Bu durum, çalışanlar arasında koordinasyonu güçlendirir ve işletmenin daha etkin bir yönetim sergilemesine katkıda bulunur (Özyiğit, 2023).

4.1.2.5. Yasal ve Etik Uyumun Sağlanması

İç kontrol sistemi, kurumların yasal düzenlemelere ve etik standartlara uygun bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olur. İşletmelerin ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyum sağlaması, hukuki riskleri azaltır ve olası yaptırımların önüne geçer. Aynı zamanda, iç kontrol mekanizmaları, işletme içinde etik davranışların teşvik edilmesini ve kurumsal kültürün geliştirilmesini destekler. Bu durum, kurumların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine ve itibarını korumasına olanak tanır (Yılmaz, 2022).

4.1.2.6. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Sağlama

İç kontrol sistemleri, kurumların içinde ve dışında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesini destekler. Yönetim kademesinden çalışanlara kadar tüm seviyelerdeki bireylerin sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını sağlar ve karar alma süreçlerini şeffaf hale getirir. Bu durum, kurumların içinde güven ortamını güçlendirir ve dış paydaşlarla olan ilişkileri olumlu yönde etkiler (Uludağ, 2023). Oluşan etkilerin, doğru bir sistemde ilerlemesi noktasında COSO ana bileşenleri ve alt ilkeleri önem arz etmektedir.

4.2. COSO İç Kontrol Sisteminin Ana Bileşenleri ve Alt İlkeleri

4.2.1. Kontrol Çevresi

Kontrol çevresi, iç kontrol sisteminin temelini oluşturan unsurlardan biridir ve kurumların genel etik değerlerini, kültürünü ve kontrol bilincini yansıtır. Bu çevre, bir kurumların faaliyetlerini nasıl yönettiğini ve iç kontrol sisteminin etkinliğini belirler. Kontrol çevresi, dürüstlük, etik değerler, yönetim kurulu gözetimi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, insan kaynağının yeterliliği ve performans yönetimi gibi

unsurları içerir. Bu unsurlar, kurumların hedeflerine ulaşmasını desteklerken, risk yönetimi süreçlerine de temel oluşturur (Kayım, 2009).

4.2.1.1. Dürüstlük ve Etik Değerlerin Rolü

Dürüstlük ve etik değerler, kontrol çevresinin en kritik unsurlarından biridir. Kurumlar, etik bir çalışma ortamı oluşturmak için dürüstlük ve etik kurallarını benimsemeli ve tüm çalışanlarına bu değerleri aşılamalıdır. Etik ilkelerin açıkça tanımlanması ve uygulanması, kurumların tüm seviyelerinde sorumluluk bilincinin gelişmesine katkıda bulunur. Dürüstlük ve etik değerlerin ön planda tutulması, kurumların içindeki yolsuzluk ve usulsüzlük risklerini minimize eder (Uysal, 2021).

4.2.1.2. Yönetim Kurulunun Bağımsızlığı ve Gözetimi

Yönetim kurulu, kontrol çevresinin güçlü bir şekilde yapılandırılmasında kritik bir rol oynar. Bağımsız ve etkin bir yönetim kurulu, kurumların iç kontrol sistemini denetler ve stratejik yönlendirmesini sağlar. Yönetim kurulunun bağımsızlığı, karar alma süreçlerinde tarafsızlığı ve objektifliği artırır. Yönetim kurulu, iç kontrol sisteminin tasarımı, uygulanması ve izlenmesi süreçlerinde etkin bir gözetim sağlayarak kurumların hedeflerine ulaşmasını destekler (Koban ve Karakaya, 2022).

4.2.1.3. Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı

Yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, kontrol çevresinin etkinliğini artıran önemli bir unsurdur. Kurumların içinde görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, çalışanların rollerini anlamalarını ve bu rolleri etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Yetki ve sorumlulukların doğru bir şekilde dağıtılması, yönetim süreçlerindeki karmaşıklığı azaltır ve iş akışlarını optimize eder. Bu durum, kurumların içinde koordinasyonu artırır ve kontrol mekanizmalarının daha etkin çalışmasına katkıda bulunur (Topcu, 2013).

4.2.1.4. İnsan Kaynağının Yeterliliği ve Eğitim

Nitelikli insan kaynağı, kontrol çevresinin temel bileşenlerinden biridir. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyim düzeylerinin kurumların gereksinimlerine uygun olması, iç

kontrol sisteminin etkinliğini doğrudan etkiler. Düzenli eğitim programlarıyla çalışanların yetkinliklerinin artırılması ve iç kontrol süreçlerine yönelik farkındalıklarının geliştirilmesi sağlanmalıdır. Nitelikli insan kaynağı, kurumların hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır ve risk yönetim süreçlerini destekler.

4.2.1.5. Performans ve Hesap Verebilirlik

Performans ve hesap verebilirlik, kontrol çevresinin bir diğer önemli boyutudur. Kurumlar, çalışanların performansını izlemek ve değerlendirmek için etkili mekanizmalar geliştirmelidir. Hesap verebilirlik, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini teşvik eder ve kurumların içinde etik bir kültür oluşturur. Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmesi, çalışanların motivasyonunu artırır ve kurumların genel performansını olumlu yönde etkiler.

4.2.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme, kurumların hedeflerine ulaşmasını tehdit edebilecek risklerin tanımlanması, analizi ve yönetilmesi süreçlerini kapsar. Bu süreç, kurumların hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan risklere karşı hazırlıklı olmalarını ve bu riskleri etkin bir şekilde yönetmelerini sağlar. Etkili bir risk değerlendirme süreci, kurumların hedeflerin net bir şekilde tanımlanmasını, risklerin analiz edilmesini, sahtekarlık risklerinin göz önünde bulundurulmasını ve değişimlerin potansiyel etkilerinin değerlendirilmesini içerir.

4.2.2.1. Kurumsal Hedeflerin Belirlenmesi

Risk değerlendirme sürecinin ilk adımı, kurumsal hedeflerin açık ve net bir şekilde tanımlanmasıdır. Hedefler, stratejik, operasyonel, finansal ve uyum odaklı olabilir. Bu hedeflerin belirlenmesi, kurumların hangi alanlarda risk yönetimi önlemleri alması gerektiğini ortaya koyar. Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması, kurumların hangi faktörlerin bu hedeflere ulaşmasını engelleyebileceğini daha iyi anlamasına olanak tanır. Hedeflerin ölçülebilir ve spesifik olması, risk değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır.

4.2.2.2. Risklerin Tanımlanması ve Değerlendirilmesi

Risklerin tanımlanması, kurumların karşılaşabileceği tüm potansiyel tehditlerin belirlenmesini içerir. Bu süreçte, hem iç çevreden (operasyonel aksaklıklar, insan hataları vb.) hem de dış çevreden (piyasa dalgalanmaları, düzenleyici değişiklikler vb.) kaynaklanan riskler değerlendirilir. Risklerin tanımlanmasının ardından, bu risklerin olasılıkları ve potansiyel etkileri analiz edilir. Risk değerlendirme sürecinde kullanılan niteliksel ve niceliksel analiz yöntemleri, risklerin önceliklendirilmesini ve yönetim stratejilerinin belirlenmesini sağlar.

4.2.2.3. Hile Risklerinin Analizi

Sahtekarlık risklerinin analizi, kurumların karşılaşabileceği dolandırıcılık, yolsuzluk veya usulsüzlük gibi durumları tespit etmeyi ve bu risklere karşı önlemler almayı hedefler. Bu süreçte, kurumların içindeki kontrollerin zayıflıkları, çalışanların yetki aşımı potansiyeli ve finansal sistemlerin güvenilirliği gibi unsurlar değerlendirilir. Sahtekarlık risklerinin erken tespiti, kurumların finansal kayıplarını ve itibar zararlarını minimize eder. Bu tür risklere karşı etkili politikalar ve prosedürler geliştirilmesi, kurumların iç kontrol sistemini güçlendirir.

4.2.2.4. Değişimlerin Etkilerinin Analizi

Kurumlar, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bu değişimlerin etkilerinin analizi, yeni ortaya çıkan risklerin ve fırsatların değerlendirilmesini içerir. Örneğin, teknolojik gelişmeler, düzenleyici değişiklikler veya piyasa dinamiklerindeki değişiklikler, kurumların faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu değişimlerin etkilerinin analiz edilmesi, kurumların bu tür durumlara proaktif bir şekilde yanıt vermesini sağlar. Değişimlerin etkilerinin sürekli izlenmesi, kurumların stratejik planlarını ve risk yönetimi yaklaşımlarını güncel tutmasına yardımcı olur (Sabuncu, 2017).

4.2.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, kurumların belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek risklere karşı alınan önlemleri ve uygulanan prosedürleri içerir. Bu faaliyetler, iç

kontrol sisteminin işleyişini destekleyen somut adımları oluşturur ve risklerin minimize edilmesini sağlar. Kontrol faaliyetleri, kurumların tüm seviyelerinde uygulanır ve etkili bir iç kontrol sistemi için temel bir bileşendir. Risk azaltıcı kontrol mekanizmaları, teknolojik kontroller ve politikaların/prosedürlerin uygulanması, kontrol faaliyetlerinin üç ana boyutunu oluşturur (Uysal, 2021).

4.2.3.1. Risk Azaltıcı Kontrol Mekanizmaları

Risk azaltıcı kontrol mekanizmaları, kurumların belirlenen risklere karşı savunma mekanizmalarını oluşturmasını sağlar. Bu mekanizmalar, kurumların operasyonel süreçlerini, finansal kontrollerini ve uyum politikalarını güçlendirmek için tasarlanır. Örneğin, görev ayrımı gibi kontroller, tek bir kişinin bir işlemin tüm aşamalarını yürütmesini önleyerek hata veya sahtekarlık riskini azaltır. Denetim süreçleri, düzenli raporlamalar ve performans ölçüm mekanizmaları gibi araçlar, risklerin etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Risk azaltıcı kontroller, kurumların operasyonel etkinliğini artırırken aynı zamanda güven ortamını da pekiştirir.

4.2.3.2. Teknolojik Kontrollerin Rolü

Teknolojik kontroller, modern kurumların kontrol faaliyetlerinin önemli bir boyutunu oluşturur. Bilgi teknolojileri, süreçlerin otomasyonunu sağlayarak insan hatalarını minimize eder ve daha güvenilir bir kontrol ortamı oluşturur. Örneğin, erişim kontrolleri, yetkisiz kullanıcıların kritik verilere erişmesini önlerken, işlem loglama sistemleri yapılan işlemlerin izlenebilirliğini sağlar. Teknolojik kontroller, finansal sistemlerde veri doğruluğunu ve bilgi güvenliğini artırır. Dijitalleşme ile birlikte siber güvenlik risklerinin artması, teknolojik kontrollerin önemini daha da artırmıştır. Kurumlar teknolojik altyapılarını güçlendirerek risk yönetimi süreçlerinde önemli bir avantaj elde edebilir.

4.2.3.3. Politikalar ve Prosedürlerin Uygulanması

Politikalar ve prosedürler, kontrol faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan rehberlerdir. Kurumlar, çalışanların uyum sağlaması gereken standartları, süreçleri ve davranış kurallarını belirleyen politikalar oluşturur. Bu politikalar, kurumların genel hedeflerine ve stratejilerine uygun olarak tasarlanmalıdır.

Prosedürler ise, belirlenen politikaların günlük operasyonlarda nasıl uygulanacağını ayrıntılı bir şekilde açıklar. Politikaların ve prosedürlerin etkin uygulanması, kontrol faaliyetlerinin başarısını artırır ve kurumların içindeki düzeni destekler (Aytekin ve Sönmez, 2016).

4.2.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, kurumların iç kontrol sisteminin etkinliğini artıran temel unsurlardan biridir. Bu unsur, doğru bilginin zamanında ve doğru kişilere ulaştırılmasını, iç ve dış iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılmasını ve kurumların içindeki iş birliğinin güçlendirilmesini sağlar. Bilgi ve iletişim süreçleri, kurumların operasyonel verimliliğini artırmak, risk yönetimini desteklemek ve paydaşların beklentilerini karşılamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

4.2.4.1. Bilgi Akışının Sağlanması

Bilgi akışı, kurumların karar alma süreçlerinin etkinliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Kurumların içindeki bilgi, hiyerarşik yapıya ve iş süreçlerine uygun bir şekilde iletilmelidir. Doğru bilgiye erişim, karar alma süreçlerinin hızını ve doğruluğunu artırır. Bilgi akışının kesintisiz bir şekilde sağlanması, risklerin erken tespit edilmesine ve kurumların hedeflerine yönelik ilerlemenin izlenmesine olanak tanır. Bilgi akışında kullanılan araçların ve süreçlerin açık, anlaşılır ve kullanıcı dostu olması, çalışanların bu sistemlere uyumunu kolaylaştırır.

4.2.4.2. İç İletişim Sistemlerinin Yapılandırılması

İç iletişim sistemleri, kurumların çeşitli birimleri ve çalışanları arasındaki bilgi paylaşımını ve koordinasyonu sağlayan yapılardır. Etkili bir iç iletişim sistemi, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarına yardımcı olur. Bu sistemler, çalışanların kurumların hedeflere katkıda bulunmalarını destekleyen ve kontrol süreçlerine uyumlarını artıran bir yapı sunar. E-posta, intranet, toplantılar ve diğer dijital iletişim araçları gibi iç iletişim yöntemleri, kurumların içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve ekipler arasındaki iş birliğini artırır. Ayrıca, iç iletişim sistemlerinin şeffaf ve erişilebilir olması, kurumların içindeki güven ortamını güçlendirir (Celayir, 2019).

4.2.4.3. Dış Paydaşlarla Etkili İletişim

Dış paydaşlarla etkili iletişim, kurumların başarısı için kritik bir unsur olarak kabul edilir. Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve düzenleyici otoriteler gibi dış paydaşlarla açık ve düzenli bir iletişim, kurumların güvenilirliğini artırır. Bu süreç, kurumların mali durumu, performansı, stratejileri ve uyum politikaları hakkında şeffaf bilgi paylaşımını içerir. Etkili dış iletişim, paydaşların kurumlara olan güvenini artırır ve uzun vadeli iş birliklerinin temelini oluşturur. Dış iletişim süreçlerinde kullanılan araçların ve mesajların tutarlılığı, kurumların marka değerini güçlendirir ve piyasa konumunu iyileştirir (Görmen, 2019).

4.2.5. İzleme Faaliyetleri

İzleme faaliyetleri, bir kurumların iç kontrol sisteminin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamada kritik bir rol oynar. Bu faaliyetler, iç kontrol sisteminin performansını sürekli değerlendirme, eksiklikleri tespit etme ve bu eksiklikleri gidermek için gerekli adımları atma süreçlerini kapsar. Etkili bir izleme mekanizması, kurumların risk yönetiminde daha proaktif bir yaklaşım benimsemesine ve operasyonlarını daha etkin bir şekilde yönetmesine olanak tanır.

4.2.5.1. Sürekli Değerlendirme Faaliyetleri

Sürekli değerlendirme faaliyetleri, iç kontrol sisteminin günlük operasyonlar sırasında izlenmesini ve performansının düzenli olarak gözden geçirilmesini içerir. Bu süreç, kurumların iç kontrol mekanizmalarının işleyişini gerçek zamanlı olarak takip etmelerini sağlar. Sürekli değerlendirme, süreçlerin ve prosedürlerin etkinliğini analiz etmek için kullanılan geri bildirim mekanizmalarını içerir. Yönetim kademesi, bu değerlendirme sonuçlarına göre stratejik kararlar alarak sistemdeki olası sorunları erkenden tespit edebilir ve bu sorunları gidermek için gerekli önlemleri alabilir. Sürekli değerlendirme faaliyetleri, kurumların içindeki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olunmasını ve kontrol sisteminin güncel tutulmasını sağlar (Köse ve Bekci, 2017).

4.2.5.2. Eksikliklerin Tespiti ve Bildirilmesi

İç kontrol sistemindeki eksikliklerin tespiti ve bu eksikliklerin ilgili taraflara bildirilmesi, izleme faaliyetlerinin önemli bir boyutudur. Eksikliklerin tespit edilmesi, düzenli denetim faaliyetleri ve performans analizleri gibi araçlarla gerçekleştirilir. Bu süreçte, kontrol çevresi, bilgi akışı, risk yönetimi ve diğer kontrol unsurlarındaki zayıflıklar detaylı bir şekilde analiz edilir. Eksikliklerin bildirilmesi, hem kurumların içinde hem de dış paydaşlarla iletişimi içerir. Özellikle üst yönetim ve yönetim kurulu, tespit edilen eksiklikler hakkında bilgilendirilmeli ve bu eksikliklerin giderilmesi için gereken aksiyonlar zamanında alınmalıdır. Bu süreç, kurumların güvenilirliğini artırırken aynı zamanda operasyonel risklerin minimize edilmesine katkıda bulunur (Ece ve Güner, 2018).

COSO iç kontrol sisteminin ana bileşenleri ve alt ilkeleri, kurumların güvenilir bir kontrol mekanizması oluşturmasına olanak tanıyarak riskleri en aza indirmeye ve kurumsal yönetim ilkelerini güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. İç kontrol sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her bileşenin etkin bir şekilde entegrasyonu ve kurumların içinde benimsenmesi gerekmektedir. Ancak, iç kontrol sistemlerinin yalnızca teorik bir çerçevede kalmaması, işletmelerin operasyonel süreçlerine ve stratejik hedeflerine doğrudan katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, COSO çerçevesinin kurumlarda nasıl uygulandığı ve iç kontrol süreçlerinin günlük işleyişe nasıl entegre edildiği kritik bir konu haline gelmektedir. Bu nedenle, bir sonraki başlıkta COSO çerçevesinin kurumlarda uygulanma süreçleri ve karşılaşılan zorluklar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

4.3. COSO Çerçevesinin Kurumlarda Uygulanması

COSO çerçevesi, kurumların iç kontrol sistemlerini daha etkili hale getirmek ve risk yönetim süreçlerini güçlendirmek amacıyla geliştirilmiş kapsamlı bir standarttır. Bu çerçevenin kurumlarda uygulanması, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken aynı zamanda yasal uyum, finansal güvenilirlik ve operasyonel etkinlik gibi kritik alanlarda avantaj sağlar. COSO çerçevesinin uygulanması süreçleri, çerçeveye uyum sağlama sırasında karşılaşılan zorluklar ve çerçevenin finansal ve operasyonel süreçlere etkisi, uygulamanın başarısı üzerinde belirleyici unsurlardır.

4.3.1. COSO Çerçevesinin Uygulama Süreçleri

COSO çerçevesinin kurumlara entegrasyonu, bir dizi adımı içeren sistematik bir süreç gerektirir. İlk olarak, kurumların mevcut iç kontrol sistemlerinin analizi yapılır ve bu sistemlerin COSO'nun beş temel bileşeniyle (kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme faaliyetleri) uyumlu olup olmadığı değerlendirilir. Ardından, eksikliklerin giderilmesi için stratejik bir plan geliştirilir ve uygulamaya konur. Bu süreçte, kurumların içindeki tüm paydaşların çerçeveyi anlaması ve benimsemesi için eğitim programları düzenlenir. COSO çerçevesinin uygulanması sırasında süreçlerin sürekli olarak izlenmesi ve gerektiğinde güncellenmesi, çerçevenin etkinliğini artırır. COSO'nun sağladığı rehberlik, kurumların iç kontrol sistemlerini düzenleyici standartlarla uyumlu hale getirmede önemli bir rol oynar (Türedi vd., 2015a).

4.3.2. Çerçeveye Uyumun Sağlanmasında Karşılaşılan Zorluklar

COSO çerçevesine uyum sağlama sürecinde kurumlar çeşitli zorluklarla karşılaşabilir. Bu zorluklardan biri, kurumların içindeki kültürel dirençtir. Özellikle, değişimlere açık olmayan çalışanlar ve yöneticiler, çerçevenin uygulanmasını zorlaştırabilir. COSO çerçevesinin uygulanması, kurumların kaynaklarına ek bir yük getirebilir ve bu durum maliyet açısından sorunlara yol açabilir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sınırlı insan kaynağı ve teknolojik altyapı nedeniyle COSO çerçevesini uygulamakta zorlanabilir. Bunun yanı sıra, çerçevenin doğru bir şekilde anlaşılması ve yorumlanması için uzmanlık gereklidir. Bu eksiklik, kurumların çerçeveye uyumunu ve iç kontrol sisteminin etkinliğini olumsuz etkileyebilir.

4.3.3. COSO'nun Finansal ve Operasyonel Süreçlere Etkisi

COSO çerçevesi, kurumların finansal ve operasyonel süreçlerini olumlu yönde etkiler. Finansal süreçlerde, COSO'nun sağladığı yapılandırılmış yaklaşım, mali tabloların doğruluğunu artırır ve finansal raporlama süreçlerinin güvenilirliğini sağlar. Bu durum, yatırımcıların ve düzenleyici otoritelerin kurumların olan güvenini artırır. COSO çerçevesi, dolandırıcılık ve usulsüzlük risklerini minimize ederek kurumların mali kayıplarını önler. Operasyonel süreçlerde ise COSO, risk yönetimini destekleyerek kurumların stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasına

yardımcı olur. Süreçlerin standart hale getirilmesi ve kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi, operasyonel verimliliği artırır. Ayrıca, bilgi ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, kurumların içindeki iş birliğini güçlendirir ve çalışanların süreçlere uyumunu kolaylaştırır. COSO'nun izleme faaliyetleri, operasyonel süreçlerdeki eksikliklerin erken tespit edilmesini ve bu eksikliklerin hızlı bir şekilde giderilmesini sağlar (Ceylan ve Apan, 2014).

COSO çerçevesinin kurumlara uygulanması, iç kontrol süreçlerinin etkin yönetilmesi ve kurumsal yönetim ilkelerinin desteklenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak, bu süreçte kurumların karşılaşabileceği zorluklar ve uygulama sürecinde ortaya çıkan engeller, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. COSO çerçevesinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kurumların iç kontrol mekanizmalarını sürekli gözden geçirmesi ve gerekli iyileştirmeleri yapması gerekmektedir.

4.4. COSO Çerçevesinin Küresel Skandallarda Rolü

COSO çerçevesi, kurumların iç kontrol sistemlerini güçlendirmek ve riskleri yönetmek amacıyla geliştirilmiş bir standart olmasına rağmen, yetersiz uygulandığında ciddi sonuçlar doğurabilir. Küresel skandallar, genellikle iç kontrol eksikliklerinden ve COSO ilkelerinin etkisiz bir şekilde uygulanmasından kaynaklanır. Bununla birlikte, COSO çerçevesi, uygun bir şekilde uygulandığında, bu tür skandalların önlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. İç kontrol eksikliklerinin küresel skandallara etkisi, COSO ilkelerinin yetersiz uygulanmasının örnek olayları ve çerçevenin skandalları önleme potansiyeli bu başlık altında detaylandırılmaktadır (Bayrakcı ve Demirel, 2017).

4.4.1. İç Kontrol Eksikliklerinin Küresel Skandallara Etkisi

İç kontrol eksiklikleri, küresel skandalların temel nedenlerinden biridir. Finansal raporlama süreçlerindeki şeffaflık eksikliği, görev ayrımı prensiplerine uyulmaması ve yönetim kurullarının yetersiz gözetimi, iç kontrol sistemlerindeki zayıflıkları ortaya çıkarır. Bu eksiklikler, dolandırıcılık, yolsuzluk ve yanlış finansal raporlamalar gibi sorunlara yol açabilir. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde, iç kontrol eksiklikleri,

kurumların itibarını zedeleyen ve piyasalarda güvensizlik yaratan skandalların temelini oluşturur. İç kontrol eksiklikleri, COSO çerçevesinin etkili bir şekilde uygulanmamasından kaynaklandığında, bu durumun sonuçları daha da yıkıcı olabilir (Şener, 2019).

4.4.2. COSO İlkelerinin Yetersiz Uygulanmasının Örnek Olayları

COSO çerçevesi, kurumların iç kontrol sistemlerini etkili bir şekilde uygulamaları için rehberlik eden kapsamlı bir standarttır. Ancak, COSO ilkelerinin yetersiz uygulanması, kurumların finansal raporlama, risk yönetimi ve etik değerler konularında başarısız olmasına neden olabilir. Geçmişte yaşanan bazı küresel skandallar, COSO çerçevesinin temel ilkelerinin eksik veya etkisiz bir şekilde uygulanmasından kaynaklanan ciddi sonuçlara işaret etmektedir. Bu olaylar, iç kontrol sistemlerinin eksikliklerini ve COSO çerçevesinin önemini daha iyi anlamak için kritik dersler sunar. Enron, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olarak muhasebe skandallarıyla tarihe geçmiştir. Şirket, mali tablolarını manipüle ederek borçlarını gizlemiş ve gelirlerini olduğundan yüksek göstermiştir. COSO çerçevesinin öngördüğü kontrol çevresi ve şeffaflık ilkeleri bu olayda ihmal edilmiştir. Yönetim kurulunun bağımsızlık eksikliği ve denetim komitelerinin etkisizliği, Enron'un manipülasyonlarını kolaylaştırmıştır. Ayrıca, etik değerlerin yetersizliği ve risk yönetimi süreçlerindeki zayıflıklar, skandalın temel nedenleri arasında yer almıştır (Doğan ve Çitak, 2017).

Lehman Brothers, küresel finansal kriz sırasında iflas eden büyük bir yatırım bankasıdır ve bu iflasın temelinde ciddi iç kontrol eksiklikleri yatmaktadır. Şirket, finansal raporlamalarında yüksek riskli varlıklarını gizleyerek bilançosunu olduğundan daha güçlü bir durumda göstermeye çalışmıştır. Bu manipülasyon, iç kontrol sistemlerinin etkin bir şekilde işletilmediğini ve denetim mekanizmalarının yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Şirketin risk yönetimi süreçlerindeki eksiklikler, finansal raporlama standartlarına uyum sağlamada yaşanan hatalar ve iç kontrol zafiyetleri bir araya gelerek likidite sorunlarının kriz sırasında hızla büyümesine neden olmuştur. Bu eksiklikler, yatırımcı güvenini derinden sarsmış, şirketin itibarını zedelemiş ve finansal istikrarını kaybetmesine yol açmıştır. Skandalların temelinde yer alan tüm iç kontrol eksiklikleri, Lehman Brothers örneğinde olduğu gibi, finansal

sistemlerde ciddi sonuçlara neden olabilecek derecede birbirleriyle tutarlı şekilde gözlemlenmiştir (Özer, 2008).

Volkswagen, araçlarının emisyon testlerini yanıltıcı şekilde manipüle ederek çevre standartlarına uymadığı halde bu standartlara uygun görünmesini sağlayan büyük bir skandala karışmıştır. Bu skandalın temelinde, şirketin iç kontrol sistemlerindeki ciddi zayıflıklar yatmaktadır. Sahte test verilerinin oluşturulması ve bu durumun uzun süre boyunca fark edilmemesi, şirketin iç denetim süreçlerinin yetersiz olduğunu açıkça göstermektedir. Ayrıca, yönetim kurulunun gözetim görevindeki eksiklikler, bu süreçlerin etkin bir şekilde izlenememesine neden olmuştur. Şirketin etik değerler konusundaki zayıflığı da bu skandalın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. İç kontrol mekanizmalarının başarısızlığı, yalnızca sahtecilik faaliyetlerine olanak sağlamakla kalmamış, aynı zamanda bu tür etik ihlallerin uzun bir süre boyunca gizli kalmasına neden olmuştur (Çakırsoy, 2022).

Wirecard, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösterirken mali tablolarında sahte gelirler beyan ettiği ciddi bir skandala karışmıştır. Bu durum, şirketin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini göz ardı ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. Şirketin sahte finansal verileri uzun bir süre boyunca gizleyebilmesinin arkasında, bağımsız denetim süreçlerindeki etkisizlik ve iç kontrol sistemlerindeki ciddi zafiyetler yer almaktadır. Denetim mekanizmalarının etkin bir şekilde işletilememesi, finansal manipülasyonların tespitini engellemiş ve Wirecard'ın faaliyetlerini olduğundan daha kârlı ve güçlü göstermesine olanak sağlamıştır. Ayrıca, yönetim kurulunun gözetim sorumluluğunu yeterince yerine getirmemesi, bu tür finansal usulsüzlüklerin yaygınlaşmasını kolaylaştırmıştır. Yönetim seviyesindeki zayıf kontrol ve etik değerlerin ihmal edilmesi, şirketin skandallara yol açan eylemlerini kontrol altında tutmasını engellemiştir. Bu durum, Wirecard'ın güvenilirliğini zedelemiş ve finansal piyasalarda büyük bir çöküşle sonuçlanmıştır (Chen, 2022).

4.4.3. COSO Çerçevesinin Skandalların Önlenmesindeki Potansiyeli

COSO çerçevesi, uygun bir şekilde uygulandığında, küresel skandalların önlenmesinde güçlü bir araç olabilir. Çerçeve, kurumların finansal raporlama süreçlerini şeffaflaştırmasını, risk yönetimi mekanizmalarını güçlendirmesini ve iç

kontrol sistemlerini sürekli izleme ve değerlendirme süreçlerine tabi tutmasını sağlar. COSO çerçevesi, kontrol çevresi unsurları ile etik değerlerin benimsenmesini ve yönetim kurullarının bağımsız ve etkin bir şekilde görev yapmasını teşvik eder. Bu durum, finansal manipülasyonların ve dolandırıcılığın önlenmesine yardımcı olur. Risk değerlendirme süreçlerinde, COSO çerçevesi, kurumların potansiyel tehditleri önceden tespit etmelerini ve bu tehditlere karşı etkili stratejiler geliştirmelerini sağlar. Aynı zamanda, kontrol faaliyetleri ve izleme süreçleri, iç kontrol sistemlerinin sürekli iyileştirilmesine olanak tanır. COSO çerçevesinin bu unsurları, kurumların küresel skandalları tetikleyebilecek zayıflıkları gidermelerine yardımcı olur (Efendioğlu ve Uzel, 2017).

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Tezde, eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime olan etkisine yönelik algıları değerlendirilecektir. Bu kapsamda, eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetim algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Bu doğrultuda, kurumsal işletmeler için en gelişmiş entegre iç kontrol çerçevesi olan COSO iç kontrol modelinin ana ilkeleri ile alt bileşenlerinin *(kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözetim)* kurumsal yönetime *(adillik, şeffaflık, risk yönetimi, hesap verebilirlik)* etkileri incelenecektir.

Ayrıca, sözkonusu algıların demografik özelliklere *(cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, pozisyon…)* göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması da amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmamızın, iç kontrol modelinin ana bileşenlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisini ve demografik özelliklere göre dağılımını eğitim vakfı örneği ve çalışanları üzerinden birlikte ele alan ilk çalışma olması sebebiyle önem arz ettiği ve literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Diğerlerine ilave ana sebeplerinden Çalışmanın önemi, eğitim kurumlarında COSO bazlı iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim üzerindeki rolünü anlamak açısından kritik bir değere sahiptir. Günümüzde, eğitim vakıfları da dahil olmak üzere birçok kurum, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin yönetim standartlarına uygun bir şekilde faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, COSO çerçevesi, eğitim vakıflarının bu hedeflere ulaşmasında önemli bir rehber niteliği taşır. Bu çalışmanın önemi birkaç açıdan ele alınabilir.

- Kurumsal Yönetim Standartlarının Yükseltilmesi: Eğitim vakıfları, sadece öğrenci eğitimi ile değil, aynı zamanda mali sürdürülebilirlik, etkin kaynak kullanımı ve paydaşlara karşı şeffaflık gibi kurumsal yönetim ilkeleri ile de

başarılı olmak zorundadır. Bu çalışma, COSO iç kontrol yönetimlerinin bu ilkeleri nasıl desteklediğini ve kurumun genel performansını nasıl iyileştirdiğini gösterecektir.

- Eğitim Sektörüne Özgü Farklılıkların Analizi: COSO modeli genellikle ticari işletmelerde uygulansa da bu çalışmada eğitim vakıflarına özgü zorluklar ve fırsatlar analiz edilerek, bu modelin eğitim sektörüne uygunluğu değerlendirilecektir. Böylece, iç kontrol yönetimleri farklı sektörlerdeki uygulanabilirliği hakkında önemli bir bilgi birikimi oluşacaktır.
- Risk Yönetimi ve Hesap Verebilirliğin Geliştirilmesi: Eğitim vakıflarında risk yönetimi, finansal raporlamaların doğruluğu ve yasal düzenlemelere uyum gibi konular büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın bulguları, iç kontrol yönetimlerinin bu süreçleri ne kadar geliştirdiğini ve olası riskleri nasıl azalttığını ortaya koyarak, eğitim vakıflarının yöneticilerine değerli bir rehber sunacaktır.
- Sürdürülebilirlik ve Verimliliğin Artırılması: Etkin bir iç kontrol sistemi, eğitim vakıflarının faaliyetlerini daha verimli ve sürdürülebilir hale getirmeye katkıda bulunur. Çalışma, COSO çerçevesinin bu yöndeki katkılarını göstererek, eğitim vakıflarında uzun vadeli başarı ve büyüme hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışmanın önemi, eğitim vakıflarının kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirme ve daha hesap verebilir, şeffaf ve etkin bir yönetim yapısı oluşturmalarına katkı sağlama potansiyelinden kaynaklanmaktadır. COSO iç kontrol çerçevesinin kurumsal yönetime etkisi üzerine yapılan bu araştırma, eğitim sektöründe eğitim vakfı ölçeğinde iç kontrollerin kurumsal yönetim açısından stratejik önemini vurgulayan bir katkı olacaktır.

5.3. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın metodolojisini bir eğitim vakfı oluşturmaktadır. Bu eğitim vakfı, Türk eğitimini, kültürünü ve sosyal sorumluluk projelerini desteklemek amacıyla faaliyet gösteren bir vakıf, toplumsal gelişmeye katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu vakıf, özellikle eğitimde fırsat eşitliği yaratmayı, gençlerin nitelikli eğitim almasını sağlamayı ve toplumda bilinçli bir birey profili oluşturmayı ön planda tutmaktadır.

Vakıf, yükseköğretim gören öğrencilere yönelik burslar, sosyal ve kültürel etkinlikler, öğrenci yurtları ve gelişim programları gibi çeşitli destekler sunarak, geleceğin liderlerini yetiştirmeyi hedefler. Bu tür faaliyetlerle, vakıf yalnızca eğitim alanında değil, aynı zamanda toplumsal kalkınma ve kültürel değerlerin korunması konusunda da önemli bir rol oynamaktadır.

Vakfın sunduğu hizmetler, toplumsal dayanışmayı güçlendirmeyi ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yapı oluşturur. Eğitim ve kültür alanındaki projelerinin yanı sıra, sosyal adaletin sağlanması için sürekli olarak çeşitli kampanyalar ve projeler de yürütülmektedir.

5.4. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü incelemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Çalışmada, COSO iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime etkisini incelemek üzere nicel bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Veriler, anket yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir. Anket formu, demografik bilgiler ve COSO'nun iç kontrol bileşenlerine dair ölçeklerden oluşmaktadır.

5.5. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, eğitim vakfında çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçimi için basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış olup 197 katılım ile tamamlanmıştır. Çalışmaya katılan bireyler, farklı yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslekî deneyime sahip vakıf çalışanlarından oluşmaktadır.

5.6. Kısıtlılıklar

- **Örneklem Sınırlılığı**: Çalışma yalnızca belirli bir eğitim vakfının çalışanlarını kapsamakta olup, diğer sektörlerdeki iç kontrol algılarına genellenemez.
- **Zaman Kısıtı**: Veri toplama süreci belirli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmıştır ve uzun vadeli değişiklikleri gözlemleme imkânı bulunmamaktadır.

- **Öznellik Riski**: Katılımcıların iç kontrol sistemleriyle ilgili algıları öznel olduğundan, yanıtlarında bireysel farklılıklar olabilecektir.
- **Veri Toplama Yöntemi**: Veriler yalnızca anket yoluyla toplandığı için, derinlemesine görüşmeler gibi nitel analiz tekniklerinden yararlanılmamıştır.

5.7. Veri Toplama ve Araçları

İç kontrol sisteminin kurumsal yönetime etkisini inceleyen bu araştırmada veri toplama sürecinde nicel ve nitel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla anket formu oluşturulmuştur. Anket, COSO çerçevesinde iç kontrol sisteminin beş bileşeni (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) temel alınarak geliştirilmiş ve her bileşene yönelik ölçekler kullanılarak yapılandırılmıştır. Anket soruları Likert ölçeği formatında hazırlanmış olup katılımcılardan belirli bir aralıkta görüş bildirmeleri istenmiştir. Verilerin analizi için IBM SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan analiz yöntemleri arasında tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız gruplar t-testi ve Mann-Whitney U testi bulunmaktadır.

5.7.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kullanılır. Temel bileşenler analizi (PCA) veya ortak faktör analizi (EFA) gibi yöntemlerle, birbiriyle yüksek korelasyona sahip değişkenler gruplandırılarak gizli yapılar ortaya çıkarılır. Faktör analizi özellikle ölçek geliştirme, boyut indirgeme ve veri setinin yapısını anlamada önemli bir yöntemdir. Faktör yükleri, özdeğerler ve varyans açıklama oranları bu analizde kritik öneme sahiptir (Büyüköztürk, 2002).

5.7.2. Frekans ve Yüzde Değerleri

Frekans analizi, bir veri setindeki değişkenlerin kaç kez tekrarlandığını gösteren bir istatistik yöntemidir. Verilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için frekans değerleri genellikle yüzdelerle birlikte raporlanır. Özellikle anket çalışmaları ve demografik

analizlerde sıkça kullanılan bu yöntem, değişkenlerin dağılımını özetlemek için oldukça faydalıdır. Sonuçlar genellikle tablo veya grafikler aracılığıyla görselleştirilerek yorumlanır (Ulusan vd., 2012).

5.7.3. Ortalama ve Standart Sapma

Ortalama, bir veri setindeki tüm değerlerin toplamının, gözlem sayısına bölünmesiyle elde edilen merkezi eğilim ölçüsüdür. Standart sapma ise, verilerin ortalamadan ne kadar saptığını gösteren bir yayılım ölçüsüdür. Küçük standart sapma değerleri, verilerin ortalama etrafında yoğunlaştığını, büyük standart sapma değerleri ise verilerin daha geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösterir (Yılmaz ve Altunay, 2022).

5.7.4. Normal Dağılıma Sahip Gruplar için Parametrik Analiz Yöntemleri

Normal dağılıma sahip veri setlerinde parametrik testler kullanılır, çünkü bu testler belirli varsayımlara dayanır ve güçlü istatistiksel çıkarımlar sağlar (Tezcan, 2011). T-testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon Analizi gibi testler parametrik yöntemler arasında yer alır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım gösterdiği ve varyans homojenliğine sahip olduğu varsayılmalıdır. Pearson korelasyon analizi, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek için kullanılan bir istatistik yöntemidir (Yaşartürk vd., 2018). ANOVA (Varyans Analizi), ikiden fazla grup arasındaki ortalama farklarını test etmek için kullanılan parametrik bir analiz yöntemidir. Tek yönlü ANOVA, bir bağımsız değişkenin farklı düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçerken, iki yönlü ANOVA birden fazla bağımsız değişkenin etkisini inceler (Ervural, 2020). T testi, iki grup arasındaki ortalama farkının anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir parametrik testtir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin karşılaştırılmasında yaygın olarak kullanılır (Hedberg ve Ayers, 2015). Eğer örneklem büyüklüğü küçükse ve veri normal dağılıma sahipse, t testi güvenilir bir analiz yöntemi olarak kabul edilir.

5.7.5. Normal Dağılıma Sahip Olmayan Gruplar için Nonparametrik Analiz Yöntemleri

Veriler normal dağılım göstermediğinde veya küçük örneklem grupları kullanıldığında nonparametrik analizler tercih edilir (Karagöz, 2010). Mann-Whitney U testi, Kruskal-

Wallis testi ve Spearman korelasyon analizi gibi yöntemler nonparametrik analizlere örnektir. Nonparametrik yöntemler özellikle dağılımın bilinmediği veya verilerin sürekli olmadığı durumlarda tercih edilir. Kruskal-Wallis testi, normal dağılıma sahip olmayan üç veya daha fazla grup arasındaki farkları test eden nonparametrik bir analiz yöntemidir (Ostertagova vd., 2014). Mann-Whitney U testi, iki bağımsız grubun medyanlarının karşılaştırılması için kullanılan nonparametrik bir analiz yöntemidir. Bağımsız grup t testinin nonparametrik karşılığıdır ve normal dağılıma sahip olmayan veriler için kullanılır. Verilerin sıralı yapısına dayalı olduğu için, parametrik testlere kıyasla daha az varsayım gerektirir (McKnight ve Najab, 2010).

5.7.6. Cronbach Alpha Güvenirlik Testi

Cronbach Alpha testi, bir ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini ölçmek için kullanılan bir istatistik yöntemidir. Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişir ve genellikle 0.70'in üzerinde olması güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmesini sağlar. Ölçek geliştirme çalışmalarında, anketlerin güvenilir olup olmadığını anlamak için sıkça kullanılır. Bu test, özellikle psikoloji, eğitim ve sosyal bilimlerde yaygın olarak tercih edilen bir yöntemdir.

5.7.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Basit doğrusal regresyon, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz ederken, çoklu regresyon birden fazla bağımsız değişkeni dikkate alır. Regresyon katsayıları, bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkene nasıl yansıdığını gösterir (Kılıç, 2013).

5.8. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan vakıf çalışanlarına ait demografik özellikler, iç kontrol sistemi, risk değerlendirme ve gözetim ölçeklerine ilişkin görüşlerinin araştırılması ve düzenlenen ankete ilişkin bazı ifadeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile istatistiksel sonuçlar, frekans analizleri, Mann Whitney U testi ve Kruskall Wallis H testleri yapılarak sonuçlar elde edilecektir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	185	93,9
Erkek	12	6,1
Toplam	197	100,0

Tablo 1'de araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının %93,9'unun kadın ve %6,1'inin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlar incelendiğinde araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının çoğunluğunun kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Yaşlarına İlişkin Dağılımlar

Yaş	Frekans	Yüzde %
18-25	21	10,7
26-35	134	68,0
36-45	26	13,2
46-55	16	8,1
Toplam	197	100,0

Araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının yaşlarına ait istatistikler tablo 2'de gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının %10,7'sinin 18-25 yaşları arasında, %68'inin 26-35 yaşları arasında, %13,2'sinin 36-45 yaşları arasında ve %8,1'inin 46-55 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının çoğunluğunun 26-35 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlar

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %
Önlisans	15	7,6
Lisans	157	79,7
Yüksek Lisans	24	12,2
Doktora	1	,5
Toplam	197	100,0

Araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin dağılımlar tablo 3'de gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının %7,6'sının önlisans mezunu, %79,7'sinin lisans mezunu, %12,2'sinin yüksek lisans mezunu ve %0,5'inin de doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre vakıf çalışanlarının çoğunluğunun lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Eğitim Vakfındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımlar

Eğitim Vakfındaki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde %
1 yıldan az	26	13,2
1-3 yıl	83	42,1
4-6 yıl	44	22,3
7 yıl üzeri	44	22,3
Toplam	197	100,0

Tablo 4'de araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının eğitim vakfındaki çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre vakıf çalışanlarının %13,2'sinin 1 yıldan az süredir, %42,1'inin 1-3 yıldır, %22,3'ünün 4-6 yıldır ve %22,3'ünün de 7 yıldan fazla süredir eğitim vakfında çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre vakıf çalışanlarının çoğunluğunun 1-3 yıldır eğitim vakfında çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Vakıf Çalışanlarının Pozisyonlarına İlişkin Dağılımlar

Pozisyon	Frekans	Yüzde %
Yönetici	10	5,1
Birim Müdürü	4	2,0
Yurt Müdiresi/Müdürü	20	10,2
Koordinatör	17	8,6
Uzman	21	10,7
Yurt Yönetim Memuru - Yurt Müdür Yardımcısı	84	42,6
Asistan (Yerleşke, Departman)	10	5,1
Diğer	31	15,7
Toplam	197	100,0

Araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının pozisyonlarına ilişkin dağılımlar tablo 5'te gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre vakıf çalışanlarının çoğunluğunun pozisyonlarının yurt yönetim memuru- yurt müdürü olduğu anlaşılmaktadır.

5.9. Ölçekler ve İçerikleri

Yapılan çalışmada kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın amacına uygun olarak yapılandırılmış ve her biri birer ölçek olarak değerlendirilebilecek çok sayıda soru grubunu içermektedir. Anket formu, demografik soruların ardından COSO çerçevesinin beş temel bileşenine (Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirmesi, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi-İletişim ve Gözetim) yönelik algıları ve kurumsal yönetime ilişkin dört ilkeyi (adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk) ölçen sorulardan oluşmaktadır. Her bir alt başlık, katılımcıların söz konusu kavramlara dair algı düzeyini ölçmeye yönelik 5'li Likert tipi sorularla yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, anketin her bölümü ayrı birer ölçek işlevi görmektedir. "bilgi-iletişim" ölçeği, iç iletişim, dış paydaşlarla bilgi akışı ve bilginin doğru iletimi konularında katılımcı algılarını ölçmektedir. Aynı şekilde, "kurumsal yönetim ilkeleri" kapsamında yer alan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi kavramlar da anketin ilgili bölümlerinde ayrı alt ölçekler olarak değerlendirilmiştir. Tüm bu ölçeklerin

güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach’s Alpha değerlerinin 0.70’in üzerinde olmasıyla birlikte iç tutarlılıklarının yeterli olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM VI

ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR

6.1. Normallik Testi Sonuçları

Normallik testi sonuçları incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov testi ile elde edilen p-değerlerinin 0,05'ten düşük olduğu görülmüştür. Verilerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilirken, örneklem büyüklüğü dikkate alınması gereken temel unsurlardan biridir. Örneklem sayısı 50 ve üzerindeyse Kolmogorov-Smirnov testine, 50'nin altında ise Shapiro-Wilk testine başvurulması gerektiği literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmadaki örneklem büyüklüğü doğrultusunda uygun test seçimi yapılmıştır.

Tablo 6.1. Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	***Kolmogorov-Smirnov[a]***			***Shapiro-Wilk***			***Skewness***	***Kurtosis***
	İstatistik	***sd***	***Sig.***	***İstatistik***	***sd***	***Sig.***		
İç Kontrol	,172	197	,000	,818	197	,000	-1,816	4,702
Risk Değerlendirme	,189	197	,000	,852	197	,000	-1,322	2,210
Gözetim	,184	197	,000	,863	197	,000	-1,155	1,420

Hipotezler;

H_1: Veriler %95 güven düzeyinde normal dağılımdan gelmektedir.
H_2: Veriler %95 güven düzeyinde normal dağılımdan gelmemektedir.

Tablo 6'da yer alan ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği, örneklem sayısının 50'nin üzerinde olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen p-değerlerinin 0,05'ten küçük olması, verilerin normal dağılımdan sapma gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak yalnızca bu sonuçlara dayanarak verilerin normal dağılmadığını söylemek yeterli olmayacağından, bu durumu desteklemek amacıyla ek analizlere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 6'da verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Ancak yalnızca bu testin sonuçlarına dayanarak analiz yöntemine karar vermenin yetersiz olabileceği düşünülerek, hangi analiz tekniğinin tercih edileceğini belirlemek adına ek istatistiksel ölçütler de incelenmiştir. Bu kapsamda; ortalama, varyans, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Detrended Q-Q Plot grafikleri de analiz edilmiştir. Ayrıca, hata varyansını artırabilecek aykırı değerlerin tespiti, betimleyici istatistiklerin güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

İstatistiksel testler uygulanmadan önce veri setinde aykırı değerlerin bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Tabachnick ve Fidel (2013), bir veri setinin normal dağılıma uygun kabul edilebilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olması gerektiğini belirtmektedir.

Basıklık ve çarpıklık katsayılarının kabul edilen standart sınırlar içerisinde yer almaması, verilerin normal dağılıma uymadığını göstermektedir. Bu nedenle, analiz sürecinin devamında parametrik olmayan testler tercih edilmiş ve araştırmanın sonraki aşamalarında Mann Whitney U testi ile Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Tablo 6, normallik test sonuçlarıyla verilerin parametrik analiz için uygun olmadığını ortaya koymaktadır. Bu teknik seçim, iç kontrolün kurumsal yönetime etkisini test etmek üzere daha doğru analizlerin kullanılmasını sağlamış ve H1 ana hipotezi testlerinin geçerliliğini artırmıştır.

6.2. Betimleyici İstatistik

Betimleyici istatistikler, ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri sunarak genel eğilimleri ortaya koymaktadır. Elde edilen istatistik bulguları Tablo-7'de gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistikler

Ölçek	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma
İç Kontrol	9,00	45,00	36,7716	7,43088
Risk Değerlendirme	8,00	40,00	30,3604	7,47561
Gözetim	8,00	40,00	30,2183	7,75506

Tablo 7'de yer alan betimleyici istatistikler incelendiğinde, iç kontrol ölçeğinin minimum 9, maksimum 45 puan aldığı, ortalamasının ise 36,77 olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların iç kontrol algısının genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Risk değerlendirme ölçeğinde ortalama 30,36, gözetim ölçeğinde ise 30,21 olarak hesaplanmıştır. Her iki boyutta da katılımcıların algıları iç kontrol boyutuna göre daha düşüktür. Standart sapma değerlerinin 7,43 ile 7,75 aralığında olması, katılımcı yanıtlarının belirli bir tutarlılıkla dağıldığını ve çok yüksek farklılıklar göstermediğini ortaya koymaktadır. Betimsel istatistik sonuçları, katılımcıların iç kontrol sistemine yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, iç kontrol yapılarının kurumsal yönetime katkısını destekleyen temel verileri oluşturur.

6.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisinin yönünü ve derecesini test etmek amacı ile kullanılır. Bu nedenle vakıf çalışanlarının genel aidiyet, mesleki tükenmişlik ve manevi insani değer arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir.

Tablo 6.3. Korelasyon Analizi Sonucu

		İç Kontrol	*Risk Değerlendirme*	*Gözetim*
İç Kontrol	Pearson Correlation	1	,817**	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	197	197	197
Risk Değerlendirme	Pearson Correlation			,824**
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			197
Gözetim	Pearson Correlation			1
	Sig. (2-tailed)			
	N			197

Tablo 8'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iç kontrol ile risk değerlendirme arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,817$, $p < 0,01$). İç kontrol ile gözetim arasında da yine yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = 0,728$, $p < 0,01$). Risk değerlendirme ile gözetim arasındaki ilişki ise en yüksek düzeyde olup $r = 0,824$ ile çok güçlü ve anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunması, bileşenlerin birbiriyle tutarlı çalıştığını ve birbirini desteklediğini göstermektedir. Elde edilen bulgu kapsamında **H1 ana hipotez kabul edilmiştir.**

Tablo 8'de yer alan korelasyon analizi bulguları, iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim ilkeleri (adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk) arasında yüksek ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini net biçimde ortaya koymaktadır. İç kontrol sisteminin özellikle kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik ve yönetsel sorumluluk gibi temel kurumsal değerlerle doğrudan ilişki kurması, etkili bir yönetişim yapısının oluşmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

6.4. Güvenilirlik Çalışması

Araştırmada kullanılan ölçeğin, çalışmayı ne ölçüde doğru yansıttığını ve elde edilecek sonuçların güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilecektir. Bu doğrultuda, analizler sonucunda 15 madde ile son şekli verilen ölçeğin hem alt boyutlarına hem de genel bütününe yönelik güvenilirlik değerlendirmeleri yapılacak ve ilgili bulgular sunulacaktır.

Tablo 6.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İç Kontrol	0.965	9
Risk Değerlendirme	0.966	8
Gözetim	0.970	8

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile İç Kontrol için 0.965, Risk Değerlendirme için 0.966 ve Gözetim ölçeği için 0.970 olarak bulunmuştur. Bu değerler araştırmada kullanılan 3 ölçeğinde güvenirliğinin çok yüksek düzeyde (%97 civarı) olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmayı temsil etme gücünün çok yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Güvenilirlik analizi, iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetim ölçeklerinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu, kurumsal yönetime etkilerini istatistiksel olarak güvenilir biçimde yansıttıklarını gösterir. **H1.1 hipotezi kabul edilmektedir**.

6.5. Geçerlilik Çalışmaları (Faktör Analizi)

Çok değişkenli istatistiksel analizlerde, n sayıda gözlem birimi ile p sayıda değişkenin incelenmesi söz konusudur. Değişkenler arasında belirli bir düzeyde ilişki, yani korelasyon bulunması durumunda, özellikle büyük örneklemler ve çok sayıda değişkenin yer aldığı analizlerde yorumlama güçleşebilir. Bu tür durumlar, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununa yol açarak analizlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, değişkenler arasındaki bu çoklu bağlantıyı ortadan kaldırmak, değişken sayısını azaltmak ve örneklem boyutunu daha yönetilebilir hale getirmek amacıyla faktör analizine başvurulmaktadır.

Tablo 6.5. İç Kontrol Geçerlilik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,926
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2156,444
	sd	36
	Sig.	,000

İç kontrol ölçeğinde yer alan 9 maddeye yönelik olarak Varimax rotasyon yöntemiyle gerçekleştirilen temel bileşenler analizinin ilk aşamasında, örneklemin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Tablo 10'daki bulgulara başvurulmuştur. Analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,926 olarak bulunmuş ve bu yüksek değer, örneklemin faktör analizine elverişli olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yapılan Bartlett küresellik testi sonucunda p-değeri 0,000 olarak elde edilmiş ve bu anlamlı sonuç doğrultusunda, faktör analizinin yapılmasının gerekli ve yerinde olduğu sonucuna varılmıştır.

KMO ve Bartlett testi sonuçları, kontrol ortamı ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu durum, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleriyle yapısal bir uyum içinde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgu kapsamında **H1.2 hipotezi kabul edilmiştir**.

Tablo 6.6. İç Kontrol Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

Faktör	Öz değerler			Döndürülmüş Faktör Yükleri Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	7,072	78,579	78,579	7,072	78,579	78,579
2	,599	6,653	85,232			
3	,390	4,335	89,567			
4	,255	2,831	92,398			
5	,205	2,274	94,672			
6	,179	1,991	96,664			
7	,137	1,526	98,190			
8	,100	1,106	99,296			
9	,063	,704	100,000			

Tablo 11'de yer alan bulgulara göre, araştırmada kullanılan 9 maddelik iç kontrol ölçeğine faktör analizi uygulanarak, bu maddelerin daha az sayıda boyutta temsil edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, tüm maddeleri temsil eden tek bir faktörün ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu faktör, ölçeğin %78,579'luk varyansını açıklamaktadır. Bu sonuca göre, araştırma verilerinin yaklaşık %79'u bu tek faktör tarafından açıklanabilirken, kalan %21'lik kısım açıklanamamaktadır. Bu durum, çalışmanın geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek ve kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, **H1.3 hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.**

Tablo 6.7. Eğitim Vakfı Çalışanlarının İç Kontrol Sistemi Algıları ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki

		Kontrol Ortamı	Adalet	Şeffaflık	HesapVerilebilirlik	Sorumluluk
Kontrol Ortamı	Pearson Correlation	1	,756**	,843**	,849**	,847**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197
Adalet	Pearson Correlation		1	,887**	,883**	,898**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		197	197	197	197
Şeffaflık	Pearson Correlation			1	,935**	,945**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			197	197	197
HesapVerilebilirlik	Pearson Correlation				1	,960**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				197	197
Sorumluluk	Pearson Correlation				,960**	1
	Sig. (2-tailed)				,000	
	N				197	197

Tablo 12'de eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkiler incelendiğinde; Çalışanların kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($r=0.756$; $p<0.05$),

Kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.843$; $p<0.05$),

Kontrol ortamı, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.849$; $p<0.05$),

Kontrol ortamı, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.847$; $p<0.05$). Kontrol ortamının dört kurumsal yönetim ilkesiyle yüksek pozitif ilişkisi, iç kontrolün yönetişim üzerindeki etkisini açıkça ortaya koyar. Elde edilen bulgu kapsamında **H1.4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.8. Risk Değerlendirme ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki

		Risk Değerlendirme	Adalet	Şeffaflık	HesapVerilebilirlik	Sorumluluk
Risk Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,896**	,902**	,892**	,904**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197
Adalet	Pearson Correlation		1	,887**	,883**	,898**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		197	197	197	197
Şeffaflık	Pearson Correlation			1	,935**	,945**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			197	197	197
HesapVerilebilirlik	Pearson Correlation				1	,960**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				197	197
Sorumluluk	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					197

Risk değerlendirme, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (r=0.896; p<0.05),

Risk değerlendirme, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (r=0.902; p<0.05),

Risk değerlendirme, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (r=0.892; p<0.05),

Risk değerlendirme, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (r=0.904; p<0.05). Tablo 13'te sunulan korelasyon analizi sonuçları, risk değerlendirme bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk arasında yüksek ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışmanın **H1.5 hipotezini desteklediğinden hipotez kabul edilmiştir.** Elde edilen bu istatistiksel ilişkiler, risk değerlendirme süreçlerinin yalnızca iç kontrol sisteminin

işlevselliği açısından değil, aynı zamanda yönetişim kalitesinin artırılması bakımından da kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Risklerin zamanında tespiti, değerlendirilmesi ve yönetilmesi sayesinde kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik artmakta, böylece yönetim süreçlerinin adil ve sorumlu bir biçimde yürütülmesi sağlanmaktadır. Bu nedenle, risk değerlendirme mekanizması kurumsal yönetim ilkelerinin sürdürülebilirliği açısından hayati bir işlev görmekte ve iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime olan doğrudan etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 6.9. Risk Değerlendirme Geçerlilik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,896
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2045,337
	sd	28
	Sig.	,000

Risk değerlendirme ölçeğinde yer alan 8 maddeye ilişkin olarak Varimax rotasyon tekniğiyle gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizi sonucunda, örneklemin faktör analizine uygunluğu Tablo 14'te değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,896 olarak hesaplanmış ve bu yüksek oran, örneklemin faktör analizine elverişli olduğunu göstermiştir. Bartlett'in küresellik testi sonucunda elde edilen p-değeri 0,000 olup, bu sonuç faktör analizinin gerçekleştirilmesinin istatistiksel olarak gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Risk değerlendirme ölçeğine ilişkin geçerlilik analizinde ulaşılan yüksek KMO değeri ve anlamlı Bartlett testi, ölçek bileşenlerinin kurumsal yönetim yapısıyla güçlü bir uyum sergilediğini ifade etmektedir. Elde edilen bulgu kapsamında **H1.6 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.10. Risk Değerlendirmesi Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

	Öz değerler			Döndürülmüş Faktör Yükleri Toplamları		
Faktör	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,491	81,142	81,142	6,491	81,142	81,142
2	,514	6,429	87,571			
3	,318	3,973	91,543			
4	,230	2,877	94,420			
5	,208	2,597	97,017			
6	,099	1,242	98,259			
7	,075	,940	99,199			
8	,064	,801	100,000			

Tablo 15'te yer alan verilere göre, araştırmada kullanılan 8 maddelik risk değerlendirme ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve bu maddelerin daha az sayıda boyutta temsil edilmesi hedeflenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, ölçeğin tamamını temsil edebilecek tek bir faktörün oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %81,142 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, söz konusu tek faktörün verilerin %81'ini açıkladığını, dolayısıyla analizde yaklaşık %19'luk bir bilgi kaybının söz konusu olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile çalışmanın geçerliliğinin yüksek dereceli kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Varyansın %81,14'ünü açıklayan faktör yapısı, risk değerlendirme boyutunun kurumsal yönetim ilkelerine etkisinin yüksek olduğunu doğrulamaktadır. Elde edilen bulgu kaosamında **H1.7 ve H1.8 hipotezleri kabul edilmektedir.**

Tablo 6.11. Kontrol Faaliyetleri ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki

		Kontrol Faaliyetleri	Adalet	Şeffaflık	HesapVerilebilirlik	Sorumluluk
Kontrol Faaliyetleri	Pearson Correlation	1	,836**	,893**	,865**	,903**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197
Adalet	Pearson Correlation		1	,887**	,883**	,898**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		197	197	197	197
Şeffaflık	Pearson Correlation			1	,935**	,945**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			197	197	197
HesapVerilebilirlik	Pearson Correlation				1	,960**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				197	197
Sorumluluk	Pearson Correlation				,960**	1
	Sig. (2-tailed)				,000	
	N				197	197

Kontrol faaliyetleri, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($r=0.836$; $p<0.05$),

Kontrol faaliyetleri, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.893$; $p<0.05$),

Kontrol faaliyetleri, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.865$; $p<0.05$),

Kontrol faaliyetleri, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.903$; $p<0.05$). Tablo-16 Korelasyon analizi bulguları, kontrol faaliyetleri ile kurumsal yönetim ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular kapsamında**, H1.9, H1.10, H1.11 ve H1.12 hipotezleri kabul edilmiştir.** Kontrol faaliyetlerinin etkili biçimde uygulanması, kurum içinde süreçlerin standartlara uygun yürütülmesini, hataların önlenmesini ve yönetsel hesap verebilirliğin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu da kurumsal şeffaflığı artırmakta, sorumluluk bilincini geliştirmekte ve adil karar alma süreçlerinin uygulanmasını desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar, kontrol faaliyetlerinin sadece teknik bir denetim aracı değil, aynı zamanda kurumsal yönetişim yapısını besleyen stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu bileşen, iç kontrolün kurumsal yönetime olan doğrudan etkisini somut biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 6.12. Bilgi İletişim ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki

		Bilgi İletişim	Adalet	Şeffaflık	HesapVerilebilirlik	Sorumluluk
Bilgi İletişim	Pearson Correlation	1	,931**	,915**	,937**	,939**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197
Adalet	Pearson Correlation		1	,887**	,883**	,898**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		197	197	197	197
Şeffaflık	Pearson Correlation			1	,935**	,945**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			197	197	197
HesapVerilebilirlik	Pearson Correlation				1	,960**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				197	197
Sorumluluk	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					197

Bilgi iletişim, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($r=0.931$; $p<0.05$), Bilgi iletişim, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.915$; $p<0.05$), Bilgi iletişim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.937$; $p<0.05$), Bilgi iletişim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.939$; $p<0.05$).

Tablo 17'de yer alan korelasyon analizi bulguları, bilgi ve iletişim boyutunun kurumsal yönetim ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ile yüksek ve anlamlı düzeyde pozitif ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Bulgular kapsamında, **H1.13, H1.14, H1.15 ve H1.16 numaralı hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.** Etkili bilgi paylaşımı ve şeffaf iletişim mekanizmaları, kurumlarda yönetişim kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Bilgi ve iletişimin güçlü olması, yalnızca iç kontrol sisteminin etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda yönetsel kararların daha adil, hesap verebilir ve sorumlu şekilde alınmasını da mümkün kılar. Elde edilen bulgular, bilgi akışının iç kontrol sistemi içerisindeki merkezi rolünü ve bu rolün kurumsal yönetimin sürdürülebilirliğine olan katkısını açıkça ortaya

koymaktadır. Bu kapsamda, bilgi ve iletişim bileşeni, kurumsal yönetişimi güçlendiren stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 6.13. Gözetim ile Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılar Arasındaki İlişki

		Gözetim	Adalet	Şeffaflık	HesapVerilebilirlik	Sorumluluk
Gözetim	Pearson Correlation	1	,901**	,815**	,825**	,833**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197
Adalet	Pearson Correlation		1	,887**	,883**	,898**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		197	197	197	197
Şeffaflık	Pearson Correlation			1	,935**	,945**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			197	197	197
HesapVerilebilirlik	Pearson Correlation				1	,960**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				197	197
Sorumluluk	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					197

Gözetim, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($r=0.901$; $p<0.05$),

Gözetim, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.815$; $p<0.05$),

Gözetim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.825$; $p<0.05$),
Gözetim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($r=0.833$; $p<0.05$).

Tablo 18'de sunulan korelasyon analizi bulguları, gözetim bileşeninin kurumsal yönetim ilkeleri olan adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular kapsamında, **H1.17 hipotezi kabul edilmiştir.** Gözetim süreçlerinin etkili yürütülmesi, yalnızca iç kontrol sisteminin sürekliliğini sağlamakla kalmaz; aynı zamanda kurumsal yönetimin temel değerlerinin yerleşmesini ve sürdürülmesini de

mümkün kılar. Özellikle yönetsel sorumluluğun izlenmesi, faaliyetlerin şeffaf biçimde denetlenmesi ve hesap verebilirliğin kurumsal kültüre yerleşmesi açısından gözetim mekanizmaları kritik bir işlev görmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, gözetim boyutunun, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetişime olan etkisini belirgin şekilde yansıttığını göstermektedir. Bu nedenle gözetim, kurumsal yönetimin etkinliği açısından stratejik bir denetim aracı ve yönetişim destekleyicisidir.

Tablo 6.14. Gözetim Geçerlilik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,899
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	2247,550
	sd	28
	Sig.	,000

Gözetim ölçeğinde yer alan 8 maddeye yönelik olarak Varimax rotasyon tekniği kullanılarak gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizi sonucunda, örneklemin analiz açısından uygunluğu Tablo 19'da değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,899 olarak bulunmuş ve bu yüksek değer, örneklemin faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu göstermiştir. Ayrıca Bartlett'in küresellik testi sonucunda elde edilen p-değerinin 0,000 çıkması, faktör analizinin uygulanmasının istatistiksel açıdan gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular kapsamında **H1.18 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 6.15. Gözetimi Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

	Öz değerler			Döndürülmüş Faktör Yükleri Toplamları		
Faktör	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,673	83,408	83,408	6,673	83,408	83,408
2	,499	6,239	89,647			
3	,286	3,571	93,218			
4	,171	2,139	95,358			
5	,149	1,859	97,217			
6	,109	1,362	98,579			
7	,060	,752	99,331			
8	,054	,669	100,000			

Tablo 20'de sunulan bulgulara göre, araştırmada yer alan 8 maddelik gözetim ölçeği üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmiş ve bu maddelerin daha az sayıda yapısal boyutta ifade edilmesi hedeflenmiştir. Analiz sonucunda, tüm maddeleri temsil eden tek bir faktörün oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktör, toplam varyansın %83,408'ini açıklamakta olup, bu da verilerin büyük bir kısmının bu tek faktör aracılığıyla temsil edildiğini göstermektedir. Söz konusu sonuç, yaklaşık %17 oranında bir bilgi kaybı olduğunu işaret etmekle birlikte, ölçeğin geçerliliğinin oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu da ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular kapsamında **H1,19 ve H1,20 hipotezi kabul edilmiştir.**

6.6. Mann Whitney U Testi

Vakıf Çalışanlarının Cinsiyetleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları tablo 21'de gösterildiği gibidir.

Tablo 6.16. Vakıf Çalışanlarının Cinsiyetleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra Sayıları	Mann Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
İç Kontrol	Kadın	185	96,57	661,000	17866,000	-2,362	***,018****
	Erkek	12	136,42				
Risk Değerlendirme	Kadın	185	97,15	767,500	17972,50	-1,805	***,071***
	Erkek	12	127,54				
Gözetim	Kadın	185	96,80	702,500	17907,50	-2,163	***,031****
	Erkek	**12**	**132,96**				

Tablo 21'de araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının cinsiyetleri ile iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetime ait görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının cinsiyetleri ile "*İç Kontrol" ve "Gözetim"* görüşleri için anlamlılık değerlerinin ($p<\alpha=0,05$) olduğu ancak "*Risk Değerlendirme"* ölçeği için anlamlılık değerinin ($p>\alpha=0,05$) olduğu bu nedenle vakıf çalışanlarının kadın veya erkek olmasının "*İç Kontrol" ve "Gözetim"* görüşleri üzerinde ortalamalar bakımından

istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sebep olduğu ancak "*Risk Değerlendirme"* açısından cinsiyetlerin anlamlı farklılıklara sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu farklılıklar incelendiğinde erkek vakıf çalışanlarının kadın vakıf çalışanlarına göre "*İç Kontrol" ve "Gözetim"* ölçeğinden aldıkları puanların daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21'de sunulan bulgular, cinsiyet değişkenine göre iç kontrol sistemi ve özellikle gözetim bileşenine ilişkin algılarda anlamlı farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular kapsamında, **H2.1 hipotezi kabul edilmiştir**. Kadın ve erkek çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine yönelik bakış açıları ve iç kontrol sistemine dair değerlendirmelerinin farklılık göstermesi, kurum içi yönetişim algısının bireysel ve sosyo-kültürel faktörlere bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Özellikle gözetim süreçlerine yönelik farklı yaklaşımlar, hesap verebilirlik ve sorumluluk algısının cinsiyet temelli farklılaşmalar gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim üzerindeki etkisinin sadece yapısal değil, aynı zamanda demografik değişkenler bağlamında da değerlendirilmesi gerektiğini işaret eder.

6.7. Kruskall Wallis H Testi

Vakıf Çalışanlarının Yaşları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları tablo 22'de gösterildiği gibidir.

Tablo 6.17. Vakıf Çalışanlarının Yaşları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşler Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	x^2	sd	p
İç Kontrol	7,911	3	***,048****
Risk Değerlendirme	4,039	3	,257
Gözetim	4,930	3	,177

Tablo 22'de Bu test sonucuna göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının yaşları ile "*İç Kontrol"* görüşleri için anlamlılık değerlerinin ($p<\alpha=0,05$) olduğu ancak *"Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* ölçeği için anlamlılık değerinin ($p>\alpha=0,05$)

olduğu bu nedenle vakıf çalışanlarının yaşlarının farklı olmasının "*İç Kontrol"* görüşleri üzerinde ortalamalar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sebep olduğu ancak *"Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* açısından yaşların anlamlı farklılıklara sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu farklılıklar incelendiğinde 46-55 yaşları arasındaki vakıf çalışanlarının diğer yaş gruplarına göre nispeten "*İç Kontrol"* ölçeğinden aldıkları puanların daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 22'de yer alan bulgular, yaş değişkenine göre iç kontrol sistemi algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular kapsamında **H2.2 hipotezi kabul edilmiş** ve yaş faktörünün iç kontrolün kurumsal yönetime etkisi üzerindeki belirleyiciliğini göstermektedir. Genç çalışanların daha dijital ve esnek yapılarla uyumlu kontrol mekanizmalarına değer verdiği, yaşça daha ileri düzeydeki çalışanların ise geleneksel kontrol sistemlerine daha yatkın olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılaşma, iç kontrol sistemlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle etkileşiminde yaşın etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Özellikle hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkelerin uygulanmasında farklı yaş gruplarının yaklaşımları, yönetişim uygulamalarında bütüncül stratejiler geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla yaş değişkeni, iç kontrolün kurumsal yönetime etkisinin bireysel algılar üzerinden nasıl şekillendiğini anlamak açısından önemlidir.

Tablo 6.18. Vakıf Çalışanlarının Eğitim Durumları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	x^2	sd	p
İç Kontrol	,675	3	,879
Risk Değerlendirme	,864	3	,834
Gözetim	2,965	3	,397

Test sonucuna göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının eğitim durumları ile "*İç Kontrol", "Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* görüşleri için anlamlılık değerlerinin ($p>\alpha=0,05$) olduğu bu nedenle vakıf çalışanlarının eğitim durumlarının farklı olmasının "*İç Kontrol", "Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* görüşleri üzerinde

ortalamalar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23'te yer alan analiz sonuçları, eğitim düzeyi ile iç kontrol sistemi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgu kapsamında **H2.3 hipotezinin reddedilmiştir**. Her ne kadar hipotez reddedilmiş olsa da, elde edilen ortalama değerler eğitim seviyesi yükseldikçe iç kontrol ve kurumsal yönetim uygulamalarının daha bilinçli şekilde değerlendirildiğine işaret etmektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki eğitim farklılıklarının kurumsal yapıları anlama düzeyini etkileyebileceğini, ancak bu etkinin istatistiksel olarak belirgin olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime etkisi bakımından eğitim faktörü belirleyici bir değişken olmasa da, yönetişim süreçlerinin anlaşılması ve katılımcı uygulamaların gelişimi açısından eğitim düzeyine yönelik farkındalık stratejileri geliştirilmesi faydalı olabilir.

Vakıf Çalışanlarının Eğitim Vakfındaki Çalışma Süreleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Çalışmada, COSO'nun beş temel bileşeninden oluşan iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkileri, sosyal sorumluluk temelli faaliyet gösteren bir eğitim vakfı örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırma kapsamında, vakıf çalışanlarının iç kontrol sistemi bileşenlerinin adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki algıları değerlendirilmiş ve bu algılar arasındaki anlamlı ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, COSO'nun tüm bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ile iç kontrol bileşenleri arasındaki ilişkinin diğer kurumsal yönetim ilkelerine kıyasla daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.19. Vakıf Çalışanlarının Eğitim Vakfındaki Çalışma Süreleri ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	x^2	sd	p
İç Kontrol	3,061	3	,382
Risk Değerlendirme	1,423	3	,700
Gözetim	2,063	3	,559

Tablo 24'de araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının eğitim vakfındaki çalışma süreleri ile iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetime ait görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Kruskall Wallis H testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının eğitim vakfındaki çalışma süreleri ile "*İç Kontrol", "Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* görüşleri için anlamlılık değerlerinin (p>α=0,05) olduğu bu nedenle vakıf çalışanlarının eğitim vakfındaki çalışma sürelerinin farklı olmasının "*İç Kontrol", "Gözetim"* ve "*Risk Değerlendirme"* görüşleri üzerinde ortalamalar bakımından istatistiklsel olarak anlamlı farklılıklara sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 24'te yer alan analiz sonuçları, çalışanların kurumdaki görev süresine göre iç kontrol sistemi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgu kapsamında, **H2.4 hipotezinin reddedilmiştir**. Ancak ortalama değerlere bakıldığında, görev süresi arttıkça iç kontrol bileşenlerine yönelik algıların daha olumlu yönde geliştiği gözlemlenmiştir. Deneyimli çalışanların, kurumsal süreçleri daha iyi kavradığı ve iç kontrol mekanizmalarının yönetsel işleyiş üzerindeki etkisini daha güçlü biçimde değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar fark anlamlı düzeyde olmasa da kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirilmesinde deneyimin önemli bir katkı sağladığı söylenebilir. Bu nedenle, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime olan etkisini artırmak adına deneyimli personelin bilgi ve deneyiminden faydalanılması, yönetişim politikaları açısından stratejik bir yaklaşım olacaktır.

Tablo 6.20. Vakıf Çalışanlarının Pozisyonları ile İç Kontrol, Risk Değerlendirme ve Gözetime Ait Görüşleri Arasındaki İlişkiye Ait Kruskall Wallis H Testi Sonuçları

Ölçek	x^2	sd	p
İç Kontrol	21,162	7	***,004****
Risk Değerlendirme	21,940	7	***,003****
Gözetim	12,710	7	*,079*

Bu test sonucuna göre araştırmaya katılan vakıf çalışanlarının pozisyonları ile "*İç Kontrol"* ve *"Gözetim"* görüşleri için anlamlılık değerlerinin (p<α=0,05) olduğu ancak "*Risk Değerlendirme"* ölçeği için anlamlılık değerinin (p>α=0,05) bu nedenle vakıf çalışanlarının pozisyonlarının farklı olmasının "*İç Kontrol"* ve *"Gözetim"*

görüşleri üzerinde ortalamalar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sebep olduğu ancak "*Risk Değerlendirme"* görüşleri üzerinde ortalamalar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25'teki analiz sonuçları, çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre iç kontrol ve özellikle gözetim bileşenine ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgu kapsamında, **H2.5 hipotezi kabul edilmiştir.** Yönetsel kademelerde görev yapan bireylerin iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleriyle olan ilişkisini daha güçlü şekilde değerlendirdiğine rastlanılmıştır. Yöneticilerin, kontrol faaliyetlerine ve izleme süreçlerine daha fazla dahil olması, onların bu sistemlerin işlevselliği ve yönetişim üzerindeki etkisi hakkında daha yüksek farkındalık geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu durum, kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumlulukla olan ilişkiyi daha net ortaya koymaktadır.

Çalışmada, COSO'nun beş temel bileşeninden oluşan iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkileri, sosyal sorumluluk temelli faaliyet gösteren bir eğitim vakfı örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırma kapsamında, vakıf çalışanlarının iç kontrol sistemi bileşenlerinin adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki algıları değerlendirilmiş ve bu algılar arasındaki anlamlı ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, COSO'nun tüm bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ile iç kontrol bileşenleri arasındaki ilişkinin diğer kurumsal yönetim ilkelerine kıyasla daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi uygulanan 5'li Likert ölçekli anket, demografik veriler ile COSO bileşenlerine ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik toplam 197 katılımcının yanıtları üzerinden değerlendirilmiştir. Uygulanan Cronbach's Alpha testi sonuçları, kullanılan ölçeğin tüm alt boyutlarda yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, çalışmanın geçerliliği ve istatistiksel anlamlılık düzeyi çeşitli analiz teknikleriyle desteklenmiştir. Faktör analizi, korelasyon analizi ve

nonparametrik testler ile elde edilen veriler, hipotezlerin test edilmesinde kullanılmış ve H1 ana hipotezi ile ona bağlı tüm alt hipotezlerin kabul edilmesini sağlamıştır.

Demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde ise, cinsiyet, yaş ve pozisyon değişkenlerine bağlı olarak iç kontrol sistemi bileşenlerine ve kurumsal yönetime ilişkin algılarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak eğitim düzeyi ve çalışma yılı değişkenlerine göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular, iç kontrol algılarının bireysel özelliklere göre değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların örgütsel süreçlere katılım biçimleri ve kurumsal yönetim algılarının, belirli demografik özelliklere bağlı olarak farklılaşabildiğine işaret etmektedir.

Araştırma, iç kontrol sisteminin sadece finansal güvence sağlayan bir yapı olmanın ötesinde, kurumsal yönetim ilkelerinin işlerliğini destekleyen önemli bir yönetim aracı olduğunu göstermiştir. COSO'nun beş bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında kurulan bu ilişki, söz konusu ilkelerin kurum bünyesinde somut olarak hissedilmesine katkıda bulunan yapısal bir bütünlük arz etmektedir. Çalışma, örneklem sınırları ve istatistiksel yöntem kapsamı dahilinde değerlendirilmiş olup, belirli bir eğitim vakfı üzerinde yürütülmesi itibariyle özgün bir bağlam sunmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın literatürdeki mevcut kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemi tartışmalarına katkı sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim vakfı çalışanlarının sistem algılarının yüksek olması, yönetişim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bulgular, iç kontrol sisteminin kurum yönetimine olumlu bir etki sunduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla **H1 hipotezi** kabul edilmiştir.

Kontrol ortamının adalet ilkesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kurumda oluşturulan etik değerler ve standartlar çalışanlar arasında adil bir ortam yaratılmasına katkı sunmuştur. Bu nedenle **H1.1 hipotezi** kabul edilmiştir. Kontrol ortamının şeffaflık ilkesi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Uygulanan yapısal kontrol süreçleri sayesinde bilgilerin açık ve ulaşılabilir olması sağlanmıştır. Bu bulguya dayanarak **H1.2** hipotezi kabul edilmiştir. Kontrol ortamının

hesap verebilirlik ilkesini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durum, çalışanların görevleriyle ilgili açıklama yapabilme ve denetlenebilir olma süreçlerine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla **H1.3** hipotezi kabul edilmiştir. Kontrol ortamının sorumluluk ilkesiyle olan ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Kontrol ortamının varlığı, bireylerin görev ve yetki sınırlarını daha net şekilde algılamalarına olanak tanımaktadır. Bu nedenle **H1.4** hipotezi kabul edilmiştir.

Risk değerlendirme sürecinin adalet ilkesi üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu süreçler, kararların tarafsız ve önleyici biçimde alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.5 hipotezi** kabul edilmiştir. Risk değerlendirme ile şeffaflık ilkesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Risklerin açıkça belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması kurumsal şeffaflığı desteklemektedir. Bu bulgu doğrultusunda **H1.6** hipotezi kabul edilmiştir. Risk değerlendirme, hesap verebilirlik üzerinde olumlu etki göstermektedir. Kurum içi risklerin belirlenmesi, kişisel ve yönetsel sorumlulukların netleşmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla **H1.7 hipotezi** kabul edilmiştir. Risk değerlendirme süreçlerinin sorumluluk ilkesini desteklediği görülmüştür. Bu durum, çalışanların risklere karşı önlem alma sorumluluğunu üstlenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.8 hipotezi** kabul edilmiştir.

Kontrol faaliyetlerinin adalet ilkesiyle anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu faaliyetler sayesinde kurumda tutarlılık ve eşitlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla **H1.9 hipotezi** kabul edilmiştir. Kontrol faaliyetleri ile şeffaflık arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Uygulanan denetim mekanizmaları karar alma süreçlerinin açık olmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.10 hipotezi** kabul edilmiştir. Kontrol faaliyetlerinin hesap verebilirlik düzeyini yükselttiğini göstermektedir. Süreçlerin belgelenebilir ve değerlendirilebilir olması hesap verebilirlik kültürünü desteklemiştir. Bu bağlamda **H1.11 hipotezi** kabul edilmiştir. Kontrol faaliyetlerinin sorumluluk ilkesine katkı sunduğu görülmüştür. Çalışanlar uygulanan kontrol mekanizmaları sayesinde görev bilinciyle hareket etmektedir. Bu nedenle **H1.12 hipotezi** kabul edilmiştir.

Bilgi ve iletişim süreçlerinin adalet ilkesine olan etkisi anlamlı bulunmuştur. Bilginin herkese eşit şekilde ulaştırılması, karar süreçlerine adil katılım sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.13 hipotezi** kabul edilmiştir. Bilgi ve iletişim süreçlerinin şeffaflık

üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bilgi akışının açık ve net olması çalışanların süreçleri kolayca takip etmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla **H1.14 hipotezi** kabul edilmiştir. Bilgi ve iletişim süreçlerinin hesap verebilirliğe katkı sunduğu görülmüştür. Doğru bilginin paylaşımı, kararların gerekçelendirilebilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle **H1.15 hipotezi** kabul edilmiştir. Bilgi ve iletişimin sorumluluk ilkesini desteklediğini ortaya koymuştur. Kurumsal görevlerin açıkça tanımlanması çalışanların sorumluluk bilincini güçlendirmiştir. Bu bağlamda **H1.16 hipotezi** kabul edilmiştir.

Gözetim süreçlerinin adalet üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Kurum içi uygulamaların sürekli izlenmesi adil bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.17 hipotezi** kabul edilmiştir. Gözetim ile şeffaflık ilkesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Denetim süreçleri, kararların ve uygulamaların daha açık hale gelmesini sağlamaktadır. Bu nedenle **H1.18 hipotezi** kabul edilmiştir. Gözetim faaliyetlerinin hesap verebilirlik düzeyini artırdığı görülmüştür. Sürekli denetim ve izleme, hesap verme zorunluluğunu pekiştirmektedir. Dolayısıyla **H1.19 hipotezi** kabul edilmiştir. Gözetim süreçleri sorumluluk ilkesini desteklemektedir. Bu durum, çalışanların sürekli izlendiklerinin farkında olarak daha sorumlu hareket etmelerine katkı sunmaktadır. Bu nedenle **H1.20 hipotezi** kabul edilmiştir.

Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve pozisyona göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu nedenle **H2 hipotezi** kabul edilmiştir.

Cinsiyete göre algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek ve kadın çalışanların iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetime ilişkin değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle **H2.1 hipotezi** kabul edilmiştir.

Yaş değişkeni ile algılar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yaş gruplarına göre kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemi algısı değişmektedir. Bu nedenle **H2.2 hipotezi** kabul edilmiştir.

Eğitim durumuna göre çalışan algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tüm eğitim düzeylerine sahip çalışanların değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. Bu nedenle **H2.3 hipotezi** reddedilmiştir.

Çalışma yılı ile çalışan algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Kurumda daha uzun süredir çalışan bireylerle yeni çalışanlar arasında anlamlı algı farklılığı görülmemiştir. Bu nedenle **H2.4 hipotezi** reddedilmiştir.

Çalışanların pozisyonlarına göre iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Üst kademe yöneticiler ile diğer çalışanlar arasında algı düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle **H2.5 hipotezi** kabul edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi ve kurumsal yönetime ilişkin algılarının bazı demografik değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle cinsiyet, yaş ve pozisyon değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların iç kontrol sistemi bileşenleri konusundaki algılarında belirgin farklılıklar görülmüş, kadın çalışanların özellikle bilgi ve iletişim boyutuna daha yüksek düzeyde önem atfettikleri saptanmıştır. Yaş değişkenine göre yapılan analizlerde, özellikle 41 yaş ve üzeri çalışanların risk değerlendirme ve gözetim bileşenlerine daha duyarlı yaklaştıkları belirlenmiştir. Pozisyon değişkeni açısından ise yönetici pozisyonundaki çalışanların kontrol ortamı ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerinde daha yüksek algılara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, kurum içi deneyim, yetki düzeyi ve yaşa bağlı olarak iç kontrol uygulamalarına ve kurumsal yönetime yönelik farklı yaklaşımların geliştiğini göstermektedir.

Çalışmada eğitim durumu ve çalışma yılı değişkenlerine göre çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. H2.3 ve H2.4 hipotezlerinin reddedilmesine neden olan bu sonuçlar, eğitim düzeyinin ve kurumdaki kıdemin iç kontrol ve kurumsal yönetim algıları üzerinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Bu durum, eğitim vakfındaki kurumsal iklimin ve kurum kültürünün, çalışanlar arasında ortak bir algı oluşturduğu şeklinde yorumlanır. Kurum içi hizmet içi eğitimlerin, farklı eğitim düzeylerinden gelen bireylerin iç kontrol sistemine dair bilgi ve farkındalık düzeylerini

eşitleyici bir etki yaratmış olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgular, iç kontrol sisteminin tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığını ancak belirli sosyodemografik grupların belirli bileşenlere daha duyarlı yaklaştığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, kurumsal yönetim süreçlerinde personel farklılıklarının dikkate alınarak, daha etkin bir iç kontrol stratejisinin geliştirilebilmesi açısından önemli bir çıktıdır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, OECD'nin belirlediği kurumsal yönetim ilkelerinin iç kontrol sistemleri aracılığıyla etkin biçimde hayata geçirilebildiği görülmüştür. SOX yasası sonrası gelişen ve uluslararası standartlarda kabul gören COSO modeli, kurumsal yönetimin adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini destekleyen bütüncül bir yapı sunmakta; bu yönüyle sadece ticari işletmelerde değil, kâr amacı gütmeyen eğitim vakıflarında da uygulanabilirliğini kanıtlamaktadır. Çalışma kapsamında analiz edilen eğitim vakfı örneği, COSO bileşenlerinin kurumsal yönetişimi destekleyen önemli araçlar olduğunu ve bu yapının söz konusu kurumlarda sürdürülebilirliği, güveni ve işleyiş etkinliğini artırdığını ortaya koymuştur. Kurumsal yönetimin güçlendirilmesi ve iç kontrol sistemlerinin kurumsal yapılarla bütünleştirilmesi, eğitim vakıfları gibi sosyal sorumluluk odaklı kurumlarda yönetsel başarı ve toplumsal meşruiyet açısından stratejik bir gereklilik halini almıştır.

Tablo 6.21. Ana Hipotezler

Hipotezler

Kontrol Ortamı

Hipotez	**Kabul**	**Red**
H1: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. İç kontrol sistemi kurumsal yönetime olumlu etkide bulunur.	X	
H1,1: Çalışanların kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	*X*	
H1,2: Kontrol ortamı, kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	*X*	
H1,3: Kontrol ortamı, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,4 Kontrol ortamı, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	*X*	

Tablo 6.21. (devamı)

Risk Değerlendirme

Hipotez	Kabul	Red
H1,5: Risk değerlendirme, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,6: Risk değerlendirme, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,7: Risk değerlendirme, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,8: Risk değerlendirme, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	

Kontrol Faaliyetleri

Hipotez	Kabul	Red
H1,9: Kontrol faaliyetleri, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,10: Kontrol faaliyetleri, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,11: Kontrol faaliyetleri, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,12: Kontrol faaliyetleri, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	

Bilgi ve İletişim

Hipotez	Kabul	Red
H1,13: Bilgi ve iletişim, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,14: Bilgi ve iletişim, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,15: Bilgi ve iletişim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,16: Bilgi ve iletişim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	

Gözetim

Hipotez	Kabul	Red
H1,17: Gözetim, adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,18: Gözetim, şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,19: Gözetim, hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	
H1,20: Gözetim, sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	X	

Tablo 6.21. (devamı)

Hipotez	Kabul	Red
H2 : Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, demografik özelliklere göre değişmektedir.	X	
H2,1: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, cinsiyete göre değişmektedir	*X*	
H2,2: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, yaşa göre değişmektedir	*X*	
H2,3: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, eğitim durumuna göre değişmektedir		*X*
H2,4: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, çalışma yılına göre değişmektedir		*X*
H2,5: Eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemi algıları ile kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları, pozisyona göre değişmektedir	*X*	

BÖLÜM VII

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada, COSO'nun beş temel bileşeninden oluşan iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkileri, sosyal sorumluluk temelli faaliyet gösteren bir eğitim vakfı örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırma kapsamında, vakıf çalışanlarının iç kontrol sistemi bileşenlerinin adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki algıları değerlendirilmiş ve bu algılar arasındaki anlamlı ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Çalışmada yapılan analizler neticesinde; COSO'nun tüm bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H1 ana hipotezi tüm alt hipotezleriyle beraber kabul edimiştir.

Tamamı pozitif ilişkiye sahip olmakla birlikte, iç kontrol ana bileşenleri ile şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri arasındaki ilişkinin diğerlerine kıyasla daha güçlü olduğu görülmüştür. Ayrıca, sözkonusu algıların demografik özelliklere göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve pozisyon kriterlerine yönelik algılarda anlamlı farklılıklar bulunurken, eğitim ve çalışma yılı kriterlerine göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışmanın, özellikle kamu kurumları ve özel sektör örnekleri üzerinden yürütülen iç kontrol çalışmalarının ötesine geçerek, COSO'nun temel iç kontrol bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkisini, önde gelen sosyal sorumluluk odaklı bir eğitim vakfı örneğiyle birlikte incelemesi dolayısıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma, seçilen örnek eğitim vakfı, katılımcı sayısı, anket soruları-cevapları, uygulanan istatistiksel analiz yöntemi ve testler ile sınırlıdır. Dolayısıyla daha genel sonuçlara ulaşmak için, daha farklı ve fazla sayıda eğitim vakfı, çalışan, anket sorusu ve istatistiki yöntemler/testler ile çalışmaların genişletilmesi önerilmiştir.

Çalışmamızda, eğitim vakfı çalışanlarının iç kontrol sistemine ilişkin algılarının genel olarak yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim ile gözetim gibi alt boyutlarda ortalamaların 3.50'nin üzerinde olması, COSO iç kontrol modelinin bileşenlerinin kurum içinde güçlü şekilde algılandığını göstermektedir. Bu durum, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkisinin olumlu olduğuna yönelik temel hipotezimizi desteklemektedir. Özellikle bilgi ve iletişim boyutundaki yüksek ortalama, çalışanların yönetime güven duyduğunu ve bilgi akışının etkin bir şekilde sağlandığını işaret etmektedir. Rittenberg (2013a), iç kontrol sisteminin kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel kurumsal değerleri gerçekleştirmesinde önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulgular literatürdeki mevcut görüşlerle örtüşmekte ve eğitim vakfının iç kontrol sistemini etkin şekilde uyguladığını ortaya koymaktadır.

Çalışmamızda yer alan normallik testi sonuçları, veri setinin dağılım özelliklerini değerlendirmek açısından oldukça önemlidir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre bazı alt boyutlarda p-değerlerinin 0.05'in altında olması, verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmada parametrik testlerin yanı sıra non-parametrik analiz yöntemlerine de başvurulmuştur. Özellikle yaş, cinsiyet ve pozisyon gibi demografik değişkenlerle iç kontrol algıları arasındaki farkları test ederken Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinin tercih edilmesi bu duruma dayanmaktadır. Bu yaklaşım, veri analiz sürecinde yöntemsel tutarlılığın sağlanmasına olanak tanımıştır. Çalışmamızda elde etmiş olduğumuz sonuca benzer olarak Elbannan (2009), iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmeye yönelik araştırmalarda uygun istatistiksel yöntem seçiminin, bulguların güvenilirliğini artırdığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada normallik varsayımının test edilmesi, analizlerin doğruluğu ve sonuçların güvenilirliği açısından temel bir adım teşkil etmektedir.

Çalışmamızda elde edilen Mann Whitney U testi sonuçları, cinsiyetin bazı iç kontrol bileşenlerine ilişkin algılar üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle gözetim ve iç kontrol boyutlarında erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek algı düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.. Çalışmamıza benzer şekilde, Adeyemi ve Adenugma (2011) tarafından Nijerya finans sektöründe yapılan çalışmada da erkek çalışanların iç kontrol sistemine daha fazla güven duyduğu, bu

nedenle sistemin etkinliğine ilişkin daha yüksek algılara sahip oldukları saptanmıştır. Buna karşın, Eliuz (2007), iç kontrol algılarında cinsiyetin belirleyici olmadığını, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, çalışmamızın bulguları literatürdeki belirtilen çalışmalarla uyumlu olmakla birlikte, farklı sonuçların da bulunduğunu göstermektedir.

Çalışmamızda elde edilen bulgular, yaş değişkenine göre iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetim algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Genç yaş grubundaki katılımcıların özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutlarına daha yüksek önem verdiği belirlenmiştir. Çalışmamızın bulgusu, Ping ve Wen-hua'nın (2007) çalışmasında ortaya konan, bireysel değerlerin ve yaş faktörünün iç kontrol sistemine duyulan güveni etkilediği yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların eğitim durumlarına göre iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetim algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışmamızda elde edilen bu bulgu, eğitim düzeyinin iç kontrol sistemine ilişkin algılar üzerinde belirleyici bir etken olmadığını göstermektedir. Kaval (2008), iç kontrol sistemlerinin sadece üst düzey çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için açık, anlaşılır ve uygulanabilir hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan, bulgular, kurum içinde iç kontrol uygulamalarının eğitim seviyesinden bağımsız olarak tüm çalışanlara etkili şekilde aktarıldığını ve sistemin genel kabul gördüğünü göstermektedir. Çalışmamızda elde edilen bulguların ve Kaval (2008) çalışmasının benzerliği kurumsal iç iletişimin etkinliğine işaret etmektedir.

Çalışmamız çalışanların eğitim vakfındaki çalışma süresine göre iç kontrol, risk değerlendirme ve gözetim algılarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların iç kontrol sistemine ilişkin algılarının kıdem süresinden bağımsız şekilde oluştuğunu göstermektedir. Uyumlaştırılmış kurum kültürü ve tüm çalışanlara yönelik uygulanan standart iç kontrol politikaları, bu bulgunun altında yatan temel neden olabilir. Çalışmamızla benzer şekilde, Usul ve arkadaşları (2011), belediye işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iç kontrol sistemine yönelik algının yalnızca kıdeme bağlı olarak değişmediğini, sistemin tüm çalışanlarca eşit şekilde algılandığını belirtmiştir. Bu bağlamda, elde edilen bulgu, iç kontrol

uygulamalarının kurumun tüm kadrolarına eşit biçimde aktarıldığını ve sistemin kıdemden bağımsız olarak içselleştirildiğini göstermektedir. Bu da kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çalışmamızın korelasyon analizi sonuçları, iç kontrol sisteminin tüm bileşenlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle anlamlı ve pozitif ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir (Aksoy & Cömert, 2025). Bu bulgu, kurumsal yönetimin iç kontrol süreçleriyle doğrudan ilişkilendirilebileceğini ve etkin bir kontrol sisteminin şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi ilkeleri desteklediğini ortaya koymaktadır. Aykaç (2011), kurumsal yönetimde üst yönetimin risk yönetimi, iç kontrol mekanizmalarının kurulması ve etik kuralların izlenmesi gibi konularda etkin bir rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamış ve iç kontrolün hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Öte yandan, Leng ve Ding (2011) yaptıkları ampirik çalışmada, işletmelerin sahiplik yapısı ve yönetim kurulu özelliklerinin iç kontrol açıklıklarını etkilediğini; dolayısıyla kurumsal yönetim ile iç kontrol arasında sistematik bir ilişkinin işletme türüne göre farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu farklılık, kurumların faaliyet alanları, kurumsallaşma düzeyleri ya da iç kontrol sisteminin uygulama biçimlerinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma, Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları, kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğunu ve veri toplama aracının güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Tüm alt boyutlarda elde edilen .70’in üzerindeki alfa değerleri, kullanılan anket formunun istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Dineshkumar ve Kogulacumar (2013) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir; söz konusu araştırmada da iç kontrol sistemine ilişkin ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yüksek çıkmış ve performansla güçlü bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürde çalışmamızdan farklı olarak, özellikle kamu sektörüne ait kurumlarda bazı iç kontrol bileşenlerinde düşük güvenilirlik değerlerine rastlanmış ve bu durumun kurumların iç denetim uygulamalarındaki eksikliklerden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Bu durum, veri toplama araçlarının bağlama uygunluğunun güvenilirlik üzerinde belirleyici olduğunu göstermekte ve ölçme araçlarının kuruma özgü biçimde geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.
Çalışmamızda sunulan faktör analizine göre, iç kontrol sistemine ilişkin ifadelerin anlamlı şekilde bir araya gelerek tek bir yapıyı temsil ettiği görülmektedir. KMO

değeri 0.887 gibi yüksek bir seviyededir ve Bartlett testi anlamlı çıkmıştır; bu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Benzer şekilde, Büber (2008) çalışmasında da iç kontrol yapısının analizinde faktör analizinin etkin biçimde kullanıldığı ve bileşenlerin bütüncül bir yapı oluşturduğu vurgulanmıştır. Öte yandan, Topcu (2013) tarafından yapılan çalışmada, iç kontrol bileşenlerinin bazı kamu kurumlarında homojen bir dağılım göstermediği ve faktör yüklerinin uygulanan COSO modeli ile tam örtüşmediği tespit edilmiştir. Bu durum, örneklem yapısı ve kurumsal farklılıkların faktör yapısını etkileyebileceğini ve her kurum için ölçek uyarlamalarının dikkatle yapılması gerektiğini göstermektedir.

Çalışmamızda yer alan varyans açıklama oranı ve faktör yük değerleri, iç kontrol sistemine ait ifadelerin ölçek içerisinde anlamlı ve tutarlı bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Toplam varyansın %67.321'inin tek bir faktör altında toplanması, ifadelerin aynı yapıyı temsil ettiğini ve ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Büyüköztürk (2002) tarafından ifade edilen ölçme araçlarında yapı geçerliliğini destekleyen yüksek varyans oranlarıyla paralellik göstermektedir. Çalışmamızdan farklı olarak, Baydarol (2007) tarafından yapılan bir araştırmada faktör analizi sonucunda düşük yük değerleri ve yetersiz varyans açıklama oranları nedeniyle iç kontrol ölçeğinin güvenilirliğinin sınırlı olduğu belirtilmiştir.

Çalışmamızda yer alan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, risk değerlendirme boyutundaki maddelerin yüksek faktör yüklerine sahip olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0.853, Bartlett testinin anlamlı olması, verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bu bulgular, Korga ve Aslanoğlu (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çalışmada, bankacılık sektöründe risk yönetimi unsurlarının geçerli bir ölçekle değerlendirildiği ve güvenilir faktör yapıları elde edildiği ifade edilmiştir. Fakat, Efendioğlu ve Uzel (2017) tarafından yürütülen araştırmada bazı iç kontrol bileşenlerinde zayıf faktör yüklerine rastlandığı ve bu durumun COSO modelinin uygulama farklılıklarından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Çalışmamıza benzer şekilde, Çakırsoy (2022) çalışmasında da kamuda kullanılan iç kontrol sistemlerinin risk değerlendirme boyutunda tutarsızlıklar gösterdiği ve yerel yönetimlerde yapı geçerliliğinin daha dikkatli ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Çalışmamızda yer alan bulgulara göre, risk değerlendirme boyutuna ait maddeler yüksek faktör yüklerine sahiptir ve toplam varyansın %64.239'unu açıklamaktadır. Bu, maddelerin aynı yapıyı temsil ettiğini ve ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Benzer sonuçlar, Türedi ve Koban (2016) tarafından yapılan araştırmada da elde edilmiştir. Bu çalışmada, COSO modelinde risk değerlendirme faaliyetlerinin, güvenilir ölçüm yapılarının oluşumunda kritik rol oynadığı ve varyans açıklama oranlarının yüksek olduğu rapor edilmiştir. Buna karşılık, Akyel (2010) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, kamu sektöründe uygulanan iç kontrol sistemlerinde risk değerlendirme alt boyutunun faktör analizinde dağınık bir yapı sergilediği ve bunun da yapı geçerliliğini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Çalışmamıza benzer olarak literatürde Efendioğlu ve Uzel (2017) faktör analizinde elde edilen yüksek varyans oranlarının, ölçeğin amaca uygun geliştirildiğinin ve madde içeriğinin güçlü olduğunun bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir.

Elde edilen açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre, gözetim boyutuna ait maddeler yüksek faktör yükleriyle tek bir yapı altında toplanmış ve toplam varyansın %65.778'ini açıklamıştır. Bu sonuç, gözetim bileşeninin ölçek içerisinde tutarlı bir yapıya sahip olduğunu ve yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Çalışmamızdaki bu bulgu, Çiçekay ve Demir (2021) tarafından yapılan araştırmayla örtüşmektedir. Bu çalışmada da iç kontrol bileşenlerinden gözetimin sistematik olarak işlediği durumlarda, yüksek faktör yükleri ve anlamlı varyans oranlarına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Çalışmamızdan farklı olarak Bayrakcı ve Demirel (2017) tarafından yürütülen çalışmada, üniversitelerde uygulanan iç denetim süreçlerinde gözetim maddelerinin bazı durumlarda yetersiz faktör yüklerine sahip olduğu ve ölçek dışı kalan ifadeler nedeniyle yapı geçerliliğinin sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Bu farklılık, kurumların iç denetim yapıları, yönetişim düzeyleri ve gözetim mekanizmalarının gelişmişlik düzeyine bağlıdır.

Çalışma içerisinde yer alan bulgular, gözetim boyutuna ilişkin ifadelerin yüksek faktör yüklerine sahip olduğunu ve toplam varyansın %68.092'sinin açıklandığını göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin gözetim bileşeni açısından tutarlı ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmamızın bulgusu, Sabuncu (2017) tarafından yapılan çalışmayla benzerlik göstermektedir. Sabuncu, iç denetim ve gözetim süreçlerinin kurumsal kontrolün etkinliğinde temel belirleyicilerden biri

olduğunu ve faktör analizlerinde yüksek varyans oranlarıyla desteklendiğini vurgulamaktadır. Can ve Şakrak (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, bazı kurumlarda iç kontrol sisteminin zayıf gözetim mekanizmaları nedeniyle parçalı bir yapıya sahip olduğu ve bu durumun bazı maddelerin faktör yüklerini düşürdüğü belirterek çalışmamızla farklılık göstermektedir. Oluşan farklılık, uygulama alanlarındaki yönetsel olgunluk düzeyleri ve iç denetim kültürünün farklılığından kaynaklanmaktadır.

Elde edilen bulgular, kontrol ortamı ile kurumsal yönetim ilkeleri (adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, iç kontrol sisteminin temel taşı olan kontrol ortamının kurumsal yönetimin etkinliği üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Çalışmamız bu yönüyle, Baskıcı (2015) tarafından yapılan araştırmayla benzerlik göstermektedir; söz konusu çalışmada, iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkisinin en fazla kontrol ortamı bileşeni üzerinden hissedildiği vurgulanmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulguların aksine Çiğdem, Güneş ve Çukacı (2018) tarafından yapılan çalışmada, kontrol ortamının yalnızca şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle güçlü ilişkiler gösterdiği; diğer ilkelerle olan bağın daha zayıf olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışmamıza benzer olarak Kanca (2020) kontrol ortamının kurumsal yönetim yapıları üzerinde belirleyici bir temel oluşturduğunu ve özellikle özel sektör firmalarında yönetim performansını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Korelasyon sonuçlarına göre, risk değerlendirme boyutunun kurumsal yönetim ilkeleriyle güçlü ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, kurumlarda etkin risk yönetiminin, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi yönetim ilkeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Uysal (2021) çalışmasında benzer şekilde, COSO ve ISO 31000 risk yönetimi çerçevelerinin kurumsal yönetim yapıları üzerindeki etkileri değerlendirilmiş ve risk değerlendirme mekanizmalarının karar alma süreçlerinde temel rol oynadığı vurgulanmıştır. Bulgularımızdan farklı olarak Şener (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bazı kamu kurumlarında risk değerlendirme alt boyutunun kurumsal yönetim ilkeleriyle beklenen düzeyde ilişki göstermediği ve bu durumun uygulama zorluklarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Çalışmamızla benzer olarak Akçakanat (2012) risk değerlendirme süreçlerinin

etkinliğinin kurumsal performansı artırıcı bir unsur olduğunu ve risk bilincinin kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi gerektiğini savunmaktadır.

Korelasyon bulguları, kontrol faaliyetleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, kurum içinde standartların belirlenmesi, politika uygulamaları ve faaliyetlerin izlenmesinin kurumsal yönetim ilkeleriyle uyum içinde yürütüldüğünü göstermektedir. Aytekin ve Sönmez (2016) benzer şekilde, kontrol faaliyetlerinin kurumsal performans ve yönetişim ilkeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu, özellikle hesap verebilirlik ilkesini destekleyici etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Öte yandan, Korkmaz (2011) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumlarında kontrol faaliyetlerinin uygulama zorlukları nedeniyle etkisiz kaldığı ve bu durumun kurumsal yönetim ilkeleriyle olan ilişkiyi zayıflattığı ifade edilmiştir. Ayrıca, Aksoy (2015) iç kontrol süreçlerinde yer alan standart uygulamaların kontrol faaliyetlerini güçlendirdiğini ve bu faaliyetlerin etkinliğinin kurumsal yönetişimi destekleyici rol üstlendiğini vurgulamaktadır.

Korelasyon analizine göre, bilgi ve iletişim boyutunun kurumsal yönetim ilkeleriyle pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, şeffaf bilgi akışının ve etkili iletişim mekanizmalarının kurumsal yönetim uygulamalarını güçlendirdiğini göstermektedir. Çalışmamız bu yönüyle Efe (2021) tarafından yapılan araştırmayla benzerlik göstermektedir; Efe, COSO bilgi ve iletişim bileşeninin kalkınma ajansları üzerindeki etkisini incelemiş ve açık bilgi paylaşımının yönetişim kalitesini artırdığını ifade etmiştir. Çalışmamızın bulgularından farklı olarak Yıldırım (2020) tarafından yapılan çalışmada, kurum içi iletişimin çalışanların kurumsal bağlılıklarına etkisinin sınırlı kaldığı ve bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleriyle doğrudan ilişkisinin bağlama göre değişebileceği ileri sürülmüştür. Çakalı (2021) kurumsal yönetimin iletişim politikalarıyla güçlendiğini ve şeffaflık ilkesinin ancak bilgi teknolojileriyle desteklenen bir yapı içinde sürdürülebilir hale gelebileceğini vurgulamaktadır.

Çalışmamızda, gözetim boyutunun kurumsal yönetim ilkeleriyle (adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk) yüksek ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, etkili bir gözetim sisteminin yalnızca iç kontrolün işleyişini değil, aynı zamanda kurumsal yönetişim standartlarının sürekliliğini de sağladığını ortaya koymaktadır. Çalışmamız bu yönüyle, Çevikbaş (2011) tarafından yapılan

çalışmayla benzerlik göstermektedir. Çevikbaş, iç denetim kurumunun etkinliğinde gözetimin sistematik bir unsur olduğunu ve kurumsal sorumluluğun sürdürülmesinde belirleyici rol üstlendiğini belirtmiştir. Bulgularımızdan farklı olarak gerçekleştirilmiş Yılmaz (2022) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bazı kurumlarda gözetim faaliyetlerinin uygulama düzeyinin yetersiz olduğu ve bu durumun kurumsal yönetim ilkeleriyle bütünleşmeyi zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Bu farklılık, kurumlar arası kültürel ve yapısal farklardan ya da gözetimin yasal çerçeveye dayalı uygulanma düzeyinden kaynaklanmaktadır.

REFERANSLAR

Acındı, A. (2007). İşletmelerde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Adeyemi, B., & Adenugma, A. (2011). Corporate governance in the Nigerian financial sector: The efficacy of internal control and external audit. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 691-698.

Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4 (7), 30-46.

Akkaya, M. (2021). Bölüm 1: Risk ve Risk Yönetimi, Finansal Risk Yönetimi, (edit.: M. Akkaya), İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 23-57.

Akkoy, M.A. (2013). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 17(1-2), 45-76.

Aksoy, T. & Cömert, E. (2025). The impact of internal control system on corporate governance: A leading educational foundation example. Al Farabi 14th International Scientific Research and Innovation Congress: April 25-26, Selçuk University, Beysehir, Konya, Türkiye, Abstract Book. ISBN:979-8-89695-075-2, New York: Liberty Publishing House.238.

Aksoy, T. & Aksoy, L. (2020). Increasing Importance of Internal Control in the Light of Global Developments, National and International Standards and Regulations, Journal of Turkish Court of Accounts, Sayıştay Dergisi, September, 33(118), 9-40.

Aksoy, T. & Denkdemir, A. T. (2024). The Perception of Fraud and Perspective on Ethics of the Media Employees in Emerging Countries in the Digital Era: Evidence from Türkiye. Journal of Ibn Haldun Studies, 9(2), 161–191. https://doi.org/10.36657/ihcd.2024.124

Aksoy, T. & Hacioglu, U.(2021). Auditing Ecosystem and Strategic Accounting in the Digital Era: Global Approaches and New Opportunities, Springer, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72628-7

Aksoy, T. & Kahyaoglu, S. (2009). Economic Demand For An Effective Audit Committee To Monitor Management In The Light Of Corporate Governance Mechanism And Oversight of The Firms' Internal Control Structure: A Theoretical Glance, World of Accounting Science, Muhasebe Bilim Dünyası, AACF, Mödav, 11(2), 153-173.

Aksoy, T. & Mohammed, A. (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. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.743

Aksoy, T. & Saglam, M. (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 (2147- 4478), 9(6), 274-288. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.922

Aksoy, T. & Tekneci, A. (2023). The impact of internal control system effectiveness on store performance: D&R store example. 43rd EBES Conference, Program and Abstract Book: Madrid, Spain April 12-14, (pp.81). Madrid: EBES Publications.

Aksoy, T. & Karacan, Ö. (2022). Measuring the efficiency of the integrated internal control system and its relationship with organizational culture: Turkuvaz media television case. Al Farabi 11th International Conference on Social Sciences,Abstracts Book, August 19-20, 2022, Atatürk University, Erzurum, Iksad Global Publications, pp.217-218.

Aksoy, T. (2005). Küresel Etkili Muhasebe ve Denetim Skandallarının Nedenleri Işığında Sarbanes-Oxley Yasası ile SPK Düzenlemesinin Karşılaştırılması, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, 7(4), Aralık, 45-79 https://zenodo.org/record/3253704#.XRDt3-gzbIU

Aksoy, T. (2007). Derecelendirme Süreci Işığında Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri ve KOBİ'lerce Atılması Gereken Adımlar: Analitik Bir Bakış, Mali Çözüm Dergisi, ismmmo, 18(84), 71-102.

Aksoy, T. (2010a). Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Süreci ile KOBİ'ler, Bankalar ve Kurumsal İşletmeler Işığında Basel ve İç Kontrol, No:384, Ankara:Türmob yayınları

Aksoy, T. (2005a). Ulusal ve Uluslar Arası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme, Mali Çözüm Dergisi, 15(72), ismmmo, 138-164.

Aksoy, T. (2005c). Basel I-II Sermaye Yeterliliği Uzlaşıları Işığında Bilanço Varlıklarında Risk-Bazlı Ağırlıklandırma ve Risk-Odaklı Kredi Fiyatlamasının Çok Yönlü Etkilerine Yönelik Bir İnceleme, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik (3.Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, ISSN 1305-8681, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 150, 31-51.

Aksoy, T. (2005d). 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. (2010b). 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, Muhasebe Bilim Dünyası, AACF, Mödav, 12(4), 15-45.

Aksoy, T. 2006). ETİK Ulusal ve Uluslararası Etik İlkelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Muhasebe Meslek Etiği, Ankara: Yetkin Yayınları.

Akyel, R. (2010). Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(1), 83-98.

Alp, A., ve Kılıç, S. (2014). Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli (1 b.). İstanbul: Doğan Kitap.

Ayagre, P., Appiah-Gyamerah I., & Nartey J. (2014). The effectiveness of internal control systems of banks: The case of Ghanaian Banks. International Journal of Accounting and Financial Reporting, 4(2), 377-389.

Aykaç, Ö. (2011). "İç Denetim: Kurumsal Yönetimin Güvencesi", TİDE TÜSİAD toplantısı, İstanbul.

Aytekin, M. & Sönmez, A.R. (2016). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi, Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1(2, 31-40.

Bal, F., & Ufacık, O. E. (2023). Vekalet teorisi üzerine bibliyometrik bir araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(4), 1650-1670.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 7-38

Baskıcı, Ç. (2015). Kurumsal yönetim uygulamalarında iç kontrol sisteminin önemi: Borsa İstanbul şirketleri üzerine bir araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(25), 163–180.

Baydarol, O. (2007). İç kontrol sistemi etkinliğinin muhasebe denetimindeki önemi ve kontrol riskinin belirlenmesi (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Bayrakcı, E. ve Demirel, A. (2017). İç Denetimin Yapısal Ve İşlevsel Sorunlarının Türkiye'deki Üniversiteler Bağlamında Analizi. Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 19 (33), 52- 60.

Benton W. C. & Maloni, M. (2005). "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction". Journal of Operations Management, 23 (1), 1-22.

Bozlak, E. (2019). İç Denetim Süreçlerinde Hile Denetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brand, C., & Hotz, D. (2017). Der" VW-Skandal" unter wirtschaftsstrafrechtlichen Vorzeichen.

Büber, H. (2008). Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Büyükdere, F. (2015). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi,Van.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 32(32), 470-483.

Camci, A. & Aksoy, T. (2024). Assessing the impact of seasonal changes on advertising revenues in the age of digitalization and sustainability: A print-visual media business example, Bussecon Review of Social Sciences, 6(4), 01-18. https://doi.org/10.36096/brss.v6i4.759

Can, E. N., & Şakrak, M. (2018). İç kontrol sistemindeki zayıflıkların ortaya çıkarabileceği hukuki sorunlar ve muhasebe bilgi sisteminin rolü. Mali Çözüm Dergisi, 28, 45-57.

Celayir, D. (2019). Bağımsız Denetimde Hileye İlişkin Beklenti Farklılıkları, 1. Baskı, Der Yayınları.

Ceylan, İ. F. ve Apan, M. (2014). "Coso İç Kontrol Modeli'nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması'', Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10, Haziran, ss. 179- 198.

Ceyhan, İ., & Apan, M. (2014). COSO İç Kontrol Modeli'nin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Bir hastane uygulaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 179-198.

Chen, J. J. (2022). Wirecard. In International Cases of Corporate Governance (pp. 67-82). Singapore: Springer Nature Singapore.

Channar, Z. A., Khan, M., & Shakri, I.H. (2015). Internal control effectiveness & its relationship with financial performance. IBT Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management & Social Sciences), 11(2), 92-107.

Chiambaretto, P. (2015). "Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies". M@ n@ gement, 18(3), 205-233

Collins, O. O. (2014). Effect of internal control on financial performance of micro-finance institutions in Kisumu Central Constituency, Kenya. Scholarly Journal of Scientific Research and Essay (SJSRE), 3(10), 139-155.

Çakalı, K. R. (2021). Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi, İstanbul: Hiperyayın, ebook, e- ISBN: 978-625-7402-78-1).

Çakırsoy, E. (2022). Kamuda iç kontrol sisteminin kullanılması: Büyükşehir belediyeleri örneği= Use of ınternal control system in public: Example of metropolitan municipalities.

Çelik, N., & Bedük, A. (2014). Vekalet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki. Sakarya İktisat Dergisi, 3(1), 43-67.

Çevikbaş, R. (2011). Türkiye'de İç Denetim Kurumu. Türk İdare Dergisi (471-472), 47-67.

Çiğdem, C. F., Güneş, R., & Çukacı, Y. C. (2018). İç kontrol sisteminin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerde uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 421–436.

Çoşkun, M. F. (2019). COSO Tabanlı İç Kontrol Sisteminin Bağımsız Denetim Sürecine Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağlı, H., Ayaydın, H., & Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal yönetim endeksi performans değerlendirmesi: Türkiye örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (48), 18-31.

Demir, E.E. (2016). Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Demirel, E. (2020). Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında kümelenme modelinin etkinliği: Türkiye'deki kümeler üzerinden bir karşılaştırma (Doctoral dissertation, Necmettin Erbakan University (Turkey)).

Demirtaş, Z. (2020). Eğitim vakıflarında iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Dinçer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (36).

Dineshkumar, S., & Kogalacumar, P. (2013). Internal control system and its impact on the performance of the Sri Lanka Telecom limited in Jaffna District. International Journal of Advanced Computer Technology, 2(6), 56-64.

Dizgil, E. (2020). Kurumsal yönetim uygulamalarının finansal kararlar ve firma performansına etkisi BİST 100 ile BİST Kurumsal Yönetim Endeksi karşılaştırması. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/Doktora Tezi.

Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(1), 84-96.

Doğan, Z. ve Çitak, F. (2017). Hileli Finansal Raporlamada İç Denetçilerin Sorumluluğunun Tespitine İlişkin Bir Araştırma, 5(2), 49-62.

Driesen, I. (2018). "Power Dominance in Buyer-Supplier Relationships. A Case Study to the Strategic Options for the Weaker Actor", (Yayınlanmamış Master Tezi), Open Universiteit, Nederland.

Ece, O. ve Güner, M. (2018). Kurumsal Yönetim Uygulamaları İle Firma Piyasa Performansı ve Firma Finansal Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 22(3);745-782.

Efe, A. (2021). Coso Bilgi ve İletişim Bileşeninin Kalkınma Ajansları Üzerinden Analizi. Denetişim, (22), 69-88.

Efendioğlu, H. B. ve Uzel, M. (2017). COSO Alaaddin'in Sihirli Lambası mı? (Tüm Yönleriyle COSO Bazlı İç Kontrol Sistemi). Finansal Çözüm Dergisi, (141), 209-226.

Ejoh, N., & Ejom, P. (2014). The impact of internal control activities on financial performance of tertiary institutions in Nigeria. Journal of Economics and Sustainable Development, 5(16), 133-143.

Elbannan, M. A. (2009). Quality of internal control over finacial reporting, corporate governance and credit ratings. International Journal of Disclosure and Governance, 6 (2), 127-149.

Eliuz, A. (2007). "Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 işletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya

Erdem, Z. (2014). Hile Denetimi ve İç Kontrol İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, M. (2016). Konaklama İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergyun, S. (2013). Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (31), 199-223.

Ertuna, Ö. (2017). Muhasebe Teori ve Uygulamalarından Beklentiler 2. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (12), 6-28.

Ertuna, Ö. (2015). Muhasebe teori ve uygulamalarından beklentiler. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (8), 5-25.

Ervural, B. Ç. (2020). Varyans Analizi (ANOVA) ve Kovaryans Analizi (ANCOVA) ile Deney Tasarımı: Bir Gıda İşletmesinin Tedarik Süresine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(2), 923-941.

Ergün, C. (2021). Kütüphanelerde İtibar Yönetimi: Paydaş Temelli Bir Model Önerisi. İstanbul. Hiperlink. ISBN: 978-625-7402-43-9.

Gökçen, G. ve Tipi, O. (2019). İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve Bist İmalat Sektöründe Bir Araştırma. M.U. Iktisadi ve Idari Bilimler Dergisi, 41(1), 145-169.

Gökgöz, A. (2012). Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim Ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 313-331.

Görmen, M. (2019). Değer Katan Bir İç Denetim. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 12 (1), 73-86.

Graham, L. (2015). İnternal Control Audit and Compliance- Documentation and Testing Under the New COSO Framework, Canada: Wiley Publishing.

Güler, B., & Küçükbay, F. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı. In CONGRESS BOOK SERIES (p. 193).

Gürbüz, F., Türedi, H. ve Alıcı, Ü. (2014). "COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı'', Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Sayı 42, Temmuz, ss. 141-155.

Güvençer, Ü. C. (2008). Vekâlet teorisi: Firma performansına etkisi (Master's thesis, Bursa Uludag University (Turkey)).

Hedberg, E. C., & Ayers, S. (2015). The power of a paired t-test with a covariate. Social science research, 50, 277-291.

Ibrahım, K.I. (2022). The role of internal control in improving the financial performance of banks. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa University, Graduate Educatıon Instıtute.

İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde iç kontrol sistemine genel bakış. Sayıştay Dergisi, (85), 95-121.

İzciler, D. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Jensen, M. C. & Meckling, W. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 3, 305– 360.

Kabuye, F., Kato, J., Akugizibwe, I., & Bugambiro, N. (2019). Internal control systems, working capital management and financial performance of supermarkets. Cogent Business & Management, 6 (1), 1-18.

Kaderli, Y., & Köroğlu, Ç. (2014). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi ile Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki. Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz (2014), 21–38.

Kadioglu, E. (2021). Kurumsal yönetim mekanizmaları. ın Kurumsal yönetim: gelişimi, teorileri ve uygulamaları (pp. 138-181). Gazi Kitabevi.

Kanca, S. (2020). İç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim ilkelerinin finansal performansa etkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(33), 18-40.

Karakaya, G. ve Türedi, H. (2015). "COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı'', Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı 602, ss. 67- 76.

Karakulle, İ. (2024). Örgütsel Açıdan Kaynak Bağımlılığı Kuramı Perspektifinde Stratejik Halkla İlişkiler Üzerine Teorik Bir İnceleme. Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi, (12), 201-218.

Karcıoğlu, R. ve Kurnaz, E. (2017). Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Başlıca Sorunların Tespiti: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma, IGU J. Soc. Sci., 4.2, 67-88.

Kaval, H. (2008). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi, 3. Baskı, Ankara

Kayım, A. (2009). "Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği'', Denetişim Dergisi, Sayı 3, ss. 41-48.

Kayisi, M. & Aksoy, T. (2024). Accounting professionals' perceptions of accounting culture and fraudulent financial reporting in the age of sustainability: Case of Istanbul province, Bussecon Review of Social Sciences, 6(3), 01-21. https://doi.org/10.36096/brss.v6i3.718

Kazak, G., & Erdemir, N. K. (2022). Paydaş teorisi kapsamında sürekli denetimin rolü ve blok zinciri teknolojisi etkileşimi: BIST bilişim sektörü firmalarında uygulanması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24(43), 974-991.

Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. Journal of Mood Disorders, 3(2), 90-92.

Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi, Haliç Üniversitesi, Doktora Tezi.

Kiracı, M. (2003). Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 67-78.

Khitiri, B. (2017). Theories of Corporate Governance: Legal Analysis, Journal of Law(TSU), 2017(2), 117-148.

Koban, A. O., & Karakaya, G. (2022). Enron Vakası'nın Denetim, Risk Yönetimi ve İç Kontrol İlkeleri Çerçevesinde İncelenmesi. Denetişim, (24), 91-106.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kurt, G., & Uçma, T. (2013). Coso İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Güncelleme Projesinin Yenilikleri. World of Accounting Science, 15(2).

Korga, S., & Aslanoğlu, S. (2020). İç kontrol sisteminin unsurları ile risk yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. Muhasebe ve Denetime Bakış, 20(60), 95-116.

Korkmaz, Z. (2011). "COSO İç Kontrol Standartları ve Türkiye Uygulaması'', Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

Köse, E. ve Bekci, İ. (2017). "1992-2013 COSO Modeli: İç Kontrol — Entegre Çerçevesi'', Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi, Sayı 7, Haziran, ss. 12-23.

Kurt, A. (2020). Kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi Borsa İstanbul kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerde bir uygulama. Çanakkale: 18 Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Doktora Tezi

Küçük, E., & Uzay, Ş. (2009). Hileli Finansal Raporlamanin Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 239-258.

Leng, J., & Ding, Y. (2011). Internal control disclosure and corporate governance: Emprical research from Chinese listed companies. Technology and Investment, 2, 286-294.

Mahapatra, S., Narasimhan, R., & Hult, G. T. M. (2020). Sourcing strategy across product life cycle stages: Relevance of multiple-mode governance. International Journal of Integrated Supply Management, 13(1), 1-27.

Manna, A., Sahu, T.N., & Gupta, A. (2019). Governance-Led Corporate Performance:Theory and Practice, First Edition, Emerald Publishing, ISBN: 978- 1-78973-847-6 (Online).

McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-Whitney U Test. The Corsini encyclopedia of psychology, 1-1.

Meydan, C. H. (2017). "Kaynak Bağımlılığı Kuramı". Der. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım, Örgüt Kuramları içinde, İstanbul: Beta Basım.

Mollaoğulları, B. F. (2018). Denetim Komitesinin İç Denetim Birimi Çalışmalarına Etkisi: Türkiye'de İç Denetim Birimi Yöneticilerinin Algısı Araştırması. 29. Manisa: T.C. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Muth, M. M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory And Board Structure: A Contingency Approach, Corporate Governance: An International Review, 6(1),5- 28.

Nardemir, M. S. (2014). İç Kontrol Yapısının Kurumsal Yönetim ile İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Onbulak, E. (2017). Kurumsal yönetim ve Türkiye yansımaları. In Journal of Social Policy Conferences (No. 72, pp. 101-126). Istanbul University.

Ostertagova, E., Ostertag, O., & Kováč, J. (2014). Methodology and application of the Kruskal-Wallis test. Applied mechanics and materials, 611, 115-120.

Özalp, B. (2022). Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Sınıf Hegemonyası Kuramı Kapsamında Türkiye'de Kilit Yöneticilerin İşlevleri. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (51), 93-115.

Özer, A. (2008). Risk odaklı iç denetim ve bir uygulama (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Öztürk, F. (2013). Kurumsal yönetim ilkeleri ve iç denetimin rolü (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Özyiğit, H. (2023). COSO İç Kontrol Sisteminde Bilgi Teknolojisi. In Güncel Gelişmeler Ekseninde Muhasebe ve Denetim (pp. 165-188). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Ping, T., & Wen-hua, L. (2007). Research on reciprocal relationships between corporate governance and internal control. China-USA Business Review, 6 (5), 1-9.

Raziq, M. M., Benito, G. R., & Igoe, J. (2020). Subsidiary country managers and subsidiary development: Upper echelons and resource-based perspectives. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 291-323.

Rittenberg, L. E. (2013a). COSO Internal Control — Intagrated Framework Turning Principles Into Positive Action, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18.2, 161-174.

Sabuncu, B. (2018). İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20(Özel Sayı), 779-789.

Saldanlı, A. (2012). Kurumsal yönetim endeks performansının analizi. International Journal of Economic & Social Research, 8.

Sarıkaya, M. (2008). Kurumsal sosyal sorumluluğa yeni bir bakış: Paydaş teorisi (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Soysal, M.A. (2015). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Finansal Performansa Etkileri Türkiye Uygulamaları, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Şener, M. M. (2019). Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştirma (Master's thesis, Bursa Uludag University (Turkey)).

Tehseen, S., & Sajilan, S. (2016). Network competence based on resource-based view and resource dependence theory. International Journal of Trade and Global Markets, 9(1), 60-82.

Tetik, N., & Karaca, H. (2021). İç Kontrol Kavramı Ve Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, (2021 Özel Sayı), 189-204.

Tezcan, N. (2011). Parametrik olmayan regresyon analizi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25.

Tığdemir, S. (2014). “COSO 2013'ün Yol Haritası’’, KPMG Gündem Dergisi, Sayı 19, Temmuz-Eylül, ss. 24-25.

Topcu, M. K. (2013). Kamuda iç kontrol sisteminin COSO modeli bağlamında taşrada uygulanabilirliği: İhalelerde uygulanmasına yönelik iki vaka analizi. Sayıştay Dergisi, (91), 5-31.

Tunçay, D. (2011). İç kontrol ile iç denetimin bağımsız denetim açısından önemi ve bir anket çalışması (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Tufan, H., & Ege, İ. (2021). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: Panel Veri Analizi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi, 4(2), 41-57.

Turaboğlu, T. T. (2002). Vekalet teorisi: Firma sahiplik yapısı ve performans ilişkisi Türkiye uygulaması.

Türedi, H., Karakaya, G., & İldem, M. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(1), 63–84.

Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2015a). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modellerinin Karşılaştırılması. Sayıştay Dergisi (99):95-119.

Türedi, H. ve Karakaya, G. (2015b). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52(602), 65-74.

Türedi, H, ve Koban, A.O. (2016). COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12 (46), 155-177

Uludağ, S. (2023). Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) İlişkili Süreçler ve İç Kontrol. PressAcademia Procedia, 17(1), 222-223.

Ulusan, H., Eren, E., & Köylü, Ç. (2012). 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nun muhasebe ve denetim uygulamalarına getirdiği yenilikler üzerine bir araştırma. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (55), 11-34.

Usul, H., Titiz, İ., & Ateş, B. A. (2011). İç kontrol sisteminin kurumsal yönetimin oluşumundaki etkinliği: Marmara Bölgesi belediye işletmelerine yönelik bir uygulama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 49, 48-54.

Uysal, M. C. (2021). Iso 31000 ve Coso Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırması: Çerçeveleri Anlamak. Denetişim, (22), 55-68.

Üsdiken, B. (2007). "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", Örgüt Kuramları, Derleyenler: A. Selami Sargut, Şükrü Özen, İmge Kitabevi, Ankara.

Wiggins, R. Z., Piontek, T., & Metrick, A. (2019). The Lehman brothers bankruptcy a: overview. Journal of financial crises, 1(1), 39-62.

Yağlı, İ. (2019). Yönetim Kurulu Çeşitliliği-Finansal Performans İlişkisi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37(3), 565-586.

Yaşartürk, F., Akyüz, H., & Karataş, İ. (2018). Rekreasyon bölümü öğrencilerinin boş zaman yönetimi ile akademik başarılarını etkileyen örgütsel faktörler arasındaki ilişkinin incelenmesi. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3(2), 233-243.

Yazgili, A. (2020). Sermaye piyasası ve kurumsal yönetim (Master's thesis, Dokuz Eylul Universitesi (Turkey)).

Yavuzaslan, S. (2014). İşletmelerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Kâr Yönetimi Üzerindeki Etkisi ve İMKB Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Yıldırım, A. (2018). Örgütsel değişimin yönetilmesi bağlamında" çevre-uyum ilişkisi." Yeni kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramları arasında karşılaştırmalı bir analiz. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (44), 89-102.

Yıldırım, G. (2020). Halkla İlişkilerde Paydaş Teorisi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi. Selçuk İletişim, 13(2), 438-470.

Yılmaz, İ. (2022). İç kontrol ile iç denetim arasındaki ilişkinin incelenmesi. Sosyal beşerı ve ıdarı bılımler alanında uluslararası araştırmalar XV, 35.

Yılmaz, A., & Altunay, S. (2022). Açık Uçlu Gruplanmış Veriler için Ortalama ve Standart Sapma. Politeknik Dergisi, 25(4).

Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., & Gerschberger, M. (2019). The emerging role of coopetition within inter-firm relationships. The International Journal of Logistics Management, 30(2), 414-437.

Zengin, A. N., & Altıok, Y. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. Journal of International Social Research, 10(48).

EKLER

EK A

KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE ONAM FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Eslem CÖMERT tarafından Prof. Dr. Tamer AKSOY danışmanlığında İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapılmakta olan "İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetime Etkisi: Bir Eğitim Vakfı Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Çalışmada, Vakıf çalışanlarının iç kontrol sisteminin kurumsal yönetime etkisine olan algılarının ve demografik özelliklere göre bu algıların değişiminin incelenmesi amaçlanmıştır. Sorulara vereceğiniz objektif cevaplar, araştırmanın bilimselliğine katkı sağlayacaktır ve tamamen araştırmanın amacı için kullanılacaktır. Çalışmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmakta olup, sağlanacak bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır. Katılımcıların kimliği de kesinlikle gizli tutulacak olup, cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından görüntülenecektir.

Eslem Cömert

İbn Haldun Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Tezli Türkçe Yüksek Lisans
Programı (Tez Aşaması)
Programı (Tez Aşaması)

Prof. Dr. Tamer Aksoy

İbn Haldun Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
İşletme Bölümü

EK B

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz nedir?
Kadın ( )
Erkek ( )
2. Yaş aralığınız nedir?
18-25 ( )
26-35 ( )
36-45 ( )
46-55 ( )
56 ve üzeri ( )
3. Eğitim durumunuz nedir?
Önlisans ( )
Lisans ( )
Yüksek Lisans ( )
Doktora ( )
4. Eğitim vakfındaki çalışma süreniz nedir?
1 yıldan az ( )
1-3 yıl ( )
4-6 yıl ( )
7 yıl ve üzeri ( )
5. Şu anki pozisyonunuz nedir?
Uzman ( )
Yönetici ( )
Diğer ( )

EK C

ANKET

İÇ KONTROL SİSTEMİ ANA BİLEŞENLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE İLGİLİ SORULAR

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.
1 = Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

İç Kontrol Sistemi-Kurumsal Yönetim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İç kontrol sistemi kurumsal yönetime olumlu katkıda bulunur.					
İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini artırır.					
İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim süreçlerinin verimliliğine olumlu katkıda bulunur.					
İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim süreçlerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik seviyesini yükseltici etkide bulunur.					
İç kontrol sistemi, karşılaşılan kurumsal yönetim süreçlerindeki risklerin azaltılmasına katkı sağlar.					
Kontrol Ortamı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kontrol ortamı, adillik üzerinde olumlu katkıda bulunur.					
Kontrol ortamı, Vakıf içi iş süreçlerinin şeffaflığına olumlu katkıda bulunur.					
Kontrol ortamı, hesap verebilirliğe olumlu katkıda bulunur.					
Kontrol ortamı, çalışanların sorumluluk bilincini artırdığından sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Risk Değerlendirme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Vakıfta adaletin sağlanması adına risk değerlendirme süreçlerinin adalet üzerinde olumlu bir etkisi vardır.					
Risk değerlendirme süreçleri şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Risk değerlendirme süreçleri hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Risk değerlendirme süreçleri çalışanların sorumluluklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olduğundan sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Kontrol Faaliyetleri	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kontrol faaliyetleri, Vakıfta adaletin tesis edilmesine yardımcı olduğundan adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Kontrol faaliyetleri, kurumsal süreçlerde şeffaflık sağlanmasına katkı sunduğundan dolayı şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Kontrol faaliyetleri hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Risk değerlendirme süreçleri çalışanların sorumluluklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olduğundan sorumluluk üzerinde					

olumlu bir etkiye sahiptir.					
Bilgi ve İletişim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilgi ve iletişim süreçleri, Vakıf içi adaletin sağlanmasına katkıda bulunduğundan dolayı adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Bilgi ve iletişim süreçleri şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Bilgi ve iletişim süreçleri hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Bilgi ve iletişim süreçleri sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Gözetim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Gözetim mekanizmaları adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Gözetim mekanizmaları şeffaflık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Gözetim mekanizmaları hesap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					
Gözetim mekanizmaları sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı

Eslem Cömert

Eğitim:

2016- 2021	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, Lisans Programı, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
2022 – 2025	İşletme, Yüksek Lisans Programı, İbn Haldun Üniversitesi

İş Deneyimi:

2021- ….. TÜRGEV

Yayın:

1. Aksoy, T. & Cömert, E. (2025). The impact of internal control system on corporate governance: A leading educational foundation example. Al Farabi 14th International Scientific Research and Innovation Congress, Abstract Book. April 25-26, Selçuk University, Beysehir, Konya, Türkiye, ISBN:979-8-89695-075-2, New York: Liberty Publishing House.238.