

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

VEKÂLET TEORİSİ BAĞLAMINDA KONTROL  
SİSTEMLERİNİN YÖNETİM RİSKİNE ETKİSİ: KÜÇÜK VE  
ORTA BOY İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Özlem ÖNER

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Metin UYAR

İSTANBUL – 2018



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Özlem ÖNER

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Vekâlet Teorisi Bağlamında Kontrol Sistemlerinin Yönetim Riskine Etkisi: Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bir Uygulama

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : İşletme

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 28.03.2018

**SAYFA SAYISI** : 151

**TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Metin UYAR

**DİZİN TERİMLERİ** :

**TÜRKÇE ÖZET** :

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Özlem ÖNER

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

VEKÂLET TEORİSİ BAĞLAMINDA KONTROL  
SİSTEMLERİNİN YÖNETİM RİSKİNE ETKİSİ: KÜÇÜK VE  
ORTA BOY İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Özlem ÖNER

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Metin UYAR

İSTANBUL – 2018

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özlem ÖNER

...../...../2018



## ÖZET

Vekâlet teorisi, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri inceleyen bir teori olup, günümüz büyük ölçekli şirketleri göz önüne alındığında; getirileri ve götürüleri konusunda ciddi bir araştırmayı gerektiren ve önem arz eden bir husustur. İşletmelerin yönetimi sürecinde; işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla uyguladıkları politika ve prosedürler kontroller olarak ifade edilir. Risk, bir şirketin veya kurumun, belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmesini ve hedeflere ulaşmasını olumsuz etkileme ihtimalini ortaya çıkaran olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu muhtemel kayıplardır.

Kontrol sistemlerinin temel amacının işletmelerin hedeflerini ulaşmasını sağlamak olduğu göz önüne alındığında; hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek olasılıklar olan risklere etkilerinin incelenmesi gereklilik oluşturmuştur. Vekâleten yönetilen işletmelerde, kontrol sistemlerinin hissedarlar ile yönetici arasındaki güven ilişkisini sağlamlaştırdığı da göz önüne alındığında; bu incelemeyi vekâleten yönetilen şirketlere uygulamak uygun görülmüştür.

Çalışmada; vekâleten yönetilen şirketlerde yönetsel risklerin azaltılması hususunda kontrol sistemlerinin ne ölçüde yararlı bulunduğu ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde; vekâleten yönetilen küçük ve orta boy işletmelere; anket çalışması uygulanarak, iç kontrol sistemleri ve yönetsel risklerle ilgili sorular sorulmuş olup, ilişkileri incelenmiştir.

Bu ilişkileri inceleyebilmek için 6 adet hipotez oluşturulmuştur. Kontrol sistemlerinin iç kontrol ve dış denetim olmak üzere ikiye ayırıp, riskleri ise operasyonel, finansal ve yönetsel olmak üzere üçe ayırıp, kontrol sistemlerinin riskleri azaltıp azaltmadığı araştırılmıştır.

Sonuç olarak; dış denetimin yönetsel riski azalttığı hipotezi reddedilmiş olup, diğer tüm hipotezler kabul edilmiştir. İç kontrol sistemleri, hedefe ulaştıran politikalar olarak özetlenecek olursa, doğru uygulandığı takdirde riskleri azaltması doğası gereği beklenen bir sonuçtur. Etkin ve verimli iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının riskleri azaltacağı vekâleten yönetilen şirketlerde de kabul görmüştür.

Dış denetim uygulamaları, işletmenin bağımsız denetçiler tarafından, üçüncü şahıslara güvenilir bilgi sağlaması ve yöneticilere düzenlenen finansal tabloların ve

mali durumun doğruluğunu bildirmesi açısından çok yararlı olduğu bilinmektedir. Vekâlet teorisi kapsamında; asilin bilgi eksikliğini ortadan kaldırmak için vekâlet maliyeti olarak kabul edilen bağımsız denetleme bilgilerine ihtiyacı vardır. Vekillerin, yönetsel risklerin azalmasına dış denetimin etki etmediği yönünde görüş bildirmelerinin temelinde bu durum rol oynamaktadır. Ayrıca, dış denetimin daha ziyade finansal tablolarla ve mali durumla ilgili olduğunun düşünülmesi de, bu yönde fikir beyan edilmesine yol açmış olabilir.

Dış denetimin, finansal ve operasyonel riskleri azaltması konusundaki hipotezler ise vekiller tarafından kabul edilmiştir. Bağımsız bir denetçinin uygulamalarının özellikle finansal riskleri azaltacağı bilinmektedir. Ancak dış denetimin riskleri azaltacağı düşünülse de, vekiller tarafından en az tercih edilen denetim uygulaması olarak tercih edilmektedir. Bu bağlamda, dış denetim uygulamalarının riskleri azaltacağı görüşü hâkim iken pratikte uygulanmaması bir eksiklik olarak görülmüş olup, daha çok uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vekalet Teorisi, İç Kontrol, İç Denetim, Bağımsız Denetim, Yönetim Riskleri

## SUMMARY

The theory of agency is a theory that examines the relationship between a party (a deputy) doing business and the other party (noble) that gives authorization to do business. Considering today's large-scale companies; it is a matter that deserves a serious research about its advantages and disadvantages. During the management of the enterprises; the policies and procedures that implement to achieve the objectives of the enterprises are referred as the controls. Risk is the potential loss that could have negative effects to a company or organization to achieve its goals and reach its objectives.

Considering that the main purpose of the control systems is to achieve the objectives of the enterprises; it is necessary to examine the effects of the risks that might prevent achieving the objectives. Considering that in controlled enterprises, the control systems provide the trust between the shareholders and the manager; It has been deemed appropriate to apply this review to companies that are administered by agency.

In our study; it is aimed to measure the extent to how control systems are useful in reducing administrative risks in companies that are managed by agency. Within this framework, small and medium-sized enterprises managed by proxy; were asked by the prepared questionnaire, about internal control systems and administrative risks and their relations were examined. Six hypotheses were created to examine these associations. Control systems were divided into internal and external control, and risks were divided into operational, financial and managerial, and it is investigated whether control systems reduced risks or not.

As a result; the hypothesis that external control reduces the managerial risk was rejected and all other hypotheses were accepted. If internal control systems are summarized as policies that reach to the objectives, reducing the risks if it implemented correctly is an expected outcome. Effective and efficient internal control and internal auditing are also recognized to reduce risks, in companies that are managed by proxy.

External auditing practices are known as very useful to provide reliable information to third parties and to report the accuracy of the financial statements and



financial statements issued to managers by an independent auditor. Within the scope of the theory of agency; it needs independent auditing information, which is considered as cost of proxy, to eliminate the lack of information of acil. This plays a role at the basis of the opinion that the attorneys do not influence the external audit to reduce the managerial risks. In addition, the fact that external control is more concerned with financial statements and the financial situation may have led to the declaration of an opinion in this respect. The hypothesis of external audit reduces financial and operational risk, was accepted by the proxy. It is known that the practices of an independent auditor will reduce financial risks in particular. However, even external control is considered to reduce the risks, it is the least preferred audit practice by proxy. In this context, the lack of practical application of external auditing practices is seen as a deficiency and it is considered to be more useful to be implemented.

**Key Words:** Agency Theory, Internal Control, Internal Audit, External Control, Administrative Risks

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
<b>1. VEKÂLET TEORİSİ</b>	
1.1. TANIMLAR VE KAVRAMLAR.....	3
1.2. VEKÂLET MALİYETLERİ.....	4
1.3. VEKİLLERE YETKİ DEVRİ.....	6
1.4. VEKÂLET İLİŞKİSİ TÜRLERİ.....	7
1.4.1. Finansman Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi.....	8
1.4.2. Temettü Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi.....	8
1.4.3. Yatırım Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi.....	9
1.4.4. Sermaye Piyasası İşlemleri Açısından Vekâlet İlişkisi.....	9
1.5. VEKÂLET KURAMI YAKLAŞIMLARI.....	9
1.5.1. Pozitivist Yaklaşım.....	10
1.5.2. Asil Vekil Yaklaşımı.....	10
1.6. VEKÂLET TEORİSİ VE DENETİM.....	11
<b>2. KONTROL SİSTEMLERİ</b>	
2.1. İÇ KONTROL.....	15
2.1.1. İç Kontrol Tanımı.....	15
2.1.2. İç Kontrolün Amaçları.....	16
2.1.3. İç Kontrolün Nitelikleri.....	17
2.1.4. İç Kontrolün Türleri.....	18
2.1.4.1. Önleyici Kontroller.....	19
2.1.4.2. Tespit Edici Kontroller.....	19
2.1.4.3. Düzeltici (Yönlendirici) Kontroller.....	20
2.1.4.4. Telafi Edici Kontroller.....	20
2.1.5. İç Kontrol Standartları ve Uygulamaları.....	20
2.1.6. Türkiye'de İç Kontrol Sisteminin Unsurları.....	21

2.1.7. İç Kontrolün Bileşenleri.....	22
2.1.8. İç Kontrolün İşlerliği ve Süreçte Karşılaşılan Sorunlar.....	24
2.1.9. İç Kontrol Sürecinde Rol Dağılımı.....	25
2.1.10. İç Denetimin Tanımı.....	26
2.1.11. İç Denetimin İlkeleri.....	27
2.1.12. İç Denetim Faaliyetleri.....	28
2.1.13. İç Denetim Birimi.....	29
2.1.14. İç Denetim İşlevleri.....	30
2.1.15. Proaktif İç Denetim Anlayışı.....	31
2.1.16. Risk Odaklı İç Denetim Anlayışı.....	32
2.1.17. İç Denetim Eylemleri.....	33
2.1.18. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi.....	34
<b>2.2. BAĞIMSIZ DIŞ DENETİM.....</b>	<b>36</b>
2.2.1. Bağımsız Dış Denetim Kavramı ve Tanımı.....	36
2.2.2. Bağımsız Dış Denetimin Gerekliliği.....	38
2.2.3. Bağımsız Dış Denetim Eylemleri.....	39
2.2.4. Bağımsız Denetim Süreci.....	40
2.2.4.1. Müşteri Seçimi ve İşin Kabul Edilmesi.....	41
2.2.4.2. Denetim Planlanması.....	42
2.2.4.3. Denetim Programının Yürütülmesi.....	43
2.2.4.4. Denetim Tamamlanması ve Raporlanması.....	44
<b>3. YÖNETİM RİSKİ VE RİSK YÖNETİMİ</b>	
3.1. TANIMLAR.....	46
3.2. RİSKİN DOĞASI VE ETKİLERİ.....	47
3.3. YÖNETİM RİSKİ TÜRLERİ.....	48
3.3.1. Finansal Riskler.....	48
3.3.1.1. Likidite Riski.....	49
3.3.1.2. Faiz Oranı Riski.....	49
3.3.1.3. Kur Riski.....	49
3.3.1.4. Kredi Riski.....	50
3.3.2. Operasyonel Risk.....	51
3.3.3. Yönetimsel Risk.....	52
3.4. RİSK YÖNETİM PRENSİPLERİ.....	59
3.5. RİSK YÖNETİM İÇERİĞİ.....	59
3.6. RİSK FARKINDALIĞI KÜLTÜRÜ.....	60
3.7. RİSK YÖNETİM SÜRECİ.....	60
3.8. KURUMSAL YÖNETİMİN UNSURLARI.....	61

3.8.1. İç ve Dış Koşullar.....	61
3.8.2. Olayların Tanımlanması ve Hedeflerin Değerlendirilmesi.....	61
3.8.3. Kurumsal Risklerin Belirlenmesi.....	62
3.8.3.1. Risklerin Belirlenme Yöntemi.....	62
3.8.3.2. Risklerin Belirlenmesi.....	64
3.8.3.3. Risk Evreni.....	64
3.8.4. Risklerin Değerlendirilmesi.....	65
3.8.5. Risk Yönetim Stratejisi.....	65
3.8.6. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi.....	66
3.8.7. Bilgilendirme ve İletişim.....	67
3.8.8. İzleme ve Kalite Güvence.....	67

#### **4. VEKÂLETEN YÖNETİLEN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE KONTROL SİSTEMLERİNİN RİSKLERE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. GİRİŞ.....	69
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	69
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	70
4.5. BULGULAR.....	71
4.5.1. Kontrol Sistemleri Anketine İlişkin Değerlendirmeler.....	76
4.5.1.1. Kontrol Sistemleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	77
4.5.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	81
4.5.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
4.5.2. Riskler Anketine İlişkin Değerlendirmeler.....	91
4.5.2.1. Riskler Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	92
4.5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	96
4.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	100
4.5.3. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Riskler Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Uygulaması.....	109
4.5.3.1. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Operasyonel Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi.....	109
4.5.3.2. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Finansal Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi.....	110
4.5.3.3. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Yönetimsel Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi.....	112
4.6. İSTATİSTİKSEL İNCELEMELER.....	113
4.7. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	113
4.7.1. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	116

<b>5. SONUÇ</b> .....	119
<b>KAYNAKÇA</b> .....	123



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BDDK</b>	: BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURULU
<b>COSO</b>	: THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION
<b>ECIIA</b>	: EUROPEAN CONFEDERATION OF INSTITUTES OF INTERNAL AUDITING
<b>IIA</b>	: THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS
<b>IMF</b>	: INTERNATIONAL MONETARY FUND
<b>INTOSAI</b>	: THE INTERNATIONAL ORGANISATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS
<b>KMO</b>	: KAISER-MEYER-OLKIN
<b>NCSS</b>	: NUMBER CRUNCHER STATISTICAL SYSTEM
<b>OECD</b>	: THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
<b>USA</b>	: UNITED STATES OF AMERICA

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo-1</b> İşletme ve İşletme Görevlisinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	71
<b>Tablo-2</b> İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımları.....	73
<b>Tablo-3</b> Yönetici Seçimine İlişkin Dağılımlar.....	74
<b>Tablo-4</b> İç Denetim Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	75
<b>Tablo-5</b> Kontrol Sistemleri Anket Sorularına İlişkin Dağılımlar.....	76
<b>Tablo-6</b> Kontrol Sistemleri Anketinden Çıkarılan Soruların Dağılımları.....	77
<b>Tablo-7</b> KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo-8</b> Faktör Analizi Gösterim Tablosu.....	79
<b>Tablo-9</b> Faktör Analizi Ağırlıkları.....	80
<b>Tablo-10</b> Güvenilirlik Değeri.....	82
<b>Tablo-11</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	83
<b>Tablo-12</b> Kontrol Sistemleri Ölçek Puanlarının Dağılımı.....	84
<b>Tablo-13</b> Kontrol Sistemleri Ölçeği Sorularına İlişkin Standartlaştırılmış Yükler.....	85
<b>Tablo-14</b> Kontrol Sistemleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	87
<b>Tablo-15</b> Tanımlayıcı Özelliklere Göre İç Kontrol ve Dış Denetim Sistemleri Puanlarının Değerlendirmesi.....	88
<b>Tablo-16</b> Riskler Anket Sorularına İlişkin Dağılımlar.....	91
<b>Tablo-17</b> Riskler Anketinden Çıkarılan Soruların Dağılımları.....	92
<b>Tablo-18</b> KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	93
<b>Tablo-19</b> Faktör Analizi Gösterim Tablosu.....	94
<b>Tablo-20</b> Faktör Analizi Ağırlıkları.....	95
<b>Tablo-21</b> Güvenilirlik Değeri.....	97
<b>Tablo-22</b> Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	98

<b>Tablo-23</b> Riskler Ölçeği Puanlarının Dağılımı.....	99
<b>Tablo-24</b> Riskler Ölçeği Sorularına İlişkin Standartlaştırılmış Yükler.....	100
<b>Tablo-25</b> Riskler Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	102
<b>Tablo-26</b> Tanımlayıcı Özelliklere Göre Operasyonel, Finansal ve Yönetim Riski Puanlarının Değerlendirmesi.....	103
<b>Tablo-27</b> Kontrol Sistemleri Ölçeği Alt Boyut Puanları ile Riskler Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İlişkisi.....	107
<b>Tablo-28</b> Model Özeti.....	110
<b>Tablo-29</b> İç Kontrol ve Dış Denetimin ile Operasyonel Risk Arasındaki İlişki.....	110
<b>Tablo-30</b> Model Özeti.....	111
<b>Tablo-31</b> İç Kontrol ve Dış Denetim ile Finansal Risk Arasındaki İlişki.....	111
<b>Tablo-32</b> Model Özeti.....	112
<b>Tablo-33</b> İç Kontrol ve Dış Denetim ile Yönetimsel Risk Arasındaki İlişki.....	112



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil-1 İşletme Görevlisinin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımlar.....	72
Şekil-2 İşletmede Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Dağılımlar.....	73
Şekil-3 Kontrol Sistemleri Puanlarının Dağılımları.....	84
Şekil-4 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Standartlaştırılmış Yükler.....	86
Şekil-5 İşletme Görevlisinin Eğitim Durumuna Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları.....	89
Şekil-6 İşletme Görevlisinin Unvanına Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları..	90
Şekil-7 İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları.	90
Şekil-8 Risk Puanlarının Dağılımları.....	99
Şekil-9 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Standartlaştırılmış Yükler.....	101
Şekil-10 İşletme Görevlisinin Eğitim Durumuna Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları.....	104
Şekil-11 İşletme Görevlisinin Unvanına Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları.....	105
Şekil-12 İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Operasyonel Risk Puanlarının Dağılımları.....	105
Şekil-13 İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları.....	106
Şekil-14 İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Yönetim Riski Puanlarının Dağılımları.....	107
Şekil-15 İç Kontrol Puanları ile Operasyonel, Finansal ve Yönetimsel Risk Puanlarının İlişkisi.....	108
Şekil-16 Dış Denetim Puanları ile Operasyonel, Finansal ve Yönetimsel Risk Puanlarının İlişkisi.....	109
Şekil -17 Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotez Testleri .....	118

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** Anket Soruları



## ÖNSÖZ

Araştırmalarım sırasında, varlığı ve fikirleri ile bana yol gösteren, destek veren kıymetli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Metin UYAR'a en içten dileklerimi ve teşekkürlerimi arz ederim.

Bugüne kadar bana her anlamda destek olan; eşim Bedirhan Sezer ÖNER'e annem Lebibe ÇAKMAK ve Sevtap Saadet ÖNER'e, babam Erdoğan ÇAKMAK ve Ertuğrul ÖNER'e, kardeşlerim Özge ve Pınar'a, manevi kardeşim Gülin KOÇAK'a teşekkürlerimi arz ederim.

Varlığıyla hayatımıza anlam ve değer katan biricik kızım Ela Ilgın'a hayatımda olduğu için teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Vekâlet teorisi, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri inceleyen bir teori olup, günümüz büyük ölçekli şirketleri göz önüne alındığında; getirileri ve götürüleri konusunda ciddi bir araştırmayı hak eden ve önem arz eden bir husus olduğu aşikârdır. Vekil ile asil arasındaki ilişki hissedarlar ile yönetici arasındaki çok önemli kararları içeren bir üst yönetim kademesi ilişkisi olabileceği gibi, hasta ile doktor arasındaki tedavi ile ilgili bir süreçten ibaret olabilmektedir.

Vekil ile yönetilen şirketlerde; yöneticinin esas amacı olan kârı maksimize etmek ve korumak için hissedarların isteklerini göz ardı edebilmektedirler. Bu yönetici ve hissedarların farklı amaçları sürecinde ortaya çıkan ve firma değerinin düşmesine neden olan maliyetler, vekâlet maliyetleri olarak tanımlanır.

İşletmelerin yönetimi sürecinde; işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla uyguladıkları politika ve prosedürler kontroller olarak ifade edilir. Bu politika ve prosedürler; güvenilir finansal bilgilerin zamanında hazırlanması, hata ve yolsuzlukların ortaya çıkarılması, önlenmesi, varlıkların korunması, muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve doğru bir biçimde yapılması, yönetim politikalarına bağlılığın sağlanması da dâhil olmak üzere işletme faaliyetlerinin düzgün ve verimli olarak yürütülmesi amaçlanarak işletme yönetimi tarafından saptanmış amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmak için yönetim tarafından kabul edilmektedirler. Yönetimler, bu kontrolleri işletme içerisinde görevlendirecekleri personeller tarafından yaptırabileceği gibi (iç kontrol), işletme dışı bağımsız denetçiler tarafından da hem bu iç kontrol sürecini, hem de işletmenin finansal verilerinin denetlenmesini sağlayabilirler.

Risk, bir şirketin veya kurumun, belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmesini ve hedeflere ulaşmasını olumsuz etkileme ihtimalini ortaya çıkaran olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu muhtemel kayıplar olarak tanımlanabilir. Bu ifade ile, hem mevcut şirket varlıkları, hem de gelecekte ortaya çıkabilecek büyüme imkanları anlaşılmaktadır.

Çalışmada, kontrol sistemleri, iç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetim kapsamında kullanılmıştır. Kontrol sistemlerinin temel amacının işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak olduğu göz önüne alındığında; hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek olasılıklar olan risklere etkilerinin incelenmesi

gereklilik oluşturmuştur. Vekâleten yönetilen şletmelerde, kontrol sistemlerinin hissedarlar ile yönetici arasındaki güven ilişkisini sağlamlaştırdığı da göz önüne alındığında; bu incelemeyi vekâleten yönetilen şirketlere uygulamak uygun görölmüştür.

Çalışmada; vekâlet teorisi bağlamında kontrol sistemlerinin yönetim riskine etkisi hakkında vekillerin bakış açılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde; vekâleten yönetilen küçük ve orta boy şletmelere; anket çalışması uygulanarak, iç kontrol sistemleri ve yönetsel risklerle ilgili sorular sorulmuş olup, ilişkileri incelenmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, vekâlet teorisi tanımı, kapsamı, özellikleri, denetim ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, kontrol sistemlerinin türleri, içerikleri, tanımları, özellikleri ve birbirleri ile olan ilişkileri ifade edilmektedir. Üçüncü bölümde, yönetsel risklerin neler oldukları, sınıflandırılması, kurumsal risk yönetimin önemi ve içeriği belirtilmiştir. Çalışmamızın dördüncü bölümünde, yapmış olduğumuz anket çalışması ve istatistiksel sonuçları ortaya koyulmaktadır. Beşinci ve son bölümde de, tüm bu bilgiler ve veriler ışığında sonuçlar tartışılmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### VEKÂLET TEORİSİ

#### 1.1. TANIMLAR VE KAVRAMLAR

Vekâlet kuramı, işi yapan bir taraf (vekil) ile iş yapma konusunda yetki veren diğer taraf (asil) arasındaki ilişkileri modellemek üzere geliştirilen bir teori olup, 1988 yılında yaptığı çalışmalarla Eisenhardt, asil (principal) ve vekil (agency) arasındaki ilişkiyi ekonomi alanında da inceleyerek farklı bir bakış açısı sunmuştur. Eisenhardt; vekâlet teorisinin daha çok muhasebe, ekonomi, siyaset bilimleri, finans, örgütsel davranış pazarlama ve sosyoloji alanlarında kullanıldığını belirtmektedir.<sup>1</sup> Bununla birlikte taraflardan birinin belli bir görevi yerine getirmesi için bir başka kişiyi yetkilendirdiği her durum olarak tanımlanabilmektedir.<sup>2</sup>

Ross'un tanımında da; "Vekâlet ilişkisi, sosyal etkileşimin en eski ve en yaygın kullanılan türlerinden biridir. İki ya da daha fazla kişi arasında ortaya çıkan kişilerden birinin vekil olarak atandığı ve diğeri için çalıştığı, diğerlerinin de asil olarak tanımlanıp karar alma sürecinde rol aldığını ifade eder."

Vekâlet ilişkisiyle ilgili örnekler geneldir. Esasen, sözleşmelere dayalı bütün düzenlemeler; işçi - işveren, devlet - vatandaş örnekleri önemli vekâlet ilişkileri içerirler. Anonim şirket hissedarları şirketlerine yönetici tayin ederken, vatandaş kendisini temsilen milletvekili seçerken, hasta doktorun kendisini tedavi etmesi için ameliyat masasına yatarken vekâlet teorisinin genel kabulleri dâhilindeki ilişkiyi ortaya koyar.

Vekâlet teorisinin oluşabilmesi için iki bireyin ilişki kurması yeterlidir. Bunlardan ilki (vekil) yapılabilecek eylemlerden birini seçip onu uygulayan kişidir ki; burada vurgulanması gereken durum, vekilin tutumu ve verdiği kararlar, hem kendi refahına hem de ilişkinin diğer tarafında olan asilin refahına doğrudan etki etmektedir. Asil ise en yalın ifade ile ücretlerin ödenmesine ilişkin kuralları belirleyen kişi veya kişilerdir. Örneğin; şirket sahipleri ya da hissedarlar işe almış oldukları genel müdüre sorumluluk alanlarını bildirir, hedeflerini belirler ve sağlayacağı hizmetin karşılığında elde edeceği ücrete karar verirler. Asil, vekil

<sup>1</sup> Kathleen M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review" *The Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 57-74. s.57.

<sup>2</sup> Stephen A. Ross, "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" *American Economic Review*, 1973, 63(2):134-139, s.134.

hareketlerini ve kararlarını gerçekleştirmeden önce, vekilin yaptıklarının sonucunda oluşacak pozisyona göre ödeyeceği ücreti önceden belirlemek durumundadır<sup>3</sup>.

Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar. Vekâlet ilişkisinde vekile, vekâlet veren adına eylemde bulunma yetki ve sorumluluğu verilir. Vekâlet ilişkisi; halka açık anonim ortaklıklarda, ortaklar (hissedarlar) ve yöneticiler arasında çok sıkı bir şekilde görülür.

Vekâlet teorisinde bireylerin rasyonel oldukları kabul edilmektedir. Başka bir deyişle; akılcı birey, kişisel yararını en üst seviyeye çıkarmak için çalışır. Buna göre; hem hissedarlar (asil) hem de yöneticiler (vekil) mümkün olan en az maliyetle en çok kazancı sağlamaya uğraşırlar. Bu bağlamda, şirketin yönetimine ilişkin olarak yetki verilen profesyonel yöneticiler, şirket sahibinin çıkarlarını korumak ve gözetmekle yükümlüdürler.

Modern şirketlerde bu yükümlülükler belirli bazı sözleşmeler aracılığıyla yerine getirilmektedir. Şirket sahipleri ve yöneticiler arasındaki bu ilişki vekâlet sözleşmesine benzetilmekle birlikte; uygulamada hissedar ile yönetici arasındaki ilişki oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Vekâlet yaklaşımında yöneticilerin, görevleri karşılığında uzun vadede daha fazla ücret alma beklentisiyle hareket edebilecekleri düşünülmektedir. Bu yüzden de çoğu zaman işletme sahiplerinin çıkarlarıyla çatışabilecek kişisel amaç ve hedefleri bulunan kişiler olarak kabul edilmektedirler. Buna bağlı olarak da, şirket sahipleri, yöneticilere teslim ettikleri kaynakların etkin ve verimli olarak kullanıldıkları konusunda endişe duymaktadırlar. Şirket sahipleri, her ne kadar endişe duyuyor olsalar da, genellikle yöneticilerin görevlerini layıkıyla yapıp yapmadıkları konularında yeterli değerlendirmeleri yapacak zamanları veya teknik bilgi ve becerileri yoktur.<sup>4</sup>

## 1.2. VEKÂLET MALİYETLERİ

Vekâlet teorisi (agency theory) olarak adlandırılan teori, esasında bu ilişkinin bir maliyete yol açtığını göstermektedir. Bu maliyetler; dünyada sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ve firma sermayelerinin önemli bir kısmının bu

---

<sup>3</sup> Yiğit Soydan Aksu, "Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Bağımsız İdari Otoriteler: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Örneği", Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010 s.38 **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>4</sup> Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.183-184

finansal piyasalardan sağlandığı ekonomilerin en önemli sorunlarından birini oluşturmaktadır.<sup>5</sup>

Yönetici, karını maksimize etmek ve korumak amacıyla, vekilin yetkilerini kötüye kullanma olasılığını azaltmak için yaptıkları girişimlerde ortaya çıkan maliyetlere "vekâlet maliyeti" denmektedir.

Finans literatüründe, vekâlet maliyetleri, finans hissedarları ile yöneticilerin farklı amaçları sonucunda ortaya çıkan ve firma değerinin düşmesine neden olan maliyetler olarak tanımlanmaktadır. Ekonomistler, firmalardaki her bireyin ortak amaca yönelik davranışlar göstermeye teşvik edildiklerini ve gösterdiklerini düşünseler de; gerçekte çıkarların farklılaşmasıyla birlikte ciddi sorunlar ve önemli maddi kayıplar ortaya çıkabilmektedir.<sup>6</sup>

Vekâlet maliyetleri; asilin kendi adına çalışması için vekili işe alması ve bu iki taraf arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları sonucunda oluşan kayıplardır. Toplam vekâlet maliyeti, vekilin yaptığı harcamaların ve ortaya çıkan kayıpların asil tarafından izlenmesidir. Vekâlet maliyetlerinde gerçekleşen gözle görünür miktarlardaki tasarruflar sayesinde ortaya çıkan kazançlar, vekiller ile asiller arasında paylaşılacaktır. Bu yüzden de; asillerin vekâlet maliyetlerini en aza indirmek için uğraştıkları gibi vekiller de bu maliyetleri en aza indirmek için çaba sarf ederler.

Vekâlet maliyeti, dolaylı vekâlet maliyeti ve doğrudan vekâlet maliyeti olmak üzere iki şekilde incelenebilmektedir. Dolaylı vekâlet maliyeti, ortaya çıkan bir kazanç fırsatının kaybedilmesi olarak tarif edilebilmektedir. Örnek olarak, işletme yeni ve riskli bir yatırım projesi üzerinde düşünmekte iken, bu yatırımın firmanın hisse senetlerinin piyasa değeri üzerinde olumlu bir katkı sağlayacağı beklenilmektedir. Bu durumda hisse senetlerinin piyasa değerini artıracığı için hissedarlar yani vekâlet verenler kazançları artacağı için bu yatırımın yapılmasını isterler. Riski minimum seviyede tutmaya çalışan yöneticiler yani vekiller ise eğer işler beklentiler doğrultusunda gitmez ve hissedarlara kayıp yaşatırlar ise mevcut işlerini kaybedecekleri için bu yatırımı yapmak istemezler. Bu durumda da yatırım

---

<sup>5</sup> Michael C. Jensen and William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4): 305-360, s. 312.

<sup>6</sup> Robert L. Lippert and William T. Moore, "Monitoring versus Bonding: Shareholder Rights and Management Compensation" *Financial Management*, 1995, Vol. 24, No. 3, pp. 54-62, s.55.



kararı verilmediği için ortaklar önemli bir kazanç elde etme fırsatını kaybetmiş olurlar ki, bu durum dolaylı vekâlet maliyeti olarak kabul edilir.<sup>7</sup>

Doğrudan vekâlet maliyeti, değerlendirme ve izleme - denetleme olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. En geniş kapsamıyla hissedarlar ve vekiller, vekâlet problemlerini izleme - denetleme ve değerlendirme yoluyla çözmek çabası içerisindedirler. İzleme - denetleme; vekilin performansını, yetki kullanımını ve davranışlarını gözlemek ve takip etmek anlamına gelmektedir.<sup>8</sup> Örneğin, hissedarlar, vekillerden faaliyetlerinin sonuçlarını düzenli aralıklarla kendilerine rapor etmelerini isteyebilmektedirler. Bunu isteği yerine getiren ve düzenli aralıklarla faaliyet raporu düzenleyen yöneticinin kaybettiği zaman ve muhasebecilere ödenen ücretler bir denetim - gözetim maliyeti ortaya çıkarmaktadır ki; bu da doğrudan vekâlet maliyeti olarak kabul edilmektedir. Ayrıca Shapiro<sup>9</sup> doğrudan gözetim araçları olarak iç ve dış denetçiler, uyum görevlileri, üst kurullar, iç işleri bölümü ve derecelendirme şirketlerini belirtmiştir. Bunların hissedarlar adına belirli bir düzeye kadar gözetim yaptıklarını ifade etmiştir. Değerlendirme ise vekilin, hissedarların kazançlarını önemsemediği ya da bozduğu durumlarda cezalandırılmasını, hissedarların amaçlarına ulaştıkları ölçüde ödüllendirilmesi olarak tarif edilebilmektedir.<sup>10</sup>

Bu faaliyetler yönetici ile vekil arasında yapılan davranış odaklı veya sonuç odaklı olabilecek bir anlaşma ile sağlanmaktadır. Davranış odaklı yaklaşımın temelini maaş oluştururken, sonuç odaklı yaklaşım; hisse sahipliği, çeşitli ikramiyeler ve ücretlendirmeyi hissedarın kazanç oranı ile ilişkilendiren diğer araçlardan oluşmaktadır.<sup>11</sup>

### 1.3. VEKİLLERE YETKİ DEVRİ

Yöneticiler, zorunlu sebepler olmadıkça yetkileri vekillere devretmek istememelerine rağmen modern şirketlerde yetki devri genellikle kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Vekâlet veren, çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda çalışıp çalışmadığını denetleyecektir. Yapılan anlaşmaların temeli, vekillerin kişisel çıkarlarını doğrultusunda hareket etmelerini engellemek ve hissedarların kazançlarını en üst düzeye çıkaracak kararlar almaya motive etmek

<sup>7</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 186

<sup>8</sup> Jensen ve Mekling, a.g.e. s. 334

<sup>9</sup> Susan P. Shapiro, "Agency Theory." *Annual Review of Sociology*, 2005, 31: 263-284, s. 270

<sup>10</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 187

<sup>11</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.58-59

üzerine kurulmaktadır ve bunlar başarılı olduğu takdirde vekâlet maliyetleri makul düzeylere inecektir.

Ancak Shapiro, vekil ile hissedar arasındaki uyumsuzluğun esas nedeni olarak farklı amaçlar uğruna çalışmalarından ziyade vekilin aynı anda beklentileri farklı birçok hissedara hizmet etmek zorunda kalması olduğunu ileri sürmektedir. Shapiro'ya göre, vekilin kendi kişisel çıkarlarını bir kenara bırakması halinde dahi birçok hissedarı sadık bir vekil olarak memnun etmesi pek de mümkün olmayacaktır. Çünkü hissedarlar kendi aralarında bir rekabet içinde bulunmakta ve vekil şirkette bu durumu dikkate alarak kendini konumlandırmak mecburiyetinde kalmaktadır. Shapiro klasik vekâlet teorisini, amaç çatışmasının nereden kaynaklandığını ve çatışmanın geliştiği sosyal durumları bilemeyen bir teori olması sebebiyle eleştirmektedir.<sup>12</sup>

Eisenhardt karar verme yetkisinin (otoritesinin) devredilmesinin bazı problemler ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Bunlar:

- Yetkiyi veren ile vekilin ilgi alanları farklı olabilir,
- Yetkiyi veren (yönetici), vekilin hareketlerini kontrol edemez,
- Yetkiyi veren, vekilden gelen bilgileri mükemmel bir şekilde ve maliyetsiz elde edemez.<sup>13</sup>

Fama ve Jensen işletme kararlarının, karar yönetimi, yani bir karar olasılığının nasıl başlayacağı ve nasıl uygulanacağı ile karar kontrolü, yani bir kararın nasıl onaylanacağı ve uygulamasının nasıl inceleneceği olmak üzere iki ana kategori şeklinde incelendiğini belirtmektedir. Küçük organizasyonlarda bu karar yönetme ve karar kontrolü süreçlerinin farklı vekiller tarafından yapılmasına gerek olmamaktadır, ancak daha karmaşık organizasyonlarda, karar yönetimi yetkisinin bir gruba, karar kontrolü yetkisinin ise başka bir gruba devredilmesi ile daha yüksek nitelikli kararlar alınmasının mümkün olacağını savunmuşlardır.<sup>14</sup>

#### 1.4. VEKÂLET İLİŞKİSİ TÜRLERİ

Genellikle vekil ile hissedar arasındaki anlaşmazlıkların büyük çoğunluğu yatırım kararları ve parasal konulara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden

---

<sup>12</sup> Shapiro, a.g.e s.267

<sup>13</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.60

<sup>14</sup> Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 1983, 26, 2 301-325, s.314.

hissedar ve vekil arasındaki ilişki finansman, temettü, yatırım ve sermaye piyasası işlemleri olarak dört bölümde sınıflandırılabilir. <sup>15</sup>

#### **1.4.1. Finansman Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi**

İşletmeler yeni yatırımlarının finansmanını; önceki çalışmaları sonucu elde ettikleri kaynaklardan, borçlanma yoluyla ya da hisse senedi ihraç ederek piyasadan para toplamak suretiyle sağlamaktadırlar. Fakat bu yöntemler çoğu zaman kolay ulaşılır olmamaktadır. Çünkü hissedarlar önceki çalışmalar sonucu elde ettikleri kârların kendilerine dağıtılmasını isterler ve yatırımların finansmanının borçlanılarak yapılması taraftarıdır. Bu durumun aksine, yöneticiler ise borçla yatırım yapmak yerine önceki çalışmalar sonucu elde edilen kaynaklarla yatırım yapmayı tercih ederler ve eğer bu kaynaklar yetersiz kalır ise hisse senedi ihraç yoluna gidilmesini düşünürler. Bunun gibi karar durumlarında hissedarlar ve vekiller arasında çatışma çıkabilmektedir. Firma çıkar grupları olan yöneticiler, hissedarlar ve tahvil sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan vekâlet problemleri; izleme ve garanti sağlayıcı - tazmin edici anlaşma maliyetleri nedeniyle önlenemeyen kayıplara neden olmaktadır. Gerek çıkar gruplarının kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri, gerekse bu çıkar çatışmalardan doğan maliyetler, temettü, borç, yatırım ve finansman kararlarını içeren firma sermaye yapısını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. <sup>16</sup>

#### **1.4.2. Temettü Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi**

İşletmelerde yönetimin kontrolü altında bulunan serbest nakit akışı, kârlı yatırımların finansmanı için kullanılmak üzere ayrılmış olan fonu ifade etmektedir. Kârlı yatırım ise hissedarların elde etmeyi bekledikleri getiriden daha fazla getiri sağlayabilecek yatırımlardır ve tüm kârlı yatırımlar sonucunda elde kalan para miktarı serbest nakit miktarını ifade etmektedir.

Bu durumda da, elde kalan bu serbest nakit miktarının kârlı olmayan yatırımlara aktarılması ya da hissedarlara temettü olarak dağıtılması kararı verilmelidir. Bu kararla, yönetimin, kendi çıkarlarına mı öncelik verdiği, yoksa hissedarların çıkarını mı koruduğu ortaya çıkacaktır. Eğer yöneticiler (vekiller) hissedarların çıkarını korumak niyetinde iseler bu para temettü olarak dağıtılmalıdır. Çünkü tüm kârlı yatırımlar yapılmıştır. Geriye de sadece kârlı olmayan yatırımlar kalmıştır. Ancak genelde yöneticiler bu şekilde davranıp parayı temettü olarak dağıtmak istemezler. Çünkü temettü dağıtımı ile yönetimin elindeki

<sup>15</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 189

<sup>16</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 190

nakit akış miktarı azalmaktadır. Temettü politikası, temettülü hisse senedi sahipleri ile az temettü ödenmesi durumunda zenginlikleri artan tahvil sahiplerini ve serbest nakit akışı arttıkça imtiyazlarının arttığını düşünen yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Söz konusu ilişkiler sistemi içinde sözü geçen taraf firma temettü politikasını gelenekselleşebilecek biçimde yönlendirebilmektedir.<sup>17</sup>

#### **1.4.3. Yatırım Politikası Açısından Vekâlet İlişkisi**

Yeni yatırımlar bir takım belirsizlikler içerdiğinden dolayı yönetim tarafından çok sık tercih edilmezler. Her yeni yatırım beraberinde bir risk getirecektir ve alınan bu riskin sonucunda başarılı olup olunamayacağı belli değildir. Bununla birlikte, yatırımın başarısı yönetimin akıbetini de yakından ilgilendirmektedir. Buna karşın; hissedarlar da kazançlarının fazla olacağını düşündükleri durumlarda riski seven insanlardır. Bu durumda, yöneticiler riski göze alıp hissedarların servetinin artacağı beklenen yatırımları tercih etmelidirler.<sup>18</sup>

#### **1.4.4. Sermaye Piyasası İşlemleri Açısından Vekâlet İlişkisi**

Vekâlet ilişkisinin bulunduğu firmalar çoğunlukla hisse senetleri geniş halk kitlelerine dağıtılmış büyük halka açık anonim ortaklıklar olduğundan, şirketin hisse senetleri sermaye piyasalarında işlem görmektedir. Şirket yöneticilerinin kendi şirketlerine ait hisse senetlerini piyasada alıp satmasında herhangi bir sakınca olmamasına rağmen, firmanın stratejik kararlarında yer alan yöneticiler firmanın mali yapısı, yatırım planları gibi birçok konuda bilgi sahibi olduklarından, olumlu veya olumsuz haberlerin piyasada duyulmasından önce hisse senedi işlemi yaparak yasal olmayan bir şekilde anormal kazançlar sağlayabilmektedirler. Yöneticilerin şahsi yatırım kararlarını verirken bu gibi bilgileri kendileri için bir avantaj doğuracak şekilde kullanmamaları gerekmektedir.<sup>19</sup>

### **1.5. VEKÂLET KURAMI YAKLAŞIMLARI**

Vekâlet kuramı ve asil-vekil ilişkisi kapsamında yaşanan sorunlar iki farklı yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmıştır:

- Pozitivist yaklaşım
- Asil- vekil yaklaşımı

Her iki yaklaşımda tarafların çıkarlarını mümkün olan en üst düzeye çıkarmak istemesi ve bu durumun yaratacağı maliyeti mümkün olan en alt düzeye

<sup>17</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 190-191

<sup>18</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 191

<sup>19</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 191

çekmek için düzenlenmiş sözleşmeleri tarif etmektedir. Ayrıldıkları nokta; asil-vekil teorisinde çoğunlukla deneysel olmayan matematiksel bir yaklaşım görülürken iken pozitivist yaklaşımda tam tersi bir durum söz konusudur.

Asil-vekil yaklaşımı, pozitivist yaklaşıma göre daha teorik bir mantıkla gerçekleştirilen çalışmalardır. Pozitivist yaklaşım sadece büyük çaplı şirketlerdeki özel vekil-asil ilişkilerini incelerken, asil-vekil yaklaşımı daha kapsamlı, daha genel araştırmalardan oluşmakta olduğundan, bu iki araştırma birbirini tamamlayıcı niteliktedir.<sup>20</sup>

### 1.5.1. Pozitivist Yaklaşım

Pozitivist yaklaşıma göre 2 varsayım ortaya çıkmaktadır;

- Vekilin fırsatçı davranışlarını kontrol edebilmek için sonuç odaklı sözleşmeler kullanılabilir en etkili çözümdür. Bu gerekçeye göre sözleşmeler vekil ve asil beklentilerini ortak noktada buluşturmaya yaramaktadır ve bunun sebebi olarak da her ikisinin de çıkarları aynı duruma bağlanmaktadır.

- Vekilin fırsatçı davranışlarını kontrol edebilmek için bilgi sistemi düzenlenmelidir. Bu gerekçeye göre de asil, vekilin gerçekte ne yaptığını bilgi sistemi sayesinde bilmektedir. Dolayısıyla vekil, asili kandıramayacağını farkında olduğundan, bu yöntemle vekilin fırsatçı davranışları kontrol edilmiş olmaktadır.<sup>21</sup>

### 1.5.2. Asil Vekil Yaklaşımı

Asil ile vekil arasındaki ilişki incelenirken farklı varsayımlarda bulunulmuştur.

İlk varsayım; asilin, vekilin ne yaptığını bildiği tamamlanmış bilgi durumunda asil, vekilin davranışlarını denetleyebilir. Bu sebeple davranış odaklı sözleşme bu gibi durumlarda en etkili sözleşmedir. Diğer sözleşme türü riski, asile göre daha çekimser olan vekile aktarmaktan başka bir işe yaramayacaktır.<sup>22</sup>

İkinci varsayımda ise; asilin, vekilin ne yaptığını kesin olarak bilmediği durumlarda, vekilin kendisinden beklendiği şekilde değil, kendi çıkarlarına uygun şekilde hareket edebileceği olasılığı düşünülmüştür. Buna bağlı olarak da; asil ile

---

<sup>20</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.59

<sup>21</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.59

<sup>22</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.59-60

vekil arasındaki çıkar ve hedef çatışması, asilin, vekilin tutum ve davranışlarını kestirememesi gibi problemler ortaya çıkabilmektedir.<sup>23</sup>

Eisenhardt'a göre üçüncü varsayım; bilgi sisteminin davranış odaklı sözleşmelerle pozitif ilişkili olduğu, ancak sonuç odaklı sözleşmelerle negatif ilişkili olduğu varsayımdır.

Eisenhardt'ın dördüncü varsayımı da; sonuçların belirsiz olması durumunun sonuç odaklı sözleşmelerle negatif, davranış odaklı sözleşmelerle de pozitif ilişkiye sahip olduğudur. Çünkü sonuçlarla ilgili belirsizlikleri yaratan devletin koyduğu kurallar, ekonomik iklim, rakiplerin tutumları, teknolojik değişiklikler ve benzeri unsurlar gibi unsurlar ortaya çıkabilmektedir.<sup>24</sup>

## 1.6. VEKÂLET TEORİSİ VE DENETİM

Modern şirketlerin ortaya çıkmasıyla birlikte sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılması ve karmaşıklaşması, hissedar - yönetici ilişkisini vekâlet ilişkilerinin odak noktası haline getirmektedir. Bu durumdaki esas sorun, söz konusu problem ve maliyetleri tanımlamaktan ziyade, bu maliyetlerin nasıl ölçülebileceği hususudur. Bu bağlamda iç denetimler, bir vekil olarak çalışmakta olan yöneticinin, söz konusu ilişkiden doğan borçları ifa etmesi sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında, asil olan işletme sahibinin soru işaretlerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri olmaktadır. Bağımsız ve objektif bir biçimde gerçekleştirilen, tatminkâr sonuçlar veren denetimler, yöneticilerin, taşıdıkları sorumlulukları yerine getirdiklerine dair işletme sahiplerini daha kolay ikna etmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda iç denetçiler, finansal ve finansal olmayan işlem ve olayları içeren denetimler ile işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarını önlemektedir.<sup>25</sup>

Vekâlet teorisinde denetim önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak bazı çalışmalar örgütün yapısına odaklanmış olup, bazıları da performans değerlendirme denetim stratejisi ile ölçülebilir şeylerin olduğunu iddia etmişlerdir. Bazı çalışmalara göre ya çalışanların davranışları ya da onların davranışlarının sonuçları ölçülebilmektedir. Denetimin görevin özelliği ile çok ilgili olduğunu savunan çalışmalarda vardır ki iki özellikten bahsedilir.

- Görevin programlanabilme özelliği,

---

<sup>23</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.59-60

<sup>24</sup> Eisenhardt, a.g.e. s.60

<sup>25</sup> Özyılmaz ve Ölçer, a.g.e. s. 185

- Sonucun ölçülebilme özelliği.<sup>26</sup>

İşin programlanabilir olması, programlanabilen işlerde davranışlar kesin bir doğrulukla tanımlanabilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir olduğundan vekilin davranışlarını etkiler ve bu sebeple eğer görev programlanabilir ise davranışları değerlendirerek denetimi sağlamak mümkün olmaktadır. Programlanabilme durumu azaldıkça; davranışları değerlendirmek ve denetimi sağlamak zorlaşacaktır. Programlanması düşük olan işlerde kapsamlı kişisel satış becerisine ihtiyaç duyulur. Bu gibi işlerde davranış tarzını değerlendirmek, programlanabilen bir işe göre daha zor olmaktadır.

Ayrıca çalışanların davranışlarını denetleme sürecinde denetim alanı da (span of control) önem arz etmektedir. Örnek olarak perakende satışta, yönetici çalışanların davranışları hakkında bilgi almak istediğinde; doğrudan gözlem yapması yeterli olacaktır. O halde denetim kapsamı düştükçe yönetici çalışanların davranışlarını değerlendirirken daha iyi ve daha doğru bilgiye sahip olabilmektedir.

Denetimle ilgili geleneksel yaklaşım sözleşme yapmaktır. Vekâlet teorisi, asil ve onun yetkilendirdiği vekil arasındaki ilişkiyi denetlemek için en uygun sözleşmeyi aramaktadır. Eğer vekilin davranışları gözlemlenebiliyorsa, davranış odaklı sözleşmeler en idealidir ve bu en basit tamamlanmış bilgi örneğidir yani her iki taraf da (vekil ve asil), vekilin ne yaptığını bilmektedir.

Tamamlanmamış bilgi durumunda; yani vekil ne yaptığının farkında olup, asilin olaylarla ilgili hiçbir bilgisinin olmadığı durumlarda; ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü vekil, asil ile anlaştıkları şekilde hareket etmeyebilir, kendi çıkarlarına göre hareket edebilir veya kaytarabilmektedir.<sup>27</sup>

Tamamlanmamış bilgi durumunda asilin elinde iki seçenek bulunmaktadır:

- *Bilgi sistemi ile vekilin davranışlarını anlamaya çalışmak.* Asil vekilin davranışları ile ilgili bilgiyi bütçe sistemleri, maliyet hesap sistemleri ya da ilave yönetim kademeleri gibi satın alır ve bu davranışları ödüllendirir.

- *Sonuç odaklı sözleşme yapmak.* Bu alternatifte, kâr oranı vermek gibi asil vekili sonuçlara göre ödüllendirebilir. Bu şekilde sonuçlar davranışların önüne geçmektedir. Şu durum da gözden kaçmamalıdır ki; vekil, denetimi dışında

<sup>26</sup> Yasemin Dalğiran, "Asil-Vekil İlişkisinde Asilin Körlüğü: Türkiye'de Asil-Vekil İlişkisinde Vekilin Sahip Olduğu Güce Bağlı Olarak Asilin Tutumunun İncelenmesi", Başkent Üniversitesi, Ankara, 2014 s.11 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>27</sup> Dalğiran, a.g.e. s.12

cezalandırılabilir de, ödüllendirilebilir de. Başka bir deyişle zayıf performansa rağmen iyi sonuç ortaya çıkabilir ya da iyi bir performansa rağmen kötü sonuç oluşabilir.<sup>28</sup>

Bu sözleşmeler asil ile vekilin kararlarını ve çıkarlarını aynı noktada buluşturmaya yaramaktadır ki bu da beraberinde riski vekile transfer etme maliyeti adı altında bir maliyet ortaya çıkarmaktadır. En ideal çözüm, davranış ölçüm maliyeti, sonuç ölçüm maliyeti ve vekile risk transfer etme maliyeti arasında karşılaştırma yaptığımızda en düşük maliyetli olanı tercih etmek mantıklı olacaktır. Bunu yaparken de aşağıdaki varsayımlar kabul edilmektedir:

Sonuçlar belirsiz ve riskten kaçınan bir vekil söz konusu.

Vekilin davranışlarına yönelik, asilin tercihleri ile vekilin tercihleri arasında fark bulunması.<sup>29</sup>

Vekâlet teorisinde çoğunlukla vekil, kendi şahsi çıkarlarını asilin beklentilerinin önüne çıkarması sonucunda ortaya çıkan sorunlar değerlendirilmektedir. Yönetici ve firmanın sahibi aynı kişi ise; çok fazla sorunla karşılaşmamaktadır. Ancak yönetici ve sahip farklı kişilerse iş yeri sahipleri (asiller) kaytarma; vekilin iş için yeterli olmaması ve ek ödeme talepleri gibi sorunlarla uğraşmak durumunda kalabilmektedirler. Vekâlet kuramı asil ve vekil arasında oluşabilecek bu gibi sorunları ve bu durumlar karşısında uygulanabilecek denetim mekanizmaları ve stratejilerini açıklamaya çalışmaktadır.

İşletmenin ortaklarının finansal tablolar için gerçekleştirilecek denetim çalışmasından bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerden birincisi işletmenin faaliyetleri ve hesapları hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşletme hakkında bilgi sahibi olmak için gerçekleştirilecek değerlendirme sürecinin tarafsız bir kişi – denetçi – tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Denetçi dışında işletmeye kredi veren kuruluşlar ve vergi daireleri de işletmenin hesapları ile ilgilenmektedirler. İşletme ile çeşitli şekillerde alakadar olan taraflar kısaca işletme ilgilisi olarak ifade edilmektedir. Yönetim, ortaklar, işletmenin çalışanları, kamuoyu, işletmeye kredi veren kuruluşlar ve vergi daireleri işletme ilgilisi olarak kabul edilmektedir. İşletme ilgililerinden her biri, işletmeye ilişkin yapacağı değerlendirmede birbirinden farklı ölçütler kullanmaktadır. Böyle bir farklılık bulunmasına rağmen, işletmenin

---

<sup>28</sup> Dalğiran, a.g.e. s.13

<sup>29</sup> Dalğiran, a.g.e. s.14



hesaplarının bağımsız bir denetim çalışmasından geçirilmiş olması tüm işletme ilgilileri için güven arttırıcı bir husus olacaktır.

Vekâlet teorisinin bir diğer varsayımı, bağımsız denetimin en uygun maliyetli kontrol mekanizması olması üzerine olmaktadır. Bağımsız denetim çalışmalarının da belirli bir maliyeti olduğu ortadadır. Ancak, profesyonel çalışabilen bir denetçinin denetimin maliyeti ile denetimden sağlanan fayda arasında denge kurmayı başarabileceği olasıdır.<sup>30</sup>



---

<sup>30</sup> Ebru Esendemir, "Finansal Bilginin Güvenilirliği ile İlgili Bağımsız Denetimin Amacı ve Bağımsız Denetim Süreci ile İlgili Son Gelişmeler", *Journal of Yasar University*, 2011, Cilt 23 (6), 3890-3903, s. 3894.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONTROL SİSTEMLERİ

#### 2.1. İÇ KONTROL

##### 2.1.1. İç Kontrolün Tanımı,

Bir işletmenin amaçlarına sağlıklı bir biçimde ulaşmasını sağlayacak politika ve prosedürler dizisine “kontroller” adı verilmekte olup, bu kontrollerin oluşturduğu bütüne ise “iç kontrol yapısı” denmektedir. İç kontrol sistemi, güvenilir finansal bilgilerin zamanında hazırlanması, hata ve yolsuzlukların ortaya çıkarılması, önlenmesi, varlıkların korunması, muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve doğru bir biçimde yapılması, yönetim politikalarına bağlılığın sağlanması da dâhil olmak üzere işletme faaliyetlerinin düzgün ve verimli olarak yürütülmesine, işletme yönetimi tarafından saptanmış amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmak için yönetim tarafından kabul edilen tüm politika ve prosedürler olarak ifade edilebilmektedir.

İç kontrole ilişkin temel bir çerçeve belge olan COSO raporunda iç kontrolün tanımı şu şekilde yapılmıştır.<sup>31</sup>

İç kontrol, genel anlamda bir organizasyonun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından yönlendirilen ve aşağıdaki hedeflere ulaşma konusunda kabul edilebilir güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir.

- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- Yasa ve düzenlemelere uygunluk.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün 1999 yılında yaptığı tanıma göre; “İç kontrol bir örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup; faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, finansal tablolar ile ilgili raporlar dâhil olmak üzere finansal raporlama ve iç ile dış kullanıma ilişkin diğer raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlayan, organizasyon faaliyetlerinde devamlılık

<sup>31</sup> COSO, Internal Control Integrated Framework:13

temelinde bir seri eylem ve aktivite olan mutlak olmayan fakat makul güvence sağlayan organizasyon yönetiminin önemli bir parçasıdır.”<sup>32</sup>

Bu duruma göre de, iç kontrolün ne olup ne olmadığı konusu önem arz etmektedir. İbiş ve Çatıkkaş'a göre iç kontrol<sup>33</sup>;

- Bir denetim çalışması değildir,
- Bir ön finansal kontrol niteliğinde değildir,
- Yazılı direktif ve kurallara bağlı olarak değil, kurum kültürüne göre yapılır,
- Bağımsız denetçilerle ya da mali müfettişlerle değil, yönetim kurulunun önderliğinde yürütülür,
- Bütünsel bir süreç yönetimi ürünüdür,
- İç kontrol ile sorunlar tamamen bitirilmeyip, bazı tedbirler alınır.

### 2.1.2. İç Kontrolün Amaçları

İç kontrol sistemi, işletme yönetimi tarafından tasarlanan ve makul düzeyde güvence sağlamayı amaçlayan bir süreç olduğundan, iyi işleyen bir iç kontrol sistemi hem iç hem de dış denetim çalışmalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. İç kontrol, bağımsız denetçilerin finansal tablo denetimi amaçları için kullandığı bir araçtan, işletme yöneticilerinin kendi amaçları ve bilgi sistemleri açısından üzerinde önemle durmaları gereken bir konu haline evrimleşmiştir.<sup>34</sup>

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması işletme açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin iç kontrol faaliyeti göstermelerinde aşağıdaki amaçları güttükleri söylenebilmektedir;

- Düzenli,
- Etik değerlere uygun,
- İktisadi, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirmek;

<sup>32</sup> Mahmut Demirbaş, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Yıl:4, Sayı:7 s.167-188, s.169.

<sup>33</sup> Cemal İbiş ve Özgür Çatıkkaş, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış”, *Sayıştay Dergisi*, 2012, 95-121, s98.

<sup>34</sup> Münevver Yılcı vd., *Muhasebe Denetimi Ve Mali Analiz*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s.40.

- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmek;
- Yürürlükteki kanunlara ve mevzuata uygun olmak;
- Kaybolma, kötü kullanıma ve hasarlara karşı kaynakları korumak olarak sayılabilmektedir.<sup>35</sup>

Bir işletmede iç kontrol sisteminin dizaynı ve işletilmesi işletme yönetiminin sorumluluğunda olduğundan, oluşturulacak bu sistem, hem iç denetim ve hem de bağımsız dış denetim faaliyetleri üzerinde etki edecektir.<sup>36</sup> Denetlenecek olan muhasebe kayıtlarının, bilgi ve belgelerin doğruluğu ve güvenilirliği işletmedeki iç kontrol sisteminin varlığına ve etkin olarak çalışıp, çalışmadığına bağlı olup, etkin bir iç kontrol sistemine sahip olan işletmelerde finansal verilerin güvenilir olma olasılığı artacak ve dolayısıyla denetim riski azalmaktadır.<sup>37</sup>

### 2.1.3. İç Kontrolün Nitelikleri

İç kontrol sistemi bir zorunluluktur: İç kontrol, risklerin ortadan kaldırılmasını ve işletmenin hedeflerine varmasını sağlayan büyük unsur olduğundan iç kontrol sistemi işletmelerde zorunlu bir hale gelmiştir.

İç kontrol sistemi işletmenin tüm faaliyetlerini kapsar: İç kontrolün niteliği, tarzı, sayısı işletmeden işletmeye farklılık teşkil edebildiğinden teknik, ticari ve iktisadi bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca yalnızca bir mali raporlama ve muhasebe kontrolünden ibaret olmayıp işletmedeki tüm süreçlere dâhil olmalıdır.

İç kontrol sistemi tamamlayıcı bir süreçtir: İşletmenin tüm faaliyetlerini birbirine bağlayan tamamlayıcı özelliği bulunmaktadır.

İç kontrol sistemi hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır: Etkili bir iç kontrol sistemi işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük katkı sağlamaktadır. Hedefler açık bir biçimde belirlendiği takdirde tek tek değil bütünsel bir kontrol süreci uygulanmaktadır.

İç kontrol sisteminde hedefler ile iç kontrol bileşenlerinin ilişkisi çok yoğundur: Bir işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin bilinmesi iç kontrol sürecinin verimli bir biçimde uygulanmasını sağlamaktadır.

<sup>35</sup> Recai Akyel, "Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2010, 17:1, s.85

<sup>36</sup> Ersin Güredin, *Denetim*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.123.

<sup>37</sup> SUN Lu and SU Nanni, "Internal Control, Nature of Equity and Corporate Social Responsibility" *Journal of Management and Strategy*, 2018, 9:1, s.13

İç kontrol sistemi, riskleri karşılamak için makul güvence sağlar: İşletme hedeflerine ulaşmak için bir takım zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu zorluklar işletmenin geleceğini riskli bir duruma sokması söz konusudur. İç kontrol sistemi, hedeflere ulaşmak ve dolayısıyla riski azaltmak ile ilgili makul güvence sağlamakla birlikte ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın tam bir güvence sağlamaz.

İç kontrolün etkinliği ile ilgili sınırlar vardır: İç kontrol faaliyetleri ile ilgili devlet politikaları, iktisadi alandaki gelişmeler, nüfus ve sosyolojik alandaki değişimler gibi bir takım sınırlamalar söz konusudur ve bu sınırlamalar iç kontrolün yeniden tasarlanması gerektiğini, yeni yöntemler belirlenmesi gerekliliğini göstermektedir.

İç kontrol sistemi yönetim ve diğer personel tarafından hayata geçirilir: İşletmelerin örgütsel stratejilerinin belirlenmesinde asıl öğeleri yönetim ve diğer personeller oluşturduğundan, iç kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi süreci, başta yönetim kurulu olmak üzere iç kontrol personeli ve diğer personellerin inisiyatifindedir. Yönetimin iç kontrol sürecinden bağımsız olması düşünülemeyeceği gibi, mevzuatta zorunlu kılınmıştır, ilişkilidir hatta süreci yönetendir.<sup>38</sup>

#### 2.1.4. İç Kontrolün Türleri

İşletmelerde ölçülebilen her tür faaliyet ve üretim faktörü, kontrolün konusu olabileceği için bu konularda oluşabilecek eksikliklerin giderilmesi amacıyla kontrolü mümkün olduğundan çok çeşitli kontrol konularından söz edilebilmektedir.<sup>39</sup>

- İşletme yönetiminin kontrolü,
- İşletme faaliyet yerlerinin kontrolü (birim, departman vb.),
- İşletme fonksiyonları olarak isimlendirilen faaliyetlerin kontrolü (pazarlama, üretim, muhasebe, finansman, personel vb.).

Önleyici kontroller, sonuçların istenmeyeceği durumlarda olayların gerçekleşmesini önlemek amacıyla planlanan kontrollerdir. Tespit edici kontroller, olayların gelişmesi sonrası istenmeyen sonuçları belirlemek için planlanmaktadır. Düzenleyici kontroller, gelişen istenmeyen sonuçların etkilerini geriye döndürmek

<sup>38</sup> Serhat Şık, "Bankacılıkta İç Kontrol Sistemleri ve Sonuçları", Okan Üniversitesi, İstanbul, 2013 s. 25-27 (**Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>39</sup> Nuran Cömert Doyrangöl, **Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu**, Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul, 2001, s.47.

veya tekrar oluşmalarına engel olmak için düzeltici bir eylem planlanan kontrol türleridir.

#### 2.1.4.1. Önleyici Kontroller

Ortaya çıkabilecek hata, hile ya da düzensizlikleri engelleme ya da doğan yolsuzlukları erken dönemde tespit edip, çabuklukla ortaya çıkarma olanağı sağlayan kontrollerdir. Uygulayıcıların yaptıkları düzensiz veya hileli işlemlerin incelenerek, süreç içerisinde yavaş yavaş tekrarlanmasına engel olacak tedbirlerin alınması şeklinde uygulanmaktadır. İç kontrol sürecinde, yanlış işlemleri önlemek için uygun belgeleme, görevlerin ayrılığı prensibinin benimsenmesi ve kayıt kontrollerinin uygulanması gibi önlemler alınmaktadır.<sup>40</sup> Bu önlemler, hatalı işlemlerin düzeltilmesi esnasındaki iş gücü ve mali kayıpların en aza indirilmesini sağlamaktadır.<sup>41</sup> Kontrolün temel esaslarından biri, görevlerin ayrılığı ilkesi faaliyetlerine ilişkin olarak muhafaza, yetkilendirme ve kaydetme fonksiyonlarının tek elde toplanmasının önlemektir. Risklerin tespit edilmesi ve oluşmadan önce önlem alınması önleyici kontrollerin temel özelliği olduğu için modern iç denetim anlayışına en uygun olan kontroldür.

Görevlerin farklı kişilerce yürütülmesi iç kontrollerin etkinliği açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu ilke bağlamında iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kontrolü uygulayan bir kişi tarafından yapılan hatanın diğer bir uygulayıcı tarafından kolayca tespit edilmesi mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, kontrol uygulayıcısı olan bir kişinin hem hile yapıp, hem de bu hileyi gizleyebilecek yetkiye sahip olması olasılığı ortadan kalkmaktadır.<sup>42</sup>

#### 2.1.4.2. Tespit Edici Kontroller

Önleyici kontrollere göre maliyeti daha yüksek olmakla birlikte önleyici kontrollerin ne derece etkin olduğunun ölçülmesine yönelik kontrollerdir. Tespit edici kontroller, risklere bağlı olarak ortaya çıkabilecek tüm hataların öngörülebilmesi mümkün olmadığından, beklenmeyen olaylar gerçekleştiklerinde tespit edilmelerini sağlamaktadır. Gözden geçirme, yeniden hesaplama ya da mutabakatlar gibi faaliyetlerin gerçekleştikten sonra yapılmaktadır. Tespit edici

---

<sup>40</sup> Stephen Wagner and Lee Dittmar, "The Unexpected Benefits of Sarbanes-Oxley", *Harvard Business Review*, 2006, 84 (4), 133-140, p.135.

<sup>41</sup> Gérard Salato and Alain Ghez, *Muhasebelerin Denetimi*, Çev. Nusret Beygo, Cevdet Yalçın, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Ankara: 1974, s.25.

<sup>42</sup> Münevver Yılandı; "Muhasebe Bilgi Sistemleri İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2001, 3, s. 43.

kontroller sonucunda toplanan veriler iç kontrolün daha hatasız ve eksiksiz uygulanmasına yol açmaktadır.<sup>43</sup>

#### 2.1.4.3. Düzeltici (Yönlendirici) Kontroller

Düzeltici kontroller, işlemler neticesinde istenmeyen sonuçların tespit edilmesi sonrasında devreye sokulan ve sonuçların istenen bir duruma doğru yönlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir. Belirlenen sorunların ortadan kaldırılamaması ve tekrar gerçekleşmelerine izin verilmesi durumlarında, olaylar gerçekleşmeden önce yapılmış olan önleyici ve tespit edici kontrol faaliyetleri boşuna yapılmış olacaktır. Düzeltici kontroller ortaya çıkan olumsuzlukları gidermeye yönelik kontroller olduklarından, tüm kontrollerin başarıya ulaşması için düzeltici kontrollerin sağlıklı yapılması büyük önem arz etmektedir.<sup>44</sup>

#### 2.1.4.4. Telafi Edici Kontroller

Yapılmamış olan ya da çok yüksek maliyetli olan herhangi bir kontrolün yerini kısmen de olsa doldurabilmek amacıyla yapılan kontrollerdir.<sup>45</sup>

İşletmelerde iç kontrol yapısı, faaliyetin verimliliğini artırması için üst yönetimin tecrübe ve bilgi birikiminin büyüklüğüne bağlıdır. Bilgi piyasadaki rekabet gücünü arttırmaktadır. İç kontrol yapısının etkin ve verimli olması, proaktif personel ve sağlıklı bilgiye sahip üst yönetim sayesinde gerçekleşebilmektedir. İşletmede ortaya çıkabilecek riskler olan çalıma, başarısızlık, hatalar ve yolsuzluklar gibi sorunları en aza indirmek veya ortadan kaldırılmasına çözümler bulmak için çok iyi uygulanacak bir iç kontrol sistemi gerekmektedir.

İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerin sayı ve kapsamının çoğalması, daha karmaşık bir hale gelmesi yönetimin işletme faaliyetlerini doğrudan kontrol etme durumunu olanaksız bir hale getirmektedir. Bu durum yönetimi etkin bir iç kontrol yapısı oluşturmaya ve uygulamaya mecbur bırakmaktadır.<sup>46</sup>

#### 2.1.5. İç Kontrol Standartları ve Uygulamaları

---

<sup>43</sup> Özgür Çatıkkaş; "Bankalarda İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkilliliği", Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2005, s.5. **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

<sup>44</sup> Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma Cilt 1**, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006, s.471.

<sup>45</sup> Tamer Aksoy, a.g.e., s.471.

<sup>46</sup> Hasan Gürbüz; **Muhasebe Denetimi**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990, s.45.

Dünyadaki tüm ekonomik sektörlerde iç kontrol ve denetim süreçlerinin geliştirilmesini gerektiren birçok gelişme ortaya çıkmakta ve her geçen gün daha da artmakta ve OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi düzenleyici ve hakem kuruluşlar tarafından kullanılmakta ve mevzuatta yer almaktadır. Bu bağlamda ortak ilkeler geliştirilmekte ve standartlar oluşturulmakta, oluşturulan bu ilke ve standartların bir bölümü uluslararası iç kontrol standart ve uygulamalarını oluştururken, bir diğer bölümü ise ülkemizde iç kontrol standart ve uygulamalarını oluşturmaktadır.<sup>47</sup>

### 2.1.6. Türkiye’de İç Kontrol Sisteminin Unsurları

Kamu mali yönetiminin işleyişi ve yapısı, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve mali kontrolü Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu<sup>48</sup> ile düzenlemiş olup, kanuna göre, kamu maliyesi ilkelerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Maliye Bakanlığı’nca belirlenip ve izlenmektedir. Maliye Bakanlığı Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğini<sup>49</sup> yayımlayarak, konu ile ilgili nasıl düzenleme yapılması gerektiğini kamu kurumlarına bildirmektedir. İç kontrolün sağlıklı kurulması bakımından Türkiye’deki kurulan iç kontrol sisteminin pozitif olarak değerlendirilmek olasıdır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda; iç kontrolün tanımı ve amacı, kontrolün yapısı ve işleyişi, iç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetçilerin nitelikleri ve atanması, iç denetim koordinasyon kurulu, iç denetim koordinasyon kurulunun görevleri gibi hususlara değinilmiştir. Kanunda, kamu idarelerinin finansal yönetim ve kontrol sistemlerinin harcama birimleri, ön malî kontrol ile muhasebe ve malî hizmetler ve iç denetimden oluştuğu belirtilmiştir. Yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için gereklilikler açıklanmıştır.<sup>50</sup>

Kanuna göre, görev ve yetkileri çerçevesinde, iç denetime ilişkin standart ve yöntemler İç Denetim Koordinasyon Kurulunca, mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntemler Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmekte olup, bunlar sistemlerin koordinasyonunu sağlamaktadır. Bu standart ve yöntemler, kamu idarelerine rehberlik hizmeti vermekte olup, Denetim Koordinasyon Kurulu’nun 20.11.2006 tarihli ve 12 sayılı kararı ile Kamu İç Denetim Standartları belirlenmiş bulunmaktadır. Maliye Bakanlığı, Kamu İç Kontrol Standartları COSO

<sup>47</sup> Şık, a.g.e. s.28

<sup>48</sup> Resmi Gazete, 24.12.2003 gün, 25326 sayı

<sup>49</sup> Resmi Gazete, 26.12.2007 gün ve 26738 sayı

<sup>50</sup> Bayram Çolak, **Konu Anlatımlı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu**, Ümit Ofset Baskı, Ankara, 2008, s.265



modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde düzenlemiştir.<sup>51</sup>

Maliye Bakanlığı, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslara göre, iç kontrol standartlarının merkezi uyumlaştırma görevine bağlı olarak belirlenip yayımlanacağını belirtmiştir. Kamu idarelerinin malî ve malî olmayan tüm işlemlerinde bu standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlü bulunduğu açıkça belirtilmiştir. İdarelerin, kanuna ve iç kontrol standartlarına uygun olmak şartıyla, görev alanları çerçevesinde her türlü süreç, yöntem ve özelliikli işlemlere ilişkin standartlar belirleyebileceği belirtilmiştir.<sup>52</sup>

İdarelerin, iç kontrol sistemlerini oluştururken, izlerken ve değerlendirirken dikkate almaları gereken temel yönetim kuralları Kamu İç Kontrol Standartlarında gösterilmektedir. Bununla birlikte tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını amaç edinmiştir.

Kamu İç Kontrol Standartları, iyi uygulama örnekleri ve uluslararası standartlar rehber tutularak, iç kontrolün; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri temel alınarak, tüm kamu idarelerinde uygulanabilecek düzeyde olması hedef alınarak genel nitelikte düzenlenmiştir.<sup>53</sup>

### 2.1.7. İç Kontrolün Bileşenleri

İç kontrol sürecinin beş temel bileşeni mevcuttur. Kurumun hacmine ve yapısına göre farklılıklar gösterse de, hemen hemen her kurumda bu unsurların iç kontrol için önemli olduğu açıktır. Bu bileşenler sırasıyla; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim ve gözlemedir.<sup>54</sup>

*Kontrol ortamı (Control environment):* Kurum içerisinde kontrolün etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ortamın belirli minimum özelliklere sahip olması gereklidir. Kontrol ortamında doğruluk, ahlak, şeffaflık, kurumun yetkin ve verimli işleyişi, kurumsal kontrol kültürü bu özellikler içerisindeki temel faktörlerdir. Buna göre, kontrol ortamı aynı zamanda diğer dört bileşenin de belirleyicisi durumundadır. Kontrolün yapıldığı ortam, kurum içerisindeki personelin çalışma düzeylerinin ve disiplinlerinin etkilendiği belirleyicilerden biridir.

<sup>51</sup> Hami Örenay, "Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Türkiye Uygulaması", SAYDER Dış Denetim Dergisi, 2010, 1, 137-142, s.139-140

<sup>52</sup> Resmî Gazete, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. mükerrer sayı

<sup>53</sup> Akyel, a.g.e., s.92.

<sup>54</sup> Yurtsever Gürdoğan, "Bankacılığımızda İç Kontrol", Türkiye Bankalar Birliği, 2008, Yayın No: 256, İstanbul, s.32

*Risk değerlendirmesi (Risk assessment):* Kurumlarda i ve dış riskler olması doğaldır ve bu risklerin bir kısmı nlenebilirken, diğer bölümü ise önlenemeyen unsurlardan oluşmaktadırlar. Kurumlar bir takım önlemler ile bu riskleri en aza indirmeye çalışırlar. Bu da risklerin doğru değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bir kurumda risk, her kademedede veya bütünsel olarak ortaya çıkması mümkün olan bir unsurdur. Buna bağlı olarak, her bir kademenin hedefleri birbirleri ile bütünleşmiş ve tutarlı olmalıdır. Dış risklerde ise, ekonomik ortam, hukuki düzenlemeler, sektör konjonktürü ve çalışma şartları sayılabilir ve bunlar özel risk kategorisi altında değerlendirilirler. Kurum, bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler karşısında her zaman hazırlıklı olmalı ve bunlara göre strateji belirlemelidir.

*Kontrol eylemleri (Control activities):* Kontrol eylemleri kategorisinde, yönetim kurulunun direktiflerinin yerine getirilmesine yardımcı olan unsurların uyguladığı kurallar ve bunu destekleyen kurum politikasından bahsedilebilir. Bu durumda, yönetim, kurumun hedeflerine varabilmesi için i kontrolü bir araç olarak algılamaktadır. Bu nedenle riskleri en aza indirmek ister. Kurum içerisinde kontrol faaliyetleri olarak sıralanabilecek unsurlar, onaylamalar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, mutabakatlar, performans değerlemesi ve görev dağılımıdır.

*Bilgi ve iletişim (Information and communication):* Bir kurum içerisindeki en önemli ve gerekli unsurlardan biri de veri akışı ve iletişimdir. İşletmeler rasyonel kurumlar olduğundan bilgi işe yaradığı ölçüde değerlidir. Bir bilginin işe yaraması, onun doğru sınıflandırılması ve süreç içerisinde doğru analizi ve değerlendirilmesiyle olmaktadır. Finansal raporlamada denetçiler, doğru sınıflandırılmış ve işe yarar nitelikteki bilgilerden hareketle yola çıkarlar. Bu bilgilere ek olarak, kurumun dışa bakış açısı ve olaylar da gündeme getirilmektedir. İletişim ise, i kontrolde görev alan personelin birbiri ile diyalogunu belirler ve bir personel sistemdeki yerini bir diğer personelin sorumluluklarına göre konumlandırmaktadır.

*Gzlemeleme (Monitoring):* İç kontrol sistemleri de, başlı başına gözlemeleme gereken bir süreç şeklinde olup, kendi içerisinde bir performansı ortaya çıkmaktadır ve bu performans da kurum içi odaklar tarafından değerlendirilmektedir. Gzlemeleme aşaması i kontrolle birlikte, eş zamanlı olarak gerçekleştirilmekte olduğundan personel kendi asli görevini yerine getirirken, bir

yandan da gözlemlene işlevini yürütmektedir. Bu şekilde bir çalışmayla hatalar eş zamanlı olarak görülebilir ve zamanında müdahale ile önenebilecektir.<sup>55</sup>

### 2.1.8. İç Kontrolün İşlerliği ve Süreçte Karşılaşılan Sorunlar

İç kontrol, kurumun kendi içerisinde kurulan bir kontrol mekanizması olduğundan, dışarıdan gelen teftiş ve kontrol örneklerinde görülmeyen şekilde, kurumun performansı ve kârlılık artışına katkı gerçekleştirir, verimliliği artırır. Kurumlar, finansal raporlamalarını hazırlarken, iç kontrolün temel gerekliliklerini uyguladıklarında güvenli ve şeffaf bir görünüm gerçekleşir. Bu da kurumların kamuoyu algısında prestijlerini, hukuka göre de sürekliliklerini sağlar.<sup>56</sup>

İç kontrol mekanizması, yönetimin kendi fonksiyonlarının sürdürülebilme durumunu eleştirel bir gözle incelemesini sağlar. İç kontrol sistemi yeterli ve etkin bir şekilde tesis edilse bile, kötü niyetli yaklaşımlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle iç kontrol, bir önlem ya da standarttan çok, bir kurum içi kültür kavramıdır. Bu duruma göre, kurumun içerisinde bulunduğu yapısal faktörler, iç kontrol için engelleyici unsurlar oluşturabilmektedirler. Şendurur' a göre bu faktörler;<sup>57</sup>

- Kurumun büyüklüğü,
- Kurumun mülkiyet yapısı ve hukuki yapısı,
- Yasal düzenlemeler,
- Faaliyet gerçekleştirilen sektör,
- Personelin davranışlarındaki eksiklik ve yetersizlikler,
- Yeni gelişmeler, öngörülemeyen işlem türleri,
- Kurum yönetiminin ihmalleri ya da bilinçsiz yönetimi,
- Kontrol sürecini yönetenlerin ihmalleri,
- Kurumun çevre ile uyumundaki yetersizlikler,
- Yarar - Maliyet Analizi sonuçlarıdır.

İç kontrol, bir kurumdaki sorunların çözümünü kendi başına sağlayan bir unsur olmamaktadır. Bir personelde etik dışı eğilimler olması ya da yöneticinin

<sup>55</sup> Şık, a.g.e. s.46-47

<sup>56</sup> Yurtsever, a.g.e. s.67

<sup>57</sup> Utku Şendurur, "Ekonomik Krizlerde Bankalardaki İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Etkinliği", Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s.37. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

yetenek ve bilgi anlamında yetersiz olması iç kontrolün eksikliği veya yetersizliği ile açıklanamaz. Hatta makro gelişmeler (rekabet koşulları, hukuksal düzenlemeler, ekonomi vb.) de iç kontrolün direkt etkilemeyeceği süreçlerdir. İç kontrolün direkt etki edebileceği alan finansal raporlardaki tutarlılığı ve yasal düzenlemelere tam uyum sağlamak olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>58</sup>

### 2.1.9. İç Kontrol Sürecinde Rol Dağılımı

İç kontrol bir süreç olarak planlanmalıdır. Bu süreci birçok paydaş birlikte yürütmelidir. Buna bağlı olarak, yönetim kurulundan başlayarak, kurum içerisinde tüm unsurların içerisinde olduğu bir yapı oluşturulmaktadır. Bu oluşturulan yapıda paydaşların rolleri ve sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu rol ve sorumluluklar şöyle sıralanmaktadır.<sup>59</sup>

*Yönetim Kurulu:* Bir kurumun yönetim kurulu, süreçleri izlemeli ve onlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalı, bu sebeple yönetim kurulunu oluşturan üyeler, süreci takip etmek için özenle zaman ayırmalıdır. Bir hatalı ya da etik dışı eylemin fark edilmesi durumunda, bu eylem görmezden geliniyorsa, bu ihmal çok daha büyük çaplı sıkıntıları doğurabilmektedir. Buna bağlı olarak, kurum içerisinde iletişim kanalları açık olmalıdır. Herhangi bir aksaklık yatay bir şekilde yönetim kurulu ile paylaşılmalıdır ve yönetim kurulu da üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Bunu gerçekleştirmek için yönetim kurulunda özellikle bu işle detaylı olarak ilgilenen üyeler olmalı, bilgi – beceri ve deneyim ile bu süreç yürütülmelidir. Bu şekilde sistemin içerdiği riskler, yönetim kurulundan başlayarak en aza indirilmeye başlanabilmektedir.

*Yönetim:* Yönetim kurulunu, kurumdan sorumlu olan en üst düzey yönetici takip etmektedir. Yönetim, iç kontrol kültürünün temel esasları olan şeffaflık, dürüstlük, hesap verilebilirlik gibi unsurları yerleştirmek için sistemde önemli ve kritik bir rol üstlenmektedir. Üst yönetim bu süreci doğru yürütmek için orta kademe yöneticileri görevlendirmekte ve kendisi denetçi rolü almaktadır. Eğer daha küçük işletmelerde olduğu gibi bu kademeleşme mevcut değil ise yetki tek kişinin yani genel müdürün elinde toplanmaktadır.

*İç Denetçiler:* İç denetçiler, kurumun verimlilik ve etkinlik düzeyine yönelik denetim gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu süreçlerin doğru yürüyüp yürümediğini yerinde gözlemlene yolu ile denetlemektedirler.

---

<sup>58</sup> Yurtsever, a.g.e, s.67-68

<sup>59</sup> Yurtsever, a.g.e, s.34-35

*Diğer Personel:* İç kontrol süreci kurumdaki tüm unsurları kapsayan bir süreç olduğundan, iç kontrol bir kültür olarak belirli unsurlar ile sınırlandırılmamaktadır. Bu bağlamda, bir personel işleyişte gördüğü herhangi bir aksaklığı yönetime iletmek ile yükümlüdür. Bunu gerçekleştirirken personel korunmalı ve sistemde bu davranışının doğruluğunu kabul eden mevzuat söz konusu olmalıdır. Bu nedenle her personel, iç kontrol sürecinde bir noktada görevlendirilmelidir ki, bu durum hem kurumda amaçlara uygun hareketlerin daha kolay ve anında denetlenebilmesine yol açacak, hem de dış denetçiler ile iç kontrol arasında eş zamanlı bir çalışmaya imkân sağlayacaktır.

### 2.1.10. İç Denetimin Tanımı

İç denetim kavramı ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlamalar yapılmış olup, “iç denetim, uygulanan iç kontrol uygulamalarının tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına sürdürdüğü bir denetim” tanımı en uygun olanlarındandır. İç denetim, işletme yönetimine yardımcı olmak amacıyla işletmenin muhasebe, mali ve diğer faaliyetlerini incelemek için yapılan bağımsız bir inceleme ve değerlendirme faaliyeti olarak ifade edilebilir.<sup>60</sup>

İç denetim, bir örgütün faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla örgüt içinde bağımsız bir değerlendirme amacıyla oluşturulmuştur. İç denetim örgüt içindeki bireylerin sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla gütmekte olup, onlara incelediği faaliyetlerle ilgili bilgilerle yapılan analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarını sunmakta, önerilerde bulunmaktadır. İç denetim ayrıca, uygun bir maliyetle kontrolün etkililiğini artırmayı da içermektedir.<sup>61</sup>

İç denetim, işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlerin uygunluk ve etkinliğinin finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerin ne derece sağlıklı yapıldıklarının araştırılıp üst yönetime rapor edilmesidir.<sup>62</sup> İç denetim, mali nitelikteki olan ve olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirildiği bir denetim türü olup, işletme varlıklarının zararlara karşı korunup, korunmadığını, faaliyetlerin önceden saptanmış politikalara uygun olarak yürütülüp, yürütülmediğini araştırmak amaçlanmaktadır. Bu nedenle iç denetim,

<sup>60</sup> Gürbüz, a.g.e., s.51.

<sup>61</sup> Nuran Cömert Doyrangöl, “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, **Türkiye’de Muhasebe Denetim Alanında Yayınlanan Araştırmalar (1995-2005) ve Seçme Yazılar**, Edit: Şaban Uzay ve Seval Kardeş Selimoğlu, İSMMMO Yayınları No:82, İstanbul, 2007, 301-311, s.304.

<sup>62</sup> A. Kadir Tuan ve Jale Sağlar, “İç Denetiminin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, 2004, 4: 11, 1-15, s.2

işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve kontrolleri değerlemeyi hedef alan çok önemli bir yönetim kontrol aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>63</sup>

Aşağıdaki İç Denetim tanımı, mesleğin geleceğine bakışını da ortaya koyan ve daha nitelikli bir denetim hizmetinin sunulabilmesi amacıyla 1941 yılında ABD’de kurulan ve iç denetimin kurumsal değer kazanmasında önemli bir güce sahip olan İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından yapılmıştır. “İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, aynı zamanda kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”

Tanımda yer alan “güvence” ve “danışma” ifadeleri iç denetimin yeni yüzünü yansıtmakta olup, işletme faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek sorumluluğundan, geliştirmek ve değer katmak sorumluluğuna taşımaktadır.<sup>64</sup>

Tanıma göre, iç denetim fonksiyonu bir güvence sistemi olarak, kayıtların doğruluğuna ek olarak, organizasyonun eğilimlerini dikkate alan ve organizasyondaki işlemlerin etkinliği ve verimliliği üzerine katma değer yaratan bir faaliyet olarak kabul görmektedir.<sup>65</sup> Bu değişiklikler sayesinde, iç denetimin işletme içerisindeki öneminin ve sorumluluklarının daha da artmasının önü açılmıştır.<sup>66</sup> Buna bağlı olarak da, işletme çalışanları, iç denetim biriminin önderliğini daha iyi anlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, gerek organizasyon gerekse üst düzey yöneticiler bu birimden daha yüksek düzeyde fayda sağlamaya başlamışlardır.

### 2.1.11. İç Denetimin İlkeleri

İç Denetçiler Enstitüsü iç denetimi, bir kurumun faaliyetlerine değer katmak ve faaliyetleri geliştirmek için tasarlanmış tarafsız, bağımsız güvence ve danışma faaliyeti olarak tanımlamaktadır. İç denetim, etkin bir risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek amaçlı disiplinli ve sistematik bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşım da, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı

<sup>63</sup> Güredin, a.g.e., s.15.

<sup>64</sup> Ali Alagöz, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü”, *Güncel İşletmecilik Konuları*, Tablet Yayınları, Konya, 2008, 95-126, s. 104.

<sup>65</sup> Mehmet Ünsal Memiş, “Türkiye’deki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 16:1, 461-478, s.461.

<sup>66</sup> Ik - Whan Kwon and Doyle W. Banks, “Factors related to the organizational and Professional commitment of internal auditors”, *Managerial Auditing Journal*, 2004, 19:5, 606-622, s.606.

olmaktadır. İç denetimin görev ve sorumlulukları bağlamında iç denetimde uygulanması gereken bazı genel ilkeler şunlardır:<sup>67</sup>

- İç denetim, değerlendirmeleri ve önerileri yoluyla iç kontrol yapısının devam eden verimliliğini ve etkinliği inceler, katkı sağlar; bu şekilde etkin bir iç kontrolde önemli bir rol oynamaktadır.

- İç denetim fonksiyonu, yönetim tarafından genellikle iç kontrol çerçevesinin bir parçası olarak kurulmaktadır. İç denetçilerin görevleri kurumun iç kontrol yapısının çok önemli bir parçası olmasına rağmen, iç denetim fonksiyonu, görev ve yetkisi, kurum içinde spesifik iç kontrol prosedürlerinin uygulanmasını içermemekte olup, bu, idarenin kendi sorumluluğundadır.

- Etkin bir iç denetim fonksiyonu, iç kontrol sisteminin gelişimine etki etmek için kontrollerin yeterliliğinin araştırılması, değerlendirilmesi ve raporlanmasını içermelidir.

- İç denetim işlevi, yönetim kurulu ve idarece oluşturulan risk kriterlerini baz alması gereken sürekli, risk tabanlı bir yaklaşımdan yararlanmalıdır.

İç denetim fonksiyonunun bağımsızlık ve tarafsızlığının korunmasına yardımcı olmak için, yönetim tarafından bazı güvenceler sağlanmalıdır. İç denetim fonksiyonu, işlevsel ve organizasyonel olarak ilgili yasal çerçevede olabildiğince bağımsız olmalıdır.

### **2.1.12. İç Denetim Faaliyetleri**

İç denetim faaliyeti, işletmenin kendi bünyesinde kurulmuş olan iç denetim biriminde çalışan ve o işletmenin bir elemanı olan iç denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>68</sup>

İç denetim faaliyetlerinin amaçları, kontroller oluşturarak yönetimin sorumluluklarının ve yükünün hafifletilmesi, organizasyon kaynaklarının korunması ve bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması ve risk yönetimi, kontrol ve yönetim

---

<sup>67</sup> INTOSAI GOV 9100, Guidelines for International Control Standards for the Public Sector, INTOSAI Professional Standards Committee Secretariat, Copenhagen, Denmark, 2004

<sup>68</sup> Suna Oksay ve Onur Acar, "Avrupa Birliği ve Türk Sigorta Sektöründe Denetim", Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayın No:23, **Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları-9**, Ceyma Matbaacılık, İstanbul, 2007, s.27.

süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yöneliktir. İç denetim kapsamına giren faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>69</sup>

- İç kontrolün yeterliliğini sağlamak,
- Kayıtların güvenilirliğini denetlemek,
- Yönetim kararlarını zorlayıcı kılmak,
- Hata ve hileleri belirlemek ve önlemek,
- Üst yönetime bağlı olarak görev yapmak,
- Raporlama prosedürlerini yerine getirmek.

### 2.1.13. İç Denetim Birimi

İç kontrol sisteminin başarısı ve etkinliği için iç denetim birimine gereksinim duymaktadır. İşletme yöneticilerinin, faaliyetlerin iç kontrol sistemine uygunluğunun ölçülmesine yeterli zaman ayıramaması, iç kontrol sistemini yöneticiler adına inceleyecek ve değerleyecek işletme içi bir yapının gelişmesini gerektirmektedir. Bu yapı, iç denetim birimi veya iç denetim fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır.

İç denetim birimi, üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından oluşturulan politikalar çerçevesinde örgütün ve fonksiyonlarının tamamlayıcı bir parçası olup, temel amacı, işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunduğunu, faaliyetlerin belirlenen politikalara uyum içinde yürütüldüğünü araştırmaktır. İç denetim, işletmedeki kontrollerin etkililiğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedeflemekte ve bununla birlikte etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır.<sup>70</sup>

Oluşturulan iç kontrol sisteminin etkin ve uygun maliyetli olması bir zorunluluk olup, başka bir zorunluluk da bu sistemin aksayan yönlerinin ortaya çıkarılması, yeni gelişen teknolojilere uyum sağlanması, yeni bilgilerin ve gelişmelerin ışığı altında iç kontrol sisteminin devamlı olarak yenilenmesi gerekliliğidir. Tüm bu amaçları sağlamak üzere iç kontrol sisteminin devamlı olarak gözetim altında olması, iç kontrol sisteminden sapmaların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu ise işletmelerde denetleme birimi ile sağlanmaya çalışılmakta ve teknik adıyla bu faaliyetler iç denetim birimi tarafından yerine getirilmektedir.<sup>71</sup> İç

<sup>69</sup> Memiş, a.g.e., s.462.

<sup>70</sup> Doyrangöl, a.g.e., s. 305.

<sup>71</sup> Hasan Kaval, *Muhasebe Denetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.131-132.



denetim biriminin, üst yönetime, yönetim kuruluna ve denetim komitesine, iç kontrol sisteminin performansı, iç kontrol ve iç denetim biriminin hedeflerine ulaşması konusunda düzenli olarak raporlar sunması gerekmektedir.<sup>72</sup>

İç denetim birimlerinin başlıca çalışma alanları şu konuları içermektedir:<sup>73 74</sup>

- Muhasebe ve iç kontrol sistemini incelemek,
- İşletmenin faaliyet sonuçları ile mali durumuna ait bilgileri kontrol etmek,
- İşletmenin faaliyet sonuçlarının etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilmesini yaparak yönetime önerilerde bulunmak.

#### 2.1.14. İç Denetimin İşlevleri

İç denetim işlevlerinin yeterli ve etkili bir biçimde yürütülmesi, yönetimin hedeflerinin gerçekleşmesi hususunda bir güvence oluşturmaktadır. Güçlü bir iç denetim, işletmedeki kontrol mekanizmalarının düzgün çalışmasının sağlanmasına, operasyonel risklerin, hilelerin ve gelir kayıplarının engellenerek işletmenin verimliliği ve rekabet gücünün artmasına da olumlu yönde etki edecektir.<sup>75</sup>

İç denetimin yerine getirdiği işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>76</sup>

- Finansal denetim açısından mali tabloların oluşturulmasını sağlayan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak, bu bilgilerin elde edildiği kayıt ortamı ve raporlama sistemini gözden geçirmek, hata ve yolsuzlukları tespit etmek ve oluşmalarını önlemek,
- İşletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına, planlara, programlara ve yasalara uygun olup olmadığını denetlemek, iç kontrol sisteminin ilk kurulduğu gibi işleyip, işlemediğini değerlendirmek,
- İşletme kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını, bu verimlilik standartlarının tespit edilip edilmediğini, bu standartların personel

<sup>72</sup> Tamer Aksoy, **Basel II ve İç Kontrol**, Ankara SMMMO Yayın No:53, Başak Matbaası, Ankara, 2007, s.343.

<sup>73</sup> Ömer Duman, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, TÜRMOB-Tesmer Yayın No:37, Ankara, 2001, s.53-54.

<sup>74</sup> Oksay vd., a.g.e., s.27.

<sup>75</sup> Doyrangöl, a.g.e., s.305.

<sup>76</sup> Tuan vd., a.g.e., s.4

tarafından anlaşılma durumunu, standartlara göre belirlenen sapmaların analiz edilip, ilgili kişilere raporlanıp, raporlanmadığını değerlendirmektir.

Günümüzde iç denetim, kurum bünyesindeki işlemlerin kontrol edilmesi anlayışının üzerinde görevler üstlenmektedir. Bugünkü fonksiyonlara aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek ulaşılmıştır:<sup>77</sup>

- İşletme içerisindeki işlemlerin kontrol edilmesi süreci,
- İşlem bazlı denetim anlayışı,
- İstatistiksel yöntemler aracılığıyla denetim,
- Risk analizine dayalı denetim,
- Sistem tabanlı denetim yaklaşımı,
- Yönetim denetimi,
- Risk odaklı denetim.

İç denetim, günümüz işletmelerinin gereksinimleri doğrultusunda geriye dönük klasik denetimi de gerçekleştirmeyle birlikte, gelecek odaklı bir anlayış içerisinde, işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğru seçildiğini, bunların verimli ve etkili bir şekilde uygulandığını belirlemeye ve garanti altına almaya odaklanan yeniliğe açık bir değişimi hedeflemelidir. Maliyet düşürücü, yenilik getirici, sistemleri sorgulayıcı, iş ve hizmetlerin kalitesini yükseltici, eğitici, etkin, ekonomik ve verimliliği arttırıcı olması elzemdir. İç denetim alanında meydana gelen değişim ve gelişim, uygulamada risklere odaklanan, sürekli bir şekilde kaliteyi arttırmayı ve müşteri memnuniyetini hedefleyen anlayışları gündeme getirmiştir.

### **2.1.15. Proaktif İç Denetim Anlayışı**

Proaktif yaklaşım, fırsat ve tehditleri doğmadan görmek, bir durumu ya da olasılığı önceden tahmin edip ona göre belirli çıkarımlar ve duruşlar hazırlamak olarak tanımlanabilir. İç denetim, sadece geçmiş uygulamaları kontrol etmek olarak kullanıldığında reaktif bir süreç olmaktadır. Günümüzde danışmanlık ve değer katma gibi işlevler ile birlikte aynı zamanda proaktif bir süreç haline gelmiştir. Buna göre, değişime, yeniliklere açık ve dinamik, işletmenin iş ve işlem akışlarına, iç kontrol mekanizmalarının ve yönetim sistemlerinin çalışmalarına bağlı olarak

<sup>77</sup> K. H. Spencer Pickett, *The International Auditing Handbook*, Second Edition, Wiley, 2003, p.2

doğabilecek riskleri proaktif biçimde önceden öngörebilecek yapıda olması denetimin başarısını arttıracaktır. Ortaya çıkabilecek risklere ilişkin proaktif önlemleri amaçlayan, modern ve uluslararası standartlara uyan, kaliteli ve üstün nesnel bir denetim niteliğine sahip olması gerekmektedir.<sup>78</sup>

21. yüzyılda yaşanan gelişmeler işletme yönetiminde başarı elde edilebilmesi için iç denetimin proaktif bir rol üstlenmesini zorunlu hale getirmiştir. İç denetçilerin, daha proaktif bir yaklaşım ortaya koyarak, geniş vizyonlara sahip olmaları, dâhil oldukları organizasyonların iş süreçlerinin kalitelerine, güvenilirliklerine, duyarlılıklarına ve maliyet etkinliklerinin iyileştirilmesine daha fazla katkı yapmaları gerekmektedir. İç denetçilerin, risk yönetimi kuralları çerçevesinde üst yönetime birimlerin performansı konusunda raporlama yapması, kontrollerin denetimi sonucunda elde ettikleri bilgileri yöneticilerle paylaşması, risklerle ilgili kontrollerin yeterli düzeyde yapılmasının güvence altına alınması, dizayn aşamasındaki sistemlerin incelenmesi, denetledikleri alanlarda ortaya çıkan olumsuz eğilimleri ve riskleri belirlemek amacıyla veri tabanları oluşturulması ve sürekli olarak izlenmesi için ileri teknolojik araçlar geliştirmesi proaktif anlayışın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.<sup>79</sup>

#### **2.1.16. Risk Odaklı İç Denetim Anlayışı**

Riskler, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine engel olabilecek olaylar veya durumlar olup, ortaya çıkma sıklıklarına ve neden olacakları hasara göre ölçülmektedirler. Ayrıca uygun iç kontrol önlemleriyle en aza indirilmeye çalışılır. İşletmenin karşı karşıya bulunduğu risklerin tespit edilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi, risklere karşı gereken önlemlerin alınması olayların tümünü ifade eden risklerin yönetilmesi, işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Risk yönetimi, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere akla uygun bir güvence yaratmak amacıyla, doğabilecek olay ve durumları belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme süreçlerini içeren sistemli bir yönetim uygulamasıdır.

İç denetimin işlevi, işletme yönetimine ayna tutarak, işletme körlüğü içerisinde görülmeyen konuları belirlemek ve çözüm yollarını geliştirmektir. Risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çevrilmesi olarak tanımlanabilir. İç denetim, risk

<sup>78</sup> Tamer Aksoy, *Tüm Yönleriyle Denetim*, Yetkin Hukuk Yayınları, Ankara, 2002, s.62.

<sup>79</sup> Şaban Uzay, "İşletmelerde Denetim Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin (Audit Committee) Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 3:8, Türmob Yayını, Ziraat Matbaası, Ankara, 2003, s.71-82, s.75.

yönetimine, risk yönetimi çerçevesinin bir bütün olarak iyi ve etkili çalıştığı ve belirli risklerin istenen düzeyde yönetildiği konusunda yönetim kuruluna ve yönetime objektif bir güvence sağlamak şeklinde yardımcı olabileceği gibi, iç denetim çalışma zamanını ve emeğini, kurum bütününde düzgün risk yönetimi süreçlerinin ortaya çıkarılmasına ve uygulanmasına yol açan danışmanlık faaliyetlerine harcayarak da yardımcı olabilmektedir.<sup>80</sup> Uluslararası Mesleki İç Denetim Standartları'nda risk belirleme, olası olumsuz durumlar ve olaylar mesleki yargıların değerlendirmesindeki sistematik süreç olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim süreçlerinin karar alma süreçlerine entegre olması, işletmelerin stratejik olarak yönetilebilmesini, gerekli planlamaların yapılabilmesini, mümkün kılmaktadır. Risk odaklı iç denetim, risk yönetimi süreçlerinde elde edilen verileri kullanarak denetimde odak noktası olarak yüksek riskli alanları seçmektedir. Bu şekilde, denetimde etkinliğin artırılması, maliyet ve zaman tasarrufu yapılabilmektedir.<sup>81</sup>

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının sınırsız olmadığı, denetlenecek birim faaliyetlerinin türlü risklerle karşı karşıya olduğu ve denetlenecek birim faaliyetlerinin birbirlerinden farklı önem sıralamasına sahip olduğu hipotezi kabul edilerek gerçekleştirilmektedir.<sup>82</sup>

İşletmelerde yüksek risk oluşturan faaliyetler, coğrafi bölgeler, özel projeler, iş süreçleri ve iştirakler iç denetimin dikkatinin daha yoğun olduğu alanlardır. Yüksek riskli alanlar, düşük riskli alanlara göre daha sık iç denetime tabi tutulmaktadır. Bunun yanı sıra, iç denetimin temel görevlerinden biri de, risk yönetim süreçlerinin tam, etkili ve verimli olduğu konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna nesnel güvence sağlamaktır. Bu işin bir parçası olarak, iç denetim faaliyeti, üst yönetime, sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevlerini ifa etmesinde yardımcı olmak için danışmanlık yaparak, yol göstermekte ve işlerin yapılmasına yönelik olanak sağlamaktadır.<sup>83</sup>

### 2.1.17. İç Denetim Eylemleri

---

<sup>80</sup> Şener Gönülaçar, "İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler", *Mali Hukuk Dergisi*, 2007, 130, s. 2-21, s.11.

<sup>81</sup> Yunus Kışalı ve Davut Pehlivanlı, Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, ss. 75-87, s. 79-80.

<sup>82</sup> Coşkun Özbek, "*İç Denetim Uygulamaları*", T.C. Maliye Bakanlığı Twinning Projesi, İstanbul, 2005.

<sup>83</sup> ECIIA, *Avrupa'da İç Denetim - Konum Raporu*, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, Brussels, 2005, s.27.

İç Denetim Enstitüsü (IIA) yaptığı son çalışmalarına bağlı olarak iç denetim eylemlerinin kapsamını genişletmiştir. Yapılan yeni tanımlamada, iç denetimin temel fonksiyonu “güven ve danışma” eylemi olarak belirtilmiştir. Bu ölçüte göre, iç denetim eylemleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- İç Kontrol Denetimleri,
- Uygunluk Denetimleri,
- Hile Denetimleri,
- Faaliyet ve Yönetim Denetimleri,
- Risk Yönetimi,
- Kurumsallıkla İlgili Denetimler,
- Danışma Eylemleridir.

İç denetim fonksiyonundan öngörülen yararların elde edilebilmesi için iç denetim sürecinin yönetimden destek görmesi elzemdir. İç denetim biriminin bekleneni ortaya koyabilmesi için kendisinden destek beklediği diğer birimler: üst düzey yöneticileri, denetlenecek birim yöneticileri, orta ve alt kademe yöneticileri ve denetlenen birimin diğer çalışanlarıdır.<sup>84</sup>

### 2.1.18. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

Etkin yönetim ve hesap verebilirliğin sağlanması, kapsamlı bir iç kontrol yapısının kurulmasına bağlıdır. Bu iç kontrol yapının “kontrol” ve “iç denetim” olarak iki özelliği olmasına rağmen, tamamen iki değişik aktivite olarak İngilizcede tanımlandığı halde, bazı ülkelerde, dilin aynı terminolojiyi kullanması nedeniyle, bu ayırım yapılmamakta olup, bu iki nitelik karıştırılmaktadır. Halbuki kontrol ile iç denetim arasında önemli farklar bulunmaktadır. Kontrolün, iç denetimin fonksiyonunu sağlayamadığı gibi, iç denetim de kontrolün fonksiyonunu sağlayamamaktadır.<sup>85</sup>

İç kontrol ve iç denetim birbirleri ile yakından ilişkili olsa da, temelde farklı kavramlardır. İç denetim faaliyeti risk yönetimi ile kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerin denetimini kapsayacak şekilde yapılmalı iken, iç kontrol sistemi, örgütsel

<sup>84</sup> Mehmet Ünsal Memiş, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, s.111. **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

<sup>85</sup> Noel Hepworth, **Control and Internal Audit**, CIPFA, UK, 2002, p.1.

hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda güvence sağlamak üzere örgüt bünyesinde tesis edilmiş sistemler ağının bütününe kapsmalıdır. İç kontrol, yöneticilerin işletmeyi çalışmalarına, amaçlarını devamlı bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere alt yapıya ait bir parça olarak oluşturulan bir yönetim kontrolü olarak devam etmelidir.

İç denetim yönetime yönelik bir hizmet olup, iç kontrolün incelenip değerlendirilmesi ve en üst yöneticiye güvence sağlaması iç denetim işlevleri içerisindedir. İç denetimin yalnızca finansal kontrolü kapsamakla kalmaz, iç kontrolün bütün yönlerini de kapsamaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, bu sistemin gerektiği şekilde işletilmesi ve izlenmesi yönetimin sorumluluğu altındadır.<sup>86</sup>

Yöneticiler, iç kontrollerin kalitesi hakkında bilgiyi, iç kontrol yapısının bir parçası olarak oluşturulan, iç denetim biriminin raporları üzerinden sağlamaktadırlar. İç denetim, iç kontrollerle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlamalı, değerlendirmeler yapmalı ve saptanan sorunların çözümleri ile ilgili önerilerde bulunmalıdır.<sup>87</sup>

Yönetimden bağımsız ve organizasyonun bünyesindeki en üst seviyedeki yetkiliye rapor veren bir iç denetim birimi örgüt yapısında yer almalıdır. İç denetim birimleri bir organizasyonun faaliyetlerinin geliştirilmesi bakımından sürekli olarak sağlayarak kontrolün önemli bir unsurunu oluşturmaktadır.

İç kontrolde izleme fonksiyonu, denetim bulgularının ve tavsiyelerinin tatmin edici bir biçimde ve mümkün olan en kısa sürede yerine getirilmesini sağlamak durumundadır.

İç denetim, değerlendirmeleri ve önerileri sayesinde iç kontrol sisteminin etkinliğini devamlı olarak incelemekte ve ona katkıda bulunmaktadır. Bu şekilde de, iç kontrolün etkinleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, iç denetim iç kontrolün tasarlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve belgelendirilmesi bakımlarından yönetimin öncelikli sorumluluğuna sahip değildir.

Yönetim, hemen her zaman iç kontrol sisteminin koparılamaz bir parçası olarak bir iç denetim birimini oluşturmaktadır. Yönetimin iç denetim birimi oluşturmasının esas sebebi, iç kontrol sisteminin etkinliğini izleyebilmektir. İç denetim, iç kontrolün tasarımının ve işleyişinin değerlendirilmesinde dikkat çekici

<sup>86</sup> Umut Korkmaz, "Kamuda İç Denetim", *Bütçe Dünyası Dergisi*, 2007, 2:25, s. 4- 15, s.8.

<sup>87</sup> Korkmaz, a.g.e., s.9.

hususlara yoğunlaşarak iç kontrolün çalışması hakkında düzenli bilgiler sağlamaktadır. İç kontrolün güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi sağlayıp geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmaktadır. Ancak bu işlevleri yerine getirebilmesi için, iç denetim biriminin bağımsızlığının ve tarafsızlığının güvence altına alınması gerekmektedir.<sup>88</sup>

## 2.2. BAĞIMSIZ DIŞ DENETİM

### 2.2.1. Bağımsız Dış Denetim Kavramı ve Tanımı

Toplumun gelişip büyümesi, ekonomik yapının gittikçe daha da karmaşık bir hal alması güvenilir bilgi elde etmenin önemini büyük ölçüde arttırmaktadır. Alınacak ekonomik kararlar doğrudan doğruya elde bulunan geçerli bilgilere dayandırılmakta olduğundan, amaçlara uygun ve tutarlı kararlar alabilmek için yararlanılacak bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir olmayan bilgiler üzerinden alınacak kararlar, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmamasına yol açarak hem topluma hem de karar alıcıların bizzat kendilerine zarar vermektedir. Bu yüzden gerek yatırımcılar, gerekse karar alıcılar finansal bilgilerle işletme başarısının ölçülmesinde kullanılan bilgilerde bağımsız bir güvence aramaktadırlar.<sup>89</sup>

Bahsedilen güvence hizmetleri, karar alıcıların gereksinim duydukları bilgilerin kalitesini arttıran bağımsız ve profesyonel hizmetlerdir. Güvence hizmetleri bağımsız ve incelenen bilgiler açısından tarafsız olmasından dolayı değerli olarak kabul edilmektedir.<sup>90 91</sup> Denetimde önemi gittikçe artan bir konu olarak güvence hizmetleri hem literatüre hem de yasal düzenlemelere girmiştir.

Müşterilerine profesyonel olarak denetim hizmeti sunan, bağımsız ve tek başına çalışan veya bir denetim firmasında çalışmakta olan denetçiye bağımsız denetçi denilmektedir. Bağımsız denetçiler aldıkları eğitimler, kazandıkları deneyimler ve taşıdıkları bağımsız olma nitelikleri göz önüne alındığında her türlü denetim faaliyetlerin yapabilecek kişiler olarak addedilebilmektedir.<sup>92</sup> Bununla birlikte, bu kişiler tarafından yapılan denetimlerin de kalite kontrolüne tabi tutulması istenilmektedir. Bağımsız denetimde kalite kontrolü, denetim standartlarının her bir

<sup>88</sup> INTOSAI GOV 9100, 2004: 39

<sup>89</sup> Jale Sağlar ve Koray Tuan, "İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 18:1, s.343–358, s. 349.

<sup>90</sup> Ersin Güredin, *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s.4.

<sup>91</sup> Aksoy, a.g.e., s.45.

<sup>92</sup> Aksoy, a.g.e., s.72.

denetimde tam olarak yerine getirilmesine yardımcı olan prosedürler olarak tarif edilmektedir.

Yapılan bir denetimin kalitesi denetçinin kişisel niteliklerini de belirleyen uzmanlık, meslek ahlakına ilişkin kurallar ve yasal düzenlemeler aracılığı ile ölçülmektedir. Denetimin kalitesini ölçen kalite kontrolü, yine bağımsız denetim firmaları tarafından yapılmaktadır. Bu denetim için firmanın kalite kontrol standartlarını daha önce belirlemiş olması gerekmektedir.<sup>93</sup>

Denetçiler tarafından verilen güvence hizmetlerinin bir çeşidi de onaylama hizmetidir. Onaylama, başka bir tarafın sorumluluğu olan bir iddianın güvenilirliği hakkında gerçekleştirdiği bir tür güvence hizmetidir. Onaylama hizmetleri dört grupta incelenebilmektedir:

- Finansal raporların denetimi,
- Finansal raporlama ile ilgili iç kontrolün etkinliğinin onanması,
- Finansal tabloların gözden geçirilmesi,
- Geniş kapsamlı konulara uygulanabilecek diğer onaylama hizmetleri<sup>94 95</sup>

Denetim, Denetim Kavramları Komitesi tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirme amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir.”<sup>96 97</sup> Tanım incelenecek olursa şu unsurlardan oluştuğu görülmektedir:

• Denetim ile ilgili tüm tanımlamalarda denetimin ‘bir süreç’ olduğu belirtilmektedir.

• ‘İktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddialar’ ifadesini taşımaktadır.

• ‘Önceden saptanmış ölçütler’ bir değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır.

<sup>93</sup> Jale Sağlar, “Bağımsız ve İç Denetimde Kalite Kontrolü: Bağımsız Denetim Firmaları İle Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde İki Farklı Saha Araştırması”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2003, s.71. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>94</sup> Güredin 2007, a.g.e., s.5.

<sup>95</sup> Ray O. Whittington and Kurt Pany, **Principles of Auditing and Other Assurance Services**, Irwin Mc-Hill, New York, 2006, s.714.

<sup>96</sup> Güredin 2007, a.g.e., s.11-12.

<sup>97</sup> Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.1-2.



- ‘Uygunluk derecesi’ araştırılmaktadır.
- ‘Tarafsızca kanıt toplama ve bu kanıtları değerlendirme’ faaliyetinde bulunmaktadır.
- ‘İlgi duyanlar’ için yapılmaktadır.
- ‘Sonuçları bildirme’ ile sona ermektedir.

### 2.2.2. Bağımsız Dış Denetimin Gerekliliği

Toplumun büyümesi ve gelişmesi, ekonominin gittikçe daha karmaşık bir yapıya bürünmesi karar alıcılara ulaştırılan bilgilerin güvenilir bilgi olma niteliğini azaltmakta olduğundan daha önce bahsedilmiştir. Karar alıcıların bu konudaki endişe etmelerini gerektiren birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler:<sup>98 99 100</sup>

- Karar alıcıların gereksinim duydukları bilgileri bizzat kaynağından elde etmek ve incelemeleri mümkün olmadığından, başkalarının hazırlayıp sundukları bilgileri doğru ve güvenilir olarak kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Başkaları tarafından hazırlanan bilgilerin kasıtlı ya da yanlışlıkla birtakım hile veya yanlışları içermesi ihtimali bulunmaktadır.

- Karar alıcılar ile bilgiyi hazırlayıp sunan birim arasında çıkar çatışması olabileceği bilinmektedir. Böyle bir çıkar çatışmasının ortaya çıkması durumunda, kaynağın bilgileri kendi çıkarları yönünde düzenlemesi ihtimali mümkün olabilmektedir.

- İşletmelerin büyümeleri, faaliyetlerinin gerek sayı gerekse çeşit olarak artması, üçüncü kişilerle olan ilişkilerin ve işlemlerin gittikçe karmaşıklaşmasına yol açmaktadır. Buna bağlı olarak da, kayıtlar sırasında hata yapılması olasılığının artmasından dolayı sunulan bilgilere olan güven azalmaktadır.

Karar alıcılar, kararlarına temel olarak alacakları bilgilerin doğru olmaması ve gerçeği yansıtmaması halinde büyük bir riskle karşı karşıya kalabileceklerinin farkında olduklarından, bilgilerin güvenilirliği konusundaki endişeleri, onları bu konuda bazı önlemler almak zorunda bırakmıştır.

---

<sup>98</sup> Kepekçi, a.g.e., s.10-15.

<sup>99</sup> Güredin 2007, a.g.e., s.10.

<sup>100</sup> Ferruh Çömlekçi, *Muhasebe Denetimi*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1978, s.4.

Bu bakımdan, oluşabilecek riskleri önleyebilmek için bazı önlemler almak ihtiyacı hâsıl olmaktadır. Karar alıcıların yapacakları ilk iş, elde edilen bilgilerin güvenilirliğini araştırmak olmaktadır. Böyle bir araştırma, maliyet - yarar analizi sonucunun olumlu çıkması halinde söz konusu olacaktır. Karar alıcıların bilgiye dayalı olası riskleri (bilgi riski) azaltmak için kullanabilecekleri belli başlı üç olanak bulunmaktadır.<sup>101</sup>

- Karar alıcıların bilgiyi kendilerinin doğrulamaları birinci olanaktır. Bunun için bilgiyi kullanmadan önce, bilginin kaynağına giderek gerekli olan tüm belge ve kayıtları incelemek gerekmektedir. Bu şekilde, bilginin güvenilirlik derecesini saptamaya çalışmaktadırlar. Ancak, pratikte bu yolun kolayca ve istenildiği zaman kullanılması pek de mümkün görülmemektedir. Ayrıca, her zaman bilginin kaynağının bu yöndeki bir isteği kabul etmeme olasılığı bulunmaktadır.

- Karar alıcıların bilgi riskini bilginin kaynağı ile birlikte üstlenmeleri ikinci olanaktır. Esas olarak, doğru ve güvenilir bilgi hazırlayıp sunma yükümlülüğü işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Bilgiyi kullanan tarafın hatalı bilgilendirmeden dolayı zarara uğraması ihtimali vardır. Böyle bir durumda, bu zararın tazmin edilmesi bilgi kaynağından talep edilecek ise de, sonuçta tazmin yönündeki mücadelede başarılı olunması genellikle mümkün olamayacaktır.

- Karar alıcıların denetimden geçmiş bilgileri kullanması ise üçüncü olanaktır. Özellikle finansal tablolarda sunulan denetlenmiş bilgiler, bu konuda uzmanlaşmış kişi veya firmalar tarafından onaylanarak güvenilir bir hale getirilmiştir. Pratikte karar alıcıların en çok üçüncü olanağı seçtikleri görülmektedir.

### 2.2.3. Bağımsız Dış Denetim Eylemleri

İşletmenin sahipleri ve üçüncü kişiler, işletmeyi önemli hata ve hilelerden korumak amacıyla kurulan iç kontrol sisteminin etkinliğine güvenmek için yönetimden daha çok ve ayrıntılı açıklama, bağımsız dış denetçilerden de denetlenmiş finansal tablolar hakkında daha çok doğrulama istemektelerdir.<sup>102</sup> Esas olarak, etkin bir iç kontrol sistemi, işletmede oluşabilecek hata ve hileleri tespit etmek ve önlemekte kullanılabilir en etkili araçtır. İç kontrol, 1970'li yılların başına kadar bağımsız dış denetimde henüz yeteri kadar önem kazanmamıştır. Buna bağlı olarak, bağımsız dış denetçilerin iç kontrol sistemini

<sup>101</sup> Nejat Bozkurt, *Muhasebe Denetim*, ALFA Yayınları, İstanbul, 2006, s.10.

<sup>102</sup> Kepekçi, a.g.e., s.10.

tanıma ve değerlendirme sorumluluğu 1972 ve daha sonra da 1988 yılında ortaya çıkmış ve dikkatler aşağıdaki konular üzerinde toplanmıştır.<sup>103</sup>

- Denetçi, işletmenin iç kontrol sistemini özümsemek için yapacağı tetkiklerin içeriğini, zamanını ve yapısını belirlemelidir.
- Denetimi planlayabilmek için iç kontrol sistemini anlamalıdır.
- İç kontrol sisteminin kavranması denetim sürecinin tamamı olmayıp, önemli bir parçasıdır.

Müşterinin seçilmesi ve işin kabul edilmesi, denetimin organizasyonu, denetimin yürütülmesi ve denetimin tamamlanması olarak özetlenen denetim süreci içinde yapılan denetim eylemi çoğunlukla aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır: <sup>104</sup>

- Uygun denetim planı yapabilmek için iç kontrol sisteminin etkenlik derecesinin anlaşılması, kontrol riskinin saptanması ve gerekli testlerin tasarlanması,
- Ek kontrol testlerinin uygulanması,
- Kontrol riskinin yeniden saptanması ve destekleyici testlerin tasarlanması,
- Destekleyici testlerin yapılması ve denetim eyleminin tamamlanması,
- Bir denetim görüşüne ulaşılması ve denetim raporunun yayımlanması.

#### **2.2.4. Bağımsız Denetim Süreci**

Denetim süreci, denetim kuruluşunun müşteri seçimi ve işin kabulünden başlayan, devamında da, denetim raporunun açıklanmasıyla sona eren bir süreçten ibarettir.

Denetim sürecinin kapsamı ve zorluk derecesi, denetlenecek olan işletmenin daha önceki dönemlerde denetime tabi olup olmadığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Şöyle ki; yinelenen denetimlerde zorluk derecesi ve iş yoğunluğu ilk kez yapılacak olan denetime göre daha düşük olmaktadır. Çünkü denetçi, ilk kez denetleyeceği işletme için gerekli gördüğü bazı ek çalışmalar yapma gereksinimi duyacaktır. Denetçi, gerek gördüğü takdirde kontrol esnasında birkaç

<sup>103</sup> Douglas R. Carmichael and John J. Willingham, *Auditing Concepts and Methods*, McGraw-Hill Inc., New York, 1989, p.149.

<sup>104</sup> Whittington vd., a.g.e., s.199.

faaliyet dönemi geriye giderek araştırma da yapabilmektedir. Eğer işletme daha önce hiç denetlenmemiş ise, bu durumda denetçiye denetim dışında bazı ek görevler de yüklenmiş olmaktadır. Bununla birlikte, işletme daha önce başka denetçiler tarafından denetlenmişse, yeni denetçi, işletme hakkında gereksinim duyabileceği bilgiler için eski denetçilere de başvurabilmektedir.<sup>105</sup>

Denetim süreci dört başlık altında toplanmaktadır:

- Müşteri Seçimi ve İşin Kabul Edilmesi
- Denetim Planlanması
- Denetim Programının Yürütülmesi
- Denetim Tamamlanması ve Raporlanması

#### **2.2.4.1. Müşteri Seçimi ve İşin Kabul Edilmesi**

Denetim sürecine başlanabilmesi için öncelikle denetim işinin alınmış olunması gerekmektedir. Müşteri seçimi olarak adlandırılan aşama, denetim işinin kabulü, denetim sürecinin planlamadan önceki aşaması olarak kabul edilmektedir. Denetçinin denetim planlaması aşamasına geçebilmesi için işletmeye ait bilgileri toplaması, bu bilgileri inceleyerek denetim işini kabul edip etmeyeceği hususuna karar vermesi gerekmektedir.<sup>106</sup>

Müşterinin seçimine karar verilirken denetçinin denetim riskini en aza indirmek için dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.<sup>107</sup>

Öncelikle, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki durumu ile ilgili bilgiler toplanmakta ve genel olarak işletmenin geçmişi incelenmektedir. Çeşitli kurumlarla özellikle de devlet kurumları ile olan ilişkilerinin sağlıklı olup olmadığına bakılmaktadır.

İşletmenin mali tabloları genel olarak incelenmekte, mali durumu ve faaliyetlerin sonuçları hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmaktadır.

Tepe yöneticilerinin dürüst olup olmadıkları ve birbirleri ile olan ilişkileri araştırılmalı, denetim faaliyetine bakışları belirlenmelidir. Denetimin hangi amaçla

<sup>105</sup> P. L. Defliese v.d., *Montgomery's Auditing*, John Wiley and Sons, Inc., 1984, s.33.

<sup>106</sup> Seval Kardeş, *Denetim Etkinliğinin Artırılmasında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Kullanım ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik bir Araştırma*, SPK Yayın NO:29, Ankara, 1996, s.12.

<sup>107</sup> Ümit Ataman v.d., *Muhasebe Denetimi Uygulamaları*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001, s.53.

istenmiş olduğu öğrenilmelidir. İşletmenin denetiminin kabulü ile denetçinin toplumda itibar kaybına uğrayıp uğramayacağı hususunda bilgi sahibi olunmaya çalışılmalı ve varsa önceki denetçi ile görüşme yapılmalıdır. İşletmede bağımsız bir çalışmanın yapılmasına uygun ortam bulunup bulunmadığı hakkında araştırma yapılmalıdır. İşletmenin uyguladığı muhasebe sistemi genel olarak incelenmeli ve denetim çalışmalarının yapılmasını kolaylaştıracak özellikte olup olmadığı kontrol edilmelidir.

#### **2.2.4.2. Denetim Planlanması**

Denetim planlaması, denetçinin görüşüne ulaşma sürecinde faaliyetlerini ne şekilde yürüteceği doğrultusunda davranışlarını düzenlemesini ifade etmektedir. Denetim planının amacı, denetim konusunu denetim alanlarına bölerek, bu alanlara denetçi görevlendirmek ve denetim alanlarında uygulanacak olan denetim yöntem ve tekniklerini belirlemek, denetim faaliyetinin zaman şemasını ortaya koymaktır.

Yönetmeliğin 15. Maddesinde, bağımsız denetim planı kapsamında minimum bulunması gereken hususlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;<sup>108</sup>

- Denetlenenin organizasyon yapısı, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri, çalışma tarzı, iş akışı ve diğer konularda gereken araştırmaların yapılmış olması,
- Mali tablolar, önceki döneme ait denetim raporları ve çalışma kâğıtları ile denetlenenin haberleşme dosyalarının incelenmesi,
- Denetlenenin iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin güvenilirlik düzeyleri ile denetim riski ve önemlilik sınırının belirlenmesi,
- Muhasebe politikalarının irdelenmesi, muhasebede, bağımsız denetim uygulamalarında veya mevzuatta meydana gelen ve mali tabloları etkileyebilecek değişikliklerin incelenmesi,
- Yapılacak bağımsız denetim çalışmalarının türü, kapsamı ve zamanlamasının yöneticilerle ve ilgili diğer personelle müzakere edilmesi,
- Bağımsız denetim faaliyeti esnasında, denetçileri bilgilendirecek ve gereken verileri hazırlayacak personelin belirlenmesi, bunlar arasında koordinasyon kurulması,

<sup>108</sup> BDDK, Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik

- Bağımsız denetim faaliyetini yürütecek ekip içinde koordinasyon saplanması ve gerekli iş bölümünün yapılması,
- Yazılı bir bağımsız denetim programının düzenlenmesi,
- Önceki döneme ait bağımsız denetimin farklı bir kuruluş tarafından yapılması durumunda, bahsi geçen kuruluşun denetim faaliyetlerine ilişkin çalışma kâğıtlarının incelenmesi şarttır.

Denetim planlaması denetim yapısı ve süreci ile ilgili olarak bütün halinde planın ortaya çıkarılması aşamasıdır. Denetçi, denetimi planlarken, kanunsuzluklar, hata ve düzensizlikler, yönetiminin doğruluğu gibi konularda mesleki şüphecilik davranışını göz ardı etmemelidir.<sup>109</sup> Denetçinin uzmanlığı, bilgi düzeyi ve müşteri yapısının karmaşıklık düzeyi ile büyüklüğü, planlamanın genişliğine etki eder. İlk kez yapılacak denetim süregelen bir denetime nazaran daha uygun planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu da çok daha fazla ve yoğun bir çalışma gerektirmektedir.<sup>110</sup>

Denetçilerin çok ciddi bir sorumlulukları olduğu aşikârdır. Yanlış bir görüş verilmesi önemli sonuçlar ortaya çıkaracağından, denetçiler çalışmalarında risk unsuru ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun tamamıyla ortadan kaldırılması olanaksız olduğundan, denetçilerden bu riski minimuma indirmeleri beklenmektedir.<sup>111</sup>

#### 2.2.4.3. Denetim Programının Yürütülmesi

Bu aşama, oluşturulan denetim programının uygulaması aşamasıdır. Denetim programının uygulamaya konması, denetçinin ihtiyacı olan kanıtları toplaması işlemi ifade etmektedir. Bu da, uygunluk testlerinin ve maddilik testlerinin yapılması olan iki aşamadan oluşmaktadır.<sup>112</sup> Denetim yürütülmesi aşamasında, bu testlerden sonra ikinci basamak olarak hesap kalanları test edilmektedir. Bu basamağın amacı da, uygun olarak düzenlenmiş mali tablolarda düzenlenmiş olan dipnotlar ve dönem sonu kalanları baz alınarak yeterli ek

<sup>109</sup> Howard F. Stettler, *Auditing Principles*, Fifth Edition, Prentice-Inc., 1982, s.114.

<sup>110</sup> Kardeş, a.g.e., s.13.

<sup>111</sup> Ataman v.d., a.g.e., s.58.

<sup>112</sup> Walter G. Kell v.d., *Modern Auditing*, John Wiley & Sons, Inc., Fourth Edition, New York, 1989, s.88.

kanıtların toplanmasıdır. Bu çalışmanın yapısı ve kapsamı daha önceki aşamalarda elde edilen bulgulara bağlı olarak belirlenmektedir.<sup>113</sup>

Bu testlerden, uygunluk testleri aşamasında denetçi, planlama aşamasında ikinci unsur olarak gerçekleştirdiği, işletmenin iç kontrol sistemi hakkında bilgi edinme ve inceleme işini daha da geliştirerek bir değerlemeye tabi tutmaktadır. Bu değerlendirme ile belirlediği kontrol riskinin derecesini değerlendirmektedir.<sup>114</sup>

#### 2.2.4.4. Denetim Tamamlanması ve Raporlanması

Denetim çalışmalarının aşamaları tamamlandıktan sonra, geriye kalan en son ve en önemli işlem raporlamadır. Raporlama, denetim çalışmasının belgelendirilmesi olup, gerekli bilgi ve bulguların ilan edilmesini ifade etmektedir. Denetçinin denetim sürecinde yaptığı bütün çalışmalarının ve değerlendirmelerinin bir özeti niteliğindedir. Bu özellikleri nedeniyle kullanıcılarının alacağı kararları etkilemektedirler. Bilgi kullanıcılarının yatırımlarında sağlıklı karar verebilmek için denetim raporlarını dikkate almaları denetim raporlarının önemini arttırmaktadır. Denetim çalışması esasen, finansal bilgi kullanıcılarına, finansal tabloların düzenlenmesinde esas alınması gereken mevzuata uygun düzenlenip düzenlenmediği hususunda bir güvence vermek için yapılmaktadır.

İşletmenin mali durumunun veya faaliyet sonuçlarının iyi veya kötü olarak tespit edilmesi denetçiyi ilgilendirmemektedir.<sup>115</sup> Denetçi ortaya çıkan mali karakterli olayların gerçekliklerini araştırıp, onların oldukları şekilde ve muhasebe ilkelerine uygun bir şekilde kayıt edilmelerini ve mali tablolar halinde özetlenmelerini inceleyip, sadece bu husustaki fikir ve bulguları raporunda açıklamakla ilgilenmektedir.<sup>116</sup>

Bağımsız denetim hizmetleri verilirken, müşterilerden varlık ve borçları ile ilgili olarak yazılı beyanlar alınması olağan uygulamalardandır. Bu beyanların tümü tek bir belge içinde de yer alabilmektedir. Denetim standartlarında beyan mektubu, denetimle ilgili çalışmanın tamamlanmasından sonra, denetim raporunun hazırlanmasından önce müşteri firmanın yönetimi tarafından denetçiye yönelik düzenlenmektedir. Beyan mektubunda, finansal tabloların sorumluluğunun müşteride olduğu belirtilmektedir. Ayrıca müşterinin denetçiye muhasebe

<sup>113</sup> Alvin A. Arens and James Loebbecke, *Auditing, An Integrated Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey, 1980, s.332.

<sup>114</sup> F. Çömlekçi v.d., *Muhasebe Denetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1992, s.69.

<sup>115</sup> Yurdakul Çaldağ, *Denetim Ve Raporlama Finansal Tablolar Ve Analiz Teknikleri*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.66.

<sup>116</sup> Çömlekçi vd., a.g.e., s.157.

kayıtlarının yer aldığı defterleri ve bunlara dayanak teşkil eden belgeleri eksiksiz olarak verdiği hususlarına da yer verilmektedir.<sup>117</sup>

Denetçinin de, denetim raporunu hazırlarken uyması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelikte 58. maddesinde ki “Denetim Raporu” başlığındaki denetim raporunda olması gereken bölümler belirtilmiştir.

Genel bilgi bölümünde, ilgililer belirtilir. Denetim kapsam bölümünde, dönemi belirtilen mali tabloların genel kabul görmüş denetim standartlarına göre düzenlenip düzenlenmediği ifade edilir. Açıklama ve görüş bölümünde, denetimin sonucunda meslek mensubunda oluşan kanaat açıklanır. Rapor tarihi bölümünde, denetimin bittiği tarih gösterilir. Meslek mensubunun imzası bölümü, sözleşmeyi imzalayan, denetimin sorumluluğunu yüklenen meslek mensubu tarafından raporun imzalandığı bölümdür.

Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlerin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğin 59. maddesine göre rapor, Olumlu rapor, Şartlı rapor, Olumsuz rapor olmak üzere üçe ayrılmıştır. Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetim Hakkındaki Tebliğin 35. maddesinde ise; Olumlu görüşü bildiren rapor, şartlı görüş bildiren rapor, Olumsuz görüş bildiren rapor, görüş bildirmekten kaçınma şeklinde dört rapor şekli belirtilmiştir.

Bu tebliğe göre dört tip rapor düzenleneceği belirtilmiş olup, denetçinin raporu hazırlarken bu dört seçenekten birine uyması zorunluluk haline getirilmiştir.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Orhan Akışık, “Beyan Mektubu ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2004, 12, 97-108, s.98.

<sup>118</sup> Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ, Seri:X, No:12 Tebliğ, md.35



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİMSEL RİSKLER VE RİSK YÖNETİMİ

#### 3.1. TANIMLAR

Risk, bir şirketin veya kurumun, belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmesini ve hedeflere ulaşmasını olumsuz etkileme ihtimalini ortaya çıkaran olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu muhtemel kayıplar olarak tanımlanabilir.<sup>119</sup>

Bu tanım ile risk, hem şirketin mevcut varlıkları, hem de gelecekteki büyüme olanaklarının geliştirilmesini kapsamaktadır. Risk Yönetimi ise, olumsuzluklardan kaçınmayı içermekle kalmayıp, aynı zamanda olumlu kazanımlar yaratmayı da hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile risk yönetimi ile; olumsuzluklara karşı savunma mümkün olmakta iken, bununla birlikte fırsatlara karşı hazır olmayı sağlamak da mümkün olacaktır.<sup>120</sup>

İdare açısından risk; gelecekte ortaya çıkması olası iç ve dış etkenlerin, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkiler şeklinde tanımlanabilir.

Risk tanımlanırken; fırsat, riskin olumlu tarafları ve muhtemel sağlanabilecek kazançlar olarak tarif edilirken, tehdit ise riskin olumsuz tarafları ve neden olunabilecek muhtemel kayıplar olarak ifade edilmektedir.

Bu bağlamda risk yönetimi, idarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkili olabilecek bütün mekanizmaların, seviyelerin ve fonksiyonların tamamında uygulanarak, idarenin karar verme sürecini güçlendiren bir yönetim aracı olarak ifade edilebilir.

Riskten söz edilebilmesi için, organizasyonun başarması gereken bir hedefi olması şarttır. Hedeflerini belirlememiş bir organizasyonun riske maruz kalması da söz konusu olmayacaktır. Riskin organizasyonu ne yönde etkileyeceği, organizasyonun hedeflerine bağlıdır. Hedeflere göre, meydana gelen olaylar,

<sup>119</sup> Ali İhsan Karacan, *Bankacılık ve Kriz*, Creative Yayıncılık, 1997, s.19.

<sup>120</sup> Niyazi Berk, *Sigortacılıkta Risk Yönetimi*, Emek Sigorta Yayınları, İstanbul, 1993, s.1.

organizasyonlara fırsat ya da tehditler yaratabilir. Aynı olay bir organizasyon için fırsat olabilecekken, başka bir organizasyon için tehdit olabilir.<sup>121</sup>

Risk yönetim süreci, idarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek mekanizmaların tamamını ifade etmekte olan bir yönetim aracıdır. Riskleri tanımlamayı değerlendirmeyi, sorumlulukların belirlenmesini, riskleri predikte edip etkilerini azaltmak için gerekli önlemleri almayı, süreçteki işlemleri gözden geçirerek izlemeyi kapsayan bütün süreçler risk yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlar temel olarak riski hedeflerle ilişkilendirmekte olup, riski tanımlamak da ancak şirketin amaç ve hedeflerinin tümü detaylı ve ayrıntılı olarak tanımlandığında kolaylıkla uygulanabilir hale gelmektedir. Bunun yanında, amaç ve hedefler ayrıntılı ve tamamen tanımlandığı durumlarda dahi, bu hedefler ve temel varsayımların risk yönetim süreci içerisinde denenmesi ve yorumlanması gerekli ve yerinde olacaktır.<sup>122</sup>

Kurumsal risk yönetimi, muhtemel riskleri belirleyerek değerlendirmeye yetkin personeller ile risklerin etkilerini maliyet etkinlik çerçevesinde sonuçları değerlendirecek ve takip edecek sistemli bir süreci yürütmeyi gerektirmektedir.

### 3.2. RİSKİN DOĞASI VE ETKİLERİ

Riskler, bir organizasyona kısa, orta ve uzun vadeli etki edebilecekleri gibi, operasyonlarla, taktik ve stratejilerle çok yakın bir bağlantı halinde de olabilmektedir. Strateji, temel olarak kurumun uzun vadeli hedeflerini belirlemektedir. Bu bağlamda şirketlerin stratejik planlama süreçleri yaklaşık olarak 3, 5 veya daha fazla yıl için gerçekleştirilmiş olabilmektedir. Taktikler ise, kurumdaki değişimi gerçekleştirmenin ve hedeflere hangi süreçler neticesinde ulaşılacağını hedeflendiğini açıklamaktadır. Bu yüzden taktiksel riskler çoğunlukla projelerle, birleşme ve satın almalarla, ürün geliştirmelerle ilişkilendirilmektedir.<sup>123</sup>

Risk değerlendirmesi, ilk olarak riskin ön görülüp tanımlanmasının tamamlanmasını takiben değerlendirilme veya önceliklerin belirlenmesi ile devam etmektedir. Her riskle ilgili uygun bilginin kaydedilmesi elzem olup, kaydetme esnasında şablon oluşturmak önem arz etmektedir. Şablon oluşturulurken, tabloya

<sup>121</sup> David Griffiths, *Risk Based Internal Auditing* – An Introduction, s.2.

<sup>122</sup> *Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri*, AIRMIC, ALARM, IRM, 2010, s. 4.

<sup>123</sup> Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, a.g.e., s.4.

veya risk kaydına, çalışma dosyası ya da bilgisayar ortamında sisteme girilmesi gereken bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır. Çoğunlukla riskin basit bir tanımı yeterli olmakta iken, detaylı risk değerlendirme süreci gereken durumlarda detaylı bir risk tanımlamasının gereği de ortaya çıkabilmektedir.

Riskin ortaya çıkması kimi zaman negatif yani tehlike riskleri veya pozitif yani fırsat riskleri sonuçlarını doğurabileceği gibi belirsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasına da neden olabilmektedir. Kurumlar farklı riskler sonucunda ortaya çıkan türlü olasılıklara ve farklı etki seviyelerine göre uygun tanımlamalar yapmalıdırlar. Risk sıralaması, nicel, yarı nicel veya nitel olabilir. Bu sıralama, riskin ortaya çıkma ihtimaline, muhtemel sonuçlarına veya etkilerine göre gerçekleştirilir ve kurumlar risklerin ortaya çıkma olasılıklarını ve sonuçlarının ölçümlerini kendileri tanımlamalıdırlar.

Risk analizinde önemli bir aşama da riskin doğasını, kaynağını veya etki türünü tanımlamak olup, risklerin değerlendirilmesi için risk sınıflandırma sistemi kullanılabilir. Risk sınıflandırma sistemleri, kurumların benzer risklerin ortaya çıkan sonuçlarını tanımlamaları olasılığı açısından önemlidir. Ayrıca kurumun hangi stratejisinin, taktiklerinin veya operasyonlarının ortaya çıkacak olumsuz sonuçlarına karşı savunmasız olduğunu belirlemesi nedeniyle çok kritik bir önem arz etmektedir.<sup>124</sup>

Risk sınıflandırma sistemleri, risk ayırımı aşamasında çoğunlukla operasyonel verimlilik, finansal kontrol, itibar ve ticari aktiviteleri baz alarak hazırlanmaktadır. Bununla birlikte, kamu sektöründe faaliyet gösteren ve kamuya hizmet sağlayan kurumlar başta olmak üzere her kuruma uygulanabilecek genel geçer bir risk sınıflandırma sistemi bulunmamaktadır.

### **3.3. YÖNETİM RİSKİ TÜRLERİ**

İşletmelerin karşılaşılabileceği işletme riskleri, yani yönetim riskleri genel hatlarıyla, finansal risk, operasyonel risk ve yönetsel riskler şeklinde gruplandırılabilir.

#### **3.3.1. Finansal Riskler**

İşletmelerin, finansal piyasalardaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişimlerine bağlı olarak ortaya çıkan riskler nedeniyle

---

<sup>124</sup> Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, a.g.e., s.5.

oluşan zarar olasılığı olarak tanımlanabilir. Finansal riskler, Likidite Riski, Faiz Oranı Riski ve Kur Riskinden oluşmaktadır.<sup>125</sup>

### **3.3.1.1. Likidite Riski**

İşletmede vadesi gelen ödemeleri ve diğer yükümlülüklerini yerine getirmek için yeterli miktarda nakit bulunmaması, likidite riski olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir tanıma göre, işletmelerde alacaklar ve borçlar arasındaki vade uyumsuzluğu, şüpheli alacakların artması, stoklarda artış, kârlılığın azalması, kullanılan kredilerde düşme, ulusal ve ya uluslararası krizler nedeniyle nakit talebinin hızla artışı gibi nedenlere bağlı olarak aktiflerini fonlama gereksinimi ve buna bağlı olarak taahhütlerini zamanında yerine getirememeye tehlikesi olarak ifade edilebilir.<sup>126</sup>

### **3.3.1.2. Faiz Oranı Riski**

Faiz oranlarındaki değişiklikler nedeniyle işletmenin finansman giderlerinde artış, mevcut Hazine Bonosu ve Tahvil gibi Devlet İç Borçlanma Senetleri portföyünden kaynaklanan zararlara maruz kalma ve bu gelişmelere bağlı olarak öz kaynak değerlerinin düşmesi riski olarak tanımlanabilir. Ayrıca faiz oranında öngörülemeyen artışlar sonucunda, işletmenin nakit akımlarında ortaya çıkabilecek sorunlar ve planlanan nakit girişlerde düşüşlerin sonuçları da bu risk kapsamında değerlendirilmektedir.<sup>127</sup>

### **3.3.1.3. Kur Riski**

Bu riskin diğer adı da yabancı para pozisyon riskidir. İşletmelerin bilançoları içinde döviz aktif ve pasifleri bulunmaktadır. Bu aktif ve pasifler, döviz kurlarında meydana gelen değişiklikler nedeniyle gelir kaybına ve buna bağlı oluşacak bazı olumsuz durumlara yol açabilmektedirler ki, bu da kur riski olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanımlamaya göre, işletmenin aldığı yabancı para pozisyonlarının beklenmedik yöndeki kur hareketleri nedeniyle işletmenin gelirlerinde ve dolayısıyla öz kaynaklarında, nakit akımlarında, aktif kalitesinde düşüşe ve bu düşüş sonucunda da taahhütleri karşılamada ortaya çıkacak olumsuzluklara ilişkin risktir. Kur riski, muhasebe riski, işlem riski ve ekonomik risk olacak şekilde üç alt başlıkta tarif edilebilmektedir.

<sup>125</sup> *İşletme Risk Yönetimi*, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, Muğla, s.3.

<sup>126</sup> Öcal Usta, *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.234-235.

<sup>127</sup> *İşletme Risk Yönetimi*, a.g.e., s.4.

*Muhasebe Riski:* Diğer bir adı da Bilanço riski olan bu risk, yabancı döviz cinsindeki aktif ve pasiflerin yerel para cinsinden değerlerinin, bir muhasebe döneminden diğerine kadar geçen zamanda olan değişimine bağlı kayıpları ifade etmektedir. Bu risk, özellikle çok uluslu şirketlerin sıklıkla maruz kaldıkları ve yönetilmesi gereken önemli bir risk türüdür.

*İşlem Riski:* Döviz kuru hareketlerinin nakit akımlarında yarattığı etkiden kaynaklanan muhtemel kar ve zararlar olarak ifade edilmektedir. Belirli bir vade sonunda döviz karşılığı ödemede bulunma taahhütünde olan işletme, anlaşma yapıldığı tarihe göre döviz kurunda ortaya çıkan değişiklikler sonucu işlem riskine maruz kalabilmektedir. Buna bağlı olarak da işletme, yerli para üzerinden daha fazla nakit ödemek durumunda kalabilir. Dolayısıyla, ithalatçı firma dövizdeki bir artış yüzünden kaybederken, ihracatçı firma da dövizdeki bir düşüş yüzünden kaybedecektir.

*Ekonomik Risk:* Ekonomik risk, muhasebe ve işlem risklerine nazaran daha geniş kapsamlı olup, firmaların birbirlerine karşı olan ilişkileri ve rekabetçi pozisyonları etkilemek şeklinde tanımlanabilmektedir.

#### **3.3.1.4. Kredi Riski**

Kredi, hizmet, ticaret ve sanayi işletmelerinin mal ve hizmet çalışmalarını desteklemek amacıyla, bankalar tarafından verilen ve bilançolara alacak olarak yansıyan işlemler olarak ifade edilmektedir. Kredi yönetimi de bu işlemlerin yönetilmesi sürecidir.<sup>128</sup>

Kredi riski, müşterilerin sözleşme gereklerine uymamaları, yükümlülüklerini kısmen ya da tamamen zamanında yerine getirememesi sonucunda ortaya çıkan risk olarak tanımlanmaktadır. Borçluların niyetleri kötü olduğu durumlarda, genel hukuk kurallarının tanıdığı imkânlar dâhilinde takiplerin uzatılabildikleri, ayrıca mahkemelerin ağır çalışması, duruşmaların ileri tarihlere atılması gibi olaylar da işleri zorlaştırmaktadır. Kredi riskine aşağıdaki etmenler neden olmaktadır.

*Yetersiz Teminat Alma:* Borçludan alınan teminatlar, yüksek tutarlardaki kredili satışa karşı firmayı ortaya çıkabilecek zararlara karşı korumaktadır. Alınan teminat için, pazar değeri ve piyasadaki satılabilirlik durumu tam olarak değerlendirilmemişse olası bir zararla karşılaşılabilir. Firmaların teminata verdikleri senetlerin değerlendirilmesi sonucunda; senetlerin büyük çoğunluğunun

<sup>128</sup> Niyazi Berk, *Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s.7

teminat değeri bulunmayan ortak senedi oldukları, ödeme gücü bulunmayan kişilerin borçlu olduğu senetler, borçlu imzasının taklit edildiği, tamamen sahte olan senetler veya şekil eksikliği olan senetlerden oluştuğu gözlenmektedir.

*Kredinin ve Firmanın İyi İzlenememesi:* Kredili satışlarda, firmaların kredi değerinin üzerine çıkılmamasının önemli bir husus olduğu görülmektedir. Firmanın ve alacakların kalitesindeki değişikliklerden haberdar olmak için etkin bir izleme gerektiği aşikârdır. Firmadan belirli aralıklarla dönemsel olarak finansal verilerin talep edilmesi, firmaya belirli aralıklarla ziyaretler yapılması, ekonomideki değişikliklerin borçluya etkilerinin izlenmesi, alacak kalitesindeki değişikliğin takibini kolaylaştıran izleme teknikleridir. Bu izlemenin hakkıyla yapılmaması durumunda, borçlulara ait sorunlar zamanında fark edilemeyecektir. Buna bağlı olarak da, alacakların değer kaybına neden olacak sorunlar baş gösterdiğinde firmayı koruyacak önlemlerin alınmasında gecikilmiş olunacak ve zarar ortaya çıkabilecektir.

*Kredili Satış Fonksiyonunun Yönetiminde Yetersizlikler:* Kredili satış fonksiyonunun yönlendirilmesinde hatalar, kredi politikasının kredi fonksiyonuna yön vermesi sürecindeki belirsizlikler, kredi kalitesinin düşmesi riski göze alınarak kâr ve büyüme hedefinin gözetilmesi ve eğitimsiz kişilerle çalışılması, alacakların tahsili riskini arttıran diğer durumlardır. Bu hususların önüne geçilmesi için yapılabileceklerden birisi de alacakların sigortalandırılmasıdır.

*Sorunun Teşhis Edildiği Anda Önlem Alınmaması:* Sorun belirlendiği anda harekete geçmemek, çoğu zaman sorunu daha da büyüterek zarar olasılığını artırmaktadır. Alacakların tahsilinden sorumlu yönetici müşteriyi sıkıştırmaktan imtina ederse veya kişisel endişeleri nedeniyle sorunu kabul etmemeyi tercih ederse durum önlenemeyecek seviyelere ulaşabilir.<sup>129</sup>

### **3.3.2. Operasyonel Risk**

Finansal riskler başlığı altında sınıflandırılmayan diğer risklerdir. Yalın bir şekilde formüle edilen bu tanım, başlangıçta geniş çapta kabul görmüş olup, denetim otoriteleri tarafından da kullanılmışsa da, son yıllarda bu tanımın pratik ve teorik düzeyde tatmin edici olmadığı ortaya çıkmıştır. Geliştirilmiş olan tanımda ise; yetersiz ve başarısız süreçlerden, sistem ve personellerden ya da dışı bağlı olaylardan kaynaklanan, dolaylı veya doğrudan zarar riski olarak ifade edilmektedir.

<sup>129</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.14-15.

Operasyon riskinin tümünü belirlemek veya tespit etmek neredeyse imkânsızdır. Operasyonel riskler; personel riski, teknolojik riskler, organizasyon riski ve dış riskler alt başlıklarında incelenmektedir.<sup>130</sup>

*Personel Riski:* Personelin yetersizliği, ihmali, bilgisizliği, görevlerini kötüye kullanmaları veya unutmaları, suç sayılabilecek fiilleri gerçekleştirmeleri sonucu ortaya çıkan risklerdir. Personelden kaynaklanan operasyon riskine neden olan faktörler; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, personelin düzensiz yer değişimi, aşırı iş yükü, iş yerinin elverişsizliği veya organizasyonunun düzensiz olması gibi konular sayılabilmektedir.

*Teknolojik Riskler:* Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar, virüs veya internet kaynaklı güvenlik sorunları, yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan risklerdir.

*Organizasyon Riski:* İşletmenin örgüt yapısı ve bu yapının işleyişiyle ilgili sorunlardan kaynaklanan risklerdir. Örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki belirsizliği, yapı - işleyiş değişikliklerinden doğan karışıklıklar gibi durumlar örnek olarak verilebilir.<sup>131</sup>

*Dış Riskler:* İşletme dışında üçüncü kişilerle ilgili sahtekârlık olayları, hukuki düzenlemelerdeki değişiklik ve boşluklar, deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanan riskler, terörist faaliyetler, sosyal kaosun neden olacağı zararlar, para aklama, web sitelerinin dış müdahalelerle kötüye kullanılması, enerji iletiminde oluşan aksamalar gibi şirketin bünyesi dışında ortaya çıkan bu tarz durumlar dış riskler kapsamına girmektedir.<sup>132</sup>

### 3.3.3. Yönetimsel Risk

Önceki kısımlarda sıralanan durumlar işletmelerle ilgili ilk akla gelen sorunlardır. Ekonomik kriz veya durgunluk dönemlerinde, işletmelerin krizlere veya durgunluklara ayak uyduramamaları, işletmenin mali başarısızlığa uğraması sonucunu doğurmaktadır. İşletmenin sürekli zarar açıklaması, buna bağlı olarak da işletme sahipleri tarafından kapatılması veya vadesi gelen borçlarını

---

<sup>130</sup> M. A. Boyacıoğlu, *Bankalarda Derecelendirme (Rating) ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s. 7. (Yayımlanmış Doktora Tezi)

<sup>131</sup> B. Kasapoğlu, *Kredi Riskinin Hesaplanmasında Skorlama Yaklaşımı*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.4. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>132</sup> W. Keck and D. Jovic, *Das Management Von Operationellen Risiken Bei Banken*, Der Schweizer Treuhaender, 1999, s.965.

ödeyemeyerek iflas etmesi mali başarısızlığın yol açacağı durumlardır. Bu her iki durum da, kriz ve durgunluk dönemlerinde karşılaşma olasılığı daha fazla olan durumlardır. İşletmelerin mali başarısızlıklara karşı savunmalarını yıpratın bazı etmenler yukarıda sıralanmıştır. Bunun yanı sıra, bazı yönetsel hatalar da mali başarısızlığa sebep olmaktadır. İşletme kendi içerisinde ne kadar kuvvetli olursa olsun, bahsi geçen yönetim hataları işletmenin kriz ve durgunluk dönemlerinde mali başarısızlıkla sonuçlanmasını kolaylaştırmaktadır.<sup>133</sup>

*Optimum nakit dengesinden daha az nakitle çalışma:* İşletmeler işlem, ihtiyat ve spekülasyon güdöleri ile ellerinde nakit bulundurmaktadırlar. İşletmelerin ödemelerini gerçekleştirmek için ellerinde bulundurdukları nakde, işlem nakdi denmektedir. Kredi ile çalışılan müşterinin borcunu zamanında ödememesi gibi beklenmeyen durumlara karşı ellerinde bulundurdukları nakde, ihtiyat nakdi denmektedir. Ortaya çıkan kâr fırsatlarını değerlendirmek için tuttukları nakde ise, spekülasyon nakdi adı verilmektedir. İşletmelerin belirli bilimsel yöntemlere göre hesaplanan ve bu güdülere yönelik tutmaları gereken nakitten daha az bir miktarda nakit bulundurmaları, işletmelerin işlemleri yapamamasına, beklenmeyen durumlarda ödeme zorluğu ile karşılaşmalarına veya önlerine çıkan fırsatları kaçırmalarına neden olmaktadır.

*Alacak tahsilat süresi ile firma nakit dengesi arasında uyumsuzluk olması veya alacak tahsilat süresini işletme sermayesi ihtiyacını hesaba katmadan uzatma:* İşletmeler satış yapmak ve müşterileri çekebilmek için vadeli satış yapmaktadırlar. Perakende çalışan işletmeler, tüketicilerden ödemelerde kredi kartı kabul ederek bu sorunu güvenli bir şekilde çözmektedirler. Vadeli satış yapan üretici ve toptancılar için ise sorun biraz daha karmaşıktır. Alacaklar işletme sermayesinin önemli bir unsuru olduğundan, alacak miktarının yüksek olması işletme sermayesinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Bunun yanında da, işletme sermayesi bir şekilde finanse edilmelidir. Ticari alacaklar, ticari borçlarla finanse edilebilirse de, ticari borçlar, tedarikçilerden yapılan vadeli alışlar olduğundan, tedarikçi teslim ettiği malın bedelini belirli bir süre sonra tahsil ederek alıcı işletmeye finansman sağlamaktadır. Ayrıca, ticari alacakların vadesi, ticari borçların vadesinden daha uzunsa aradaki farkın finanse edilmesi gerekecektir.<sup>134</sup>

*Satışları artırmak amacıyla müşteri istihbaratı yapmaksızın kredili satış tutarını artırmak:* Vadeli satışlar, satış yapılan müşteri borcunun vadesinde

<sup>133</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.16-17.

<sup>134</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.17.



ödememesi veya verdiği çeklerin karşılıksız çıkabilmesi gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Bu durum sıklıkla, satıcı işletmenin alıcı işletme ile ilgili gerekli ve yeterli bilgiyi toplamadığında ortaya çıkmaktadır.

*Optimum stok miktarından daha fazla stokla çalışmak:* Optimum nakit miktarı kavramı bulunduğu gibi, işletmelerin ellerinde bulundurması gereken optimum stok miktarı da bulunmaktadır. Optimum stok miktarı, sipariş maliyeti, elde tutma maliyeti, elde yeterli stok olmadığından müşteriye kaçırma maliyeti gibi faktörler dikkate alınarak bilimsel yöntemlere göre hesaplanmaktadır. İşletme, bu hesaplanan miktarın üzerinde stok bulundurması durumunda ilave finansman yükü ile karşı karşıya kalmaktadır.

*İşletme sermayesi ihtiyacının gereğinden az veya fazla belirlenmesi:* İşletme sermayesinin yanlış hesaplanması, işletmeyi yanlış finansman kararlarına götürmektedir. Bu durum da, işletmenin borçluluk durumunu artırdığı gibi, gereksiz yere faiz ödemesine de neden olmaktadır.

*İktisadi gelişmelere ters biçimde faaliyet kaldıraç derecesini artırmak:* Maliyetler, değişken ve sabit maliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Değişken maliyetler; faaliyet hacmine bağlı olarak değişen hammadde, yardımcı malzeme, direkt işçilik, enerji ve benzeri maliyetlerdir. Sabit maliyetler ise; faaliyet hacminden bağımsız olan yani, faaliyet hacminin azalması veya artmasından etkilenmeyen maliyetlerdir. Sabit maliyetler büyük çoğunlukla sabit varlıklara yapılan yatırımlardan oluştuğundan, bilançonun aktifinde sabit varlıklar önemli bir yer tutuyorsa, işletmenin sabit maliyetleri ve faaliyet kaldıraç derecesi yüksek olur. Başka bir deyişle, faaliyet kaldıraç derecesinin artması işletmeye ait varlıkların likiditesine azalma olarak yansayacaktır. Satışların arttığı durumlarda maliyetler sabit kalacağından, ekonomik genişleme dönemlerinde yüksek faaliyet kaldıraç derecesine sahip işletmelerin kârlılıkları artacaktır. Durgunluk dönemlerinde ise satışlar azalmaktadır. Satışlar azalırken sabit maliyetler değişmeyeceğinden, faaliyet kaldıraç derecesi yüksek olan işletmeler kârlılıkları oldukça fazla düşmektedir. Dolayısıyla faaliyet kaldıraç derecesini iktisadi gelişmeleri dikkate alarak ayarlamak işletmenin kârlılığı hususunda hayati bir önem taşımaktadır.<sup>135</sup>

*İktisadi gelişmelere ters biçimde finansal kaldıraç derecesini artırmak:* İşletmenin sermaye yapısı içerisinde borçlar, öz sermayeye oranla daha yüksekse, diğer bir ifadeyle işletme borçlanmışsa finansal kaldıraç derecesi yüksek demektir.

<sup>135</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.18.

Faaliyet kaldıracı bilançonun aktifi ile ilgili iken, finansal kaldıraç ise bilançonun pasifi, yani işletmenin kaynak yapısı ile ilgilidir. Bilançonun pasif tarafında borçların oranı yüksekse işletmenin finansal kaldıraç derecesi yüksek olacaktır. Buna göre, finansal kaldıraç derecesinin artması, bilançonun pasif tarafında bulunan kaynakların vadesinin azalması anlamına gelmektedir. Bu durum da, işletmenin zamanı geldiğinde yükümlülüklerini yerine getirememesi riskinin arttığını göstermektedir. Bu durumda, işletmenin borcu üzerinden ödeyeceği faiz belli olup sabit olacaktır. İşletmenin faaliyet kârı artarken finansman maliyetini teşkil eden faiz giderleri değişmeyecektir ki bu da, işletmenin dönem kârının fazla olmasına yol açacaktır. Ancak durgunluk dönemlerinde finansal kaldıraç ters çalışmaktadır. Durgunluk dönemlerinde doğal olarak satışlar azalacaktır. Buna bağlı olarak da, faaliyet kârı azalacak, ancak faiz ödemeleri değişmeyecektir. Faaliyet kârı düşerken faiz ödemeleri sabit kalacaktır. Bu da, ekonomik durgunluk dönemine yüksek miktarda borçla giren işletmelerin dönem kârında önemli miktarda düşüş ortaya çıkaracaktır. İşletmelerin, borçlanmalarını iktisadi gelişmeleri dikkate alarak yapması gerekmektedir.

*Sabit varlıkların kısa vadeli kredilerle finansmanı:* Sabit varlıklar işletmenin uzun bir süre kullanmayı planladığı varlıkları olduğundan, vade uyumu sağlamak için bu varlıkların uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bu varlıklardan uzun vadede elde edilecek gelirlerle kısa vadeli bir borcun ödenmesi mümkün olmayacaktır. Bu da, işletmenin borcu borçla ödemek zorunda kaldığı ve borç sarmalına girdiği bir kısır döngünün oluşmasına neden olacaktır.

*İşletme içi ve işletme dışı iletişimin yetersiz olması:* Etkin işletme içi ve işletme dışı iletişim; çalışanların, işletme ile ilgili tedarikçiler, müşteriler vb. diğer paydaşların işletme ile ilgili en geçerli ve doğru bilgiyi almalarını sağlamaktadır. Bu iletişimin yetersiz olduğu durumlarda, özellikle kriz dönemlerinde işletmeye çok büyük zararlar verebilecek işletme ile ilgili dedikodular, asılsız haberler yayılabilmektedir. Yanlış duyular sonucu, işletmenin kapanacağını veya işten çıkarmaların artacağını düşünen çok yararlı bir elemanın işletmeden ayrılabilmesi gibi, mesnetsiz haberler nedeniyle tedarikçiler işletmeye vadeli mal satmayı da durdurabilecektir. Tüm bu istenmeyen durumların önlenmesi için kriz dönemlerinde etkin bir iletişim kurulması çok büyük önem arz etmektedir.<sup>136</sup>

*İşgücünün iyi kullanılmaması (Motivasyonun sağlanamaması):* Motivasyon, çalışanların iş yapma istek ve azmi olarak ifade edilebilir. Çalışanlar da,

<sup>136</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.19.

işletmelerin en önemli varlıkları ve zenginlikleri olduklarından, motivasyonu eksik olan çalışanlar işlerini layıkıyla yapamayacaklardır. Çalışma alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun bir işletme için en önemli hedeflerden birisi çalışanlarında aidiyet duygusu yaratmak olmalıdır ki bunun yolu da, onların motivasyonlarını yüksek tutmaktan geçmektedir. Aksi takdirde, çalışanlar kendilerini tam anlamıyla işlerine vermeyeceklerdir. Bu da çalışanlardan istenilen verimin alınamamasına yol açacaktır.

*Yeterli bir kontrol sistemi oluşturamama:* Kontrol çok önemli bir işletme fonksiyonudur ve planlananla gerçekleşenin karşılaştırılması, aradaki farkların nedenlerinin araştırılması, olumlu farkların devamı, olumsuz farkların ise tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınması olarak ifade edilebilir. Planlama sistemi oluşturulmadan, kontrol sistemi tesis etmek mümkün görülmemektedir. İşletme için bir planın bulunması, işletmenin nereye ulaşmak istediğini göstermektedir. İşletmeler plan yaptıktan sonra işi bitirmemelilerdir. Planlananla gerçekleşeni karşılaştırmalı, ulaşmak istedikleri sonuca ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmelidirler. İyi bir kontrol sisteminin düzenlenmiş olması işletmeye doğru işler yapıp yapmadığını göstermektedir.

*Yeterli iç kontrol sistemini oluşturamama:* Kontrol sistemi işletmeye doğru işleri yapıp yapmadığını göstermekte iken, iç kontrol sistemi ise, işleri doğru yapıp yapmadığını göstermektedir. İç kontrolün birincil amacı; çalışanların hata ve usulsüzlük yapmalarını önlemek, eğer hata ve usulsüzlük bulunuyorsa, ortaya çıkarmak ve tekrarlanmasını önlemektir. İç kontrol sistemi, yanlışlıklar her zaman çalışanların bilerek ve kişisel çıkar sağlamak amacıyla yaptıkları usulsüzlüklerden kaynaklanmadığından çalışanlara güvensizlik anlamına gelmemektedir. Bunun yanın da, çalışanlar bazen kasıtlı olmayan hatalar da yapabilmekteledir. İşte iç kontrol sistemi hem hataları hem de usulsüzlükleri ortaya çıkarmak, bunların bir daha olmasını önlemek amaçlı yapılmaktadır. İç kontrol sistemi oluşturulmayan işletmeler işlerin doğru yürüyüp yürümediğini tespit edememektelerdir.<sup>137</sup>

*Biçimselliğin araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmesi:* İşletmeler sadece biçimsel olarak, diğer bir deyişle yok dememek için, göstermelik bir kontrol sistemi ve iç kontrol sistemi kurmuşsa bu hiçbir işe yaramayacaktır. Önemli husus, bunların biçimsel olarak var olması değil, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için bir araç olarak kullanılmasıdır.

---

<sup>137</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.20.

*İş konusunda risk analizi yapmaksızın risk alma:* İşletmecilikteki en önemli kavramlardan birisi, risk ve getiri ilişkisidir. Yüksek getiri beklentisi olmadan işletmeler yüksek risklere girmeyeceklerdir. İşletmelerin yüksek bir getiri elde etmesi için, bir miktar riske girmesi de gerekmektedir. Riske girmeyi göze alamayan işletmeler, istedikleri getiriyi de elde edemeyeceklerdir. Daha fazla kazanç için riskin göze alınması gerekliliği aşikârdır. Ancak, bundan hesap ve planlama yapılmadan risk alınacağı anlaşılmalıdır. Hesapsız risk alınması, belirli bir noktadan sonra kumarvari bir yaklaşım oluşturacaktır. Bu da, işletmenin varlığını tehlikeye sokacaktır.

*Yeni işleri, yeni coğrafi bölgeleri ve yeni ürünleri yeterince incelemeden yatırım yapma:* Yeni bir girişimde bulunulurken, bu girişimle ilgili gelir ve maliyetleri yansıtan bir araştırma yapılmalı, işin getirisi ve götürüsü hesaplanarak işin yapılmasının kârlı olup olmadığı mutlak suretle belirlenmelidir. Yeni bir yatırımla ilgili inşaatlar yapılıp makine, teçhizat alındıktan sonra maliyetler gerçekleşmiş olup, bu noktadan sonra geriye dönüşün daha büyük zararlara yol açacağı hususu unutulmamalıdır. Bu sebeple, maliyetler gerçekleşmeden ayrıntılı bir araştırma yapılması gerekmektedir. İşletmeler için kritik önem arz eden diğer bir husus da, işletmelerin uzmanı olmadıkları işlere girerken iki kez düşünmeleri gerektiğidir. Bilinmeyen alanlara yatırım yapılırken çok dikkatli düşünülmeli ve çok dikkatli bir fizibilite çalışması yapılmalıdır.

*Kârlı üretim hatlarının ihmal edilmesi veya bu ürünlerden vazgeçilmesi:* Her işletmenin kârlılığı yüksek olan yıldız olarak tabir edilen lokomotif ürünleri bulunmaktadır. İşletmeler ürünlerinin kârlılığını doğru bir şekilde belirlemeli ve kârlılığı yüksek ürünlerine özel bir ilgi göstermelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kârlılığı yüksek olan ürünlerin çeşitli nedenlerle ihmal edilmemesi olacaktır.

*İş hayatındaki, ekonomideki ve sektördeki değişiklikleri izleyememe ve gerekli tedbirleri zamanında alamama:* Dünyada değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir. İşletmeler dış çevrelerindeki her türlü gelişmeyi yakından takip etmelidirler. Yöneticiler, bu gelişmelerin işlemlerini nasıl etkileyebileceğini belirlemeli, bu yönde gerekli tedbirleri almalıdırlar.

*Üretim kapasitesinin üstünde taahhüde girme:* Bir işletme, üretim kapasitesi durumunu çok iyi bilmelidir. Taahhüde girerken de, başlangıçta, kapasite ve kabiliyetini iyi değerlendirmelidir. Aksi takdirde, girdiği taahhüdü çok yüksek bir maliyetle yerine getirmek durumunda kalacaktır. Bu da, işletmenin varlığını

tehlikeye düşürecektir. İşletme, vermiş olduğu taahhüdü tamamen ya da kısmen yerine getiremediği durumda itibarını önemli ölçüde kaybedecektir.

*Normal satın alma uygulamalarının dışında spekülâtif hammadde alımları:* Spekülasyon piyasaların ilerleyen dönemlerde hangi yönde hareket edeceği ile ilgili bir projeksiyonda bulunmak, ve bu projeksiyona göre pozisyon almaktır. İşletmeler özellikle hammadde alımlarında spekülâtif alımlardan kaçınılmalıdır. Yapılan tahminin gerçekleşmediği hatta ters yönde gerçekleştiği durumlarda, işletme aşırı miktarda yüksek bir bedel ödenerek alınmış stokla karşı karşıya kalacaktır. Bu da işletmenin önemli ölçüde zarar etmesine neden olacaktır.<sup>138</sup>

*Fabrika, teçhizat ve ekipmanların bakımsızlığı, eskiyen teçhizatın yenilenmemesi:* Bir işletme kaliteli ve uygun imalat yapmak için, verimli çalışan makine ve teçhizata ihtiyaç duymaktadır. Ekonomik ömrünü tamamlamış olan veya bakımsızlık nedeniyle istenen verimin alınmadığı makine ve teçhizat hatalı ürün üretilmesine sebep olacaktır. Bu durumda da, işletme ek bir maliyetle karşı karşıya kalacaktır.

*Döviz cinsi varlığı yokken dövizle borçlanmak:* İşletmenin döviz cinsinden varlıkları döviz cinsi borçlarından az ise, açık pozisyonudur. İşletmenin döviz cinsi varlıkları, kasa veya bankadaki döviz mevcudu ile döviz cinsi alacakları olup, işletme bu varlıklarını kullanarak döviz borçlarını ödeyebilecektir. Ancak işletmenin döviz cinsi varlıkların bulunmadığı durumlarda, kurların da yükseldiği bir dönemde, döviz cinsi borçların ödenmesi işletmeyi çok zor durumda bırakacaktır. Çünkü, işletmenin piyasadan döviz edinmek için ödemesi gereken Türk Lirası miktarı artacaktır. Kurların düşük seyrettiği bir dönemde ise, işletmeyi dövizle borçlandırmak cazip görülebilmektedir. Ancak kurların yükselebileceği ve bu durumda döviz cinsi varlıkları olmayan bir işletmenin sıkıntıya düşebileceği unutulurak dövizle borçlanan işletmeler kendilerini önemli oranda kur riskine maruz bırakmış olacaklardır.<sup>139</sup>

### **3.4. RİSK YÖNETİM PRENSİPLERİ**

Risk yönetimi her organizasyonda stratejik yönetimin merkezini oluşturmakta olup, organizasyonların sistematik olarak aktiviteleri içindeki riskleri ele aldığı bir süreç olarak karşımız çıkmaktadır. Başarılı bir risk yönetim girişimi organizasyonun risk düzeyi ile doğru orantılı, diğer kurumsal aktivitelerini de kapsayacak şekilde,

<sup>138</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.21.

<sup>139</sup> İşletme Risk Yönetimi, a.g.e., s.22.

hedefleri tam ve net olarak açıklayıcı, rutin faaliyetleri içerisinde yer edinmiş ve değişen koşullara cevap verecek şekilde değişebilir nitelikte olmalıdır.

Risk yönetiminin odağı önemli risklerin değerlendirilerek tespit edilmesi ve bu tespit edilen risklere uygun risk tepkileri belirlenerek uygulanması olmalıdır. Hedef, kurumun bütün faaliyetlerinden alınması muhtemel en yüksek sürdürülebilir değer olmalıdır. Bu bağlamda risk yönetimi, organizasyona etki edebilecek bütün aşığı ve yukarı yönlü faktörlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Risk yönetimi başarı ihtimalini yükseltir. Ayrıca başarısızlık ihtimalini ve bununla birlikte hedeflerin gerçekleşmesi sürecindeki belirsizlik seviyesini düşürmektedir.<sup>140</sup>

### 3.5. RİSK YÖNETİM İÇERİĞİ

Risk yönetimi kurum stratejisinin gelişimini ve gelişen bu stratejinin uygulanmasını destekleyecek sürekli bir süreç olması gerektiği gibi, aktivitelere bağlı olan tüm riskleri de sistematik bir şekilde işlemelidir. Uygulamadaki tüm olaylara ait potansiyel yararlar için fırsatlar, başarıya ulaşma sürecindeki tehditler veya sürekli artan bir belirsizlik durumu mevcuttur.<sup>141</sup>

Sağlık ve güvenlik riskleri için etkilerin olumsuz olabileceği öngörüldüğünden, güvenlik risk yönetiminin zararın engellenmesi ve azaltılması üzerine odaklanmasının gerekliliği tartışılmaktadır. Ancak, dışardan hizmet veren servis sağlayıcı şirketler, doğru ve yararlı bir şekilde sağlık ve güvenlik standartları hazırlarlar ise, kontrat kazanmalarına yardımcı olabilecek bir araç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da, güvenlik risk yönetiminin yukarı yönlü olabileceğini göstermektedir.

### 3.6. RİSK FARKINDALIĞI KÜLTÜRÜ

Risk yönetimi organizasyon kültürüne dâhil edilmek zorunda olup, sürekli ve düzenli bir şekilde tekrarlanması sağlanmalıdır. Organizasyon kültürünün oluşabilmesi yönetim, liderlik ve Yönetim Kurulu'nun desteğinin gerçekleşmesine bağlıdır. Risk yönetimi, öncelikli olarak risk stratejisini taktiksel ve operasyonel hedeflere dönüştürmek zorundadır. Ayrıca organizasyon genelinde risk yönetim sorumlulukları da belirlenmelidir. Hesap verilebilirlik, performans ölçümü, ödül ve her seviyede operasyonel verimliliğin ilerlemesi net bir şekilde desteklemelidir.

<sup>140</sup> Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, a.g.e., s.6.

<sup>141</sup> Meriç Çağırğan, Risk Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997, s.17. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

Başarılı bir risk farkındalık kültürü oluşturulabilmesi, uygun bir risk mimarisinin, stratejilerinin ve protokollerinin kurulmasına bağlıdır.<sup>142</sup>

### 3.7. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk yönetimi süreci, düzenlenmiş ve organize edilmiş bir dizi aktivite halinde hazırlanabilmektedir. Sürecin birçok değişik tanımları da bulunabildiği gibi, genellikle aşağıda sıralanan basamaklardan oluşmaktadır. Risk yönetiminin '7R' ve '4T'si şunları içermektedir:

- 'Recognition' - riskin tanımlanması ya da tanınması
- 'Ranking' - riskin sıralanması ya da değerlendirilmesi
- 'Responding' - belirgin risklere cevap verilmesi
- 'Tolerate' - riskin tolere edilmesi
- 'Treat' - riske müdahale etme
- 'Transfer' - riski transfer etme
- 'Terminate' - riski sonlandırma
- 'Resourcing' - kontrollere kaynak ayrılması
- 'Reaction' - reaksiyon planı yapılması
- 'Reporting' - risk performansının raporlanması ve takibi
- 'Reviewing' - risk yönetim çerçevesinin gözden geçirilmesi<sup>143</sup>

Riskin tanımlanması ve sınıflandırılması beraber olarak risk değerlendirme faaliyetini oluşturur. Tehlike riskleri için kullanılan risk cevaplarının amacı riskin tolere edilmesi, müdahale edilmesi, transfer edilmesi veya riskin ya da riske sebep olan faaliyetin sonlandırılması şeklinde olabileceği gibi, birçok risk için bu cevaplar birlikte de uygulanabilmektedir. Fırsat riskleri için uygun alternatiflerin kapsamı risklerin kullanılmasını içermekte iken, reaksiyon planlaması iş süreklilik planlamasını ve afet kurtarma planlamasını içermektedir.

### 3.8. KURUMSAL YÖNETİMİN UNSURLARI

<sup>142</sup> Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, a.g.e., s.6.

<sup>143</sup> Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, a.g.e., s.6.

Kurumlar, yaptıkları işler veya ürettikleri hizmet, yönetim şekli, tarzı ve süreçleri içerisinde risk yönetimlerini kendi iç dinamikleri çerçevesinde kendi içlerinde kurgulamalıdır. Ayrıntılandırılacak olan başlıkların her biri sırayla yapıp sonlandırılacak çalışmalar olmadığı gibi, unsurlar birbirleri ile etkileşimli ve bağlantılı olacaklardır. Sonraki aşamaların sonuçları önceki aşamaların gözden geçirilmesini gerektirebilecek ve bu sayede kurumların dinamik yapılarına uyum sağlayan temel yapının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.<sup>144</sup>

### **3.8.1. İç ve Dış Koşullar**

Küreselleşme, teknoloji, ekonomi, stratejik planlar, yasal düzenlemeler, bütçe, rekabet, insan kaynakları ve bilişim sistemleri alt yapısı gibi belirsiz olma ihtimali olan maddi olan ya da olmayan bütün unsurlar kapsama dâhil edilebilir. Dış faktörler, doğal çevre, siyasi, hukuki, ekonomi, sosyal ve teknolojik faktörleri içinde barındırırken, iç faktörler yönetimin tercihlerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda stratejik plan, bütçe, altyapı, yasal düzenlemeler, teknoloji, personel ve süreçler gibi konuları kapsamaktadır. Risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve gerçekleştiklerinde gösterecekleri etkinin hangi boyutta ve ne şekilde olacağını öngörülebilmesi için bu saydığımız iç ve dış faktörlerin bilinmesi zorunludur.<sup>145</sup>

### **3.8.2. Olayların Tanımlanması ve Hedeflerin Değerlendirilmesi**

Yapılması gereken önemli olay durum analizidir ve bu kapsamda geçmiş olaylar gözden geçirilir ve geleceğe ilişkin muhtemel olayların analizleri yapılır. Olaylar negatif etkili, pozitif etkili ya da her iki şekilde etkili olabilir. Negatif etkiler, yönetimin değerlendirmesi, karşılaması gereken risklerdir. Pozitif etkiler ise, fırsatlar ve risklerin negatif etkisinin nötralize edilmesidir.<sup>146</sup>

Kurum stratejik planı oluşturulması sürecinde, yapılması istenen faaliyetler, hizmetler ve mevzuatla kuruma verilen görevler kapsamında riskler ortaya konmalı ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme aşamasında esas olarak ana faaliyet alanları baz alınmalı, kurum hedeflerinin değerlendirilmesinde incelenen tüm etkenlerin ana faaliyetlerle ilişkisi belirlenerek değerlendirilmelidir.

Kurum hedefleri:

---

<sup>144</sup> Onur Derici, *İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi*, Hilal Form Matbaacılık, Ankara, 2013, s.23.

<sup>145</sup> Derici, a.g.e., s.24.

<sup>146</sup> COSO – Enterprise Risk Management Framework, Executive Summary, 2004, s.2.



- Strateji; kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda ortaya konulan üst düzey amaçları kapsamaktadır.

- Faaliyetler; performansın işin içine katıldığı kurum faaliyetlerinin verimliliği ve etkisini içermektedir.

- Raporlama; iç ve dış raporların da dâhil olduğu, mali ve mali olmayan bilgiler içerebilen kurum raporlarının geçerliliği ve etkisi ile ilgilidir.

- Uygunluk; kurumun yürürlükte olan mevzuat ile olan uyumu ile ilgili hedeflerdir.<sup>147</sup>

### **3.8.3. Kurumsal Risklerin Belirlenmesi**

Kurumsal risklerin tespiti için, faaliyet gösterilen sektör içerisinde etkileşimde bulunan tüm ilişkiler belirlenmelidir. Örnek olarak medya, iç ve dış paydaşlar, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi çevreler sayılabilir. Bu çevreler ile hedefler, stratejiler ve ana faaliyet alanlarının ilişkileri sürecinde ortaya çıkma olasılığı bulunan tehdit ve fırsatlar listelenerek risk yönetiminin konusunu oluşturan tüm riskler belirlenebilmektedir.

#### **3.8.3.1. Risklerin Belirlenme Yöntemi**

Risklerin belirlenmesi, ilk kez belirlenme ve süreç içinde belirlenme olmak üzere ikiye ayrılır. İlk kez belirlenme, kurumun maruz kalma ihtimali bulunan tüm risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile bu yapının ilk defa oluşturulduğu yöntemdir. Süreç içinde belirlenme, yönetim süreci içerisinde ortaya konulmuş olan risklerdeki değişimler gözlenerek, risk profilinde bulunan ve hali hazırda risk niteliği taşımayan ve yeni ortaya çıkan risklerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak da risk profilinin sürekli olarak yenilenmesi yöntemidir.<sup>148</sup>

Risk evreni oluşturulması, iç ve dış koşulların belirlenmesi ve risklerin belirlenmesi sürecinde değerlendirme ve bilgi toplama tekniklerinden bazıları şunlardır:

- Mülakatlar ve atölye çalışmaları; yöneticilerin ve personellerin ister kurum içerisinden isterse dışarıysından olsun deneyim ve birikimlerinden yararlanmayı amaçlayan bir tekniktir.

---

<sup>147</sup> COSO, a.g.e., s.3.

<sup>148</sup> Dericci, a.g.e., s.27.

- Olay envanteri; kurumların, kendileri ile aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurumlarda ortaya çıkan olayların gözlemlenmesi ve ayrıntılı listelendirilmesini içeren bir tekniktir.

- Dâhili analiz; birimlerin personellerle yaptıkları toplantılarda ortaya çıkan görüşmelerdir.

- Eski veriler; kurumda daha önceden meydana gelmiş olayların, neden ortaya çıktıklarını ve kökenlerinin belirlenmesidir.

- İşlem akış analizi; girdiler, sorumluluklar, görev ve çıktılar bir süreç olarak değerlendirilip incelenir.

- Uyarıcı gösterge; yönetim tarafından daha önce tespit edilmiş olan, aşılması veya düşülmesi durumunda harekete geçilecek sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.<sup>149</sup>

Sayılan teknik ve veri analiz yöntemleri ile birlikte, riskleri belirlemek amacıyla genel kabul gören yöntemlerden en yaygın olarak kullanılan yöntemler şunlardır:

PESTLE Analizi; politik, sosyal, hukuki, ekonomik, teknolojik ve çevresel kategoriler oluşturularak risklerin belirlenmesidir.

GZFT/SWOT Analizi: güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler şeklinde risklerin belirlenmesidir.

Beyin fırtınası; en bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Riskler belirlenirken ve değerlendirilirken kullanılır.<sup>150</sup>

### **3.8.3.2. Risklerin Belirlenmesi**

Riskler sadece hedeflerle ilişkisine bağlı olarak değerlendirilmelidir ve buna göre öncelikli olanlar belirlenmelidir. Bu durum kurumsal hedeflerden personele ilişkin hedeflere kadar her seviyedeki hedef için uygulanmalıdır. Önemli bir husus, riskin tek bir kurum hedefi üzerine etkili olabileceği gibi, birden fazla kurum hedefi üzerine de etkisi olabileceği durumudur. Risklerin belirlenip etkilerinin azaltılmasına yönelik yapılacak olan çalışmalar tespit edilirken, bu çalışmaların çeşitli kurumsal hedeflere yapabilecekleri etkilerin farklı olabileceği düşünülerek, riskin adresini

<sup>149</sup> The Orange Book: Management of Risk, Principles and Concepts, HM Treasury, 2004, s.15.

<sup>150</sup> Kamu İç Kontrol Rehberi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, s.32.

belirlemek en iyi yöntem olacaktır. Riskleri belirtirken; kendisi riskin bir etkisi olan olay veya sonuçları risk olarak belirtmekten, hedef üzerine doğrudan etkisi bulunmayan riskleri belirtmekten, hedefin basit bir biçimde zıttı olan ifadeyi risk olarak belirtmekten kaçınılmalı ve risk ifade edilirken sebep sonuç ilişkisi net olarak açıklanacak şekilde belirtilmelidir.<sup>151</sup>

### **3.8.3.3. Risk Evreni**

Risk evreni, kurumun karşı karşıya kalabileceği tüm riskler ve bu risklerin kaynağı olabilecek tüm olayların, çalışma ve ilişkilerinin bir tablo düzenlenerek tespit edilmesidir. Ortaya çıkabilecek risklerin neler olabileceği konusunda daha sistematik ve bütüncül bir görüntü oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Risk evreni, risklerin belirlenmesi çalışmaları sürecinde sürekli olarak yenilenmektedir. Bu çalışmalar sırasında ortaya konan risklerin, kurumun hangi birimleri ve bu birimlerin faaliyetleri ile ilişkili oldukları, kurum içi veya dışı hangi ilişkiler üzerinde etkili olacakları hususu bu şekil üzerinde gösterilerek, düzenli ve sistematik bir bakış açısı yaratılmış olur.

Belirlenen olası olayları kategorize etmek de yararlı olacaktır. Olayların yatay olarak kurum bünyesinde, dikey olarak da birim bünyesinde toplanması, yönetimin olası olaylar arasındaki ilişkilerin kavranması yönünde bir imkân tanımış olacaktır. Bununla birlikte bu gruplandırma, maliyet etkinlik açısından da fikir verebilecektir. Kurumlar bu süreçte kendi yöntemlerini geliştirebilecekleri gibi, PEST piyasa analizi yöntemi gibi standart araçlar da kullanabilirler.<sup>152</sup>

### **3.8.4. Risklerin Değerlendirilmesi**

Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilen risklerin ortaya çıkma olasılıklarını, ortaya çıktıkları takdirde muhtemel etkilerinin önceden kestirilmeye çalışılmasını ve bir sınıflandırma süreci sonrası öncelikli olanların belirlenmesi durumudur. Yönetim bu süreç içerisinde, risklerin iştah düzeyini, yani karşılayabilecekleri risk düzeyini belirlemesi gerekmektedir.

Yönetim riskin etkisini veya ortaya çıkma olasılığını değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmuyorsa bu doğal risk, riski telafi etmek için kontrol çalışmaları yaptıktan sonra kalan risk artık risktir. Risk yönetimi öncelikle doğal risklere yönelik olarak geliştirilir. Riski karşılamak için gerekli kontroller yapıldığında, yönetim artık

---

<sup>151</sup> Derici, a.g.e., s.29.

<sup>152</sup> Derici, a.g.e., s.30-31.

riske karar vermek için risk değerlendirme yöntemlerinden faydalanır. Artık risk kabul edilebilir ve risk iştahı düzeyi içerisinde olmalıdır. Belirlenen kontroller çerçevesinde artık risk, risk iştah düzeyi içerisine düşürülmelidir.

Risklerin önceliklerine göre sıralanması, riskin hangi zaman aralığında gerçekleşeceğini ve gerçekleşmesi durumunda kurumun başarısına etkisini değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Risklerin bu etki ve olasılığını öngörürken çoğu zaman geçmişte ortaya çıkmış olan olayların verileri kullanılmaktadır. Bu sayede öngörü nispeten daha objektif bir hal almaktadır. Bu durumda bir kurumun risk değerlendirme yöntemi, niteliksel veya sübjektif ya da niceliksel veya objektif olmaktadır.

Risk değerlendirme yöntemi, objektif değerlendirme için yeterli veri bulunmadığı ya da riskin sayısal olarak ifade edilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, yönetimi sübjektif değerlendirme tercihine doğru itmektedir.

### **3.8.5. Risk Yönetim Stratejisi**

Yönetimin öncelik verdiği, sıraladığı ve risk kaydına alınan riskleri karşılamak için açıklanacak olan yaklaşımlardan birini ya da karma olarak birkaç yaklaşımı strateji olarak uygulamak kurum yönetimin karar vereceği bir durumdur. Tercih, kurumun stratejik hedefleri ve riskin özelliğine göre belirlenmelidir. Risk yönetim stratejisi aşağıdaki aşamalar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

*Azaltma:* Risk yönetiminde en yaygın olarak uygulanan bu yöntemde, riskler için belirlenmiş olan kontrol çalışmalarının uygulanması yoluyla riskler kabul edilebilir düzeylerde tutulmaya çalışılmaktadır.

*Kaçınma:* Belirlenen risklerin ortaya çıkması beklenen olumsuz etkilerinden, riskin ilişkili olduğu faaliyet kollarından tümüyle vazgeçmek yoluyla korunmaya çalışmaktır. Riske yol açacak faaliyet alanında çalışmamak, bu alanda çalışmaktan vazgeçmektir.

*Transfer Etme:* Bazı riskler tamamıyla ya da bir kısmı olmak üzere başka kurum ya da kuruluşlarla paylaşmak suretiyle riskin ortaya çıkaracağı etkiyi azaltmak amaçlanmıştır. Bu yöntem, kurumlarla işbirliği zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

*Kabullenme:* Riskin beklenen etkisinin göze alınabilir düzeyde olması halinde, yönetim herhangi bir kontrol çalışması yürütmeyebilir. Risk için yapılabileceklerin çok sınırlı olduğu ya da kontrol çalışması maliyetleri getirecekleri

yaradan daha yüksek olduğu gibi durumlarda risk göze alınabilir düzeyin üzerinde olsa da, herhangi bir çalışma yapılmayıp risk haliyle kabul edilmek durumunda kalınabilir.

*Fırsatları Değerlendirme:* Diğer seçeneklerin yerine geçmemekle birlikte, kabullenme, azaltma ya da transfer etme ile birlikte kullanılabilir. Risk tamamen ortadan kaldırılamadığında negatif etkilerin azaltılması için fırsatları değerlendirmek gerekebilir. Ayrıca, kurumun faaliyetleri ile ilgili başarı artıracak fırsatlar da ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu fırsatlardan maksimum yarar sağlanması için kurumun bu konuda bir planının bulunması ve bu minvalde hareket etmesi gerekmektedir.<sup>153</sup>

### **3.8.6. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi**

Riskleri karşılamaya yarayan, riskin olasılığını ve muhtemel etkisini düşürerek kontrol altında tutan uygulamalar, kontrol faaliyetleridir. Kurumun genelinde, tüm çalışmalarda ve her seviyede ortaya çıkmaktadır. Genellikle uygulamanın amacı, gereken önlemleri alarak riski göze alınan risk düzeyinde tutmak ve bu düzeyi korumaktır.

Dört grup kontrol faaliyeti geliştirilebilir.

*Önleyici kontroller:* Riskin istenmeyen sonuçlarının ortaya çıkma olasılığını düşürmek için geliştirilen tedbirlerdir. Bu istenmeyen durum ne kadar ciddi ise, yapılması gereken önleyici kontroller de o düzeyde ciddi olmalıdır. Kurumlar tarafından uygulanan kontroller çoğunlukla bu tarz kontrol faaliyetleridir.

*Yönlendirici kontrol:* Belirli bir sonuca ulaşmaya yarayan tedbirlerdir. İnşaatta baret takılmasının zorunluluk olması bu kontrol türüne bir örnektir.

*Belirleyici kontrol:* Bu kontrol türü istenmeyen olayların gerçekleşmesi durumunda oluşacak sonuçları tanımlamak ve belirlemek için kullanılmaktadır. Bu kontrollerin etkisi olayın oluşumu sonrası gerçekleşmektedir. Dolayısıyla zarar kabul edilebilir düzeyde ise tercih edilmelilerdir.

---

<sup>153</sup> Dericı, a.g.e., s.34-35.

*Düzeltilici kontroller:* İstenemeyen sonuç ortaya çıktıktan sonra edilen zararın düzeltilmesi amacıyla geliştirilen tedbirlerdir. Acil durum planları bu kontrol türüne örnek olarak verilebilir.<sup>154</sup>

### **3.8.7. Bilgilendirme ve İletişim**

İç ve dış kaynaklardan gelen çok sayıda niteliksel ya da niceliksel veriler, zamanında ve yeterli olarak toplanmalı, analiz yapılmalı, elde edilen sonuçlar personellerin sorumluluklarını yerine getirmeleri için planlı ve düzenli bir şekilde iletilmelidir. Yönetim karmaşık ve yoğun olan ham veriyi saflaştırmaya çabalamalıdır. Etkin bir kurumsal risk yönetimi için güncel ve geçmiş bilgiler kurum tarafından sentezlenmeli ve dikkate alınmalıdır.

Bilgi iletişimin temelini oluşturmaktadır. İletişim, kurumsal risk yönetimi üzerindeki ilgiyi artıracak şekilde düzenlenmelidir. İletişimin farkındalık yarattığı durumlar, kurumun göze alabileceği risk düzeyi anlatmak, genel bir risk dili pekiştirmek ve kullanmak, kurumsal risk yönetimin unsurlarını destekleyen ve etkileyen personelin rol ve sorumluluklarını bildirmektir.<sup>155</sup>

### **3.8.8. İzleme ve Kalite Güvence**

Risk yönetimi değişken bir yapıya sahip olduğundan, etkin olan risk karşılama yöntemleri etkinliklerini kaybedebilirler, kontrol çalışmaları etkilerini yitirebilir ya da uygulanamaz hale gelebilir, hedefler değişebilir. Bu değişkenlik durumlarında yönetimin yeni şartlara uyum sağlaması elzemdir.

Kurumsal Risk Yönetimi, unsurların varlık durumları, işleyişleri ve zaman içerisindeki performansları ve kaliteleri izlenmelidir. Sürekli ya da münferit izlemeler yapılabilir. Bu izlemeler Kurumsal Risk Yönetiminin kurumun tamamında ve tüm birimlerde sürekliliğini garanti altına almaktadır.

Bu izlemlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı süreç içerisinde belirlenmelidir. Genelde münferit izlemler olay gerçekleşikten sonra yapılırken, sürekli izlemler sorunları daha çabuk belirlemeye imkân tanıyacaktır. Bu iki yöntemin karma bir şekilde devamı Kurumsal Risk Yönetiminin zaman içindeki etkinliğinin sürdürülmesini sağlamaktadır.

---

<sup>154</sup> INTOSAI GOV 9130, Guidelines for International Control Standards for the Public Sector, Further Information on Entity Risk Management, 2007, s.33

<sup>155</sup> COSO, a.g.e., s.4.

Kurumsal Risk Yönetimi kalite güvencesi, iç veya dış kaynaklar yoluyla temin edilebilir. Kurum içi görüşmeler, odak grubu çalışmaları, iç denetim raporları, risk yönetimine ilişkin değerlendirme ve raporlar kalite güvencesi sağlayabilir. Bununla birlikte profesyonel olarak kalite güvencesi verebilecek kuruluşlar, akademisyenler, Sayıştay raporları ve bağımsız denetim raporları gibi dış kaynaklar da kalite güvencesi verebilmektedir.

Kalite güvencesi amaçlı yapılan izleme ve değerlendirmeye ek olarak iki yılda bir risk yönetimi kurulması aşamasında yapılan iç ve dış koşullar yeniden gözden geçirilerek kurum risk tablosunun güncellenmesi sistemi daha efektif bir hale getirecektir.<sup>156</sup>



---

<sup>156</sup> Derici, a.g.e., s.38-39.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### VEKÂLETEN YÖNETİLEN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE KONTROL SİSTEMLERİNİN RİSKLERE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. GİRİŞ

Çalışmanın araştırma bölümü; İstanbul'da faaliyet gösteren, vekâleten yönetilen küçük ve orta boy işletmeleri kapsamaktadır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak saha araştırması yapılmıştır. Bu saha araştırması sırasında oluşturulmuş anketler yoluyla Haziran – Aralık 2017 tarihleri arasında vekâleten yönetilen 206 küçük ve orta boy işletmeden veriler toplanmıştır.

Bu bölümde; araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve bu yöntemin neden tercih edildiği açıklanmakta, bunun yanı sıra örneklem seçimi, anket sorularının nitelikleri, toplanan verilerle elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi de yer almaktadır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmada; vekâleten yönetilen şirketlerde yönetsel risklerin azaltılması hususunda kontrol sistemlerinin ne ölçüde yararlı bulunduğu ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu hususu ortaya koymak için kontrol sistemlerinin yönetsel riskleri azaltıp azaltmadığının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçlara ulaşabilmek için, küçük ve orta boy işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilere yönelik olarak sorular hazırlanmış olup, amaç doğrultusunda iç kontrol, iç denetim ve dış denetim sistemlerinin işletmeye risklerin azaltılması açısından yararlı olup olmadıkları sorusuna cevaplar alınmaya çalışılmıştır.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan altı hipotez, elde edilen veriler ışığında analiz edilmiş olup, doğrulukları test edilmiştir. Bu hipotezler çalışmanın temel amacı olan, kontrol sistemlerinin riskler üzerindeki etkilerinin vekâleten yönetilen küçük ve orta boy işletmelerde ölçülmesini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Bu çerçevede oluşturulan araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1: İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.



H2: Dış Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.

H3: İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

H4: Dış Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

H5: İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları yönetsel riskleri azaltmaktadır.

H6: Dış Denetim uygulamaları yönetsel riskleri azaltmaktadır.

Yukarıda sıralanmış olan bu altı hipotez, temel yönetsel riskleri üç grupta toplayarak küçük ve orta boy işletmelerdeki vekillerin iç ve dış denetim ile bu gruptandırılan risklerin azaltılıp azaltılamayacağı hususundaki görüşlerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNEMİ**

Çalışma vekâlet teorisi bağlamında, kontrol sistemlerinin yönetim riski üzerine etkisini tespit etmek amacıyla küçük ve orta boy işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma kantitatif araştırma tekniklerinden “yüzyüze anket tekniği” ile gerçekleştirilmiştir. İstanbul içerisindeki yaklaşık 1000 kadar küçük ve orta boy işletme ile görüşme yapıp, uygun yönetici bulunmaması ya da görüşmenin kabul edilmemesi gibi nedenlerle 206 işletme ile görüşme tamamlanmıştır. Araştırmanın saha aşamasında amaç ve kapsam bölümünde yer alan konuları kapsayan, pilot çalışması ile test edilmiş, uygulaması yaklaşık 30 dakika süren standart bir soru formu kullanılmıştır. Araştırmanın görüşmeleri süpervizörler denetiminde deneyimli ve çalışma ile ilgili kapsamlı bir eğitim çalışmasından geçirilmiş anketörler tarafından gerçekleştirilmiştir. Ankette, işletmelerin ve yöneticinin yaşı, çalışan kişi sayısı, vekilin eğitim durumu ve unvanı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, vekilin yönetimindeki yönetici sayısı ve bu yöneticilerin işe alınmasına katkıları, yöneticilerin seçiminde göz önünde bulundurulmuş kriterler, iç denetim birimi olup olmaması ve birimdeki çalışan sayısı, kullanılan iç denetim mekanizmaları gibi verileri tanımlayacak 12 soru ile birlikte, kontrol sistemlerini ve riskleri gerçekleyen 5’li likert tipi 42 adet soru sorulmuştur. Anket soruları özgündür. Risk ve kontrol sistemleri ölçeğine ilişkin soruları içeren kısım, likert ölçeğine göre hazırlanmış, “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde düzenlenip, yöneticilerin katılma düzeyi sorgulanmıştır.

#### 4.5. BULGULAR

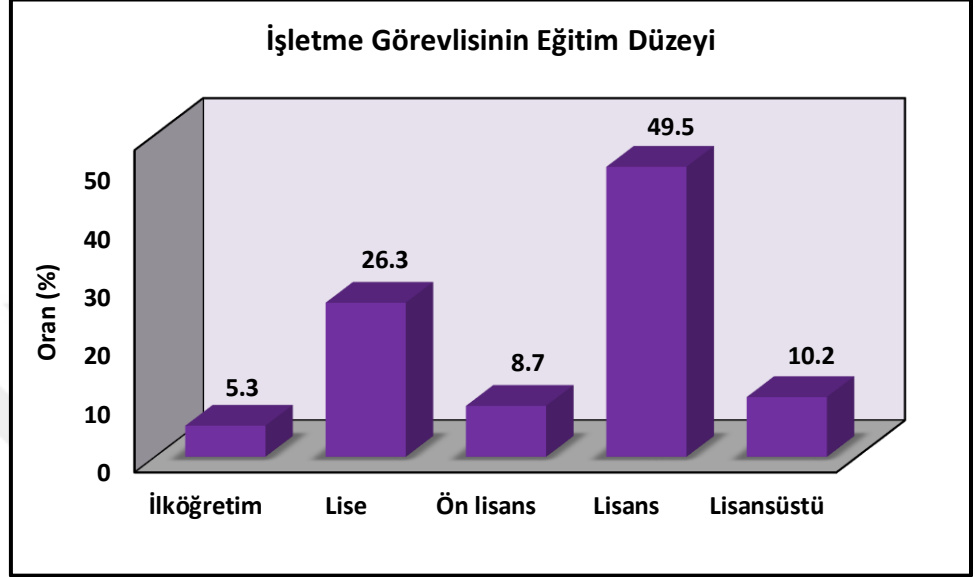
Çalışma 2016-2017 tarihlerinde İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde; "Vekâlet Teorisi Bağlamında Kontrol Sistemlerinin Yönetim Risklerine Etkisi" konusunu araştırmak amacıyla 206 küçük ve orta boy işletme ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo-1** İşletme ve İşletme Görevlisinin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

<b>İşletme yaşı (yıl)</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	1-95 (15)
	<i>Ort±Ss</i>	17,49±12,74
<b>İşletme görevlisinin yaşı (yıl)</b>	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	20-65 (39)
	<i>Ort±Ss</i>	40,09±10,57
<b>İşletme görevlisinin eğitim durumu; n (%)</b>	<b>İlköğretim</b>	11 (5,3)
	<b>Lise</b>	54 (26,3)
	<b>Ön lisans</b>	18 (8,7)
	<b>Lisans</b>	102 (49,5)
	<b>Lisansüstü</b>	21 (10,2)
<b>İşletme görevlisinin unvanı; n (%)</b>	<b>Genel Müdür</b>	38 (18,5)
	<b>Genel Müdür Yrd.</b>	39 (18,9)
	<b>Müdür</b>	69 (33,5)
	<b>Müdür Yrd.</b>	33 (16,0)
	<b>Satın Alma Sorumlusu</b>	22 (10,6)
	<b>İşletme Sahibi</b>	3 (1,5)
	<b>Muhasebeci</b>	1 (0,5)
	<b>Teknoloji Uzmanı</b>	1 (0,5)
<b>İşletmede çalışan kişi sayısı; n (%)</b>	<b>1-20 kişi</b>	73 (35,4)
	<b>21-40 kişi</b>	44 (21,4)
	<b>41-60 kişi</b>	26 (12,6)
	<b>61-80 kişi</b>	24 (11,7)
	<b>81-100 kişi</b>	21 (10,2)
	<b>≥100 kişi</b>	18 (8,7)

İşletme yaşları 1 ile 95 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 17,49±12,74 yıldır.

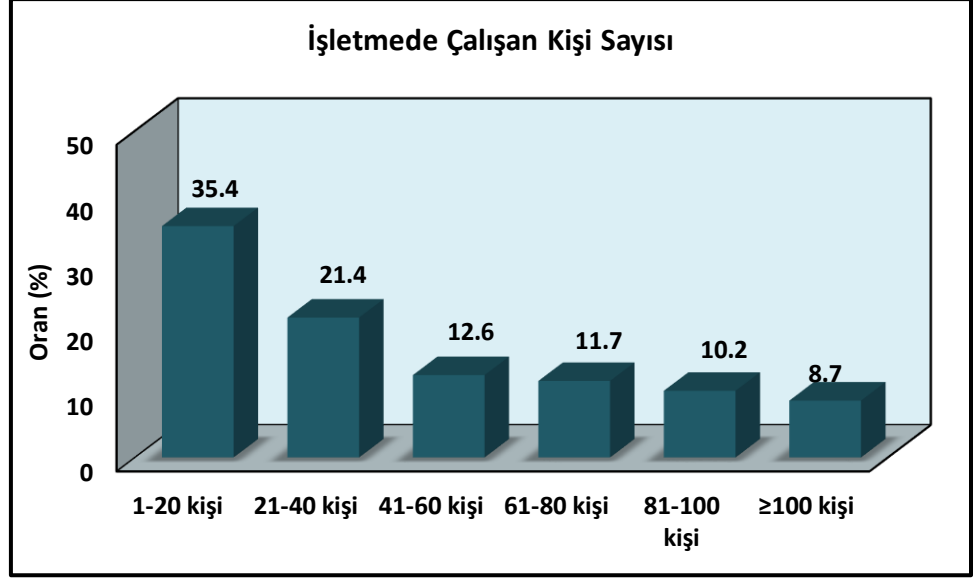
Çalışmaya katılan görevli yaşları 20 ile 65 arasında değişmekte olup, ortalama  $40,09 \pm 10,57$  yıldır. Görevlilerin %5,3'ü (n=11) ilköğretim mezunu, %26,3'ü (n=54) lise mezunu, %8,7'si (n=18) ön lisans mezunu, %49,5'i (n=102) lisans mezunu ve %10,2'si (n=21) lisansüstü mezundur.



**Şekil-1** İşletme Görevlisinin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımlar

Çalışmaya katılan görevlilerin %18,5'i (n=38) genel müdür, %18,9'u (n=39) genel müdür yardımcısı, %33,5'i (n=69) müdür, %16,0'sı (n=33) müdür yardımcısı, %10,6'sı (n=22) satın alma sorumlusu, %1,5'i (n=3) işletme sahibi, 0,5'i (n=1) muhasebeci ve %0,5'i (n=1) teknoloji uzmanı olarak çalışmaktadır.

İşletmede çalışan kişi sayıları incelendiğinde; 1-20 kişi çalıştıran %35,4 (n=73), 21-40 kişi çalıştıran %21,4 (n=44), 41-60 kişi çalıştıran %12,6 (n=26), 61-80 kişi çalıştıran %11,7 (n=24), 81-100 kişi çalıştıran %10,2 (n=21) ve 100 ve üzerinde kişi çalıştıran %8,7 (n=18) oranında işletme saptanmıştır.



**Şekil-2** İşletmede Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Dağılımlar

**Tablo-2** İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımları

Faaliyet gösterilen sektör	n (%)
Ticaret	49 (23,8)
Üretim	24 (11,7)
Sağlık	16 (7,8)
Teknoloji ve Bilişim	16 (7,8)
Ulaştırma	15 (7,3)
Sigortacılık ve Faktöring	15 (7,3)
Bankacılık	14 (6,8)
Otomotiv	14 (6,8)
Tekstil	10 (4,9)
Turizm	8 (3,9)
Gayrimenkul Y.O.	7 (3,4)
Gıda	3 (1,5)
Mobilyacılık	3 (1,5)
Haberleşme	2 (1,0)
Lojistik	2 (1,0)
Taşımacılık	2 (1,0)
Elektrik-Elektronik	1 (0,5)
Cevap yok	5 (2,4)

İşletmelerin en çok %23,8 (n=49) oranla ticaret sektöründe olduğu ve bu oranı %11,7 (n=24) ile üretim, %7,8 (n=16) ile sağlık; teknoloji ve bilişim ve %7,3 (n=15) ile ulaştırma; sigortacılık ve faktöring sektörlerinin takip ettiği görülmektedir.

**Tablo-3** Yönetici Seçimine İlişkin Dağılımlar

<b>Yönetim altında görev yapan idareci sayısı; n (%)</b>	<b>1-3 kişi</b>	97 (47,1)
	<b>4-6 kişi</b>	83 (40,3)
	<b>7-9 kişi</b>	18 (8,7)
	<b>10'dan fazla kişi</b>	7 (3,4)
	<b>Cevap yok</b>	1 (0,5)
<b>Yönetici işe alımında katkı sağlama durumu; n (%)</b>	<b>Karar tamamen bana aittir</b>	54 (26,2)
	<b>Karar üzerinde etkim vardır</b>	112 (54,4)
	<b>Karar üzerinde hiçbir etkim yoktur</b>	8 (3,9)
	<b>İnsan kaynakları departmanı tarafından seçilmektedir</b>	32 (15,5)
<b>•Yönetici seçiminde önemli olan kriterler; n (%)</b>	<b>Adayın liyakati</b>	94 (45,6)
	<b>Sosyal ilişkiler</b>	117 (56,8)
	<b>Adayın akademik başarısı</b>	102 (49,5)
	<b>Adayın mezun olduğu üniversite</b>	44 (21,4)
	<b>Adayın daha önce çalıştığı iş yerleri</b>	187 (90,8)
	<b>Adayın sınav başarıları</b>	21 (10,2)
	<b>Adayın almış olduğu sertifikalar</b>	122 (59,2)

• *Birden çok seçim yapılmıştır*

Çalışmaya katılan görevlilerin %47,1'inin (n=97) altında 1-3 idareci, %40,3'ünün (n=83) altında 4-6 idareci, %8,7'sinin (n=18) altında 7-9 idareci, %3,4'ünün (n=7) altında 10'dan daha fazla idareci çalışmakta olup; %0,5'i (n=1) cevap vermemiştir.

Yönetici alımında katkı sağlama durumları incelendiğinde; "Karar tamamen bana aittir" deme oranı %26,2 (n=54), "Karar üzerinde etkim vardır" deme oranı %54,4 (n=112), "Karar üzerinde hiçbir etkim yoktur" deme oranı %3,9 (n=8), "İnsan kaynakları departmanı tarafından seçilmektedir" deme oranı %15,5 (n=32) saptanmıştır.

Yönetici seçiminde önemli olan kriterler incelendiğinde; %45,6'sı (n=94) adayın liyakati, %56,8'i (n=117) sosyal ilişkiler, %49,5'i (n=102) adayın akademik başarısı, %21,4'ü (n=44) adayın mezun olduğu üniversite, %90,8'i (n=187) adayın daha önce çalıştığı iş yerleri, %10,2'si (n=21) adayın sınav başarıları ve %59,2'si (n=122) adayın almış olduğu sertifikalar cevabını vermiştir.

**Tablo-4** İç Denetim Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

<b>İşletmede iç denetim bölümü durumu; n (%)</b>	<b>Evet</b>	197 (95,6)
	<b>Hayır</b>	9 (4,4)
<b>•Yönetici denetlemede kullanılan iç denetim mekanizmaları; n (%)</b>	<b>Geri bildirim ve raporlama</b>	153 (74,3)
	<b>Bağımsız denetleme</b>	17 (8,3)
	<b>Performans denetleme</b>	95 (46,1)
	<b>Gözlem</b>	110 (53,4)
<b>İç denetim çalışmalarında görev alan çalışan sayısı; n (%)</b>	<b>1-3 kişi</b>	64 (31,1)
	<b>4-6 kişi</b>	79 (38,3)
	<b>7-9 kişi</b>	36 (17,5)
	<b>10'dan fazla kişi</b>	14 (6,8)
	<b>Cevap yok</b>	13 (6,3)

• *Birden çok seçim yapılmıştır*

İşletmelerin %95,6'sında (n=197) iç denetim bölümü bulunmaktadır. Yönetici denetlemede kullanılan iç denetim mekanizması olarak; %74,3'ü (n=153) geri bildirim ve raporlama, %8,3'ü (n=17) bağımsız denetleme, %46,1'i (n=95) performans denetleme ve %53,4'ü (n=110) gözlem tercih etmektedir.

İç denetim çalışmalarında; işletmelerin %31,1'inde (n=64) 1-3 kişi, %38,3'ünde (n=79) 4-6 kişi, %17,5'inde (n=36) 7-9 kişi, %6,8'inde (n=14) 10'dan fazla kişi görev almaktadır. Cevapsız oranı ise %6,3 (n=13) saptanmıştır.

#### 4.5.1. Kontrol Sistemleri Ölçeğine İlişkin Değerlendirmeler

**Tablo-5** Kontrol Sistemleri Anket Sorularına İlişkin Dağılımlar

Tamamen katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Ort±Ss
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>1.Kontrol araçlarının çeşitliliği işletme geleceğini ve iç kontrol etkinliğini olumlu etkiler.</b>										
0	0	1	0,5	13	6,3	120	58,3	72	35,0	4,28±0,60
<b>2. İç denetçiler; karar vermede ve risklerin azaltılmasında yönetime destek olurlar.</b>										
0	0	0	0	16	7,8	101	49,0	89	43,2	4,35±0,62
<b>3. İşletmenin faaliyetlerinin ve etkinliğinin objektif olarak belirlenmesi için iç denetimin varlığı zorunludur.</b>										
0	0	0	0	16	7,8	98	47,6	92	44,7	4,37±0,62
<b>4. Yönetimlerin, iç denetim departmanını ve sistemini benimsemesi riskleri azaltacaktır.</b>										
0	0	1	0,5	13	6,3	102	49,5	90	43,7	4,36±0,62
<b>5. İşletmenizde iç denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.</b>										
0	0	1	0,5	16	7,8	106	51,5	83	40,3	4,32±0,63
<b>6. İç denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.</b>										
0	0	1	0,5	20	9,7	97	47,1	88	42,7	4,32±0,67
<b>7. İç Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.</b>										
0	0	0	0	4	1,9	80	38,8	122	59,2	4,57±0,53
<b>8. İç Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan iç politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.</b>										
0	0	0	0	7	3,4	95	46,1	104	50,5	4,47±0,56
<b>9. Dış Denetim, risklere karşı eylem planları oluşturmaya etki eder.</b>										
0	0	0	0	19	9,2	109	52,9	78	37,9	4,29±0,63
<b>10. Dış Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığını belirlenmesini sağlar.</b>										
0	0	0	0	18	8,7	111	53,9	77	37,4	4,29±0,62
<b>11. Dış Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.</b>										
1	0,5	1	0,5	9	4,4	110	53,4	85	41,3	4,34±0,63
<b>12. Dış Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan dış politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.</b>										
0	0	1	0,5	21	10,2	101	49,0	83	40,3	4,29±0,66
<b>13. Dış Denetim; işletme içi ve dışı iletişimin yeterliliğini belirler.</b>										
1	0,5	5	2,4	21	10,2	116	56,3	63	30,6	4,14±0,73
<b>14. Kurumsal Risk Yönetimi; kurum misyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.</b>										
1	0,5	4	1,9	8	3,9	99	48,1	94	45,6	4,36±0,70
<b>15. Kurumsal Risk Yönetimi; kamuoyunun kuruma olan güveninin artmasını sağlar.</b>										
1	0,5	1	0,5	8	3,9	77	37,4	119	57,8	4,51±0,65
<b>16. Kurumsal Risk Yönetimi; kaynak israfını önler.</b>										
1	0,5	3	1,5	7	3,4	76	36,9	119	57,8	4,50±0,68
<b>17. Kurumsal Risk Yönetimi; riskleri makul seviyede tutma ve olumsuz etkilerinden korunma olasılığı tanır.</b>										
1	0,5	0	0	7	3,4	72	35,0	126	61,2	4,56±0,61
<b>18. Kurumsal Risk Yönetimi; sürpriz ve kayıpları en aza indirir.</b>										
0	0	2	1,0	6	2,9	75	36,4	123	59,7	4,55±0,60
<b>19. Kurumsal Risk Yönetimi; risk odaklı bir yaklaşımla, hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur.</b>										
0	0	0	0	7	3,4	64	31,1	135	65,5	4,62±0,55
<b>20. Yeterli bir kontrol sistemi oluşturulamaması işletmeyi risklere karşı savunmasız bırakır.</b>										
0	0	1	0,5	3	1,5	58	28,2	144	69,9	4,67±0,53

İşletme görevlilerinin kontrol sistemleri anket sorularına verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo-6** Kontrol Sistemleri Anketinden Çıkarılan Soruların Dağılımları

		n (%)
<b>İç Denetim; bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalara bağlı kayıpları belirler.</b>	Tamamen katılmıyorum	12 (5,8)
	Kısmen katılmıyorum	29 (14,1)
	Kararsızım	57 (27,7)
	Tamamen katılıyorum	80 (38,8)
	Kısmen katılıyorum	28 (13,6)
<b>Dış Denetim; bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalara bağlı kayıpları belirler.</b>	Tamamen katılmıyorum	31 (15,0)
	Kısmen katılmıyorum	26 (12,6)
	Kararsızım	34 (16,5)
	Tamamen katılıyorum	92 (44,7)
	Kısmen katılıyorum	23 (11,2)
<b>Dış Denetim; çalışan kalitesinin artırılması ve eğitim gerekliliğini ortaya koyar.</b>	Tamamen katılmıyorum	0 (0)
	Kısmen katılmıyorum	8 (3,9)
	Kararsızım	28 (13,5)
	Tamamen katılıyorum	119 (57,8)
	Kısmen katılıyorum	51 (24,8)

Ölçekten çıkartılan soruların dağılımları Tablo 6'da verilmiştir.

#### 4.5.1.1. Kontrol Sistemleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Kontrol Sistemleri ölçeğinin 20 maddesi bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplar likert tipi ölçeklenmiş olup,

Madde puanları,

Tamamen katılıyorum	5
Kısmen katılıyorum	4
Kararsızım	3
Kısmen katılmıyorum	2



Tamamen katılmıyorum 1

olarak kodlanmıştır.

Kontrol Sistemleri anketinin istatistiksel analizinde Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizi kullanılmıştır. Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinde Quartimax rotasyonu uygulanıp Faktör analizine sahip tutulduğunda 2 faktör altında soruların toplanabileceği görülmektedir. Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir.

KMO ölçütü

0,90-100 arasında olduğunda mükemmel,

0,80-0,89 arasında oldukça iyi

0,70-0,79 arasında iyi

0,60-0,69 arasında orta

0,50-0,59 arasında zayıf

<0,50 olduğunda ise kabul edilemez olduğu belirtilmektedir. <sup>157 158</sup>

Tablo 7'de Kontrol Sistemleri anketinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo-7** KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		<b>0,857</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki kare</b>	2007,172
	<b>Serbestlik derecesi</b>	190
	<b>Anlamlılık</b>	<b>0,001</b>

<sup>157</sup> Subhash Sharma, *Applied Multivariate Techniques*, John Willey & Sons, New York, 1996, s.116.

<sup>158</sup> Remzi Altunışık v.d., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005, s.217.

Çalışmada KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,857 olduğu görülmektedir. Bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğunu söylenebilir.

Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez  $p < 0,001$  seviyesinde reddedilmiştir. Bu da maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.<sup>159 160</sup>

**Tablo-8** Faktör Analizi Gösterim Tablosu

	<b>Sorular</b>
<b>Faktör 1 (Dış denetim)</b>	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
<b>Faktör 2 (İç kontrol)</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Bu 2 faktör ölçeğin varyansının %46,5'ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 9'da görülmektedir.

<sup>159</sup> Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara, 2003, s.428

<sup>160</sup> Hair, J. F. v.d., *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Prentice Hall, 1998, s.374

**Tablo-9** Faktör Analizi Ağırlıkları

	Faktörler	
	1	2
9. Dış Denetim, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.	0,303	
10. Dış Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesini sağlar.	0,327	
11. Dış Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.	0,649	
12. Dış Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan dış politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.	0,496	
13. Dış Denetim; işletme içi ve dışı iletişimin yeterliliğini belirler.	0,405	
14. Kurumsal Risk Yönetimi; kurum misyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.	0,730	
15. Kurumsal Risk Yönetimi; kamuoyunun kuruma olan güveninin artmasını sağlar.	0,716	
16. Kurumsal Risk Yönetimi; kaynak israfını önler.	0,795	
17. Kurumsal Risk Yönetimi; riskleri makul seviyede tutma ve olumsuz etkilerinden korunma olasılığı tanır.	0,852	
18. Kurumsal Risk Yönetimi; sürpriz ve kayıpları en aza indirir.	0,863	
19. Kurumsal Risk Yönetimi; risk odaklı bir yaklaşımla, hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur.	0,784	
20. Yeterli bir kontrol sistemi oluşturulamaması işletmeyi risklere karşı savunmasız bırakır.	0,814	
1. Kontrol araçlarının çeşitliliği işletme geleceğini ve iç kontrol etkinliğini olumlu etkiler.		0,483
2. İç denetçiler; karar vermede ve risklerin azaltılmasında yönetime destek olurlar.		0,647
3. İşletmenin faaliyetlerinin ve etkinliğinin objektif olarak belirlenmesi için iç denetimin varlığı zorunludur.		0,678
4. Yönetimlerin, iç denetim departmanını ve sistemini benimsemesi riskleri azaltacaktır.		0,725
5. İşletmenizde iç denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.		0,544
6. İç denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.		0,444
7. İç Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.		0,625
8. İç Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan iç politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.		0,696

Alt boyutları şöyledir.

**Faktör 1 (Dış denetim):** 12 maddeden oluşur bu boyutun itemleri şunlardır: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

**Faktör 2 (İç kontrol):** 8 maddeden oluşur bu boyutun itemleri şunlardır: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Sorularından oluştuğu görülmektedir.

Faktör ağılıkları incelendiğinde Faktör 1’de en düşük 0,303 en yüksek 0,863 ve Faktör 2’de en düşük 0,444 en yüksek 0,725 arasında saptanmıştır.

#### 4.5.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 206 işletmeden elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa yöntemi):

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güveniliridir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.<sup>161</sup>

Kontrol Sistemleri anketinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,892$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

<sup>161</sup> Yalçın Karagöz, SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s.698.

**Tablo-10** Güvenilirlik Değeri

<b>Cronbach Alfa</b>	<b>n</b>
0,892	20

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 11’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 20 maddelik faktör yapısı korunmuştur.



**Tablo-11** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

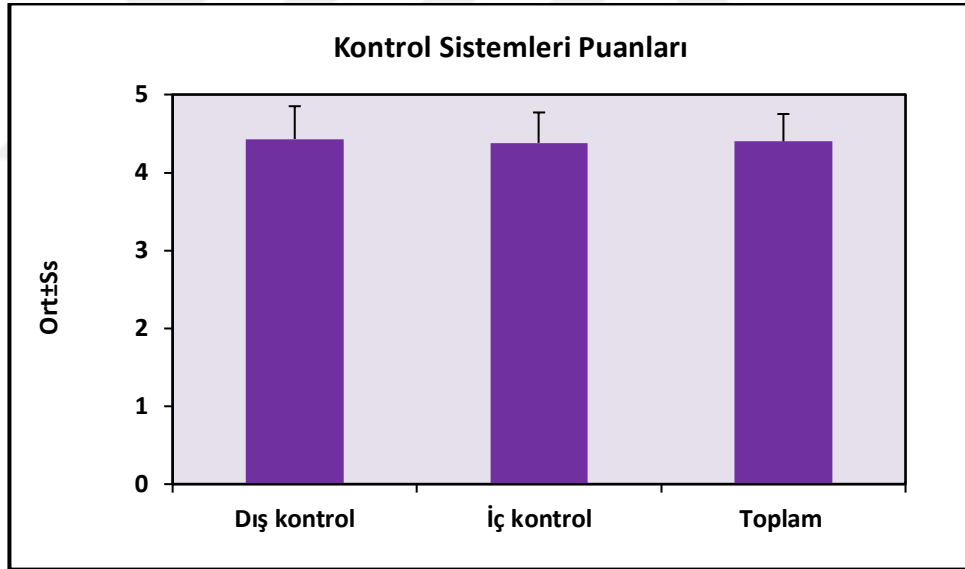
	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde bütün korelasyonu	Madde silindiğinde cronbach alfa
1. Kontrol araçlarının çeşitliliği işletme geleceğini ve iç kontrol etkinliğini olumlu etkiler.	83,90	47,239	0,422	0,889
2. İç denetçiler; karar vermede ve risklerin azaltılmasında yönetime destek olurlar.	83,83	47,969	0,315	0,892
3. İşletmenin faaliyetlerinin ve etkinliğinin objektif olarak belirlenmesi için iç denetimin varlığı zorunludur.	83,81	46,866	0,445	0,888
4. Yönetimlerin, iç denetim departmanını ve sistemini benimsemesi riskleri azaltacaktır.	83,82	46,971	0,434	0,889
5. İşletmenizde iç denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.	83,86	46,986	0,423	0,889
6. İç denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.	83,86	47,468	0,344	0,892
7. İç Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.	83,61	46,884	0,533	0,886
8. İç Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan iç politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.	83,71	46,237	0,587	0,885
9. Dış Denetim, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.	83,89	47,501	0,368	0,891
10. Dış Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığını belirlenmesini sağlar.	83,89	46,857	0,453	0,888
11. Dış Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.	83,83	45,787	0,568	0,885
12. Dış Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan dış politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.	83,89	46,568	0,447	0,889
13. Dış Denetim; işletme içi ve dışı iletişimin yeterliliğini belirler.	84,04	46,789	0,376	0,891
14. Kurumsal Risk Yönetimi; kurum misyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.	83,82	45,215	0,572	0,885
15. Kurumsal Risk Yönetimi; kamuoyunun kuruma olan güveninin artmasını sağlar.	83,67	45,082	0,642	0,882
16. Kurumsal Risk Yönetimi; kaynak israfını önler.	83,68	45,253	0,582	0,884
17. Kurumsal Risk Yönetimi; riskleri makul seviyede tutma ve olumsuz etkilerinden korunma olasılığı tanır.	83,62	45,194	0,669	0,882
18. Kurumsal Risk Yönetimi; sürpriz ve kayıpları en aza indirir.	83,63	45,005	0,702	0,881
19. Kurumsal Risk Yönetimi; risk odaklı bir yaklaşımla, hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur.	83,56	45,419	0,718	0,881
20. Yeterli bir kontrol sistemi oluşturulamaması işletmeyi risklere karşı savunmasız bırakır.	83,50	45,695	0,713	0,882

Toplam ölçeğin ve alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde Dış denetim faktörü için 0,887; İç kontrol faktörü için 0,795 ve toplam ölçek için 0,892 olarak saptanmıştır (Tablo 12).

**Tablo-12** Kontrol Sistemleri Ölçek Puanlarının Dağılımı

	Soru Sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
<b>Dış denetim</b>	12	2,2-5 (4,5)	4,43±0,42	0,887
<b>İç kontrol</b>	8	3,4-5 (4,4)	4,38±0,39	0,795
<b>Toplam</b>	20	3,4-5 (4,4)	4,40±0,35	0,892

Kontrol Sistemleri Ölçeğinin Dış denetim alt boyut puanı 2,2 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama  $4,43 \pm 0,42$  ve İç kontrol alt boyut puanı 3,4 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama  $4,38 \pm 0,39$ 'dur. Kontrol Sistemleri ölçeği toplam puanı ise 3,4 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama  $4,40 \pm 0,35$ 'dir.



**Şekil-3** Kontrol Sistemleri Puanlarının Dağılımları

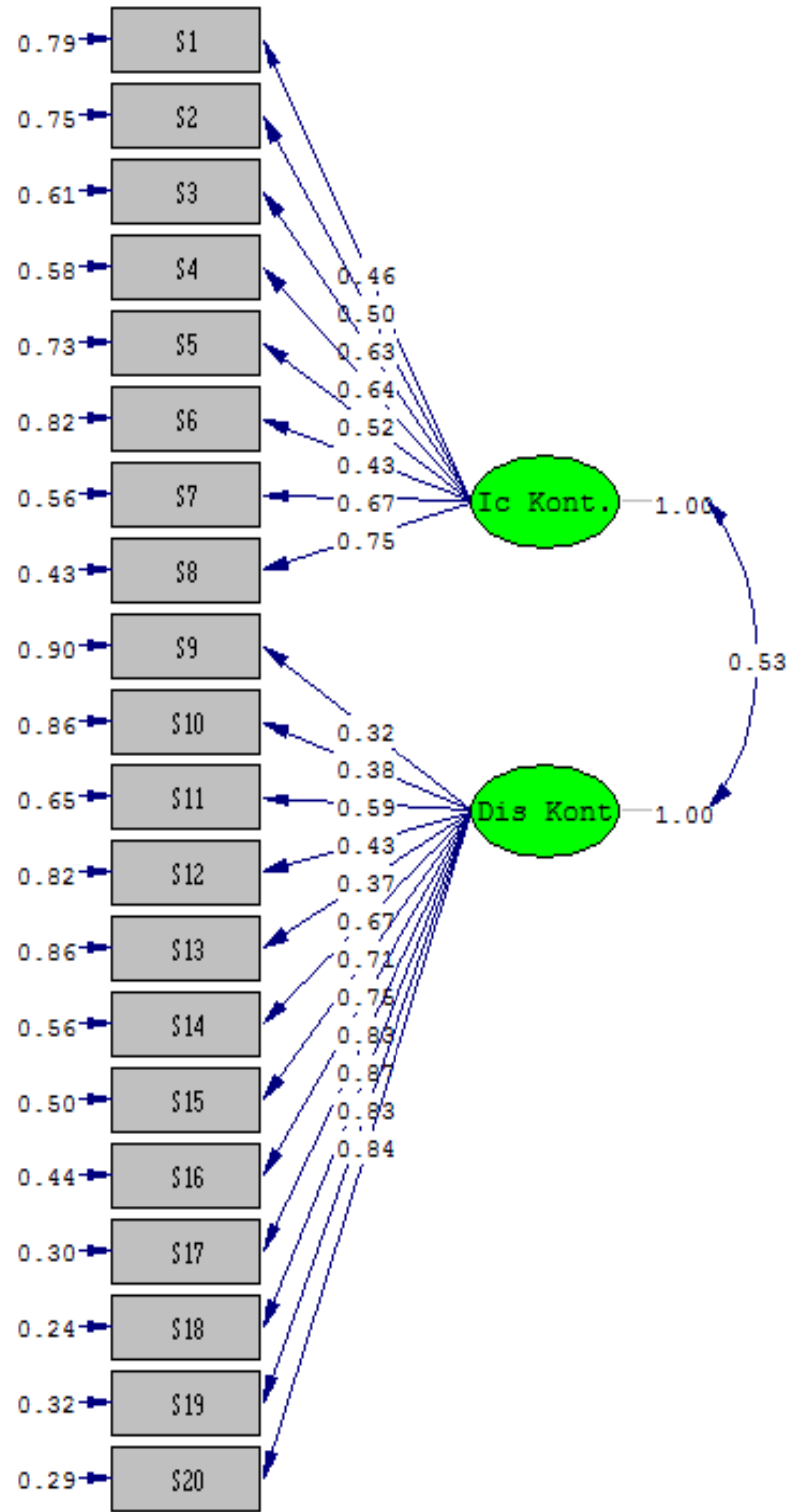
#### 4.5.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo-13** Kontrol Sistemleri Ölçeği Sorularına İlişkin Standartlaştırılmış Yükler

	<b>Standartlaştırılmış Yükler</b>
<b><i>Dış Denetim</i></b>	
KSÖ S9	0,32
KSÖ S10	0,38
KSÖ S11	0,59
KSÖ S12	0,43
KSÖ S13	0,37
KSÖ S14	0,67
KSÖ S15	0,71
KSÖ S16	0,75
KSÖ S17	0,83
KSÖ S18	0,87
KSÖ S19	0,83
KSÖ S20	0,84
<b><i>İç Kontrol</i></b>	
KSÖ S1	0,46
KSÖ S2	0,50
KSÖ S3	0,63
KSÖ S4	0,64
KSÖ S5	0,52
KSÖ S6	0,43
KSÖ S7	0,67
KSÖ S8	0,75

Kontrol Sistemleri ölçeğine ilişkin 2 alt boyutu oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Tablo 13 ve Şekil 4'de görülmektedir.





**Şekil-4** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Standartlaştırılmış Yükler

**Tablo-14** Kontrol Sistemleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
<b>RMSEA</b>	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$		0,10	Kabul edilebilir
<b>NFI</b>	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$		0,95	Kabul edilebilir
<b>CFI</b>	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$		0,95	Kabul edilebilir
<b>IFI</b>	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$		0,95	Kabul edilebilir
<b>RFI</b>	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{RFI} \leq 0,90$		0,86	Kabul edilebilir
<b><math>\chi^2 / \text{df}</math></b>	$0 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 3$		3,00	Kabul edilebilir

Modelin sonuçları incelendiğinde;

RMSEA uyum ölçümü 0,10 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI, CFI, IFI, RFI ölçümleri de kabul edilebilir uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltilmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo-15** Tanımlayıcı Özelliklere Göre İç Kontrol ve Dış Denetim Sistemleri Puanlarının Değerlendirmesi

			İç Kontrol	Dış Denetim
			Ort±Ss	Ort±Ss
			(Medyan)	(Medyan)
İşletme yaşı (yıl)	r	206	0,068	0,057
	p		<b>0,331</b>	<b>0,413</b>
İşletme görevlisinin yaşı (yıl)	r	206	0,097	0,111
	p		<b>0,166</b>	<b>0,113</b>
İşletme görevlisinin eğitim durumu	İlköğretim	11	4,41±0,48 (4,1)	4,44±0,26 (4,5)
	Lise	54	4,34±0,39 (4,3)	4,23±0,55 (4,1)
	Ön lisans	18	4,28±0,33 (4,3)	4,29±0,35 (4,3)
	Lisans	102	4,38±0,40 (4,4)	4,49±0,35 (4,6)
	Lisansüstü	21	4,56±0,30 (4,6)	4,75±0,16 (4,8)
	<sup>a</sup> p		<b>0,212</b>	<b>0,001**</b>
İşletme görevlisinin unvanı	Genel Müdür	38	4,31±0,39 (4)	4,32±0,37 (4,3)
	Genel Müdür Yrd.	39	4,49±0,35 (4,5)	4,60±0,31 (4,7)
	Müdür	69	4,38±0,38 (4,4)	4,39±0,51 (4,5)
	Müdür Yrd.	33	4,31±0,39 (4,3)	4,43±0,41 (4,5)
	Diğer	27	4,42±0,44 (4,3)	4,42±0,36 (4,5)
	<sup>a</sup> p		<b>0,208</b>	<b>0,017*</b>
İşletmede çalışan sayısı	1-20 kişi	73	4,30±0,43 (4,1)	4,30±0,49 (4,4)
	21-40 kişi	44	4,32±0,36 (4,3)	4,41±0,34 (4,5)
	41-60 kişi	26	4,43±0,31 (4,4)	4,39±0,46 (4,5)
	61-80 kişi	24	4,42±0,41 (4,4)	4,54±0,31 (4,6)
	81-100 kişi	21	4,55±0,29 (4,5)	4,71±0,16 (4,8)
	≥100 kişi	18	4,50±0,42 (4,6)	4,58±0,43 (4,8)
	<sup>a</sup> p		<b>0,061</b>	<b>0,001**</b>

r: Spearman's Korelasyon Katsayısı

a: Kruskal Wallis Test

\*p<0,05

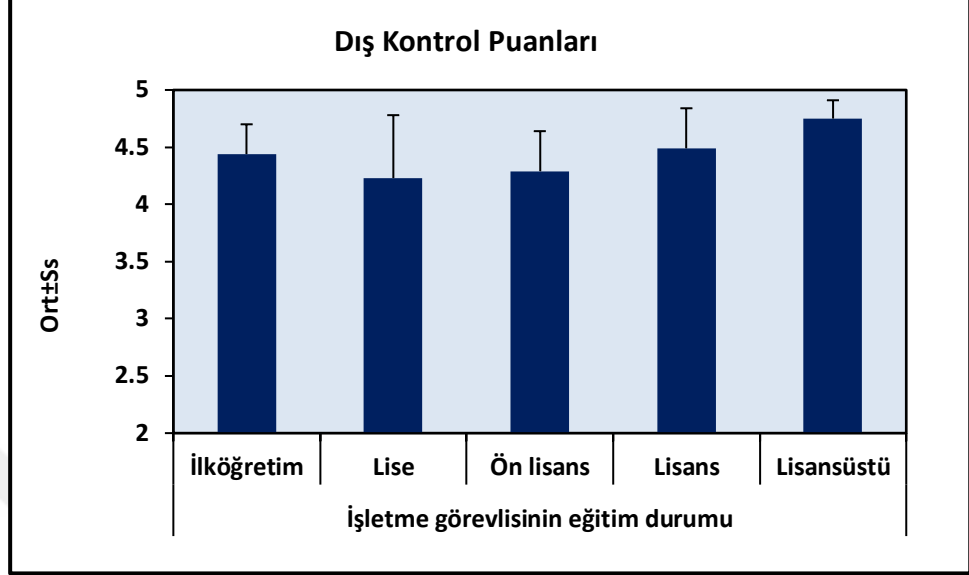
\*\*p<0,01

İşletme yaşı ile iç kontrol ve dış denetim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

İşletme görevlisinin yaşı ile iç kontrol ve dış denetim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır (p>0,05).

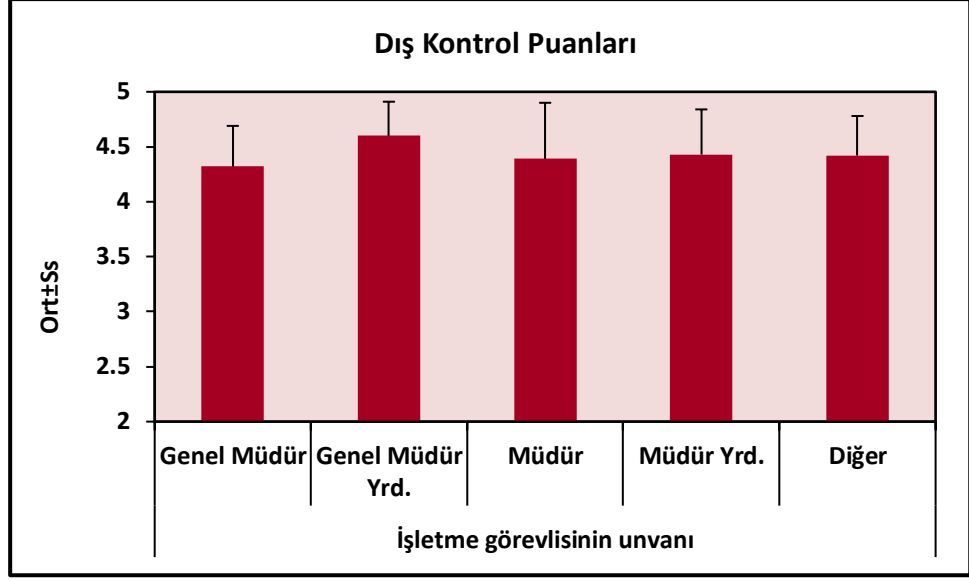
Eğitim durumuna göre iç kontrol puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken (p>0,05); dış denetim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lisansüstü mezunların dış denetim puanları, lise (p=0,001), ön lisans (p=0,001) ve lisans (p=0,023) mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p<0,05). Lisans mezunlarının puanları lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

yüksek bulunmuştur ( $p=0,030$ ;  $p<0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



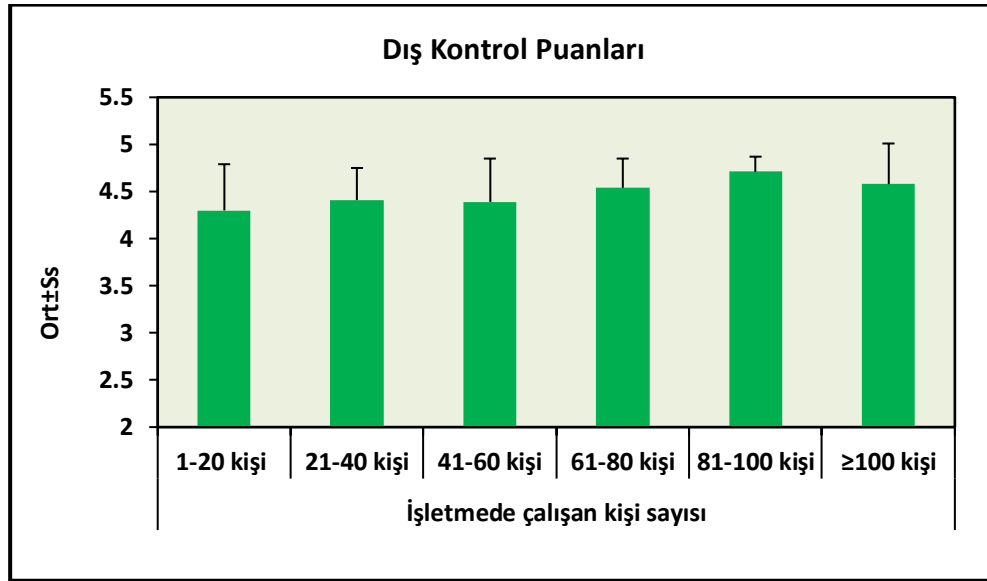
**Şekil-5** İşletme Görevlisinin Eğitim Durumuna Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları

İşletme görevlisinin unvanına göre iç kontrol puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ( $p>0,05$ ); dış denetim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0,017$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; Genel Müdür Yardımcısı dış denetim puanları Genel Müdür puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p=0,006$ ;  $p<0,01$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Şekil-6** İşletme Görevlisinin Unvanına Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları

İşletmede çalışan kişi sayısına göre iç kontrol puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ( $p>0,05$ ); dış denetim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 81-100 kişi çalıştıran işletme dış denetim puanları, 1-20 kişi çalıştıran ( $p=0,001$ ) ve 21-40 kişi çalıştıran ( $p=0,026$ ) işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Şekil-7** İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Dış Denetim Puanlarının Dağılımları

#### 4.5.2. Riskler Anketine İlişkin Değerlendirmeler

**Tablo-16** Riskler Anket Sorularına İlişkin Dağılımlar

Tamamen katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Kararsızım		Tamamen katılıyorum		Kısmen katılıyorum		Ort±Ss
n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
<b>1. İşletmede uygulanan iç denetim sistemi yöneticilerin yanlış finansal kararlar verme ihtimalini azaltır.</b>										
1	0,5	0	0	6	2,9	74	35,9	125	60,7	4,56±0,60
<b>2. Dış denetim (bağımsız denetim...) yapılması yöneticilerin finansal kararlarını daha rasyonel vermelerini sağlar.</b>										
1	0,5	2	1,0	14	6,8	89	43,2	100	48,5	4,38±0,70
<b>3. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yönetim riskini azaltır.</b>										
3	1,5	3	1,5	21	10,2	106	51,5	73	35,4	4,18±0,79
<b>4. İşletmelerde iç denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.</b>										
0	0	1	0,5	20	9,7	97	47,1	88	42,7	4,32±0,67
<b>5. İç denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.</b>										
0	0	0	0	19	9,2	103	50,0	84	40,8	4,32±0,63
<b>6.12. İç kontrol, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.</b>										
0	0	0	0	19	9,2	88	42,7	99	48,1	4,39±0,65
<b>7. İç Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesini sağlar.</b>										
0	0	2	1,0	19	9,2	93	45,1	92	44,7	4,33±0,68
<b>8. İç Kontrol bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.</b>										
0	0	0	0	11	5,3	102	49,5	93	45,1	4,40±0,59
<b>9. İç Kontrol bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.</b>										
0	0	0	0	6	2,9	88	42,7	112	54,4	4,51±0,56
<b>10. İç Kontrol bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.</b>										
0	0	0	0	11	5,3	87	42,2	108	52,4	4,47±0,60
<b>11. İç Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.</b>										
0	0	2	1,0	24	11,7	95	46,1	85	41,3	4,28±0,70
<b>12. İşletmelerde dış denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.</b>										
0	0	6	2,9	48	23,3	124	60,2	28	13,6	3,84±0,68
<b>13. İşletmenizde dış denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.</b>										
0	0	2	1,0	24	11,7	130	63,1	50	24,3	4,11±0,62
<b>14. Dış denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.</b>										
0	0	1	0,5	13	6,3	136	66,0	56	27,2	4,20±0,56
<b>15. Dış denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.</b>										
0	0	1	0,5	11	5,3	117	56,8	77	37,4	4,31±0,59
<b>16. Dış Denetim bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.</b>										
0	0	0	0	9	4,4	113	54,9	84	40,8	4,36±0,57
<b>17. Dış Denetim bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.</b>										
0	0	2	1,0	14	6,8	103	50,0	87	42,2	4,33±0,65
<b>18. Dış Denetim bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.</b>										
1	0,5	2	1,0	13	6,3	120	58,3	70	34,0	4,24±0,65

İşletme görevlilerinin riskler anket sorularına verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo-17** Riskler Anketinden Çıkarılan Soruların Dağılımları

		n (%)
<i>Dış Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.</i>	Tamamen katılmıyorum	1 (0,5)
	Kısmen katılmıyorum	9 (4,4)
	Kararsızım	26 (12,5)
	Tamamen katılıyorum	119 (57,8)
	Kısmen katılıyorum	51 (24,8)

Ölçekten çıkartılan soru dağılımları Tablo 17'de verilmiştir.

#### 4.5.2.1. Riskler Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Riskler ölçeğinin 18 maddesi bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplar likert tipi ölçeklenmiş olup,

Madde puanları,

Tamamen katılıyorum	1
Kısmen katılıyorum	2
Kararsızım	3
Kısmen katılmıyorum	4
Tamamen katılmıyorum	5

olarak kodlanmıştır.

Riskler anketinin istatistiksel analizinde Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizi kullanılmıştır. Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinde Varimax rotasyonu uygulanıp Faktör analizine sahip tutulduğunda 3 faktör altında soruların toplanabileceği görülmektedir. Keşfedici (açıklayıcı) Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilir.

KMO ölçütü

0,90-100 arasında olduğunda mükemmel,

0,80-0,89 arasında oldukça iyi

0,70-0,79 arasında iyi

0,60-0,69 arasında orta

0,50-0,59 arasında zayıf

<0,50 olduğunda ise kabul edilemez olduğu belirtilmektedir.<sup>162 163</sup>

Tablo 18'de Riskler anketinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo-18** KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		<b>0,812</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki kare</b>	1140,834
	<b>Serbestlik derecesi</b>	153
	<b>Anlamlılık</b>	<b>0,001</b>

Çalışmada KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,812 olduğu görülmektedir. Bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu söylenebilir.

Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez  $p < 0,001$  seviyesinde reddedilmiştir. Bu da maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.<sup>164 165</sup>

<sup>162</sup> Sharma, a.g.e., s.116,

<sup>163</sup> Altunışık v.d., a.g.e., s.217.

<sup>164</sup> Akgül v.d., a.g.e., s.428.

<sup>165</sup> Hair v.d., a.g.e., s.374.



**Tablo-19** Faktör Analizi Gösterim Tablosu

	<b>Sorular</b>
<b>Faktör 1 (Operasyonel risk)</b>	4, 5, 6, 7, 8, 9, 11
<b>Faktör 2 (Finansal risk)</b>	1, 2, 3, 10, 15, 16, 17, 18
<b>Faktör 3 (Yönetimsel risk)</b>	12, 13, 14

Bu 3 faktör ölçeğin varyansının %47,8'ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Tablo 20'de görülmektedir.

**Tablo-20** Faktör Analizi Ağırlıkları

	Faktörler		
	1	2	3
4. İşletmelerde iç denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.	0,645		
5. İç denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.	0,566		
6. İç kontrol, risklere karşı eylem planları oluşturmaya etki eder.	0,596		
7. İç Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesini sağlar.	0,762		
8. İç Kontrol bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.	0,733		
9. İç Kontrol bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.	0,663		
11. İç Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.	0,658		
1. İşletmede uygulanan iç denetim sistemi yöneticilerin yanlış finansal kararlar verme ihtimalini azaltır.		0,311	
2. Dış denetim (bağımsız denetim...) yapılması yöneticilerin finansal kararlarını daha rasyonel vermelerini sağlar.		0,399	
3. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yönetim riskini azaltır.		0,506	
10. İç Kontrol bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.		0,315	
15. Dış denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.		0,665	
16. Dış Denetim bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.		0,747	
17. Dış Denetim bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.		0,711	
18. Dış Denetim bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.		0,506	
12. İşletmelerde dış denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.			0,765
13. İşletmenizde dış denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.			0,757
14. Dış denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.			0,734

Alt boyutları şöyledir.

**Faktör 1 (Operasyonel risk):** 7 maddeden oluşur bu boyutun itemleri şunlardır: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11

**Faktör 2 (Finansal risk):** 8 maddeden oluşur bu boyutun itemleri şunlardır: 1, 2, 3, 10, 15, 16, 17, 18

**Faktör 3 (Yönetimsel risk):** 3 maddeden oluşur bu boyutun itemleri şunlardır:  
12, 13, 14

Sorularından oluştuğu görülmektedir.

Faktör ağılıkları incelendiğinde Faktör 1’de en düşük 0,566 en yüksek 0,762; Faktör 2’de en düşük 0,311 en yüksek 0,747 ve Faktör 3’de en düşük 0,734 en yüksek 0,765 arasında saptanmıştır.

#### 4.5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 206 işletmeden elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa yöntemi):

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.<sup>166</sup>

Riskler anketinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,845$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Bu ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

---

<sup>166</sup> Karagöz, a.g.e., s.698.

**Tablo-21** Güvenilirlik Değeri

<b>Cronbach Alfa</b>	<b>n</b>
0,845	18

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 22'de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 18 maddelik faktör yapısı korunmuştur.

**Tablo-22** Faktörü Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

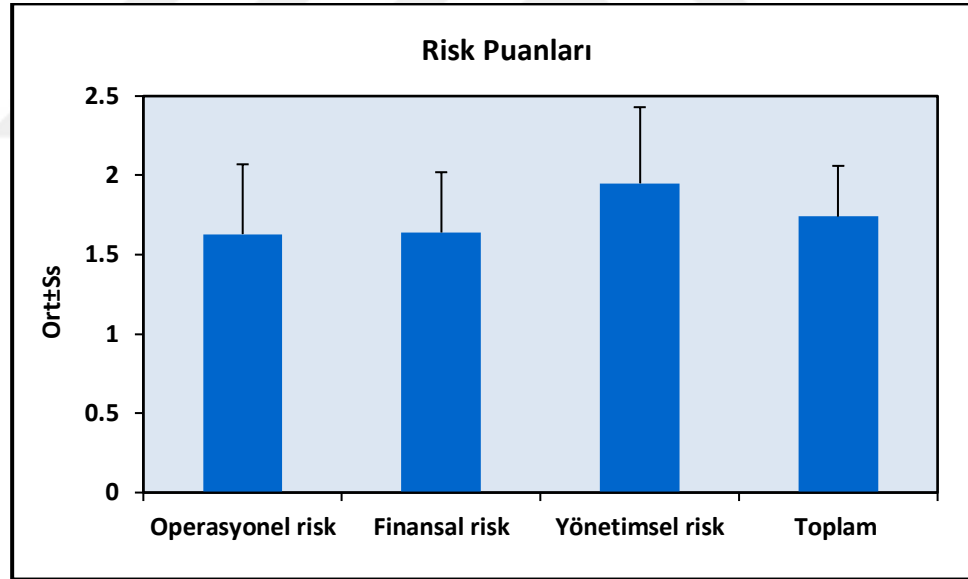
	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde bütün korelasyon	Madde silindiğinde cronbach alfa
1. İşletmede uygulanan iç denetim sistemi yöneticilerin yanlış finansal kararlar verme ihtimalini azaltır.	72,99	32,805	0,499	0,834
2. Dış denetim (bağımsız denetim...) yapılması yöneticilerin finansal kararlarını daha rasyonel vermelerini sağlar.	73,17	32,012	0,519	0,833
3. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yönetim riskini azaltır.	73,37	33,619	0,262	0,848
4. İşletmelerde iç denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.	73,23	32,967	0,420	0,838
5. İç denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.	73,23	33,126	0,423	0,838
6. İç kontrol, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.	73,16	31,803	0,598	0,829
7. İç Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığını belirlenmesini sağlar.	73,21	31,808	0,563	0,831
8. İç Kontrol bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.	73,15	32,275	0,596	0,830
9. İç Kontrol bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.	73,03	32,570	0,589	0,831
10. İç Kontrol bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığını belirlenmesini sağlar.	73,08	32,638	0,530	0,833
11. İç Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.	73,27	31,916	0,530	0,832
12. İşletmelerde dış denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.	73,70	35,029	0,140	0,852
13. İşletmenizde dış denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.	73,44	33,984	0,309	0,843
14. Dış denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.	73,35	34,033	0,346	0,841
15. Dış denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.	73,24	33,168	0,454	0,837
16. Dış Denetim bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.	73,18	33,341	0,452	0,837
17. Dış Denetim bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.	73,21	33,164	0,407	0,839
18. Dış Denetim bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığını belirlenmesini sağlar.	73,31	33,062	0,416	0,838

Toplam ölçeğin ve alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde Operasyonel risk faktörü için 0,819; Finansal risk için 0,740; Yönetimsel risk için 0,669 ve toplam ölçek için 0,845 olarak saptanmıştır (Tablo 23).

**Tablo-23** Riskler Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Soru Sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
<b>Operasyonel risk</b>	7	1-3 (1,7)	1,63±0,44	0,819
<b>Finansal risk</b>	8	1-2,6 (1,7)	1,64±0,38	0,740
<b>Yönetimsel risk</b>	3	1-3,7 (2)	1,95±0,48	0,669
<b>Toplam</b>	18	1-2,4 (1,8)	1,74±0,32	0,845

Riskler ölçeğinin Operasyonel risk alt boyut puanı 1 ile 3 arasında değişmekte olup, ortalama 1,63±0,44; Finansal risk alt boyut puanı 1 ile 2,6 arasında değişmekte olup, ortalama 1,64±0,38 ve Yönetimsel risk alt boyut puanı 1 ile 3,7 arasında değişmekte olup, ortalama 1,95±0,48'dir. Riskler ölçeği toplam puanı ise 1 ile 2,4 arasında değişmekte olup, ortalama 1,74±0,32'dir.



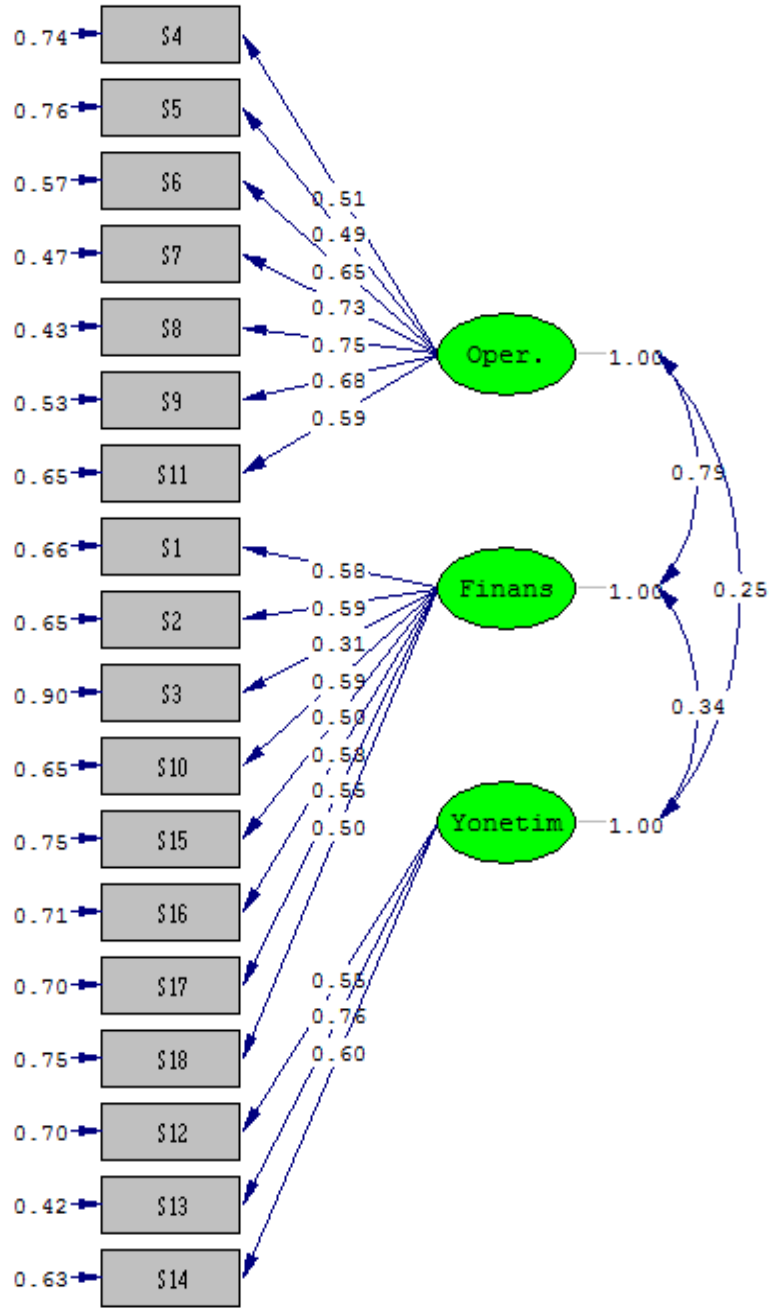
**Şekil-8** Risk Puanlarının Dağılımları

#### 4.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo-24** Riskler Ölçeği Sorularına İlişkin Standartlaştırılmış Yükler

	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>
<b><i>Operasyonel Risk</i></b>	
RÖ 4	0,51
RÖ 5	0,49
RÖ 6	0,65
RÖ 7	0,73
RÖ 8	0,75
RÖ 9	0,68
RÖ 11	0,59
<b><i>Finansal Risk</i></b>	
RÖ 1	0,58
RÖ 2	0,59
RÖ 3	0,31
RÖ 10	0,59
RÖ 15	0,50
RÖ 16	0,58
RÖ 17	0,55
RÖ 18	0,50
<b><i>Yönetimsel Risk</i></b>	
RÖ 12	0,55
RÖ 13	0,76
RÖ 14	0,60

Riskler ölçeğine ilişkin 3 alt boyutu oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Tablo 24 ve Şekil 9'da görülmektedir.



**Şekil-9** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Standartlaştırılmış Yükler



**Tablo-25** Riskler Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
<b>RMSEA</b>	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$		0,079	Kabul Edilebilir
<b>CFI</b>	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$		0,95	Kabul Edilebilir
<b>IFI</b>	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$		0,95	Kabul Edilebilir
<b><math>\chi^2/\text{df}</math></b>	$0 \leq \chi^2/\text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2/\text{df} \leq 3$		2,28	Kabul Edilebilir

Modelin sonuçları incelendiğinde;

RMSEA uyum ölçümü 0,079 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden CFI ve IFI ölçümleri de kabul edilebilir uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

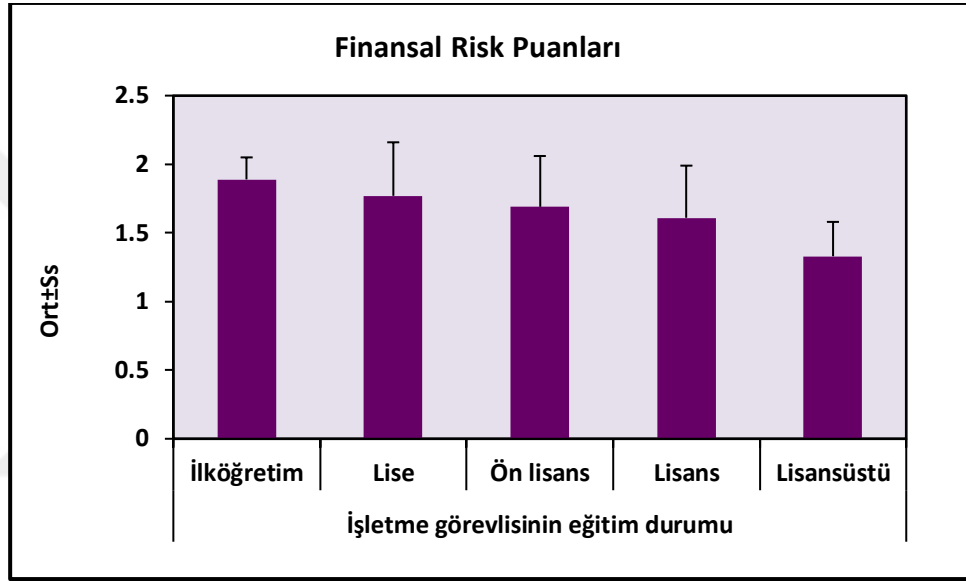
**Tablo-26** Tanımlayıcı Özelliklere Göre Operasyonel, Finansal ve Yönetimsel Risk Puanlarının Değerlendirmesi

			<b>Operasyonel Risk</b>	<b>Finansal Risk</b>	<b>Yönetimsel Risk</b>
			<b>Ort±Ss (Medyan)</b>	<b>Ort±Ss (Medyan)</b>	<b>Ort±Ss (Medyan)</b>
<b>İşletme yaşı (yıl)</b>	<b>r</b>	206	-0,078	-0,045	-0,077
	<b>p</b>		<b>0,267</b>	<b>0,520</b>	<b>0,271</b>
<b>İşletme görevlisinin yaşı (yıl)</b>	<b>r</b>	206	-0,092	-0,140	-0,004
	<b>p</b>		<b>0,191</b>	<b>0,045*</b>	<b>0,957</b>
<b>İşletme görevlisinin eğitim durumu</b>	<b>İlköğretim</b>	11	1,57±0,47 (1,6)	1,89±0,16 (2)	1,91±0,42 (2)
	<b>Lise</b>	54	1,71±0,45 (1,9)	1,77±0,39 (1,9)	1,92±0,41 (2)
	<b>Ön lisans</b>	18	1,71±0,44 (1,9)	1,69±0,37 (1,8)	2,04±0,36 (2)
	<b>Lisans</b>	102	1,64±0,45 (1,7)	1,61±0,38 (1,7)	2,00±0,53 (2)
	<b>Lisansüstü</b>	21	1,39±0,35 (1,3)	1,33±0,25 (1,3)	1,75±0,54 (1,7)
	<b>p</b>		<b>0,080</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,356</b>
<b>İşletme görevlisinin unvanı</b>	<b>Genel Müdür</b>	38	1,73±0,41 (2)	1,78±0,37 (2)	1,82±0,41 (2)
	<b>Genel Müdür Yrd.</b>	39	1,54±0,47 (1,6)	1,43±0,34 (1,5)	1,93±0,55 (2)
	<b>Müdür</b>	69	1,62±0,44 (1,6)	1,66±0,37 (1,8)	2,01±0,52 (2)
	<b>Müdür Yrd.</b>	33	1,67±0,47 (1,7)	1,64±0,41 (1,8)	2,04±0,38 (2)
	<b>Diğer</b>	27	1,63±0,44 (1,9)	1,71±0,37 (1,8)	1,89±0,50 (2)
	<b>p</b>		<b>0,218</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,301</b>
<b>İşletmede çalışan sayısı</b>	<b>1-20 kişi</b>	73	1,72±0,48 (2)	1,79±0,35 (1,9)	1,81±0,40 (2)
	<b>21-40 kişi</b>	44	1,68±0,39 (1,9)	1,68±0,33 (1,8)	2,05±0,53 (2)
	<b>41-60 kişi</b>	26	1,76±0,48 (1,9)	1,62±0,47 (1,6)	2,13±0,51 (2)
	<b>61-80 kişi</b>	24	1,51±0,34 (1,6)	1,47±0,41 (1,3)	2,03±0,49 (2,3)
	<b>81-100 kişi</b>	21	1,37±0,35 (1,3)	1,38±0,28 (1,3)	1,84±0,55 (1,7)
	<b>≥100 kişi</b>	18	1,51±0,43 (1,4)	1,55±0,34 (1,5)	2,04±0,43 (2)
<b>p</b>		<b>0,010*</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,024*</b>	

İşletme yaşı ile operasyonel risk, finansal risk ve yönetimsel risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

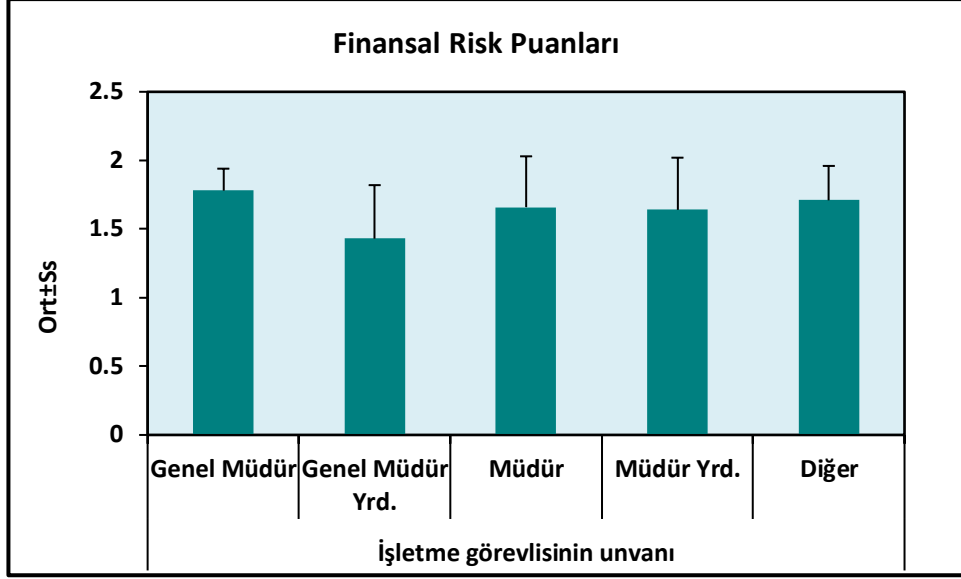
İşletme görevlisinin yaşı ile operasyonel risk ve yönetimsel risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). İşletme görevlisinin yaşı ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (yaş arttıkça finansal risk azalan) %14,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r:-0,140$ ;  $p=0,045$ ;  $p<0,05$ ).

Eğitim durumuna göre operasyonel risk ve yönetimsel risk puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ( $p > 0,05$ ); finansal risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lisansüstü mezunların finansal risk puanları, ilköğretim ( $p = 0,001$ ), lise ( $p = 0,001$ ), n lisans ( $p = 0,022$ ) ve lisans ( $p = 0,023$ ) mezunlarından anlamlı düzeye düşük bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).



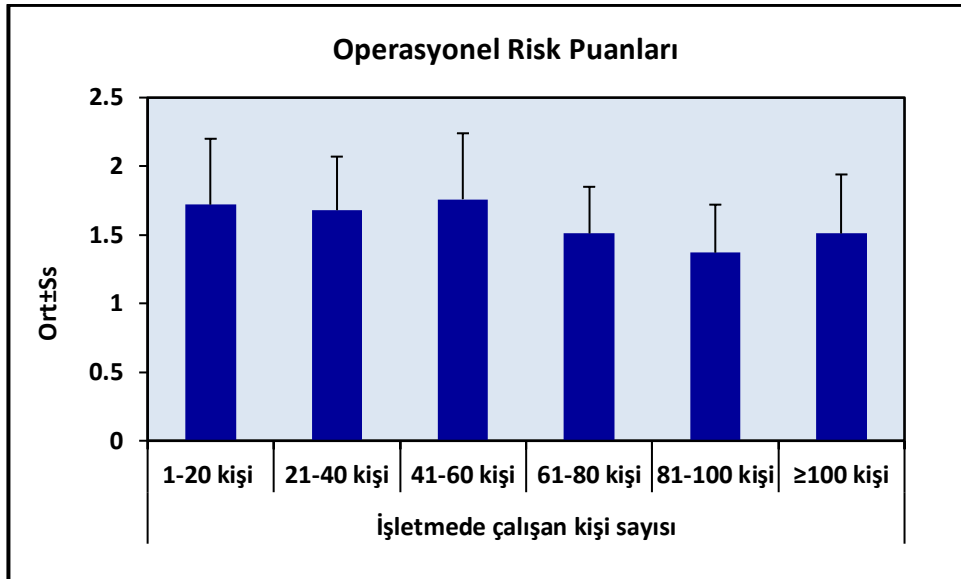
**şekil-10** İşletme Görevlisinin Eğitim Durumuna Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları

İşletme görevlisinin unvanına göre operasyonel risk ve yönetimsel risk puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ( $p > 0,05$ ); finansal risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; Genel Müdür Yardımcısı finansal risk puanları, Genel Müdür ( $p = 0,001$ ); Müdür ( $p = 0,015$ ) ve diğer çalışan ( $p = 0,026$ ) puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeye düşük bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).



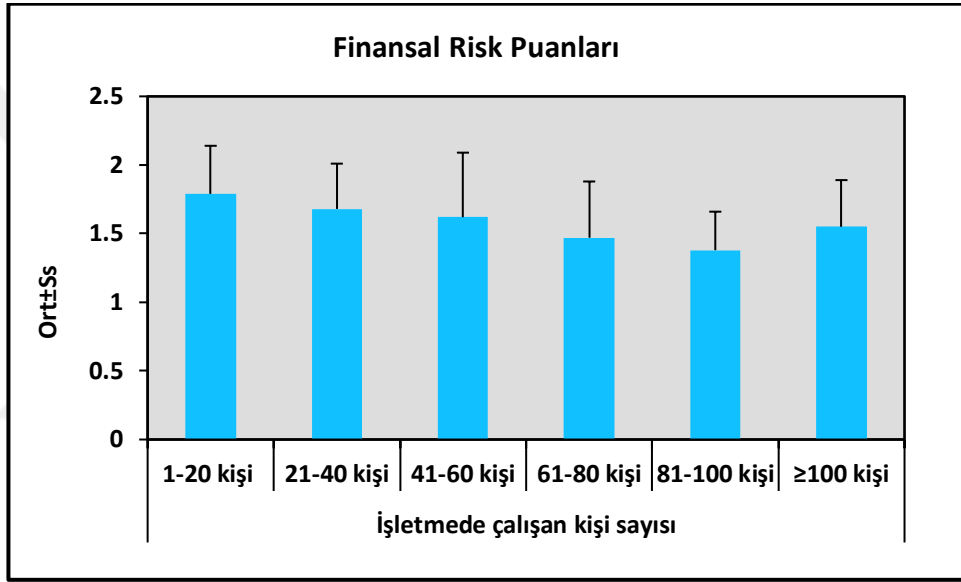
**Şekil-11** İşletme Görevlisinin Unvanına Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları

İşletmede çalışan kişi sayısına göre operasyonel risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0,010$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-20 kişi çalıştıran işletmelerin operasyonel risk puanları 81-100 kişi çalıştıranlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p=0,020$ ;  $p<0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



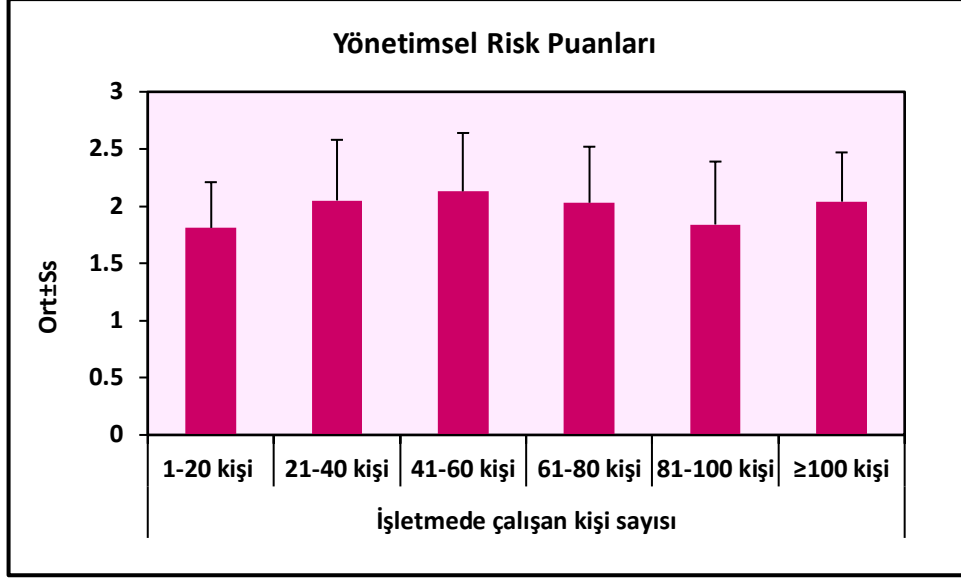
**Şekil-12** İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Operasyonel Risk Puanlarının Dağılımları

İşletmede çalışan kişi sayısına göre finansal risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-20 kişi çalıştıran işletmelerin finansal risk puanları, 61-80 kişi ( $p=0,001$ ) ve 81-100 kişi ( $p=0,01$ ) çalıştıranlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p<0,01$ ). İşletmede 21-40 kişi çalıştıranların finansal risk puanları 81-100 kişi çalıştıranlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p=0,020$ ;  $p<0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Şekil-13** İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Finansal Risk Puanlarının Dağılımları

İşletmede çalışan kişi sayısına göre yönetimsel risk puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=0,024$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-20 kişi çalıştıran işletmelerin yönetimsel risk puanları 41-60 kişi çalıştıranlardan anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ( $p=0,045$ ;  $p<0,05$ ). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).



**Şekil-14** İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Yönetim Riski Puanlarının Dağılımları

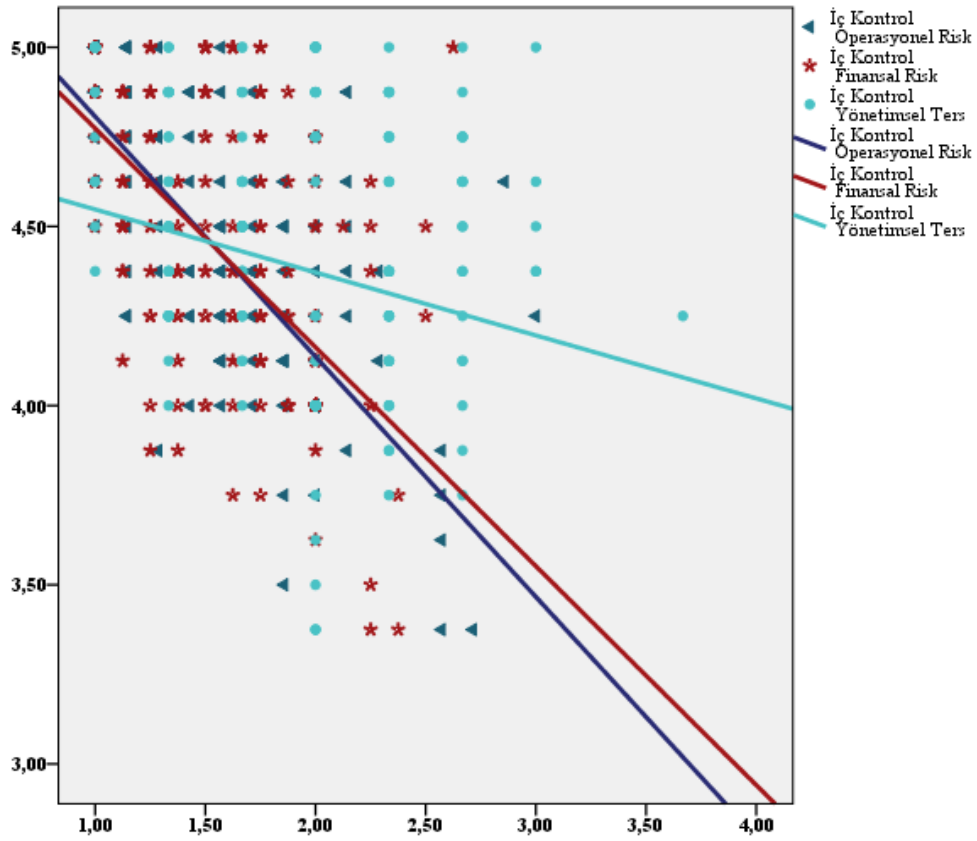
**Tablo-27** Kontrol Sistemleri Ölçeği Alt Boyut Puanları ile Riskler Ölçeği Alt Boyut Puanlarının İlişkisi

		İç Kontrol	Dış Kontrol
<b>Operasyonel Risk</b>	<b>r</b>	-0,773	-0,574
	<b>p</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,001**</b>
<b>Finansal Risk</b>	<b>r</b>	-0,633	-0,737
	<b>p</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,001**</b>
<b>Yönetimsel Risk</b>	<b>r</b>	-0,207	-0,229
	<b>p</b>	<b>0,003**</b>	<b>0,001**</b>

İç kontrol puanları ile operasyonel risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça operasyonel risk azalan) %77,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır (r:-0,773; p=0,001; p<0,01).

İç kontrol puanları ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça finansal risk azalan) %63,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır (r:-0,633; p=0,001; p<0,01).

İç kontrol puanları ile yönetimsel risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça yönetim riski azalan) %20,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır (r:-0,207; p=0,003; p<0,01).

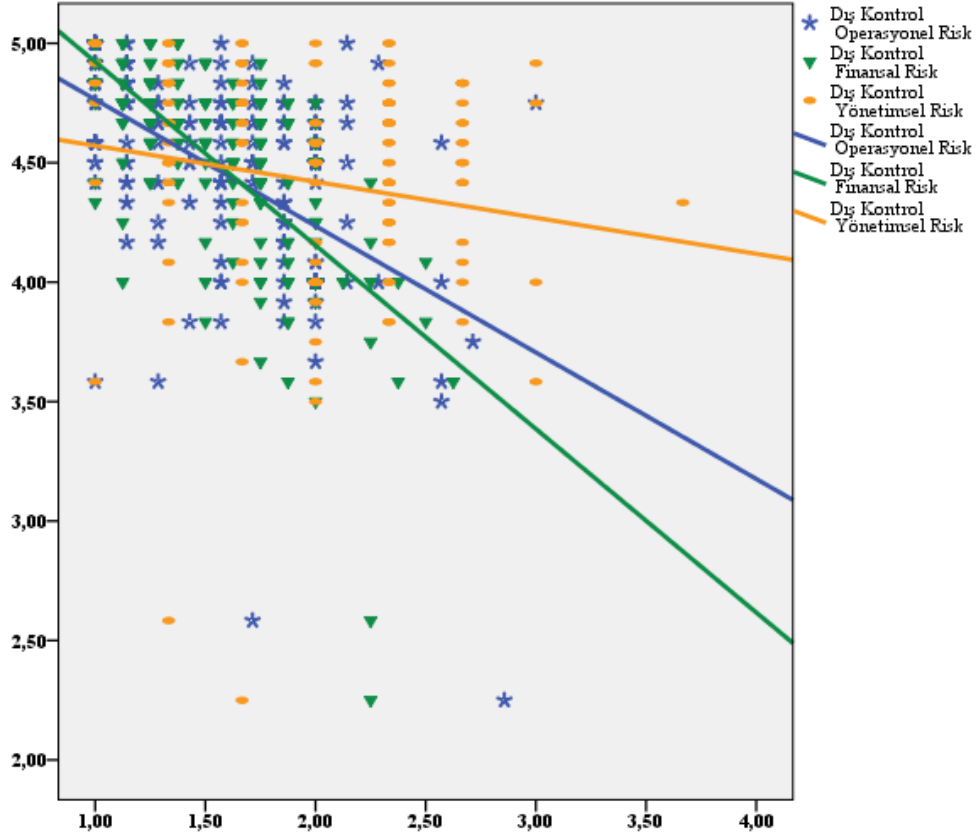


**Şekil-15** İç Kontrol Puanları ile Operasyonel, Finansal ve Yönetimsel Risk Puanlarının İlişkisi

Dış denetim puanları ile operasyonel risk puanları arasında negatif yönlü (dış kontrol arttıkça operasyonel risk azalan) %57,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r:-0,574$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Dış denetim puanları ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (dış kontrol arttıkça finansal risk azalan) %73,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r:-0,737$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Dış denetim puanları ile yönetimsel risk puanları arasında negatif yönlü (dış kontrol arttıkça yönetim riski azalan) %22,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ( $r:-0,229$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).



**Şekil-16** Dış Denetim Puanları ile Operasyonel, Finansal ve Yönetimsel Risk Puanlarının İlişkisi

#### 4.5.3. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Riskler Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Uygulaması

##### 4.5.3.1. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Operasyonel Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi

İç kontrol ve dış denetim puanlarının, univariate analizde operasyonel risk puanları üzerine ayrı ayrı etkili faktörler oldukları saptanmıştır. Multivariate etkilerini göstermek için ise Lineer Regresyon (Enter) analizi uygulanmıştır.

İç kontrol ve dış denetimin operasyonel risk üzerine etki derecelerini gösteren modelin özeti ise Tablo 28'de verilmiştir. Buna göre ( $R^2 = 0,793$ ) iç ve dış kontrol operasyonel riski %79,3 oranında etkilemektedir.



**Tablo-28** Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	0,793	0,628	0,624	0,27

İç kontrol ve dış denetimin operasyonel risk düzeyine etkileri regresyon analizi yardımıyla test edilmiş olup, anlamlılık sütunundaki değerden ( $F=171,421$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model özeti Tablo 29'da gösterilmektedir.

**Tablo-29** İç Kontrol ve Dış Denetimin ile Operasyonel Risk Arasındaki İlişki

Model	Unstandardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B	
	B	p	Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	5,987	<i>0,001**</i>	5,513	6,461
İç kontrol	-0,736	<i>0,001**</i>	-0,846	-0,626
Dış denetim	-0,255	<i>0,001**</i>	-0,356	-0,154

**H 1:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ); H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**H 2:** Dış Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda dış denetimin modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ); H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon Modeli;

Operasyonel risk= 5,987 – 0,736 (İç kontrol) - 0,255 (Dış kontrol)

#### **4.5.3.2. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Finansal Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi**

İç kontrol ve dış denetim puanlarının, univariate analizde finansal risk puanları üzerine ayrı ayrı etkili faktörler oldukları saptanmıştır. Multivariate etkilerini göstermek için ise Lineer Regresyon (Enter) analizi uygulanmıştır.

İç kontrol ve dış denetimin finansal risk üzerine etki derecelerini gösteren modelin özeti ise Tablo 30'da verilmiştir. Buna göre ( $R^2 = 0,761$ ) iç kontrol ve dış denetim finansal riski %76,1 oranında etkilemektedir.

**Tablo-30** Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	0,761	0,579	0,575	0,25

İç kontrol ve dış denetimin finansal risk düzeyine etkileri regresyon analizi yardımıyla test edilmiş olup, anlamlılık sütunundaki değerden ( $F=139,729$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model özeti Tablo 31'de gösterilmektedir.

**Tablo-31** İç Kontrol ve Dış Denetim ile Finansal Risk Arasındaki İlişki

Model	Unstandardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B	
	B	p	Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	5,276	<b>0,001**</b>	4,839	5,713
İç kontrol	-0,343	<b>0,001**</b>	-0,444	-0,241
Dış denetim	-0,481	<b>0,001**</b>	-0,574	-0,388

**H 3:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ); H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**H 4:** Dış Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda dış denetimin modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ); H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon Modeli;

Finansal risk= 5,276 – 0,343 (İç kontrol) - 0,481 (Dış kontrol)

#### 4.5.3.3. İç Kontrol ve Dış Denetim Puanlarının Yönetimsel Risk Üzerinde Etkilerinin İncelenmesi

İç kontrol ve dış denetim puanlarının, univariate analizde yönetimsel risk puanları üzerine ayrı ayrı etkili faktörler oldukları saptanmıştır. Multivariate etkilerini göstermek için ise Lineer Regresyon (Enter) analizi uygulanmıştır.

İç kontrol ve dış denetimin yönetimsel risk üzerine etki derecelerini gösteren modelin özeti ise Tablo 32'de verilmiştir. Buna göre ( $R^2 = 0,231$ ) iç kontrol ve dış denetim yönetim riskini %23,1 oranında etkilemektedir.

**Tablo-32** Model Özeti

Model	R	R Kare	Düz. R Kare	Std. Hata
1	0,231	0,053	0,044	0,47

İç kontrol ve dış denetimin yönetimsel risk düzeyine etkileri regresyon analizi yardımıyla test edilmiş olup, anlamlılık sütunundaki değerden ( $F=5,715$ ;  $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model özeti Tablo 33'de gösterilmektedir.

**Tablo-33** İç Kontrol ve Dış Denetim ile Yönetimsel Risk Arasındaki İlişki

Model	Unstandardized Coefficients		p	95,0% Confidence Interval for B	
	B			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	3,345		<b>0,001**</b>	2,521	4,168
İç kontrol	-0,218		<b>0,025*</b>	-0,409	-0,027
Dış denetim	-0,099		<b>0,265</b>	-0,275	0,076

**H 5:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları yönetimsel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup ( $p=0,025$ ;  $p<0,05$ ); H5 hipotezi kabul edilmiştir.

**H 6:** Dış Denetim uygulamaları yönetimsel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda dış denetimin modele etkisi anlamlı saptanmamıştır ( $p=0,265$ ;  $p>0,05$ ). H6 hipotezi reddedilmiştir.

Regresyon Modeli;

Yönetimsel risk = 3,345 – 0,218 (İç kontrol)-0,009(Dış kontrol)

#### **4.6. İSTATİSTİKSEL İNCELEMELER**

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis test ve ikili karşılaştırmalarında ise Mann Whitney U Test kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Spearman's Korelasyon analizi kullanılmıştır. Riskler üzerine iç ve dış kontrolün etkisi Enter Regresyon Analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık  $p<0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### **4.7. ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Çalışmaya katılan görevlilerin büyük çoğunluğunun (%59) lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Vekil olarak çalışan yöneticilerin üniversite eğitimi almış olmasının tercih sebebi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anketin uygulandığı firmaların sektörleri incelendiğinde büyük çoğunluğun 49'unun (%24) ticaret sektöründe olduğu, ardından ikinci ve üçüncü olarak üretim (%12) ve sağlık sektörlerinde buldukları (%8) görülmektedir.

Anketin uygulandığı 206 firma yöneticisi, işe alım kararları bakımından değerlendirildiğinde; toplamda %81'i işe aldıkları personelin seçimine doğrudan ya da dolaylı katkısı olduğunu ifade etmekteyken, sadece %4'ü karar aşamasında hiçbir etkisi olmadığını ifade etmektedir. Ülkemizdeki yönetici profili düşünüldüğünde, yöneticilerin personel alımında karar verici konumda oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin personel seçiminde önemli olan kriterler sorulduğunda; anket uygulanan yöneticilerin %91'i adayın daha önce çalıştığı iş yerlerinin yani tecrübenin ön plana çıktığını ifade ederken, %60'ı almış oldukları sertifikaların önemli olduğunu, %57'si de sosyal ilişkileri göz önüne aldığını belirtmiştir. Verilmiş olan seçeneklerden en az tercih edileni ise %10 ile adayın sınav başarıları olarak dikkat çekmektedir. Bu

tercihler, yöneticilerin öncelikle tecrübe ve daha önce çalıştıkları yerlerin ve sosyal ilişkilerin sınav başarısına kıyasla daha üstün tutulduğunu göstermektedir. Teorik bilgi düzeyi ile tecrübe ve sosyal ilişkilerin her zaman korele olmadığı düşünülüyor görülmektedir.

Firmalar, bünyelerinde iç denetim birimi olup olmadığı sorulduğunda, %96'sı olduğunu belirtmiş olup, %38'i bu departmanda 4-6 kişi, %31'i de 1-3 kişi çalıştığını söylemiştir. Anketin uygulanmış olduğu küçük ve orta boy işletmelerin iç denetime verdiği önem açık bir şekilde görülmüştür.

İç denetim sürecinde en çok kullanılan yöntem, %74 ile geri bildirim ve raporlama olup, %53'ü gözlem yapıldığını, %46'sı performans denetimi yapıldığını ifade etmiştir. Sadece %8'inin bağımsız denetim uyguladığı görülmüştür. Mali durumun ve finansal tabloların geçerliliğinin ortaya konulduğu, hissedarların ve yatırımcıların objektif veriye erişebilecekleri bağımsız denetime gereken önemin verilmediği görülmektedir. Bu bağlamda, dış denetim faktör grubunun yönetici eğitim düzeyi ile karşılaştırılmasında; lisansüstü mezunların dış denetim puanları, lise, ön lisans ve lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Lisans mezunlarının puanları lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu saptamaya göre, yöneticinin eğitim düzeyi yükseldikçe bağımsız denetime verilen önemin arttığı görülse de; bu önemin düşünce bazında kalmış olduğu, uygulamaya geçirilemediği görülmektedir.

81-100 kişi çalıştıran işletme dış kontrol puanları, 1-20 kişi çalıştıran ve 21-40 kişi çalıştıran işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum, önceki veriler ışığında değerlendirildiğinde, çalışan kişi sayısının artmasıyla iç kontrolün denetimde yetersiz kaldığı, bağımsız bir denetimin gerekliliğinin ortaya çıktığını düşündürmektedir.

İşletme görevlisinin yaşı ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (yaş arttıkça finansal risk azalan) %14,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmış ve lisansüstü mezunların finansal risk puanları, ilköğretim, lise, ön lisans ve lisans mezunlarından anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Yöneticinin yaşına ve eğitim düzeyine bağlı olarak artan tecrübesinin, denetimlerin finansal riskleri düşürmede etkili olacağı yönünde görüş bildirmelerine neden olduğu düşünülmektedir.

Genel Müdür Yardımcısı finansal risk puanları, diğer unvan sahiplerinin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

İşletmelerinde 1-20 kişi çalıştıranların operasyonel risk puanları 81-100 kişi çalıştıranlardan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Görece olarak daha fazla kişi çalışan işletmelerde, operasyonel risklerin ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olduğundan, bu konudaki farkındalığa da bağlı olarak kontrol sistemlerinin bu riskleri azaltacağı fikrinde oldukları düşünülmektedir.

İşletmelerinde 1-20 kişi çalıştıranların finansal risk puanları, 61-80 kişi ve 81-100 kişi çalıştıranlardan, 21-40 kişi çalıştıranların finansal risk puanları 81-100 kişi çalıştıranlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Fazla kişi çalıştıran işletmeler, bütçe ve sermaye olarak daha büyük çaplı olduklarından, yaptıkları yatırımlar ve aldıkları finansal risklerin de fazla olacağı göz önüne alındığında; yapılacak olan denetimlerin finansal riskleri azaltması hususunu daha çok önemsedikleri düşünülmektedir.

İşletmelerinde 1-20 kişi çalıştıranların yönetsel risk puanları 41-60 kişi çalıştıranlardan anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bu risk grubunda, diğer risk gruplarının aksine, az kişi çalıştıran işletmelerin, fazla kişi çalıştıran işletmelere göre kontrol sistemlerinin yönetsel risklerin azaltması hususunu daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

İç kontrol puanları ile operasyonel risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça operasyonel risk azalan) %77,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, iç kontrol uygulamalarının operasyonel riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

İç kontrol puanları ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça finansal risk azalan) %63,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, iç kontrol uygulamalarının finansal riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

İç kontrol puanları ile yönetsel risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça yönetsel risk azalan) %20,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, iç kontrol uygulamalarının yönetsel riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bu veriler, bilindiği üzere iç kontrol uygulamalarının firmanın amaçlarına ulaşmasına yönelik politikalar bütünü olduğundan, firmanın bu amaçlarına ulaşması sürecinde ortaya çıkabilecek riskleri azaltmayı da gözettiği hususunun vekiller tarafından da önemsendiğini ortaya koymaktadır.

Dış denetim puanları ile operasyonel risk puanları arasında negatif yönlü (dış denetim arttıkça operasyonel risk azalan) %57,4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, dış denetim uygulamalarının operasyonel riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Dış denetim puanları ile finansal risk puanları arasında negatif yönlü (dış denetim arttıkça finansal risk azalan) %73,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, dış denetim uygulamalarının finansal riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Dış denetim puanları ile yönetsel risk puanları arasında negatif yönlü (dış denetim arttıkça yönetim riski azalan) %22,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, dış denetim uygulamalarının yönetsel riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bu veriler, dış denetimin çoğunlukla finansal tablolar ve mali durumlar ile ilişkili olması nedeniyle finansal risklerin azalması üzerine etkisinin daha kuvvetli olmasını açıklar derecede olmakla birlikte, bu finansal ve mali durumla ilgili bilgilerin finansal riskler kadar olmasa da, operasyonel riskler ve yönetim risklerini de azaltacağı yönünde bir kanaat olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **4.7.1. Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

**H1:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.

**H2:** Dış Denetim uygulamaları operasyonel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün ve dış denetimin modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup; H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Operasyonel riskler, personel, teknoloji, organizasyon, yasal ve dışsal risklerin tümünü kapsadığından, bu riskleri iç kontrol, iç denetim ve dış denetim uygulamalarının azaltacağına vekiller tarafından karar verildiğini ortaya koymuştur. Çalışmamızın amacı doğrultusunda, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim sistemlerinin vekâleten yönetilen işletmelerde operasyonel riskleri azaltacağı kanaatine varılmaktadır.

**H 3:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

**H 4:** Dış Denetim uygulamaları finansal riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün ve dış denetimin modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup; H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Genel anlamda kâr etmek her firmanın öncelikli amacı olduğu düşünüldüğünde, finansal risklerin bertaraf edilmesi vekil ya da asil her yöneticinin esas hedefi olmalıdır. İç kontrolün temel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan politikalar bütünü olması ve bağımsız dış denetimin temel denetlediği alanların finansal tablolar ve mali durum olduğu da bilindiğine göre, vekillerin bu sistemlerin finansal riskleri azaltacağını düşünmeleri en olası sonuçtur. Çalışmamızın amacı doğrultusunda, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim sistemlerinin vekâleten yönetilen işletmelerde finansal riskleri azaltacağı kanaatine varılmaktadır.

**H 5:** İç Kontrol ve İç Denetim uygulamaları yönetimsel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda iç kontrolün modele anlamlı etkileri olduğu görülmekte olup; H5 hipotezi kabul edilmiştir.

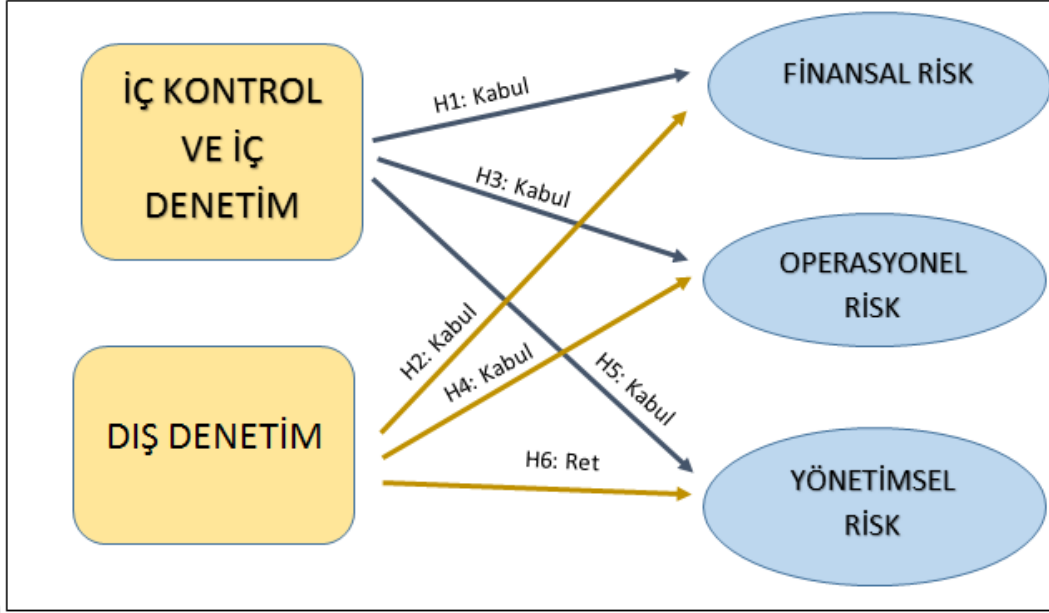
Yönetimsel risk, yönetimin zafiyeti ile ilgili riskleri barındıran bir risk grubu olduğu dikkate alındığında, vekil yöneticilerin bu riskleri iç kontrol ve iç denetim sistemleri ile azaltabileceklerini düşündükleri ortaya konmuştur. Çalışmamızın amacı doğrultusunda, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin vekâleten yönetilen işletmelerde yönetimsel riskleri azaltacağı kanaatine varılmaktadır.

**H 6:** Dış Denetim uygulamaları yönetimsel riskleri azaltmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda dış denetimin modele etkisi anlamlı saptanmamıştır. H6 hipotezi reddedilmiştir.

Vekil üst düzey yöneticilerin, yönetimsel riskleri firma dışından bağımsız bir denetçi tarafından uygulanacak denetim süreci ile azaltmayı düşünmelerinin kendilerini hatalı gösterecek bir uygulama olacağı ve asillere karşı ellerini zayıflatacağı hususları da gözetildiğinde, yönetimsel riski azaltmayacağını düşünmeleri temel insan psikolojisi ile açıklanabilir. Ayrıca dış denetimin daha ziyade finansal durumla ilgili bilgi verdiği kanısı ile de görüş bildirilmiş olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Çalışmamızın amacı doğrultusunda, dış denetim sistemlerinin vekâleten yönetilen işletmelerde yönetimsel riskleri azaltmayacağı kanaatine varılmaktadır. Araştırmanın yapısal modeli ve hipotez sonuçlarının yer aldığı gösterim Şekil 17'de görülmektedir.





**Şekil - 17** Araştırmanın Yapısal Modeli ve Hipotez Testleri

## SONUÇ

Çalışmada vekâleten yönetilen 206 küçük ve orta boy işletmede, kontrol sistemlerinin yönetim risklerine etkisi araştırılmıştır. Yönetim risklerini, operasyonel, finansal ve yönetsel riskler olarak gruplandırıp, küçük ve orta boy işletmelerdeki vekil yöneticilerin kontrol sistemlerinin bu risk gruplarına etkilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda, risk ölçeği ve kontrol sistemleri ölçeği olmak üzere anket soruları gruplandırılmıştır. Ayrıca işletmelerin yaşı, çalışan kişi sayısı, vekilin eğitim durumu ve unvanı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, vekilin yönetimindeki yönetici sayısı ve bu yöneticilerin işe alınmasına katkıları, yöneticilerin seçiminde göz önünde bulundurulmuş kriterler, iç denetim birimi olup olmaması ve birimdeki çalışan sayısı, kullanılan iç denetim mekanizmaları gibi verileri tanımlayacak sorular da sorulmuştur.

Verilen cevaplar ışığında; çalışmaya katılan görevlilerin büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmekte olup, asillerin vekil olarak seçtikleri yöneticilerin üniversite eğitimi almış olmasını tercih ettikleri düşünülmektedir.

Anketin uygulandığı firma yöneticilerinin büyük çoğunluğu, işe aldıkları kişilerin seçimine katkısı olduğunu ifade etmiş olup, ülkemizdeki yönetici profili ile korele bir şekilde çalışmamızda da yöneticilerin personel alımında karar verici konumda oldukları ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın uygulandığı küçük ve orta boy işletmelerin yöneticilerinin, işe alınacak kişinin seçiminde önemli olan kriterleri sorulduğunda; tecrübe, alınan sertifikalar ve sosyal ilişkiler ilk sıralarda yer almıştır. Verilmiş olan seçeneklerden en az tercih edileni ise adayın sınav başarılarıdır. Bu seçimler, işe alınacak yöneticilerin sınav başarılarının yanı sıra teorik bilgi düzeyinin, yönetici olmak için yeterli ve hatta gerekli olmadığını düşündüklerini, tecrübe ve sosyal ilişkilerin ise bu konuda çok daha elzem olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Tecrübe ve sosyal ilişkilerin bir yöneticinin olmazsa olmaz özelliklerinden olduğu aşikârdır.

İşletmeler, bünyelerinde iç denetim birimi olup olmadığı sorulduğunda, büyük çoğunluğu (%96) iç denetim departmanlarının bulunduğunu belirtmiştir. Anketin uygulanmış olduğu küçük ve orta boy işletmelerin iç denetime verdiği önem açık bir şekilde görülmüştür.

Denetim sürecinde en çok kullanılan yöntemin, geri bildirim ve raporlama olduğu ifade edilmiştir. Sadece %8'inde bağımsız denetim uygulandığı görülmüştür. Mali durumun ve finansal tabloların geçerliliğinin ortaya konulduğu, hissedarların ve yatırımcıların objektif veriye erişebilecekleri bağımsız denetime gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Dış denetim faktör grubunun yönetici eğitim düzeyi ile karşılaştırılmasında; lisansüstü mezunların dış kontrol puanları, lise, ön lisans ve lisans mezunlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Lisans mezunlarının puanları lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu saptamaya göre, yöneticinin eğitim düzeyi yükseldikçe bağımsız denetime verilen önemin arttığı görülsede; bu önemin düşünce bazında kalmış olduğu, uygulamaya geçirilemediği görülmektedir.

Fazla personel çalıştıran işletmelerin dış denetim puanları, az personel çalıştıran işletmelerden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Çalışan kişi sayısının artmasıyla iç kontrolle birlikte, bağımsız bir denetimin yapılmasının işletmenin hedefine ulaşması için yararlı olacağı düşünülmektedir.

İşletme görevlisinin yaşı arttıkça ve eğitim düzeyleri arttıkça finansal risk puanlarının düştüğü gözlenmiştir. Yöneticinin yaşına ve eğitim düzeyine bağlı olarak artan tecrübesinin, denetimlerin finansal riskleri düşürmede etkili olacağı yönünde görüş bildirmelerine neden olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerinde az kişi çalıştıranların operasyonel ve finansal risk puanları, fazla kişi çalıştıranlardan yüksek bulunmuştur. Fazla kişinin çalışması, operasyonel risklerin ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir. Bu risk artışının, kontrol sistemleri ile azaltılabileceği düşünülmektedir. Fazla kişi çalıştıran işletmeler, bütçe ve sermaye olarak daha büyük çaplı olup, yatırımlarının ve finansal risklerinin fazla olacağı bilinmektedir. Buna bağlı olarak da, yapılacak olan denetimlerin finansal riskleri azaltacağı düşünülmektedir.

İşletmelerinde 1-20 kişi çalıştıranların yönetsel risk puanları 41-60 kişi çalıştıranlardan anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bu risk grubunda, diğer risk gruplarının aksine, az kişi çalıştıran işletmelerin, fazla kişi çalıştıran işletmelere göre kontrol sistemlerinin yönetsel risklerin azaltması hususunu daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Bu durumun, fazla kişi çalıştıran şirketlerde birden fazla kişinin görev yaptığı ve daha organize bir yönetim ekibi olması ile yönetsel

risklere daha az maruz kalınacağına düşünülmesi sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir.

İç kontrol puanları ile tüm risk puanları arasında negatif yönlü (iç kontrol arttıkça risk puanları azalan) istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, iç kontrol uygulamalarının riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. İç kontrol uygulamaları, firmanın amaçlarına ulaşmasına yönelik politikalar bütünü olduğundan, işletmeler amaçlarına ulaşma sürecinde ortaya çıkabilecek riskleri azaltmak için yararlı olacağı görülmektedir.

Dış denetim puanları ile tüm risk puanları arasında negatif yönlü (dış denetim arttıkça risk azalan) istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Çalışmanın uygulandığı firmalardaki vekiller, dış denetim uygulamalarının riskleri azaltacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Veriler, dış denetimin finansal tablolar ve mali durumlar ile ilişkili olması nedeniyle finansal risklerin azalması üzerine etkisinin daha kuvvetli olduğunu göstermektedir.

Hipotezlerin değerlendirilmesinde; dış denetimin yönetsel riski azalttığı hipotezi reddedilmiş olup, diğer tüm hipotezler kabul edilmiştir. İç kontrol sistemleri, hedefe ulaştıran politikalar olarak özetlenecek olursa, doğru uygulandığı takdirde riskleri azaltması doğası gereği beklenen bir sonuçtur. Bu sonucu işletmelerdeki yönetici olan vekiller tarafından da doğrulanmış olduğu görülmektedir. Etkin ve verimli iç kontrol ve iç denetim uygulamalarının riskleri azaltacağı vekâleten yönetilen şirketlerde de kabul görmüştür.

Dış denetim uygulamaları, işletmenin bağımsız denetçiler tarafından, üçüncü şahıslara güvenilir bilgi sağlaması ve yöneticilere düzenlenen finansal tabloların ve mali durumun doğruluğunu bildirmesi açısından çok yararlı olduğu bilinmektedir. Vekâlet teorisi kapsamında; asilin bilgi eksikliğini ortadan kaldırmak için vekâlet maliyeti olarak kabul edilen bağımsız denetleme bilgilerine ihtiyacı vardır. Vekillerin, yönetsel risklerin azalmasına dış denetimin etki etmediği yönünde görüş bildirmelerinin temelinde bu durum rol oynamaktadır. Vekilin yönetim sürecindeki eksikliğini, dış denetim ile ortaya konabileceği düşüncesi de, dış denetimin yönetim risklerini azaltmadığı görüşüne yol açabilecektir. Ayrıca, dış denetimin daha ziyade finansal tablolarla ve mali durumla ilgili olduğunun düşünülmesi de, bu yönde fikir beyan edilmesine yol açmış olabilir.

Finansal ve operasyonel riskleri azaltması konusundaki hipotezler ise vekiller tarafından kabul edilmiştir. Bağımsız bir denetçinin uygulamalarının özellikle finansal riskleri azaltacağı bilinmektedir. Ancak dış denetimin riskleri azaltacağı düşünülse de, vekiller tarafından en az tercih edilen denetim uygulaması olarak tercih edilmektedir. Bu bağlamda, dış denetim uygulamalarının riskleri azaltacağı görüşü hakim iken pratikte uygulanmaması bir eksiklik olarak görülmüş olup, daha çok uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKGÜL Aziz ve ÇEVİK Osman, İstatistiksel Analiz Teknikleri Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara, 2003

AKSOY Tamer, Tüm Yönleriyle Denetim, Yetkin Hukuk Yayınları, Ankara, 2002

AKSOY Tamer, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma Cilt 1, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006

AKSOY Tamer, Basel II ve İç Kontrol, Ankara SMMMO Yayın No:53, Başak Matbaası, Ankara, 2007

ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005

ARENS Alvin A. and LOEBBECKE James, Auditing, An Integrated Approach, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey, 1980

ATAMAN Ümit, HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem ve BOZKURT Nejat, Muhasebe Denetimi Uygulamaları, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001

BERK Niyazi, Sigortacılıkta Risk Yönetimi, Emek Sigorta Yayınları, İstanbul, 1993

BERK Niyazi, Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001

BOZKURT Nejat, Muhasebe Denetim, ALFA Yayınları, İstanbul, 2006

CARMICHAEL Douglas R. and WILLINGHAM John J., Auditing Concepts and Methods, McGraw-Hill Inc., New York, 1989

ÇALDAĞ Yurdakul, Denetim Ve Raporlama Finansal Tablolar Ve Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

ÇOLAK Bayram, Konu Anlatımlı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, Ümit Ofset Baskı, Ankara, 2008

ÇÖMLEKÇİ Ferruh, Muhasebe Denetimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1978

ÇÖMLEKÇİ Ferruh, KEPEKÇİ Celal ve ERDOĞAN Melih, Muhasebe Denetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1992

GRIFFITHS David, Risk Based Internal Auditing – An Introduction

DEFLIESE Phillip L., JAENICKE Henry R., SULLIVAN J.D. and GNOSPELIUS R.A., Montgomery's Auditing, John Wiley and Sons, Inc., 1984

DERİCİ Onur, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi, Hilal Form Matbaacılık, Ankara, 2013

DOYRANGÖL Nuran Cömert, Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu, Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul, 2001

- DUMAN Ömer, Muhasebe Denetimi ve Raporlama, TÜRMOB-Tesmer Yayın No:37, Ankara, 2001
- GÜRBÜZ Hasan; Muhasebe Denetimi, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990
- GÜRDOĞAN Yurtsever, "Bankacılığımızda İç Kontrol", Türkiye Bankalar Birliği, 2008, Yayın No: 256, İstanbul
- GÜREDİN Ersin, Denetim, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999
- GÜREDİN Ersin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007
- HAIR, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. and BLACK, William C. Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall, 1998
- HEPWORTH Noel, Control and İnternal Audit, CIPFA, UK, 2002
- İşletme Risk Yönetimi, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, Muğla
- Kamu İç Kontrol Rehberi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
- KARACAN Ali İhsan, Bankacılık ve Kriz, Creative Yayıncılık, 1997
- KARAGÖZ Yalçın, SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014
- KARDEŞ Seval, Denetim Etkinliğinin Artırılmasında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Kullanım ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik bir Araştırma, SPK Yayın NO:29, Ankara, 1996
- KAVAL Hasan, Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005
- KECK Walter and JOVIC Dean, Das Management Von Operationellen Risiken Bei Banken, Der Schweizer Treuhaender, 1999
- KELL Walter G., BOYNTON William C. and ZIEGLER Richard E., Modern Auditing, John Wiley and Sons, Inc., Fourth Edition, New York, 1989
- KEPEKÇİ Celal, Bağımsız Denetim, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004
- Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri, AIRMIC, ALARM, IRM, 2010
- OKSAY Suna ve ACAR Onur, "Avrupa Birliği ve Türk Sigorta Sektöründe Denetim", Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Yayın No:23, Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları-9, Ceyma Matbaacılık, İstanbul, 2007
- ÖZBEK Coşkun, "İç Denetim Uygulamaları", T.C. Maliye Bakanlığı Twinning Projesi, İstanbul, 2005
- ÖZYILMAZ Adnan ve ÖLÇER Ferit, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, Seçkin Yayıncılık, 2008
- PICKETT K. H. Spencer, The International Auditing Handbook, Second Edition, Wiley, 2003
- SALATO Gérard and GHEZ Alain, Muhasebelerin Denetimi, Çev. Nusret Beygo, Cevdet Yalçın, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Ankara: 1974

SHARMA Subhash, Applied Multivariate Techniques, John Willey & Sons, New York, 1996

STETTLER Howard F., Auditing Principles, Fifth Edition, Prentice-Inc., 1982

The Orange Book: Management of Risk, Principles and Concepts, HM Treasury, 2004

USTA Öcal, İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005

WHITTINGTON Ray O. and PANY Kurt, Principles of Auditing and Other Assurance Services, Irwin Mc-Hill, New York, 2006

YILANCI Münevver, ÇÖMLEKÇİ Ferruh, ERDOĞAN Nurten, ÖNCE Saime, SELİMOĞLU Seval Kardeş ve KAYA Ergun, Muhasebe Denetimi Ve Mali Analiz, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları. 2007

## MAKALELER

AKIŞIK Orhan, "Beyan Mektubu ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 2004, 12, 97-108

AKYEL Recai, "Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2010, 17:1, 83-97

ALAGÖZ Ali, "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü", Güncel İşletmecilik Konuları, Tablet Yayınları, Konya, 2008, 95-126

DEMİRBAŞ Mahmut, "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, Yıl:4, Sayı:7 s.167-188

DOYRANGÖL Nuran Cömert, "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi", Türkiye'de Muhasebe Denetim Alanında Yayınlanan Araştırmalar (1995-2005) ve Seçme Yazılar, Edit: Şaban Uzay ve Seval Kardeş Selimoğlu, İSMMM Yayınları No:82, İstanbul, 2007, 301-311

EISENHARDT Kathleen M., "Agency Theory: An Assessment and Review" The Academy of Management Review, 1989, 14(1): 57-74.

ESENDEMİR Ebru, "Finansal Bilginin Güvenilirliği ile İlgili Bağımsız Denetimin Amacı ve Bağımsız Denetim Süreci ile İlgili Son Gelişmeler", Journal of Yasar University, 2011, Cilt 23 (6), 3890-3903

FAMA Eugene F. and JENSEN Michael C., "Separation of Ownership and Control", Journal of Law and Economics, 1983, 26, 2 301-325

GÖNÜLAÇAR Şener, "İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler", Mali Hukuk Dergisi, 2007, 130, s. 2-21

İBİŞ Cemal ve ÇATIKKAŞ Özgür, "İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış", Sayıştay Dergisi, 2012, 95-121



JENSEN Michael C. and MECKLING William H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4): 305-360

KİSHALI Yunus ve PEHLİVANLI Davut, Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2006, ss. 75-87

KORKMAZ Umut, "Kamuda İç Denetim", *Bütçe Dünyası Dergisi*, 2007, 2:25, s. 4-15

KWON Ik - Whan and BANKS Doyle W., "Factors related to the organizational and Professional commitment of internal auditors", *Managerial Auditing Journal*, 2004, 19:5, 606-622

LİPPERT Robert L. and MOORE William T., "Monitoring versus Bonding: Shareholder Rights and Management Compensation" *Financial Management*, 1995, Vol. 24, No. 3, pp. 54-62

MEMİŞ Mehmet Ünsal, "Türkiye'deki İç Denetim Profiline İlişkin Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 16:1, 461-478

ÖRENAY Hami, "Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Türkiye Uygulaması", *SAYDER Dış Denetim Dergisi*, 2010, 1, s.137-142

ROSS Stephen A., "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" *American Economic Review*, 1973, 63(2):134-139

SAĞLAR Jale ve TUAN Koray, "İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 18:1, s.343-358

SHAPIRO Susan P., "Agency Theory." *Annual Review of Sociology*, 2005, 31: 263-284

SUN Lu and SU Nanni, "Internal Control, Nature of Equity and Corporate Social Responsibility" *Journal of Management and Strategy*, 2018, 9:1, 12-18

TUAN A. Kadir ve SAĞLAR Jale, "İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2004, 4: 11, 1-15

UZAY Şaban, "İşletmelerde Denetim Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin (Audit Committee) Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2003, 3:8, s.71-82

WAGNER Stephen and DITTMAR Lee, "The Unexpected Benefits of Sarbanes-Oxley", *Harvard Business Review*, 2006, 84 (4), 133-140

YILANCI Münevver; "Muhasebe Bilgi Sistemleri İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2001, 3

## TEZLER

AKSU Yiğit Soydan, “Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Bağımsız İdari Otoriteler: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Örneği”, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

BOYACIOĞLU Melek Acar, Bankalarda Derecelendirme (Rating) ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003 (Yayınlanmış Doktora Tezi)

ÇAĞIRGAN Meriç, Risk Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÇATIKKAŞ Özgür; “Bankalarda İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkilliliği”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2005, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

DALĞIRAN Yasemin, “Asil-Vekil İlişkinde Asilin Körlüğü: Türkiye’de Asil-Vekil İlişkinde Vekilin Sahip Olduğu Güce Bağlı Olarak Asilin Tutumunun İncelenmesi”, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2014 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KASAPOĞLU Begüm, Kredi Riskinin Hesaplanmasında Skorlama Yaklaşımı, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

MEMİŞ Mehmet Ünsal, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

SAĞLAR Jale, “Bağımsız ve İç Denetimde Kalite Kontrolü: Bağımsız Denetim Firmaları İle Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde İki Farklı Saha Araştırması”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2003 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

ŞIK Serhat, “Bankacılıkta İç Kontrol Sistemleri ve Sonuçları”, Okan Üniversitesi, İstanbul, 2013 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ŞENDURUR Utku, “Ekonomik Krizlerde Bankalardaki İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Etkinliği”, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

## KILAVUZLAR

COSO – Enterprise Risk Management Framework, Executive Summary, 2004

COSO, Internal Control Integrated Framework:13

ECIIA, Avrupa’da İç Denetim - Konum Raporu, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, Brussels, 2005

INTOSAI GOV 9100, Guidelines for International Control Standarts for the Public Sector, INTOSAI Professional Standards Committee Secretariat, Copenhagen, Denmark, 2004

INTOSAI GOV 9130, Guidelines for International Control Standards for the Public Sector, Further Information on Entity Risk Management, 2007

## **KANUNLAR**

BDDK, Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik

Resmi Gazete, 24.12.2003 gün, 25326 sayı

Resmi Gazete, 26.12.2007 gün ve 26738 sayı

Resmî Gazete, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. mükerrer sayı

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ, Seri:X, No:12 Tebliğ, md.35



## ANKET FORMU

Bu çalışma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programında yapılan “Vekâlet Teorisi Bağlamında Kontrol Sistemlerinin Yönetim Risklerine Etkisi: Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere araştırma amacıyla gerçekleştirilmektedir. Tamamen bilimsel amaçlı olup, kişisel bilgiler kesinlikle istenmemektedir. Katılımınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

TEZ ÖĞRENCİSİ

Özlem ÖNER

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR

## DEMOGRAFİK BİLGİLER

**İşletmeniz kaç yaşındadır? .....** **Kaç Yaşındasınız? .....**

**Eğitim Durumunuz?** ( )İlköğretim, ( )Lise, ( )Ön Lisans, ( )Lisans, ( )Lisansüstü, ( )Doktora

**Unvanınız?** ( )Genel Müdür, ( )Genel Müdür Yrd., ( )Müdür, ( )Müdür Yrd., ( ) Diğer

**İşletmenizdeki toplam çalışan sayınız?**

( )1- 20, ( )21 – 40, ( )41 – 60, ( )61 – 80, ( )81 – 100, ( )100 ve üzeri

**Faaliyet gösterdiğiniz sektör?**

( )Ulaştırma, ( )Üretim, ( )Bankacılık, ( )Sigortacılık ve Factoring, ( )Gayrimenkul Y. O.

( )Sağlık, ( )Teknoloji ve Bilişim, ( )Otomotiv, ( ) Ticaret ( )Turizm, Diğer ( ..... )

1. Sizin yönetiminizde görev yapan kaç idareci vardır?

( )1-3 ( )4-6 ( )7-9 ( )10+

2. Size bağlı yöneticilerin işe alınmasında sürece katkınız ne boyuttadır?

( ) Karar tamamen bana aittir.

( ) Karar üzerinde etkim vardır.

( ) Karar üzerinde hiçbir etkim yoktur.

( ) İnsan kaynakları departmanı tarafından seçilmektedir.

3. Yöneticilerin seçiminde hangi kriterler sizin için önemlidir? (Birden fazla seçim yapabilirsiniz)

( ) Adayın liyakatı

- ( ) Sosyal ilişkiler  
 ( ) Adayın akademik başarısı  
 ( ) Adayın mezun olduğu üniversite  
 ( ) Adayın daha önce çalıştığı iş yerleri  
 ( ) Adayın sınav başarıları  
 ( ) Adayın almış olduğu sertifikalar  
 4. İşletmenizde iç denetim bölümü var mıdır?  
 ( ) Evet  
 ( ) Hayır

5. Yöneticilerinizi hangi iç denetim mekanizmaları ile denetlersiniz?  
 ( ) Geri bildirim ve raporlama  
 ( ) Bağımsız denetleme  
 ( ) Performans değerlendirme  
 ( ) Gözlem

6. İç Denetim çalışmaları kapsamında kaç kişi görev almaktadır (Denetçiler, muhasebeciler,....diğer operasyonların denetçileri veya kontrol sorumluları)?

- ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) +10

**(Aşağıdaki ölçek doğrultusunda, size uygun gelen rakamı işaretleyiniz.)**

Tamamen katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

1. İşletmede uygulanan iç denetim sistemi yöneticilerin yanlış finansal kararlar verme ihtimalini azaltır.	1	2	3	4	5
2. Dış denetim (bağımsız denetim...) yapılması yöneticilerin finansal kararlarını daha rasyonel vermelerini sağlar.	1	2	3	4	5
3. Kontrol araçlarının çeşitliliği işletme geleceğini ve iç kontrol etkinliğini olumlu etkiler.	1	2	3	4	5
4. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması, yönetim riskini azaltır.	1	2	3	4	5
5. İç denetçiler; karar vermede ve risklerin azaltılmasında yönetime destek olurlar.	1	2	3	4	5
6. İşletmenin faaliyetlerinin ve etkinliğinin objektif olarak belirlenmesi için iç denetimin varlığı zorunludur.	1	2	3	4	5
7. Yönetimlerin, iç denetim departmanını ve sistemini benimsemesi riskleri azaltacaktır.	1	2	3	4	5
8. İşletmelerde iç denetim faaliyetleri belirli aralıklarla,	1	2	3	4	5

sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.					
9. İşletmenizde iç denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.	1	2	3	4	5
10. İç denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.	1	2	3	4	5
11. İç denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.	1	2	3	4	5
12. İç kontrol, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.	1	2	3	4	5
13. İç Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
14. İç Kontrol bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.	1	2	3	4	5
15. İç Kontrol bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.	1	2	3	4	5
16. İç Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.	1	2	3	4	5
17. İç Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan iç politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
18. İç Kontrol bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
19. İç Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
20. İç Denetim; bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalara bağlı kayıpları belirler.	1	2	3	4	5
21. İşletmelerde dış denetim faaliyetleri belirli aralıklarla, sürekli olarak yapılması yönetsel riskleri azaltacaktır.	1	2	3	4	5
22. İşletmenizde dış denetim raporları, planlama ve karar alma aşamasında etkilidir.	1	2	3	4	5
23. Dış denetim, işletmelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemesine etki eder.	1	2	3	4	5
24. Dış denetim, risklerin ortaya çıkma olasılıkları ve olası etkilerini yılda en az bir kez analiz etmelidir.	1	2	3	4	5
25. Dış denetim, risklere karşı eylem planları oluşturmasına etki eder.	1	2	3	4	5
26. Dış Denetim bir işletmede, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
27. Dış denetim bir işletmede, risklerin tanımlanmış ve en aza indirilmiş olup olmadığını denetler.	1	2	3	4	5

28. Dış denetim bir işletmede, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptar.	1	2	3	4	5
29. Dış Denetim bir işletmede, tatmin edici standartların belirlenip belirlenmediğini tespit eder.	1	2	3	4	5
30. Dış Denetim bir işletmede, dış düzenlemelerin ve belirlenmiş olan dış politikaların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
31. Dış denetim bir işletmede, hedeflere etkin bir biçimde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
32. Dış Denetim; personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü gibi durumların tespitine ve düzeltilmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
33. Dış Denetim; bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalara bağlı kayıpları belirler.	1	2	3	4	5
34. Dış Denetim; çalışan kalitesinin artırılması ve eğitim gerekliliğini ortaya koyar.	1	2	3	4	5
35. Dış Denetim; işletme içi ve dışı iletişimin yeterliliğini belirler.	1	2	3	4	5
36. Kurumsal Risk Yönetimi; kurum misyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
37. Kurumsal Risk Yönetimi; kamuoyunun kuruma olan güveninin artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
38. Kurumsal Risk Yönetimi; kaynak israfını önler.	1	2	3	4	5
39. Kurumsal Risk Yönetimi; riskleri makul seviyede tutma ve olumsuz etkilerinden korunma olasılığı tanır.	1	2	3	4	5
40. Kurumsal Risk Yönetimi; sürpriz ve kayıpları en aza indirir.	1	2	3	4	5
41. Kurumsal Risk Yönetimi; risk odaklı bir yaklaşımla, hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur.	1	2	3	4	5
42. Yeterli bir kontrol sistemi oluşturulamaması işletmeyi risklere karşı savunmasız bırakır.	1	2	3	4	5