

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KURUMSALLAŞMA İLE İÇ KONTROL SİSTEMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN BULUT

MAYIS-2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KURUMSALLAŞMA İLE İÇ KONTROL SİSTEMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESİN BULUT




Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MAYIS-2019

TRABZON

ONAY

Esin BULUT tarafından hazırlanan “Kurumsallaşma İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği” adlı bu Çalışma, 14.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı – Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Engin DİNÇ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Esin BULUT

20/05/2019

ÖNSÖZ

Kurumsallaşma, genel itibari ile modern yönetim yaklaşımlarının temel fonksiyonlarını esas alan, işletme ve organizasyonların gün geçtikçe büyüyen küreselleşme hareketine adapte olmasını kolaylaştıran, böylelikle gerek ulusal gerekse uluslararası pazarda rekabet edebilme güçlerini artıran, kısacası ayakta kalmayı başarabilmeleri için hayati önem taşıyan bir süreçtir. İç kontrol sistemi; kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurum misyon ve vizyonunun tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi için geliştirilmiş, kurum faaliyetlerinin yerine getirilme usulüne ilişkin ilke ve kuralları içeren bir standartlar topluluğu olması bakımından kurumsallaşma süreci ile aynı çizgide durmaktadır. Bu iki yönetsel kavrama dair yapılan çalışmaların çoğunlukla özel sektör bünyesinde faaliyet gösteren kurum ya da kuruluşlara yönelik olması bakımından, bir devlet kurumu olan Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) düzeyinde gerçekleştirilen ve Üniversitedeki kurumsallaşma seviyesi ile iç kontrol sistemi etkinliğini değerlendirmeyi amaç edinen bu çalışmanın, literatürde önemli bir yere sahip olacağı beklenmektedir.

Araştırma konumu kamudaki çalışma alanım üzerine belirlememde yol gösteren, mesleki bilgi ve tecrübesi ile tezimin bütün aşamalarında çalışmalarına rehberlik eden çok değerli danışman hocam Sn. Prof. Dr. Taner ACUNER'e katkılarından ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın özellikle üçüncü bölümündeki yol haritamı çizmeye yardımcı olan Sn. Arş. Gör. Mustafa Özgün ATALAY'a, mesleki bilgileri ve manevi yardımları ile her daim yanımda bulunan çok değerli birim amirlerim Sn. İç Denetçi Hasibe USTA ve Sn. İç Denetçi Muhammet ATASU'ya ayrıca teşekkür ederim.

Ve son olarak yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam boyunca motivasyon ve desteklerini esirgemeyen kıymetli anneme ve babama; kaynak temin etmemdeki yardımlarından ötürü canım ablam Esra YILMAZ'a, çalışmamın kapak düzenlemeleri ile sayısal hesaplamalarındaki yardımlarından ötürü canım kardeşim Elif BULUT'a ve "Abstract" kısmını oluşturmamdaki yardımlarından ötürü canım kardeşim Samet BULUT'a teşekkürü borç bilirim.

Mayıs, 2019

Esin BULUT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSALLAŞMA.....	4-33
1.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları.....	4
1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	6
1.2.1. Rasyonel (Eski) Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	9
1.2.2. Kurumsallaşma Analizi (Yeni Kurumsallaşma) Yaklaşımı.....	11
1.2.2.1. Eşbiçimlilik.....	12
1.2.2.1.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	12
1.2.2.1.2. Normatif Eşbiçimlilik.....	13
1.2.2.1.3. Taklitçi (Öykünmeci) Eşbiçimlilik.....	13
1.2.2.2. Berger ve Luckmann Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	14
1.2.2.3. Lynne G. Zucker Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	15
1.2.2.4. John Meyer ve Brian Rowan Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	15
1.2.2.5. Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	16
1.2.2.6. Roger Friedland ve Robert R. Alford Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	17
1.3. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri.....	18
1.3.1. Sadelik.....	19
1.3.2. Farklılaşma.....	19
1.3.3. Esneklik.....	19
1.3.4. Özerklik.....	20
1.4. Kurumsallaşma Göstergeleri.....	20
1.4.1. İşletme Anayasası (Formalleşme).....	20

1.4.2. Profesyonelleşme.....	21
1.4.3. Örgüt Yapısı.....	22
1.4.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme.....	23
1.4.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma.....	24
1.4.6. Karar Alma Şekli.....	25
1.4.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Kurulması.....	26
1.5. Türkiye’de Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı.....	26
1.6. Kurumsallaşma Süreci.....	28
1.6.1. Kanunen Tanınma.....	28
1.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	29
1.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	29
1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	29
1.7. Üniversitelerde Kurumsallaşma.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİR KURUMSALLAŞMA ARACI OLARAK İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	34-65
2.1. Kontrol ve İç Kontrol Kavramları.....	34
2.2. İç Kontrolün Ortaya Çıkışı.....	36
2.3. Bir İç Kontrol Çerçevesi Olarak COSO Modeli.....	42
2.4. İç Kontrolün Nitelikleri.....	44
2.5. İç Kontrolün Amaçları.....	46
2.5.1. İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türlü Kayıpları Önlemek.....	46
2.5.2. İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak.....	47
2.5.3. Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlamak.....	47
2.5.4. Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak.....	48
2.6. Türkiye’de İç Kontrol Uygulamaları.....	48
2.7. İç Kontrol Bileşen ve Standartları.....	50
2.7.1. Kontrol Ortamı Bileşeni.....	51
2.7.1.1. Standart 1: Etik Değerler ve Dürüstlük.....	52
2.7.1.2. Standart 2: Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler.....	52
2.7.1.3. Standart 3: Personelin Yeterliliği ve Performansı.....	53
2.7.1.4. Standart 4: Yetki Devri.....	54
2.7.2. Risk Değerlendirme Bileşeni.....	56
2.7.2.1. Standart 5: Planlama ve Programlama.....	56
2.7.2.2. Standart 6: Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	57
2.7.3. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni.....	57
2.7.3.1. Standart 7: Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri.....	58
2.7.3.2. Standart 8: Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi.....	58

2.7.3.3. Standart 9: Görevler Ayrılığı.....	58
2.7.3.4. Standart 10: Hiyerarşik Kontroller.....	59
2.7.3.5. Standart 11: Faaliyetlerin Sürekliliği.....	59
2.7.3.6. Standart 12: Bilgi Sistemleri Kontrolleri.....	60
2.7.4. Bilgi ve İletişim Bileşeni.....	60
2.7.4.1. Standart 13: Bilgi ve İletişim.....	60
2.7.4.2. Standart 14: Raporlama.....	61
2.7.4.3. Standart 15: Kayıt ve Dosyalama Sistemi.....	61
2.7.4.4. Standart 16: Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi.....	61
2.7.5. İzleme Bileşeni.....	62
2.7.5.1. Standart 17: İç Kontrolün Değerlendirilmesi.....	62
2.7.5.2. Standart 18: İç Denetim.....	62
2.8. İç Kontrol Sisteminin Aktörleri.....	62
2.8.1. Merkezi Uyumlaştırma Birimi.....	63
2.8.2. Üst Yönetici.....	63
2.8.3. Harcama Yetkilileri.....	63
2.8.4. Gerçekleştirme Görevlileri.....	64
2.8.5. Strateji Geliştirme Birimleri.....	64
2.8.6. Muhasebe Yetkilileri.....	64
2.8.7. İç Denetçiler.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ.....	66-101
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Literatür Taraması.....	66
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	66
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	67
3.1.3. Literatür Taraması.....	67
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtları.....	70
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	71
3.3.2. Araştırmanın Modeli.....	71
3.3.3. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri.....	71
3.3.4. Veri Toplama Yöntemi: Anket Çalışması.....	72
3.3.5. Verilerin Analizi.....	73
3.4. Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	73
3.4.1. Birim Sayıları ve Ankete Katılım Oranları.....	73

3.4.2. Birimlerdeki Çalışan Sayıları.....	74
3.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	75
3.5. Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımları ve Güvenirlik Analizleri ve Geçerlikleri.....	76
3.5.1. Normallik Dağılımlarının İncelenmesi.....	76
3.5.2. Güvenirlik Analizi ve Geçerlik.....	76
3.6. Karadeniz Teknik Üniversitesinde Kurumsallaşma Düzeyi.....	77
3.7. Karadeniz Teknik Üniversitesinde İç Kontrol Sisteminin ve Bileşenlerinin Etkinliği.....	81
3.7.1. Kontrol Ortamı Standartlarının Etkinliği.....	81
3.7.2. Risk Değerlendirme Standartlarının Etkinliği.....	84
3.7.3. Kontrol Faaliyetleri Standartlarının Etkinliği.....	86
3.7.4. Bilgi ve İletişim Standartlarının Etkinliği.....	87
3.7.5. İzleme Standartlarının Etkinliği.....	89
3.7.6. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği.....	91
3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	92
3.8.1. H ₁ Hipotezinin Test Edilmesi.....	92
3.8.2. H ₂ Hipotezinin Test Edilmesi.....	93
3.9. Kurumsallaşma ve İç Kontrol Sistemi Sonuçlarının Tartışılması.....	95
3.9.1. Kurumsallaşma Seviyesi Sonuçlarının Tartışılması.....	95
3.9.2. Kontrol Ortamı Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	97
3.9.3. Risk Değerlendirme Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	98
3.9.4. Kontrol Faaliyetleri Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	98
3.9.5. Bilgi ve İletişim Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	98
3.9.6. İzleme Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	99
3.9.7. İç Kontrol Sistemi Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması.....	99
3.9.8. Kurumsallaşma ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi Sonuçlarının Tartışılması.....	100
3.9.9. İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi Sonuçlarının Tartışılması.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102-105
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	106-116
EKLER.....	117-122
ÖZGEÇMİŞ.....	123

ÖZET

Günümüzde işletme ve organizasyonların ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri talepleri nedeniyle gittikçe karmaşıklaşan çevre ve rekabet ortamı içerisinde ayakta kalabilmeleri için kurumsallaşmış bir yönetime ve etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmaları beklenmektedir. Kurumsallaşmayı yakalamış demokratik ve katılımcı bir anlayışla yönetilen kurumlar, kurumsallaşmanın günümüz çalışan ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek öğeleri ve göstergeleri sayesinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmektedirler. Eski yönetim modellerinin yerini alan kurumsal yönetim, işletmeleri sadece kâr amacı güden organizasyonlar olmalarının yanısıra çalışan ve hizmet alan memnuniyetinin önemsendiği kurumlara dönüştürmüştür.

Son yıllarda, kurumsallaşma ve iç kontrol sisteminin, özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar kadar devlet kurumlarının da çalışan motivasyonunu sağlayarak amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada Karadeniz Teknik Üniversitesi kurumu düzeyinde kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi odaklı bir araştırma yapılarak bu kavramların aralarında bir ilişki olup olmadığı ile kurumdaki etkinlikleri belirlenmek istenmiştir. Bunun için Üniversite bünyesine bağlı birimlerin bütçe ve faaliyet durumları araştırılmış ve kurum statüsünde olan 38 birim tespit edilmiştir. Bunlardan 37 birim yöneticisinin her birine nicel bir yöntem olan anket yöntemi uygulanarak tam sayım araştırması yapılmıştır. Mümkün olduğunca yüzyüze görüşmeler de yapılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde Karadeniz Teknik Üniversitesinde kurumsallaşma süreci ve iç kontrol sistemi arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve iç kontrol sürecinin kurumsallaşmaya pozitif yönde etki ettiği ortaya konmuştur. Üniversitede iç kontrol sisteminin etkinliğinin 3,75 puanla, kurumsallaşma seviyesinin 3,98 puanla yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kurum, kurumsallaşma, iç kontrol sistemi, Karadeniz Teknik Üniversitesi.

ABSTRACT

Today, enterprises and organizations are expected to have an institutionalized management and an effective internal control system in order to survive in an increasingly complex environment and competitive environment due to economic fluctuations, technological developments and changing customer demands. The institutions managed with a democratic and participatory approach that has achieved institutionalization can achieve the goals and objectives of institutionalization thanks to the elements and indicators that can meet the needs of today's employees and customers. The corporate governance, which replaces the old management models, has transformed the enterprises into the organizations where employee and service-buyer satisfaction are cared as well as being just profit-oriented organizations.

In recent years, it has been understood that institutionalization and internal control system is highly essential to reach the goals and objectives and to sustain their presence by providing employee satisfaction for state institutions inasmuch as for the institutions operating in private sector. In this study, it was aimed to determine whether there is a relationship between these concepts and to identify their effectiveness in the institution by conducting a research on institutionalization and internal control system at the level of the institution of Karadeniz Technical University. For this purpose, the budget and the activity of the units affiliated to the University were investigated and 38 units with the status of institution were determined. Out of these 38 units, a quantitative method was applied to each of the manager of the 37 units and a full census survey was conducted. Face-to-face meetings were tried to be made as much as possible. As a result of the findings, it has been revealed that there is a highly significant positive relationship between the institutionalization process and the internal control system at Karadeniz Technical University and the internal control process has a positive effect on institutionalization. It has been understood that the effectiveness of the internal control system at the university has been 3.75 and the institutionalization level has been 3.98.

Keywords: Institution, institutionalization, internal control system, Karadeniz Technical University.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Özellikleri.....	8
2	Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	18
3	İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	41
4	Birimler ve Ankete Katılım Oranları.....	73
5	Çalışan Sayıları.....	74
6	Demografik Özellikler.....	75
7	Değişkenlerin Dağılımı.....	76
8	Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları.....	77
9	Kurumsallaşma İfadeleri.....	77
10	Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı.....	79
11	Kontrol Ortamı Standartları İfadeleri.....	81
12	Risk Değerlendirme Standartları İfadeleri.....	84
13	Kontrol Faaliyetleri Standartları İfadeleri.....	86
14	Bilgi ve İletişim Standartları İfadeleri.....	88
15	İzleme Standartları İfadeleri.....	90
16	İç Kontrol Sistemi ve Bileşenleri Puan Ortalamaları.....	91
17	Değişkenlerin Korelasyon Analizi	92
18	Değişkenlerin Regresyon Analizi	94
19	İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Kurumsallık Teorileri'nin Gelişim Süreci.....	17
2	İç Kontrol Sistemi Bileşen ve Standartları.....	51
3	Araştırmanın Modeli.....	71
4	Değişkenlerin Serpilme Diyagramı.....	93



KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	: American Accounting Association
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
Arş. Gör.	: Araştırma Görevlisi
BUMKO	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
CobiT	: Control Objectives for Information Technology
COCO	: Criteria of Contro
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
Vb.	: Ve benzeri
Ed.	: Editör
Ed.	: Edition
eSAC	: Electronic Systems Assurance and Control
FEI	: Financial Executives Institute
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IIA	: Institute of Internal Auditors
İKS	: İç Kontrol Sistemi
IMA	: Institute of Management Accountants
INTOSAI	: The International Organization of Supreme Audit Institutions
KTÜ	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
PCAOB	: Public Company Accounting Oversight Board
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
SEC	: Securities and Exchange Commission
Sig.	: Significance Level
Sn.	: Sayın
SOX	: Sarbanes-Oxley Act
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Std.	: Standart
SysTrust	: System Trust
TDK	: Türk Dil Kurumu
UYGAR	: Uygulama ve Araştırma Merkezi

GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısı itibarıyla yoğun bir şekilde hız kazanan kurum ve örgüt çalışmaları; günümüz kurum ve işletmelerinin hükümet politikaları, ekonomik durum, müşteri beklentileri, paydaş davranışları gibi nedenlerle sürekli değişmekte olan çevre koşullarında, varlıklarını sürdürebilmeleri için adapte olmaları gereken kurumsallaşma sürecinin temelini oluşturmaktadır. İçerisinde bulunduğumuz çağda kurumsallaşmayı başaramamış örgütlerin profesyonelleşmiş kurum ve işletmeler oldukları kabul edilmemektedir. Kurumlar, buldukları toplumda ve faaliyet gösterdikleri çevrede kurumsal kimlikleri ile tanınmakta, bu kimlikleri ile hareket etmektedir. Aynı alanda pek çok işletmenin sürekli rekabet halinde olduğu küresel pazarda, kurum ve işletmeler hayatta kalabilmek için, kendilerini diğerlerinden ayıran, bütün çalışanlarınca benimsenmiş bir kimliğe sahip olmak zorundadır.

Küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim alanında artan bir hızla gerçekleşen yenilikler ve gelişmeler karşısında, gerek özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, gerekse üniversite, devlet kurumu, yerel yönetimler gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyüme ve kendini yenileme ihtiyacı aynı oranda artmaktadır. Örgütler; bu noktada çevresi ile etkileşim halinde, sürekli öğrenmenin, sürekli eğitimin teşvik edildiği, tüm çalışanların karar alma sürecine dahil edildiği, uzmanlaşmanın ve demokratik katılımcı anlayışın esas alındığı, kısacası kurumsal kimliğini kazanmayı başarmış profesyonel yönetimlere ihtiyaç duymaktadır. Profesyonel yönetimlerin birincil amacı, işletmede yüksek seviyede kurumsallaşmayı sağlamaktır.

Kurumsallaşamayı sürdürmeyi amaçlayan, modern anlayışlarla yönetilen kurum ve işletmelerde hizmet alan memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti ve motivasyonu da önemlidir. Kişinin kendisini değerli hissetmesi, donanımlı ve yetkin olduğu alanda kendisine uygun bir pozisyonda çalışıyor olması çalışma isteğini, bu sayede de işteki başarısını artırmaktadır. Yöneticiler, doğru organizasyon yapısını oluşturarak, doğru iş ve görev paylaşımı yaparak, çalışanlar arasında eşitlik ve adaleti temin ederek, yeri geldiğinde onları takdir ve tebrik ederek yalnızca huzurlu bir iş ortamı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanın performansını olumlu yönde etkileyerek kurum itibarını ve iş verimini artırmış olur. İşlerin belirli ilke ve kurallara göre yapılması, kararların tüm çalışanların bilgileri ve fikirleri dahilinde hep birlikte alınması kurumsallaşmanın yakalanabilmesi için ayrıca önemlidir.

Kurumsallaşma sürecinin organizasyonun tüm birimlerinde hakim olması açısından, kurum içerisinde tüm çalışanlarca sahiplenilen profesyonel ve ölçülebilir bir sistemin olması gerekliliği kaçınılmazdır. Böyle bir sistem, kurumsallaşmanın somut adımlarla gerçekleşmesi ve kurumsallaşmaya yönelik değerlendirmelerin somut kriterlerle yapılabilmesi anlamında faydalı olacaktır. Bu bağlamda, ilk etapta finansal raporlara ilişkin usulsüzlükleri engellemeye yönelik bir önlem olarak geliştirilen iç kontrol sistemi, kurumsallaşma sürecine organizasyon birimlerinin tüm çalışanları ile dahil olduğu modern ve katılımcı bir yönetim anlayışı için bahsi geçen doğru sistem gibi görünmektedir.

İç kontrol sistemi, tüm dünya ülkelerinde uygulanmakta olan, kurumsallaşmanın önünü açabilecek, kurumu amaç ve hedeflerine götürebilecek nitelikte uluslararası standart ve bileşenlerden oluşan, yazılı ilkelere dayanan modern bir uygulamadır. İç kontrolün bileşen ve standartları, kurumsallaşmanın göstergeleri ile örtüşmekte, kurumsallaşmaya giden yolda adeta bir yol haritası çizmektedir. Yönetmelik sorumluluğa ve hesap verebilirliğe dayalı iç kontrol sistemi; kurumsallaşma sürecini kontrol ve takip etme, muhtemel riskleri belirleyip gereken önlemleri alma, kurum içi tüm faaliyetleri yasal düzenlemelere ve etik değerlere göre yerine getirme, performans yönetimini sağlama şeklindeki pek çok hususta gerek yönetim, gerekse paydaşlar için bir güvence mekanizması durumundadır. İç kontrol sistemi, örgütleri kurumsallaşmaya götürecektir amaç ve hedefleri bir bütün olarak desteklemektedir.

Türkiye’de, Avrupa Birliği ile üyelik sürecinde yürütülen çalışmalar kapsamında, yasal düzenlemelerle kamu kurumlarına iç kontrol sisteminin oluşturulması zorunluluğu getirilmiştir. Kurumsallaşma ile başlayan şeffaf ve hesap verebilirliğe dayalı yönetim biçimi, kamuya ait kaynakların yerinde, ekonomik ve etkin şekilde kullanılarak kamuya sunulan hizmetin kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmasının önünü açmıştır. Doğru bir organizasyon yapısının oluşturulmasından etkin bir izleme sürecinin sağlanmasına değin yönetsel ve kontrol odaklı faaliyetlerle alakalı bir çok alanda standartlar geliştirme gerekliliği doğmuştur. İç kontrol sistemi bu yeni süreçte etkili bir kurumsallaşma mekanizması olarak yerini almıştır.

Bu çalışmada iç kontrol sistemi, kurum ya da örgütleri kurumsallaşmaya götüren yolda bir yönetim aracı olarak ele alınmış, kurumsallaşma süreci ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişki ve sistemin kurumsallaşma üzerindeki etkisi örnek üniversite düzeyinde incelenmek istenmiştir. Genel anlamda, kurum ve işletmelerde kurumsallaşmayı sağlamaya ve ölçmeye yönelik uygulanmakta olan ve yetkililerce kabul görmüş yazılı standartlar ya da kriterler bulunmamaktadır. Buradan hareketle kurumsallaşma ile iç kontrol sisteminin uluslararası geçerliliği olan temel bileşenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilerek, bu ölçülebilir bileşenler aracılığıyla

işletmelerdeki kurumsallaşma seviyesi hakkında somut veriler ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Çalışmanın temel çıkış noktası budur.

Üç bölümden meydana gelen çalışmanın ilk bölümünde kurumsallaşma kavramsal olarak incelenmiş; kurumsallık yaklaşımları, kuramsallaşma öğeleri ve göstergeleri ele alınmış, kurumsallaşma sürecine ayrıca değinilmiştir. Kurumsallaşmanın ülkemizde ortaya çıkış süreci de farklı bir başlık altında ele alınmıştır.

İkinci bölümde iç kontrol sistemi kavramsal olarak ve tarihçesi itibariyle değerlendirilmiş, sistemin bugünkü şeklini almasına etken olan ve ağırlıklı olarak 1970'li yıllar itibariyle yaşanan skandallara yer verilmiştir. Sistemin bir yönetim aracı olarak kurumsallaşma süreci üzerindeki etki ve önemine dikkat çekilmiştir. İç kontrol sistemi temel bileşen ve standartları çerçevesinde ayrıntılı olarak ele alınmış, sistemin nitelikleri, amaçları ve temel aktörleri ayrıca açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü için Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren birim yöneticilerine temel kurumsallaşma göstergeleri ve iç kontrol standartlarına dayalı ifadelerin sorgulandığı anket formları sunulmuştur. Formlara girilen verilerin analiz edilmesiyle üniversitedeki kurumsallaşma seviyesi belirlenerek iç kontrol sisteminin etkinliği ölçülmüştür. Kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiş, sistemin kurumsallaşma üzerinde pozitif bir etkisi olup olmadığı sorusuna yapılan analizlerle cevap aranmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılarak çalışmada elde edilen sonuçlar yorumlanmış, öneriler getirilmiştir.

Bu çalışma, işletmelerde kurumsallaşma seviyesinin iç kontrol sistemi aracılığıyla daha uygulanabilir ve ölçülebilir nitelikte kılınabildiğini göstermesi açısından bir katkı sağlamayı hedeflemiştir. Bu sayede kurumsallaşmanın önündeki engellerin somut olarak tespit edilip gereken iyileştirmelerin yapılabilmesi kolaylaşacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları

Kurumsallaşma kelimesi kök ve ekleri bakımından ele alındığında “kuruma benzeme, kurum gibi olma” anlamlarını çağrıştırmaktadır. Bu nedenle ilk olarak “kurum” kelimesinin ne ifade ettiğine değinmek gerekir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde kurum; “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Bu tanıma istinaden tüm kurumlarda sürekliliğin, birlikteliğin ve kurallar bütünlüğünün esas olduğu, kurumların toplumun bir parçası olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Parkhe (2003:307), kurumları “benimsenmiş kurallara sahip olan ve bu kuralların güçlü bir şekilde uygulandığı sosyal yapılar” olarak görmektedir. Koçel (2005:361) e göre kurum; “toplum içerisinde organize olmuş, yerleşmiş, toplum tarafından kabul görmüş prosedürleri, belirli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu” ifade etmektedir. Kurumlar sosyal bir yapı olarak etkileşim ile devamlılıklarını sürdürebilen davranış kalıpları ve işlevlikleri sayesinde de bir ihtiyacı karşılayan yapılar olarak tanımlanmakta ve işlevleri sayesinde kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır yani kişilere belli rol ve ilişkilerini nasıl yerine getireceği konusunda yardımcı olmaktadır (Tefek, 2016:11).

Gürol (2011:27) kurumu daha geniş kapsamlı bir şekilde aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

Kurum:

- Organize olmuş, yer edinmiş bir prosedür,
- Sosyal bir düzen,
- Sırayla standardize edilmiş işlemler topluluğu,
- Sosyal yapıları rutin programlar ve kurallar dizisi,
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda uygulanan,
- Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan,

- Biyolojik olarak hiçbir zaman sonlanmayan,
- Grup ideallerini temsil eden,
- Sürekli kontrol edilen bir sistemdir.

Bütün bu kurum tanımlarından yola çıkarak kurumsallaşmanın; kurum bünyesinde yürütülen iş ve işleyişin standartlaşmış ilke ve kurallara dayalı olduğu, kurum idealleri ile örtüştüğü ve bu işleyişin sürekliliği yakalayarak sistemleşmiş hâle getirildiği bir yönetim aracı olduğu söylenebilir.

TDK Sözlüğü'nde ise kurumsallaşma kelimesi “kurumsallaşmak” fiil hali ile “1. Kurumsal duruma gelmek. 2. Örgütlü duruma gelmek. 3. Süreklilik kazanmak.” anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2018). Sözlük'te de yer verildiği üzere yaygın kullanımda “kurum” kelimesi yerine “örgüt” ifadesine de rastlanabilmektedir. Örgütler, belirli bir amaca ulaşmak için birlikte hareket eden bireylerin sermaye, uzmanlık ve iş güçlerini kullanarak meydana getirdikleri teşkilat veya organizasyonlardır, L. Zucker (1977)'in ifadesi ile “üstün kurumsal biçimler” dir. Kurumlar tarafından belirlenen kurallar dahilinde amaca yönelik teşkilatlanırlar ve kurumsal değişim için önemli bir araç olarak kabul edilirler. Parsons (1956:63'ten aktaran: Özen, 2007:247)'a göre örgüt, “daha kapsamlı bir sistemdeki (genellikle ‘toplum’) temel bir işleve katkıda bulunan, belirgin bir amaca ulaşmaya yönelmiş sosyal sistem” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsallaşma kelimesi günümüze kadar literatürde farklı cümlelerle tanımlanmıştır:

Kurumsallaşmanın kurucularından olan Selznick kurumsallaşmanın; “toplumsal ihtiyaç ve dayatmalar neticesinde ortaya çıkmış, örgütü toplumun beklentilerine göre esneklik gösterebilecek bir yapıya ve diğerlerinden ayırabilecek bir kimliğe sahip olmaya götüren süreç” olduğunu söylemiştir (Selznick:1996'dan aktaran: Karpuzoğlu, 2004:72). Bu tanım kurumsallaşmanın, örgütün faaliyet gösterdiği sosyal çevresiyle uyum içerisinde varlık gösterdiği, kendine özgü kimlik kazandığı bir süreç olduğunu söylemektedir. Öyleyse kurumsallaşmada örgütün kişilerden bağımsız başlı başına bir bireymiş gibi yapılanmasının esas olduğu düşünülebilir.

Karpuzoğlu'na (2004:72) göre, “kurumsallaşma, şirketlerin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir.” Benzer şekilde Kırım (2001:11), “kurumsallaşmanın, amaçlara uygun bir örgüt yapısı ile iş ve görev tanımları oluşturmayı, iç yönetmelikler hazırlamak suretiyle yetki ve sorumlulukları dağıtmayı gerektirdiğini” belirtmektedir.

Türedi vd. (2015:56), kurumsallaşmayı genel bir ifadeyle “işletmelerin ‘devamlılıklarını’ kişilerin tasarrufundan kurtularak sağlamaları” olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini

sürdürebilmeleri için mutlak surette herhangi bir kişiye yahut kişilere ihtiyaç duymamaları ve de bağımlı olmamaları kurumsallaşmanın esas amacıdır.

Uzunçarşılı vd. (2000:12)'nin kurumsallaşma hakkındaki ifadeleri şu şekildedir:

Kurumsallaşma, şirket yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden olması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece şirketin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta ve şirket kişilere bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömründen çok daha uzun yıllar sürdürebilmektedir.

Başka bir tanıma göre kurumsallaşma; “kurumların sürekliliğinin sağlanarak kurum davranışlarının belirli standartlara bağlanması ve istikrarın kazanılmasıdır (Güney, 2008:278).

Taş ve Akdemir (2005:1'den aktaran: Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499), kurumsallaşmayı “kurumların tüzel kişiliklerinin ön plana çıkmasıyla kişilerin tasarrufundan bağımsız, çağdaş işletmecilik anlayışının esas alındığı yönetsel bir sistemin geliştirilmesi ve bu sistemin örgüt yapısı, yönetim politikaları, örgüt kültürü, insan kaynakları, üretim, finansman, bilgi işlem, araştırma geliştirme gibi faaliyet alanlarına hâkim kılınması” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşma sayesinde kurum ve işletmelerin bütün süreçleriyle bütün işlemleri tanımlanmakta ve işletme bir sistem halinde yürütülmektedir (Tuncel, 2011:6). Kurumsallaşma süreci, gelişimi boyunca farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsalcılık 19. yüzyıldan günümüze kadar örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınmış bir olgudur. Ortaya çıkış şekilleri, dayandığı esaslar ve gelişim süreçleri bakımından aralarında bazı farklılıklar olsa da, bu disiplinlerdeki kurumsal yaklaşımların ortak sorunsalı, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır (Scott; 1998:117'den aktaran: Özen, 2007:244). Kurumsalcılık araştırmalarında amaç, bireylerin ekonomik, siyasal veya beşeri davranışlarını şekillendiren ve buna bağlı olarak toplum düzenini var eden unsurları ve sistemleri belirlemektir.

Gürol (2011:50), “kurumsalcı anlayışın 1970-80'li yıllarda örgütsel yapılara da önem vermeye başladığını, kurum ve örgüt hakkında Thorstein Veblen, John Commons, J. W. Burgess, Willoughby, Emile Durkheim, Charles H. Cooley ve Everett C. Hughes'in çalışmalarına rastlanıldığını” ifade etmiştir. Başa (2012:10), “örgütsel bağlamda kurumsallaşma yaklaşımının ortaya çıkışının 1950'li yılların başlarına denk gelmekle birlikte, genellikle Philip Selznick'in çalışmalarıyla özdeşleştirilen ve örgütsel analizde '(eski) kurumsal yaklaşım' olarak anılan

yaklaşımın kökenlerinin Durkheim, Cooley, Hughes'in yanında Max Weber, Talcott Parsons ve Robert K. Merton çizgisine uzandığını" belirtmiştir. Bununla beraber bu çalışmada, konusu gereği kurumsallaşma, örgütsel perspektiften ele alınacaktır.

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarını araştırmacıların görüşleri dikkate alındığında "Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı" ve "Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı" olarak iki grupta incelemek mümkündür. Bu yaklaşımlardan birincisi örgütlerin kapalı sistemler olduklarını kabul ederken ikincisi örgütlerin sosyal varlıklar olduklarını kabul etmektedir (Şanal, 2011:38). 1950-1960 yıllarında ortaya çıkan Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı "eski kurumsal yaklaşım/eski kurumsallaşma" olarak isimlendirilirken, 1970'lerden sonra ortaya çıkan Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı "yeni kurumsal yaklaşım/yeni kurumsallaşma" olarak isimlendirilmektedir. Özen (2007:287), "eski kurumsallaşma yaklaşımlarının köklerinin yapısal - işlevselci sosyolojiden, yeni kurumsallaşma yaklaşımlarının köklerinin ise Amerikalı sosyolog Talcott Parsons'ın katkılarını kabul etmekle beraber görüngübilimsel sosyolojiden geldiğini" ifade etmiştir. Yapısal-işlevselci sosyolojinin önde gelenlerinden Parsons, çalışmanın ilerideki bölümlerinde de yer verileceği üzere çeşitli sosyal durumları açıklamaya yönelik geliştirdiği teorisi ile kurumsallaşmanın ortaya çıkmasına önemli katkı sağlamıştır.

Rasyonel kurumsallaşma anlayışının; Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen, kişisel olmayan ilke ve kuralların uygulandığı, kişisel ilişkilerden kaçınılan hiyerarşik bir yapılanmanın ve komuta zincirinin hakim olduğu, iş bölümü ve uzmanlaşmanın önemsendiği, liyakatin esas alındığı bürokrasi yönetim anlayışına dayandığı söylenebilir. Şengün (2011:16), "rasyonel kurumsalcılıkta insan faktörünün ikinci plana atıldığını, sadece kurallar ve prosedürler çerçevesiyle formel organizasyon üzerinde durularak informel organizasyon yapısının yeterince önemsenmediğini, dahası kurumsal çevrenin durağan olduğu varsayılarak dikkate alınmadığını" belirtmiştir. Bu doğrultuda kurumsallaşma analizi yaklaşımı ile ayrıldıkları en kesin çizginin, çevre faktörünün kurumsallaşma süreci üzerindeki yeri ve etkisine verilen önem olduğu söylenebilir. Bu anlayışta çevre yalnızca veri olarak kabul edilirken analizci yaklaşımda çevrenin şartları da göz önünde bulundurularak uygun organizasyon yapısı şekillendirilir. Rasyonel kurumsalcılıkta kurumsallaşma adı üzerinde daha ziyade rasyonel olarak değerlendirilir. Esasen kuruluşun yalnızca teorik problemlerine odaklanılır. Holm (1995:399), bu teorik problemleri "departmanların işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla" sınırlamaktadır.

Analizci yaklaşımda, rasyonelci yaklaşımından farklı olarak örgütlerin yalnızca içeriden kaynaklı faktörlerle biçimlenen yapılar olmadıkları, bunun yanısıra çevrenin ve diğer dış faktörlerin de örgütlerin yapılanmasında ciddi derecede katkılarının bulunduğu düşüncesi hâkimdir. Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının bir karması durumunda olan sistem yaklaşımıyla gündeme gelen "çevre" faktörü; kurumsallaşma analizi yaklaşımında, kurumlar üzerinde sahip olduğu etki ve kurumların sürekli değişen koşullar karşısında birbirleri ve çevrenin kendisi ile olan uyum

süreçlerindeki rolü üzerinden ele alınmıştır. Saral (2014:42), “bu anlayışın, örgütlerden yalnızca mal ve hizmet üretmelerini beklemediğini, bunun yanında çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen yapıda davranmalarını gerektiğini” ifade etmiştir. Karpuzoğlu (2004:73), bu noktada “dış çevre faktörlerinin de dikkate alınmasıyla, organizasyonun devamının sağlanacağını ve belirsizliklerin azalarak örgütsel üretkenliğin artacağını” söylemiştir. Kurallar ve prosedürlerden ziyade, kurum politikaları ve örgüt-çevre ilişkisi bu yaklaşımın odak noktalarıdır.

Bilgin (200, 32:33), “rasyonel kurumsallaşmanın kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken kurumsallaşma analizinin daha çok makro konularla ilgilendiğini” ifade etmiştir. Rasyonel kurumsallaşma araştırmacıları genellikle teorik çalışmalara odaklanırken analizci araştırmacılar deneysel (ampirik) çalışmalarla uğraşmaktadır.

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarının özellikleri şu şekilde karşılaştırılmıştır:

Tablo 1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Özellikleri

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile Etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilir.
Amaçların Odak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyon	İnformal Organizasyon
Problem Çözüm Yöntemleri	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik (Deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004:74

1.2. 1. Rasyonel (Eski) Kurumsallaşma Yaklaşımı

Alman bir sosyolog olan Max Weber'in, 1900'lü yılların başlarında geliştirmiş olduğu bürokrasi yaklaşımının kurumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Weber'in bürokrasi yaklaşımının amacı; merkezi bir otorite altında; etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen, bilimsel yetki ve görevlerin daha önceden kanunla belirlenmiş olduğu rasyonel bir organizasyon yapısı oluşturmaktır.

Weber'in klâsik makalesi "Bürokrasi", modern örgütlerin, kendilerini geleneksel yönetim biçimlerinden ayıran bazı özelliklerini -işbölümü, yetki hiyerarşisi, yazılı kurallar ve yönetmelikler vb.- ortaya koymakta; bürokratikleşmenin, modern toplumdaki tüm kurumların gelişiminde rasyonelliğe yönelik tarihsel eğilimin sonuçlarından biri olduğunu öne sürmektedir (Meyer ve Brown, 1977:364). Kurumsallaşma üzerine yapılmış çalışmalara bakıldığında, çevre kavramı ile birlikte rasyonellik kavramının da örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarının "eski" ve "yeni" ayrımında önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Özcan (2011:299), rasyonelliğin kurumsallaşma yaklaşımlarındaki yerini şöyle ifade etmiştir:

Yeni kurumsal kurama kadarki birçok düşünce okulu tarafından örgütler, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan rasyonel birimler olarak görülüyor, etkin mal ve hizmet üretimini amaçlayan bir vizyonun akılcı tasarımı olarak kabul ediliyordu. Örgütlere dönük bu perspektif dış çevrenin analizlere girmesiyle nispeten tartışılır hale gelmiş, 1970'lerden sonra kurumsalcı yazarların tezleri ile başka bir çehre kazanmıştır. Yeni kurumsal kuram yazarları, örgütlerin kaynak ve meşruiyet kazanmak için dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmak şeklinde refleksler geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Böylelikle bir anlamda bakışların örgüt içinden örgüt dışına doğru çevrilmesi, rasyonel aktör modeline ilişkin kavramlaştırmaları nispeten zayıflamıştır. Çünkü rasyonel niyetleri ne olursa olsun örgütsel aktörlerin, örgütü sınırlayan ve şekillendiren dış çevreleri kontrol edemeyecekleri tartışılmış ve tam bu noktada kurumsal kuramın argümanları önemli birer açıklama aracı haline gelmiştir. Buna göre kurumsallaşma, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görülmüş ve örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek üzere çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir.

Weber kurumsallaşmayı "ekonomik düzenin bir gereği" olarak nitelendirir (Gürol, 2011:56). 1940'lü yıllarda Max Weber'in bürokrasi alanında yaptığı çalışmaların bir bölümü İngilizce'ye tercüme edilmiş, bu gelişmeyle birlikte bilhassa Columbia Üniversitesi sosyologlarında kurumsallaşma konusuna karşı bir merak uyanmıştır. Robert K. Merton ve öğrencileri (Selznick, Gouldner, Blau, Coleman) bürokrasi, bürokratikleşme, organizasyonlar konularında özgün çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bolat ve Seymen (2006:231), "bu durumun, örgütler ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmaları yönlendiren ilk gelişmelerden birisi olduğunu" ifade etmiştir.

Örgütsel kurumsallaşmaya dair bilimsel çalışmaların 1940'lı yıllarda Merton'un fonksiyonel yapılar oluşturulması ile ilgili çalışmasıyla başladığı söylenebilir. Merton organizasyonları toplum içerisinde "bağımsız sosyal aktörler" olarak tanımlamıştır. Robert K. Merton ve arkadaşları öne

sürdükleri “Fonksiyon Teorisi” nde toplum yapısını ikiye ayırmıştır. “Kültürel yapı” ve “sosyal yapı” olarak tanımladıkları bu iki yapı arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzluk durumunun (anomi) işlevsel olmayan (disfonksiyonel) bir nitelik taşısa dahi toplumsal değişme aracı olabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak toplumsal bir denetim mekanizması sağlayan sistemler görevlerini tam olarak yapabiliyorsa anomi gerçekleşmeyecektir (Tüzen, 1995:138). Yapısal-işlevselci kuramın eksikliklerini gidermeye çalışan Merton, örgütlenmiş ve kalıplaşmış normların bireyin davranışını belirgin biçimde etkileyerek kültürel yapıyı oluşturduğunu, kültürel yapının toplumun yaşam tarzına yön vererek kurumları ortaya çıkardığını belirtmiştir.

Merton, çalışmalarında direkt olarak “kurumsallaşma” kavramını kullanmamıştır. Bolat ve Seymen (2006:231), Merton’un “Bürokratik Yapı ve Kişilik” başlıklı ünlü makalesinde; “çalışanların, örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından kurallara uygun eylemlerde bulunmalarının gereğine ve bürokrasilerde, çalışanları normatif emirler doğrultusunda disipline eden ve yönlendiren güçler bulunduğu” dikkat çekmiştir: Toplumsal sınıf, aile, sendikalar ve diğer kurumlar gibi. Merton’un yapısal düzenlemeler yapılarak daha fonksiyonel örgütsel yapılar oluşturulabileceği ve böylece örgütsel fonksiyonelleşmenin sağlanabileceğine yönelik fikirleri, kurumsallaşma çalışmalarında ulaştığı nokta için bir kıvılcım olmuştur (Sözbilen, 2012:12).

Merton’un çalışmasını, kurumsal kuramın babası olarak gösterilen Philip Selznick tarafından 1948’te geliştirilen “doğal sistem modeli” takip etmektedir. Merton’un aynı zamanda öğrencisi olan hukuk ve sosyoloji profesörü Selznick, Merton’un bürokratik davranış hakkında yaptığı analizden doğrudan etkilenmiştir. Selznick’in bu alandaki çalışmalarının, kurumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasında büyük katkısı olmuştur. Selznick’in modeli, kurumsallık yaklaşımının dayanağı olarak kabul edilmektedir. Gürol (2011:60), Selznick’in, “örgütlerin zaman içerisinde değişerek ‘kurumlara’ dönüştüklerini” ortaya koyduğunu söylemiştir.

Yoğun (2010:3), “Selznick tarafından geliştirilen modele göre örgütlerin en önemli amacının hayatta kalmaları yani sürdürülebilirlikleri olduğunu” belirtmiştir. Selznick’e göre kurumsallaşma zamanla örgüt içinde gerçekleşirken, örgüte özel nitelikler oluşturur. Scott, Selznick’in kurumsallaşmış olmayı; “örgüte zaman içerisinde kendi hikayesini yazdıran, örgütte var olan kişileri ve bunları şekillendiren grupları tanımlayan, örgüte çevreye adapte olmanın yollarını öğrettiği süreç” olarak adlandırdığını ifade etmiştir.

Selznick ve Merton’un kurumsallaşma yaklaşımlarının önünü açan düşüncelerinin her zaman paralel olduğu söylenemez. Merton, örgüt içindeki proseslerin formallığa, yasallığa önderlik etmesi ve işletme içinde kuralların formallığa ve geleneklere göre oluşturulması gereğini savunmuştur (Gürol,2011:60). Örgüt içi işlemsel süreçlere dikkat etmiştir. Selznick, örgütün çalışanları ile

birlikte sosyal ve çevresel faktörlere cevap vererek zaman içerisinde kendi yapısını oluşturduğunu yani bireysellik kazandığını, bu sayede değerlendirilerek kurum halini aldığını belirtmiştir.

Merton, örgüt içi davranışların yüksek seviyede güvenilir ve tahmin edilebilir olması gerektiğini savunmuş, bunun da örgüt içerisinde "kontrol gereği" nin sağlanması ile gerçekleşeceğine dikkat çekmiştir. Dursun (t.y.:12), "Selznick'in kontrol gereğinin sağlanması fikrinden yola çıkarak 'yetki devri' konusuna odaklandığını ve bu konunun önceden tahmin edilemeyen çeşitli sonuçlar yarattığını öne sürdüğünü" belirtmiştir.

Weber'in çalışmalarını tercüme edenlerden biri olan Amerikalı sosyolog Talcott Parsons'un 1930'lu yılların sonunda, çeşitli sosyal durumları açıklamak üzere genel bir teori geliştirmeye çalışmış olmasının da kurumsallaşma kavramının ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerden biri olduğunu belirtmek gerekir. Parsons'a göre, sosyal sistemler ya da toplumlar, yapısal ve kültürel olayları sürdürme eğilimine sahiptirler (Başa, 2012:15). Parsons, sosyal sistemlerin sonsuza kadar yaşamasını sağlayacak olan sosyal fonksiyonları belirlediği modelinde, bu fonksiyonları; adaptasyon, amaçlara ulaşma, entegrasyon ve olay örgüsünü sürdürme şeklinde sıralamıştır. Sosyal düzenin değişmez unsuru normların ve sosyal inançların paylaşılmasıdır. Başa (2012:17)'nin ifade ettiğine göre, "kurumsallaşma davranışlarının bir kuram olarak gelişebilmesine önemli katkılar yapmış olan Parsons, 'örgüt çevre ilişkisine odaklanan kültürel-kurumsal açıklamalarda' bulunmuş; örgüt kültürüyle alakalı yaptığı incelemelerde örgüt kültürünün 'sosyal değerler' in oluşmasında önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur".

1.2.2. Kurumsallaşma Analizi (Yeni Kurumsallaşma) Yaklaşımı

Eski kurumsal yaklaşımçıların düşünceleri 1970'li yıllarda yerini, kurumsallaşma sürecinin nedenlerini açıklamaya yönelik gelişen yeni kurumsallaşma yaklaşımçıların çalışmalarına bırakmıştır. Bu nedenler; kurumsallaşma süreci başlığında ele alınacağı üzere kurumun yasal olarak tanınması, varlığının sürekli kılınması, kurum içerisinde bireysel ve örgütsel amaç uyumunun yakalanması ve kurumsal kimliğin kazanılması gereklilikleri olarak belirtilmektedir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımçıları örgütleri; yalnızca mal ve hizmet üretmeyi hedefleyen özerk ve rasyonel aktörler olarak kabul eden görüşe karşın, kaynak ve meşruiyet kazanmak için buldukları çevreye adapte olmak zorunda olan kurumlar boyutuyla ele almıştır. İşletmeler, faaliyette buldukları çevrede, çeşitli mekanizmalarla davranışlarını, süreçlerini ve yapılarını etkileyen kurumların baskı ve beklentilerine cevap vermek durumundadır. Bu kurumlara; kaynak ve ürünlerini düzenleyen, beraber mal ve hizmet alışverişinde buldukları devlet kurumları, müşteriler, rakipler, tüketiciler örnek olarak gösterilebilir. Bu örnekler aynı zamanda kurumsal çevreyi teşkil eder ki çevrenin değişken ve belirleyici olarak kabul gördüğü yeni kurumsalcılıkta

aynı kurumsal çevredeki kurumların meşruiyetlerini kazanmaları için birbirlerine benzedikleri ya da benzemeleri gerektiği görüşü hakimdir. Çalışmanın bu bölümünde Paul J. DiMaggio ile Walter W. Powell isimli araştırmacıların ortaya koyduğu “eşbiçimlilik (izomorfizm)” kavramı yani “kurumsal benzerlik” olgusu kısaca ele alınacaktır.

1.2.2.1. Eşbiçimlilik

Herhangi bir örgütün bulunduğu kurumsal çevrede varlık gösterebilmesi, kabul görmesi, meşruiyetini sağlaması o çevreye uyum göstermesi ile gerçekleşir. Aynı çevrede faaliyet gösteren örgütlerin birbirlerine uyum sağlama çabaları birbirlerine benzemelerine yol açar. Yeni kurumsalcılardan DiMaggio ve Powell (1983:150-154), “örgütlerin ya taklitçilik yoluyla ya zorlayıcı unsurlardan ötürü ya da normatif baskıların sonucu olarak zamanla birbirlerine benzemeye başladıklarını” ortaya koymuşlardır. İçinde bulunduğu çevrede varlığını sürdürmek isteyen kurumların hem çevresi ile, hem de bu durumun doğal bir sonucu olarak aynı baskılara maruz kalan diğer kurumlarla eşbiçimli hale gelmesi “eşbiçimlilik” olarak isimlendirilmektedir (Kartaltepe, 2010:108). Hatch (2006: 80), eşbiçimliliğin en genel tanımı ile, “örgütün çevresi ile aynı formu benimsemesi” olduğunu belirtmiştir.

DiMaggio ve Powell kurumsal eşbiçimliliğin zorlayıcı eşbiçimlilik, normatif eşbiçimlilik ve taklitçi (öykünmeci) eşbiçimlilik olmak üzere 3 mekanizmada gerçekleştiğini ifade etmiştir.

1.2.2.1.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik genel olarak devlet kuruluşlarının kurumlar üzerinde hissettirdiği değişmeye ve homojenleşmeye yönelik baskılar sonucu ortaya çıkar. Kurumlar bağımlı buldukları diğer kurumların ve içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrenin politik ve kültürel beklentileriyle karşı karşıyadır. Devletin, toplumun ve çevrenin beklentileri; başta kanunlar ve diğer yasal düzenlemeler olmak üzere, zorlama, ikna etme, bir koalisyona davet etme, belirli standartlar koyma yoluyla resmi ve gayri resmi olarak kurumlar üzerinde baskı oluşturur. Şengün, (2011:20), kanun koyucuların dayatması ile ortaya çıkan bu eşbiçimliliğe örnek olarak “firmaların uluslararası kalite standartlarına göre üretim yaptığını gösteren ISO 9000 kalite belgesini kamu ihalelerinde bulundurma zorunluluğuna dair ve çalışanın sosyal haklarından faydalanması zorunluluğuna dair yapılan yasal düzenlemeleri” göstermektedir.

1.2.2.1.2. Normatif Eşbiçimlilik

Di Maggio ve Powell (1983), normatif eşbiçimliliğin profesyonelleşmeden kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Profesyonelleşme, kurumları sürekli eğitimi ön görerek, mesleki uzmanlaşmayı sağlayarak kurumsallaşmaya götüren önemli bir faktördür. Normatif eş biçimlilikte kurumlar, faaliyet gösterdikleri alandaki uzman eğitim kurumlarının ve meslek kuruluşlarının desteğiyle aynı alanda faaliyet gösteren diğer kurumlarla benzeşmeye başlar. Erel (2002:94), “örgütten örgüte dolaşan insanların yetiştirilmesi ve örgütleri birbirine benzetmesinin profesyonelleşme yoluyla gerçekleşen normatif eşbiçimliliği doğurduğunu” belirtmiştir.

Profesyonelleşme, resmi olarak düzenlenen eğitimlerde konusunda uzman kişilerce temel bilgilerin öğretilmesi, profesyonel organizasyon yapısının nasıl kurulacağı ve geliştirileceğinin gösterilmesi yoluyla kurumsallaşma sürecine katkı sağlar. Leblebici (2004:287) bu tür eşbiçimliliğe örnek olarak üniversitelerin davranışlarını göstermiş, “profesyonel örgütler olarak tanımlanabilecek üniversitelerin, kendilerini kurumsal çevrelerinde yerleşmiş bulunan akademik ilkelere ve davranışlara uygun hareket etme konusunda zorunlu hissettiklerini” açıklamıştır.

Normatif eşbiçimlilikte, zorlayıcı eşbiçimlilikte olduğu gibi kanun koyucu tarafından getirilen yasal bir zorlama veya yaptırım söz konusu değildir. Kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uyma, bir dayatmadan değil mecbur hissetmeden kaynaklı ileri gelmektedir.

1.2.2.1.3. Taklitçi (Öykünmeci) Eşbiçimlilik

Eşbiçimlilik, her zaman için zoraki nedenlerden değil kurumların kendilerini çevre ve diğer kurumlara benzemek zorunda hissetmelerinden kaynaklı olarak da gelişebilir. Kurumlar, hedeflerinde ve çevrede belirsizlik oluştuğunda, ekonomik ve politik belirsizliğin yaşandığı ya da örgütsel teknolojilerin karmaşık hale geldiği durumlarda başarılı kurumların organizasyon yapılarını, uygulamalarını, stratejilerini ve çıktılarını kendilerine model alarak onlara benzeme yoluna giderler. Böylece taklitçi ya da öykünmeci eşbiçimlilik olarak isimlendirilen değişim sürecine girmiş olurlar. Taklitçi eşbiçimlilik, belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda düşük maliyetle uygun çözümün üretilmesine olanak tanır ki bu da kurumun etkinliğini sürdürmesine, meşruiyetini sağlamasına, yani kurumsallaşmasına katkı sağlar. DiMaggio ve Powell (1983) Amerikan şirketlerinin verimliliği artırmak ve personelle ilgili sorunlarını çözmek için yönetimlerinde, Japon kalite modellerini uygulamaya koymalarını taklitçi eşbiçimliliğe örnek olarak göstermektedir. Taklitçi eşbiçimliliğe farklı bir örnek olarak da son yıllarda daha önceden hiç inşaat sektöründe faaliyet göstermeyen şirketlerin kâr marjının yüksek olması nedeniyle konut projelerine başlaması gösterilebilir.

Sargut (2001,135: 136) öykünmeci eşbiçimliliğin en etkili eşbiçimlilik mekanizması olduğu görüşünü Türkiye örneği üzerinden şu cümlelere ileri sürmüştür:

Zorlayıcı, öykünmeci ve normatif eşbiçimlilik mekanizmaları gözden geçirildiğinde en olumlu ve etkili işleyen öykünmeci eşbiçimlilik olduğu anlaşılmaktadır. Başarılı örgütler ve uygulamalarla öykünülerek, başarılı stratejilerin kopyalanması örgütlerin yaşayabilme olanaklarını artırmakta ve kuruluş giderlerini düşürmektedir. Öykünmeci eşbiçimlilik Türkiye’de örgütlerin sayılarının ve kuruluş hızlarının artmasına neden olmaktadır. Az sayıda olan öncü girişimci örgütlerin ileri görüş, strateji, yapı ve uygulamalarının diğer girişimciler tarafından kopya edilmesi, kurmay personel, strateji oluşturma ve yeni yapı tasarlama benzeri yüksek giderli uğraşlardan girişimci örgütleri kurtarmaktadır.

1.2.2.2. Berger ve Luckmann Kurumsallaşma Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma yaklaşımının ortaya çıkışının Peter Berger ve Thomas Luckmann’ın çalışmalarına dayandığı söylenebilir. Selznick’in “kurumsallaşma” yı kavram olarak geliştirerek “değerleri yayma süreci” şeklinde tanımlamasının ardından Peter Berger ve Thomas Luckmann kurumsallaşma terimini incelemiş ve onlar da “gerçeği oluşturma süreci” şeklinde isimlendirmiştir (Gürol, 2011:81). Sargut (2001,126: 127), yeni kurumsalcılardan Berger ve Luckmann ile kurumsal yaklaşımın gelişmesine önemli katkılar sağlamış olan eski kurumsalcı Amerikalı sosyolog Parsons’un çalışmalarını şöyle karşılaştırmıştır:

Parsons genellikle kurumsallaşmanın kültürel temelleri üzerinde durmuştur. Kurumsallığı, yeni kurumsalcı yaklaşımlardan farklı olarak “bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi” olarak açıklamıştır. Parsons’un aksine Berger ve Luckmann toplumsal düzen için durumun ortak biçimde algılanmasının ve bireyin kendi kimliğini o durum içinde belirlenmesinin önemine dikkat çekmişlerdir.

Berger ve Luckmann, “kurumsallaşmanın, çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline gelmiş eylemlerin izleyicileri tarafından da benzer şekilde uygulanmaya başlamasıyla ortaya çıktığını ve bu benzer karşılıklı davranışların da kurumları yarattığını” belirtmektedirler. Bireyin davranışları yaşadığı çevrenin davranışlarıyla sınırlandırılır ve böylelikle sosyal düzen sağlanır. Sosyal etkileşimden oluşan insan yapısı sosyal gerçekliği oluşturur ve sosyal gerçeklik kurumsallaşmanın sürdürülebilirliği için önemlidir. Sosyal düzen içerisinde kurumların davranışları da faaliyet gösterdikleri çevre içerisindeki diğer kurumlarca sınırlandırılır, böylelikle ekonomik düzen sağlanmış olur. Kurumsallaşma sürecinde kurumlar, kontrol ve dizginleme aracı olarak görev yaparlar. Böylece kurumsallaşma her toplumsal durum ve şartta kaçınılmaz ve devam eden bir mekanizma haline alır (Berger ve Luckmann, 1991: 65-75). Bu anlayış, özetle işletmelerin sosyalleşerek kurumsallaştığını savunmaktadır.

1.2.2.3. Lynne G. Zucker Kurumsallaşma Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma yaklaşımının gelişiminde önemli rol oynayan araştırmacılardan biri de Amerikalı sosyolog Lynne G. Zucker'dir. Zucker, Berger ve Luckmann'ın kurumsallık yaklaşımını temel alan iki yaklaşımcıdan biridir. Zucker (1977) "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence" adlı makalesinde, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin kurumsallaşma kavramı ile açıklanabileceğini ileri sürmüştür (Kartalpe, 2010:95). Zucker (1977: 742), kurumsallaşma derecesi ile kültürel kalıcılık arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık da kendiliğinden gerçekleşecektir çünkü sosyal gerçekliğin kurumsallaşma derecesi arttıkça, nesilden nesle daha yeknesak bir biçimde aktarılması, yeniden üretilmesi, değiştirilmeye kalkışıldığında daha yüksek bir dirençle karşılanması söz konusudur (Özen:2007, 259-260). Zucker (1991:85'ten aktaran: Tavşancı, 2009:14)'e göre kurumsallaşma, "sosyal olarak tanımlanmış gerçekliğin bireysel aktörlerce aktarılma süreci ve bir eylem olarak ifade edilen sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı" dır. Kurumsallaşma eylemi hem nesnel hem dışsal olarak algılanabilmelidir. Eylemler, aktörler tarafından eylemin anlamı değiştirilmeden potansiyel olarak tekrarlanabiliyorsa neseldir ve dışsal gerçekliğin bir parçası olarak kabul ediliyorsa dışsallaşmıştır. Başa (2012:37)'ya göre "bir eylem ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmıştır; örneğin gelenekler, nesnel ve dışsal olarak algılanırlar ve kurumsallaşmış olurlar, ancak bireye özgü edimler kurumsallaşmamışlardır".

Zucker, örgütü "modern toplumlarda üstün kurumsal biçimler" olarak tanımlamaktadır. Berger ve Luckmann'ın yaklaşımında olduğu gibi örgütü o da "kurum" olarak kabul etmektedir. Zucker'e göre, kurumsallaşma hayatın her yerinde vardır. Örgütte işlerin daha kolay yürümesi için herkesin uyması gereken ortak kurallar konur; sonrasında bu kurallar herkesin ortak bir anlayışa sahip olmasına imkan verir (Gürol, 2011:85). Zucker, "kurumların çevreye uyum sağlamaları ile itibar kazanacaklarını, böylelikle ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmelerinin kolaylaşacağını ve yapısal olarak birbirlerine benzemeye başlayacaklarını" öne sürmüştür (Ataman, 2001:196-197). Zucker'in, kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için çevreye uyum faktörüne dikkat çeken ilk yaklaşımcılardan biri olduğu söylenebilir.

1.2.2.4. John Meyer ve Brian Rowan Kurumsallaşma Yaklaşımı

Berger ve Luckmann'ın kurumsallık yaklaşımını esas alan diğer yaklaşımcılar John Meyer ve Brian Rowan, Zucker ve Berger-Luckmann'ın aksine çevreyi "kurum" olarak tanımlar. "Kurum olarak çevre" görüşünün sahiplenildiği bu yaklaşımda, kurumsal unsurlar her zaman örgütün dışından gelmektedir. Örgüt, dışarıdan gelen baskılara cevap vermek istediğinde teknik faaliyetlerini koruyabilmek için bu faaliyetlerini diğerlerinden ayırmakta, bu da verimliliği

etkilemektedir. Karşılık olarak “örgüt olarak çevre” görüşünü benimseyen Zucker ise kurumsal unsurların küçük gruplardan veya örgüt düzeyindeki süreçlerden ortaya çıkmakta olduğunu savunmakta, biçimselleştirilmiş örgütsel yapılar ve süreçlerin kurumsallaşmayı artırdığını ve örgütsel performansı artıran rutinlerin oluşumuna katkı sağladığını ifade etmektedir.

Yiğitcan (2014:93), “Zucker’in kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken, Meyer ve Rowan’ın, Zucker’dan farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar) önemine değindiğini” belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre kurumsallaşma sürecinde rasyonelleşmiş kurumlar örgütleri şekillendiren yasal yapının imgelerini yaratmaktadır, rasyonelleşmiş kurallar ve prosedürler, kurumsal düzen haline gelmektedirler. Bahse konu mitlere örnek olarak güçlü kurumsal kuralların göstergeleri şeklinde karşımıza çıkan meslekler, programlar ve teknolojiler gösterilmektedir.

Kurumsallaşmada değer sistemi üzerinde durulmakta, değer sistemini oluşturanın da çok yönlü kurumsal çevre olduğu söylenmektedir. Kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar; toplumun davranışları, uygulanan eğitim sistemleri, yasal düzenlemeler, mahkemeler, ideolojik düşünceler, meslekler, ödüllendirme mekanizmaları, akreditasyon kurumları, hükümetin politika, yaptırım ve istekleri olarak sayılabilir. Bu araştırmacılara göre, işletmeler kurumsallaşarak meşruluk kazanmayı, kaynaklarını artırmayı ve yaşamını sürdürmeyi hedeflemektedirler (Apaydın, 2007:11). Gürol (2011:85), “Meyer ve Rowan’a göre kurumsallaşmanın ‘sosyal süreçlerin, zorunlulukların sosyal düşünce ve harekette kural haline gelme süreci’ olduğunu” bildirmiştir.

1.2.2.5. Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powel, eski kurumsallaşma anlayışının değişen çevrenin beklentilerini karşılamakta yetersiz olduğu gerekçesiyle yeni kurumsallaşma hareketini tanımlayan ilk araştırmacılarıdır. Eski kurumsal yaklaşıma sorulan eski sorulara, günümüz gelişmelerine paralel olarak yeni cevapların verilmesini yeni kurumsal anlayış olarak tanımlamışlardır.

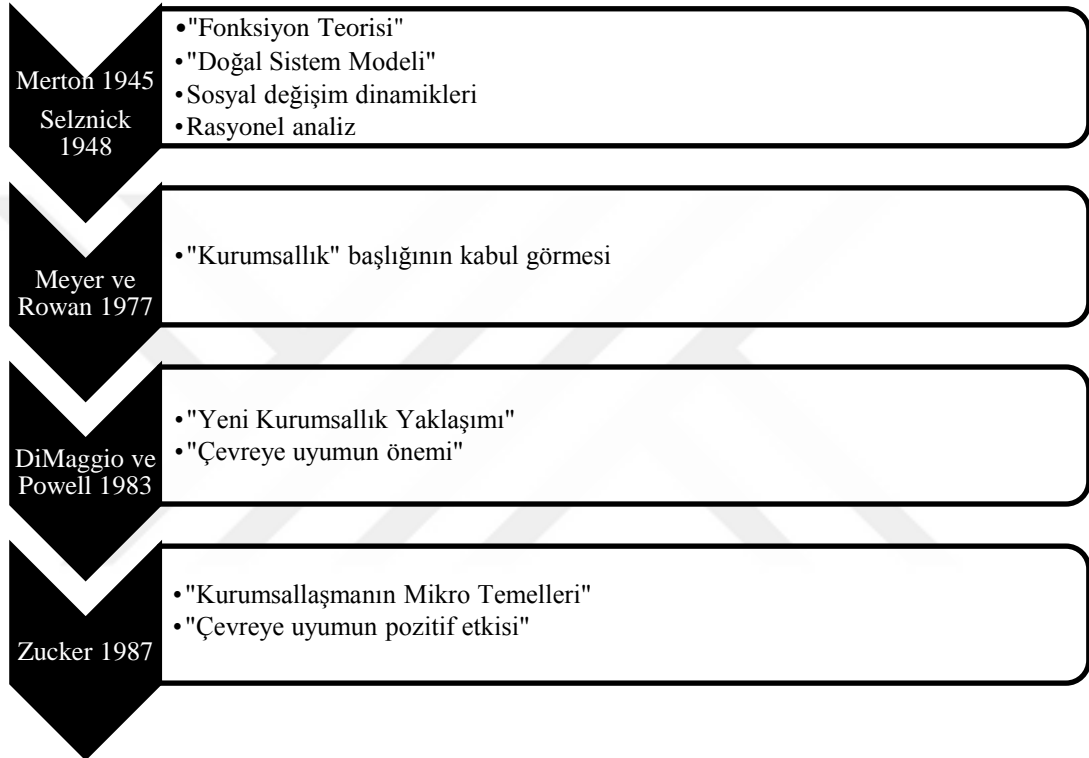
Bu araştırmacılar işletmeler için meşruluk kazanmanın önemli olduğunu ve bunun da belirsizlikten kurtularak gerçekleşeceğini söyler. Belirsizlik düzeyinin artması durumunda çevredeki örgütler model alınarak pazara uyum sağlayarak verimliliğin artırılmasından ziyade, başarının ve meşrutiyetin korunması sağlanır. Bürokratikleşme ve rasyonelleşme süreçlerine ilişkin nedenlerin değişmesi örgütlerin de değişmesine neden olmaz bilakis örgütler yeniliklere adapte olabilmek için birbirlerinin verdikleri tepkileri takip etmek zorundadır ki bu da örgütlerin birbirine benzemesine ve türdeş hale gelmesine neden olur.

Kurumlar sosyal çevrenin yapı taşı olarak görülmektedir, meşruiyetlerini kazanmak için faaliyet gösterdikleri çevre ile adaptasyon sağlamak durumundadırlar. Genel kabul görmüş

normları uygulayarak çevre örgütlerle benzeşirler ve bu sayede kurumsallaşmayı yakalarlar. DiMaggio ve Powel bu durumu daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi “kurumsal eşbiçimlilik” olarak tanımlamışlardır.

“Merton ve Selznick”, “Meyer ve Rowan”, “DiMaggio ve Powel” ile “Zucker” in kurumsallık yaklaşımlarının gelişim sürecine yaptıkları teorik katkıları aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

Şekil 1: Kurumsallık Teorileri'nin Gelişim Süreci



Kaynak: Şen (2013:11)

1.2.2.6. Roger Friedland ve Robert R. Alford Kurumsallaşma Yaklaşımı

Yeni kurumsalcılardan Roger Friedland ve Robert R. Alford, farklı kurumların aralarında bir fikir anlaşmazlığı olabileceğini savunurlar. Hangi davranış biçimi için hangi yaklaşımın doğru olduğu veya hangi tepkinin verilmesi gerektiği konusunda fikir birliği sağlanmasının mümkün olmayabileceğini belirtmektedirler. DiMaggio ve Powell, “devlet” ve “meslekleri” 1900’lerin rasyonelleştiricileri olarak kabul ederler. Bunların örgütsel alanları etkileyerek bürokratikleşmeyi veya farklı eşbiçimlilik türlerini ortaya çıkardıklarını savunurlar. Friedland ve Robert ise bürokratikleşmenin ve sosyo-kültürel/kurumsal düzenlemelerin Hristiyanlık dini, bürokratik devlet, kapitalist piyasa, demokrasi ve çekirdek aile gibi faktörlerce ortaya koyduklarını savunurlar.

Belirsizlik durumunda kurumlar çevre kurumları rol model almak yerine kendi çıkarlarına uygun hareket ederler ve kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye gayret ederler (Yiğitcan, 2014:95).

Kurumsallaşma yaklaşımları, Scott (1987'den aktaran: Apaydın 2009:4)'un "The Adolescence of Institutional Theory" isimli çalışmasında aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

Tablo 2: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Apaydın (2009:4)

1.3. Örgütsel Kurumsallaşma Öğeleri

Selznick (1996:273)' e göre işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olmak üzere dört ana başlık altında irdelenebilir.

1.3.1. Sadelik

Örgütler, sade bir yapılanma yoluna giderek bürokrasinin getirdiği karmaşıklıktan ve alınan kararların zamanında uygulanabilmesi adına karar verenle işi yapan arasındaki fazla merci ve prosedürün getireceği gecikme riskinden kaçınabilirler. Bu sayede müşterinin beklediği kalite ve standardı karşılama süresi en aza indirilebilir. Karpuzoğlu (2004:75), “yalın ve sade bir organizasyon yapısının işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer yandan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanıdığını, bunun da kurum etkinliğini artıracakını” belirtmiştir.

Kanbur (2008:399), “örgütün yalın olmasının, ‘gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak’ anlamına geldiğini ve bunun üretimle ilgili gereksiz işlemleri ortadan kaldırarak, organizasyon modelinde gerekli olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden kurtularak gerçekleştirilebileceğini” söylemiştir. Böylelikle işletmeler zamanı, iş gücünü, enerjiyi ve kaynakları daha az fakat daha etkin biçimde kullanmış olurlar.

1.3.2. Farklılaşma

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez (Karpuzoğlu, 2004:75-76).

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir (Deniz, 2013:40). Değişken ve belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren karmaşık yapıdaki örgütlerin farklılaşma dereceleri yüksek olmaktadır. Böyle işletmeler alt birimleri arasında bütünleşmeyi ve uyumu yakalamak için kurumsallaşma yoluna giderler. Özetle, yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış işletmelerde kurumsallaşmaya olan gereklilik artmaktadır.

1.3.3. Esneklik

Esneklik, bir işletmede çalışanların ve yöneticilerin kendi bilgi-becerilerinin desteğiyle, amaçlarını sürekli geliştirerek çevresel unsurlardaki değişikliklere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneği olarak tanımlanabilir. Çevreye uyum yönünden esnekliği yakalamış olan kurumlarda kurumsallaşma seviyesinin yüksek olduğundan bahsedilebilir.

1.3.4. Özerklik

Selznick (1996:271), “kurumsallaşmış şirketlerin kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere veya faaliyet zincirlerine sahip olduklarını” savunmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler bağımsız ve özgür bir yönetime sahiptirler. İşletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Karpuzoğlu, 2004:77). Aytar (2009:87), “kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de içeren kurumsal kimliğinin özetle firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını açıkladığını” söylemiştir. Kurumsal kimliğiyle öne çıkmayı başarabilen işletmeler özerk bir yapı inşa ederek yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşırlar. Aksi takdirde diğer işletmelerin taklitçisi olarak yaşarlar.

1.4. Kurumsallaşma Göstergeleri

İşletmelerde kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesine yönelik ölçüt olarak tutulabilen sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik öğelerinin işletme içerisinde gerçekleşmesini sağlayan bir takım faktörler vardır. Bu faktörler kurumsallaşmanın göstergeleri olarak bilinmektedir. Kurumsallaşma göstergeleri işletme anayasası (formalleşme), profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması başlıkları altında ele alınmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501):

1.4.1. İşletme Anayasası (Formalleşme)

Devletin yapısını, işleyişini niteleyen, organlarını ve bu organlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireylerin hak ve hürriyetlerini koruyan aynı zamanda sınırlandıran normlardan oluşan anayasası olduğu gibi işletmelerin de yapı ve niteliklerini, misyon ve vizyonlarını belirten, çalışan –yönetici ilişkilerini düzenleyen, görev ve sorumlulukları bildiren işletme anayasaları vardır.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009:500), “kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması gerektiğini, bu yüzden kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerektiğini” ifade etmiştir.

İşletme anayasası, kurumların amaç ve hedeflerinin yer aldığı, kurum içi faaliyetlerin iş ve işleyişine dair ilke ve kuralların belirttiği bir rehber, kurumsallaşma sürecinde bir yol haritası olarak düşünülebilir.

1.4.2. Profesyonelleşme

Kostova (1999:312), “işletmenin profesyonelleşmesini yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması” olarak tanımlamıştır. Karasu (2001: 30)’ya göre “bilgi ve beceri düzeyinin artması, çalışma yaşamına yönelik düzenlemelerin objektif standartlar temelinde oluşturulmaya başlanması ve buna dayanarak lisans, sertifika sisteminin yerleşmesi, hizmet sektörünün genişlemesi, profesyonelleşme sürecini yaratan nedenlerden bazılarıdır”. İşletmede çalışan profesyonel sayısı ne kadar yüksekse işletmelerin de profesyonelleşme seviyesi o derece yüksek olmaktadır.

Cohen ve Kol, (2004: 388), “işletmenin profesyonelleşmesi için sadece profesyonelleri istihdam etmenin yeterli olmayacağını, işletmelerde aşırı bürokrasileşmeye kaçmayan ideal bir çalışma ortamının oluşturularak profesyonellerin mesleki tatminlerinin artırılabilirliğini” ifade etmiştir. Profesyonel çalışanların işlerini gerektiği gibi icra edebilmeleri açısından çalışma ortamlarının da profesyonelleşme niteliklerini sağlayacak bir biçimde oluşturulması ve işletmenin sektördeki diğer kurumlarla ilişki içerisinde olması önemlidir. Profesyonelleşmiş kurumlarda; çalışanların beklentilerinin karşılanması, motivatörlerin doğru şekilde kullanılması ve iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu amaçlarıyla yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisini belirli koşullarda kendi iradesi ile astına devretmesi anlamına gelen yetki devri gibi yöntemlerin uygulanması beklenmektedir. Yetki devri, çoğu kaynakta önemli bir kurumsallaşma göstergesi olarak ayrı bir başlıkta incelenmektedir.

Profesyonelleşmenin formalleşme, uzmanlık, adalet ve uyum kavramlarını da içerisinde barındırdığı söylenebilir. Profesyonel yöneticiler işletmelerde sürekliliği sağlamak için belirli ilke ve yöntemlerin disiplin içerisinde izlenmesine ağırlık vererek formalleşmeyi gerçekleştirmelidirler. İşletmede örgüt yapısının sosyal bir hale gelerek kullanılacak taktik ve stratejilerin belirlenmesi suretiyle formalleşmenin sağlanması, başka bir ifade ile işletme faaliyetlerinin profesyonel biçimde yürütülmesine devam edilmesi kurumsallaşma sürecinde önemlidir.

Kurt (2016:60), profesyonelleşmeyi “kurumsallaşma sürecinde işlem ve faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan, alanında uzmanlaşmış işgücü” olarak ifade etmiştir. Belirli konularda uzmanlaşmış olan çalışanlar ve yöneticiler yeterli mesleki bilgileri, birikimleri ve donanımları sayesinde ileriye yönelik yerinde kararlar alabilecek ve işletme kaynaklarını daha etkin kullanmayı başararak bu kararların uygulanmasıyla istenen verimi alabileceklerdir. Profesyonellik gereği verdikleri kararlarda, yürüttükleri faaliyetlerde, kurdukları organizasyon yapısında adaleti gözeten yöneticiler, çalışanlar arasında adaletsizlikten kaynaklı çıkabilecek çatışmayı ve bunun sebep olabileceği motivasyon kaybını, işe yabancılaşmayı da önleyebilecektir. Görev yapan çalışanlar ne

kadar örgütleriyle özdeşleşerek, örgütlerine kendilerini adarlarsa o düzeyde hem örgüt, hem kendileri başarılı olurlar (Kutlay, 2012:1).

İşletmeler, karar verirken değişken ve kompleks yapıda olan çevredeki kurumların oluşturdukları normlara göre davranmak, değişikliklere ve çevreye uyumlu tepkiler vermek durumundadırlar. Profesyonel yöneticiler diğer kurumların beklentilerini hızlı ve doğru biçimde anlayıp sağlıklı cevaplar verebilme konusunda yetişmiş kişilerdir. Profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen işletmelerde eldeki kaynakların en etkin biçimde kullanılması esas alınarak çevre işletmelerin tepki ve davranışları ile uyum içerisinde faaliyet gösterilir. Bu sayede düşük maliyetle, maksimum nicelikte ve kalitede çıktı almak mümkün olabilecektir ki bu da işletmede kurumsallaşmanın istikrarı açısından önemlidir.

1.4.3. Örgüt Yapısı

Bilgi toplumuna geçiş, sürekli öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Kurum ve işletmeler, topluma ayak uydurabilmek için paylaşım ve iletişime açık, sürekli öğrenme merakında olan personele ihtiyaç duymaktadır. Kendisini sürekli geliştiren ve değişen, kendisini yenileyen dinamik bir örgüt yapısı sağlam bir kurumun da temellerini oluşturur.

Hızla küreselleşen dünyada büyük boyutlarda yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler değişim ve rekabeti de ardınca getirmektedir. Günümüz iş dünyasında işletmeler değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, karşılaşılabilecek muhtemel tehlikelere karşı tedbir alarak hayatta kalabilmek için faal ve üretken, belirlenen görev ve amaçlara uygun biçimsel bir örgüt yapısına ihtiyaç duyarlar. İşletmeleri faaliyet gösterdikleri alanda söz sahibi yapan; kişisel hırs ve isteklerden bağımsız, başarıya giden yolda stratejik hamlelerle ilerleyen bir yönetim anlayışıdır. Doğan (2014: 83), “mümkün olan en uygun dönemde kurumsallaşma çalışmalarına başlanarak profesyonel bir yönetimin ve buna dayalı bir örgüt yapısının oluşturulması gerektiğini” söylemiştir. Akmut vd. (2003:69), “örgüt yapısını, örgüte ait işlerin bölündüğü, gruplandırıldığı ve koordine edildiği biçimsel bir çerçeve olarak” değerlendirmektedir.

Durğun (2006: 113), “modern bir örgüt yapısının tesis edilmesinde iletişimin çok önemli olduğunu ve bu sayede örgüt çalışanları arasında bilgi paylaşımının sağlanabileceğini” belirtmiştir. Sucu (2000: 219)’ya göre, “örgütte ileri seviyede yapılanmış iletişim sistemleri, örgütün etkinliği ve performansını da ileri boyutlara taşıyacaktır”.

Kurum içinde etkin biçimde düzenlenmiş etkileşim, iyi bir iletişim ağı sayesinde yöneten ve yönetilenlerin, işe motive olması sağlanmakta, çalışan kendisini güvende hissetmektedir. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkların olması durumunda ise, çalışanların işe olan ilgisizlikleri,

motivasyon düşüklüğü, çalışanlar arasında saygı ve sevgi eksikliği gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar, örgüt içi etkin iletişimin pozitif örgüt iklimi ve iş tatminiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Utma, 2015:171).

İletişimin yanı sıra kurumsallaşma boyutunda örgüt yapısını etkileyen diğer bir faktörün de bilginin ve teknolojinin kullanımı olduğu söylenebilir. Şengün (2011:33), “bilgi çağı olarak adlandırılan çağımızda örgütlerin, hayatta kalabilmek için bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanması gerektiğini, bilgi teknolojilerinin örgütün yapısını değiştirebilecek güçte olduğunu” ifade etmiştir. Papazoglou ve Tsalgatidou (2000:301), “özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin, işletme yapısında köklü değişikliklere neden olduğunu ve işletmelere yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatini sağlanmasında yeni yollar sunduğunu” savunmuştur.

Bir örgütün iç yapısına ilişkin temel normların kodlanması, bu yapılırken örgütün görev ve amaçlarının çalışanlar ve paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir bir şekilde metinleştirilmesi, şekli örgüt yapısının da buna göre belirlenmesi kurumsallaşma açısından gerekli görülmektedir. Bu gibi işlemlerin daha az maliyetle, daha hızlı şekilde gerçekleşmesi kendisini sürekli güncelleyen bilgi teknolojisini etkin olarak kullanmakla, bunun için de teknolojik yenilikleri sürekli olarak takip etmekle mümkün olacaktır. Örgütün teşkilat şemasının kolayca çizilebilir olması da yapılan düzenlemelerin anlaşılması açısından önemlidir. Örgüt şemaları takip edilerek örgütün geçirdiği kurumsal süreçlerin izi sürülebilmelidir (Başa, 2012:59).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için globalleşen dünya ve şiddetlenen rekabet karşısında küresel normlara uyumlu ve eşbiçimli olmak; iç ve dış çevrelerindeki değişime duyarlı olarak yönetilmek; teknolojik gelişmelere paralel olarak başarılı olabilmek için bilgiye en kolay şekilde ulaşabilmeye ve bilgiyi dönüştürebilmeye yönelik örgüt yapısını oluşturmak; teknolojiyi yakından takip ederek rekabet üstünlüğü elde etmek ve ayrıca işletmenin faaliyetlerinin işletme çevresi tarafından kabul edilmesini sağlamak kurumsallaşma ile mümkündür (Bayer, 2005).

1.4.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki, bir işin veya görevin yerine getirilmesinde kanunların belirlediği sınırlar dahilinde kişiye karar verme ve yürütme imkanını sağlayan yasal haktır. Kurum içerisinde yetkilendirme yapılırken çalışanların eğitim durumları ve uzmanlık alanları esas alınmalıdır. Çalışma zamanından kazanmak, işlerin daha çabuk yürümesini sağlamak ya da personelden görev ve sorumlulukları dahilinde daha fazla faydalanmak gibi nedenlerden yetkinin denk veya ast çalışana devredilmesi gerekebilmektedir. Kurumsallaşmanın bir gereği olarak uygun nitelikleri taşıyan personele uzmanlık ve eğitimleri ölçüsünde yetki devri yapılmalıdır. Topaloğlu ve Koç (2007:100) “örgüt

yapısının, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmayacağını, tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması gerektiğini” ifade etmiştir.

Dereli (1976:169-170), kurumsallaşma alanındaki ilk araştırmacılarından Selznick’in benimsediği yaklaşımda ana temanın “yetki (otorite) devri” değişkeni olduğunu, burada da başlangıç noktasının Merton yaklaşımının ana teması olan ve organizasyonun üst hiyerarşik kademesince başlatılan “kontrol gereği” olduğunu söylemiş, sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

Kontrol gereği veya talebi sonucunda, artan ölçüde yetki devrine başvurmak gerekmektedir. (...) Gerçekten, bürokratlar, kendilerine verilen yetkiyi layikiyle kullanabilmek için dar ve özel bir takım alanlarda ehliyet ve tecrübe kazanmak zorundadırlar. Bu sayede organizasyonun hedefleri ile bu hedeflere varmada elde edilen başarı seviyesi arasındaki fark azalır.

1.4.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumların geleceğine dair hayati kararları alan kişilerin kurum yöneticileri olması itibariyle yönetimde diğerlerine yön verecek, onları motive edecek lider ruhlu kişilerin bulunması kurumsallaşma sürecinde hedefe giden yolda atılan ilk basamaktır. Yöneticilerin geleceği doğru tahmin etme ve endüstrinin evrimini etkileme yeteneğine sahip olması demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Eldeki veriler ışığında geleceği görüp doğru kararlar almak lider yöneticilerin en belirgin vasıflarındandır. İşletmenin liderinin ileriye gören, ikna konusunda etkili, cesur, toplayıcı, bütünleştirici, hak sahipleri arasında köprü görevi görebilen işbirlikçi bir ruh ve yaratıcılık özelliklerine sahip olması demek, işletmenin başarılı şirketler statüsüne yükselmesi anlamını taşımaktadır (Yaşa, 2006:41). Naisbitt ve Adurdene (1991:199), “liderliğin sadece bireylerin ya da kurumların başları derde girdiğinde kendilerini kurtarmasını bekledikleri türden bir pozisyon olmadığını” bildirmişlerdir. İyi bir lider, başında bulunan grubun üyelerinin istek ve amaçlarıyla örgütün bir bütün olarak sahip olduğu amaçları uyumlaştırmasını bilmelidir (Dilbaz, 2005: 69).

Bayrak (1997:356), “Geleneksel liderlik anlayışının; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Yukl (2010:3)’a göre liderlik, “grup üyelerinden birinin grup faaliyetlerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi sürecidir”. Ancak, rekabetin yoğunluk kazandığı günümüz dünyasında liderin yalnızca belirli bir grup insanı kendi bilgi ve tecrübesini kullanarak belli bir amaca doğru yönlendirmesi yeterli olmamaktadır. Liderin yalnızca fikir veren kişi konumunda olmaması gerektiği gibi, etkilediği

Grubun da yalnızca işi yapanlar konumunda olmaması beklenmektedir. Şengün (2011:31), “rekabetin yoğunlaştığı, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle geldiğini” belirtmiştir. “İnsan” faktörünün kendisine hayati bir konum edindiği günümüz iş dünyasında yöneticinin tek başına değil diğer grup üyeleri ile birlikte karar aldığı yönetim biçimi günümüz demokratik ve katılımcı liderlik anlayışını doğurmuştur. Herkesin düşüncesini ve fikrini gösterebildiği yönetimlerde kişilerin yetenekleri keşfolunur ve kimin hangi işte faydalı olabileceğine dair izlenimler edinilebilir. Çalışanların kendilerini kuruma ait hissederek karar alma mekanizmasının önemli bir parçası gibi davranmaları, işi ve işletmeyi sahiplenmiş olmaları kurumsallaşmanın sağlanarak rekabetin sürdürülebilmesine meydan verir.

Kurumsallaşmada yöneticilerin en önemli vazifeleri; işletmelerin geleceğine dair kararları çalışanların da görüşleri doğrultusunda almaları, alınan kararların herkes tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamaya yönelik hareket etmeleri, işletme öncelikleri belirlenirken yine tüm çalışanlarla fikir alışverişinde bulunmaları yani sorumlulukların paylaşıldığı katılımcı bir yönetim anlayışı tesis etmeleridir. Kurumsallaşmada önemli olan, insanlardan en yüksek verimi sağlayacak ve değişikliklere kolay ayak uydurabilecek bir liderliğin kurulmasıdır (Doğan, 1998, 155-156).

1.4.6. Karar Alma Şekli

Kurumsallaşma düzeyinin temel belirleyicilerinden biri olarak katılımcı yönetim anlayışının tesis edildiği işletmelerde işletmede gerçekleşen etkinlik ve faaliyetlere dair kararların ortak bir hareketle alınması beklenmektedir. Çalışanların işletmenin devamlılığını etkileyecek hususlar hakkında karar alırken faaliyet ve süreçleri sahiplenerek, olası sonuçları göz önünde bulundurarak ciddiye içerisinde davranmaları, onların ve kararlarının işletmenin önemli birer parçası olduğunu hissettirmeyi başarmış yöneticiler kanalıyla olacaktır.

Kurum içerisinde ufak bir faaliyetin gerçekleşmesinde dahi işin başlangıç aşamasından son aşamasına kadar -belki bir teknik elemandan bir yöneticiye kadar- farklı kişilerin farklı bilgi ve becerilerinden faydalanılmaktadır. Bu sebepten kurumda karar alma şeklinin aşağıdan yukarıya işten sorumlu tüm çalışan ve yöneticilerin katılımı ile gerçekleştirilmesi, bütün aşamaların sağlıklı ve etraflı bir şekilde düşünülmesini mümkün kılacak, daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesini sağlayacaktır.

1.4.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Kurulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 23'den aktaran: Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501). Denetim sisteminin aktif biçimde çalışması için yalnızca eldeki veri ve ölçütlerin değerlendirilmesi yeterli gelmeyecek, mevcut durumun sürekli olarak izlenerek eldeki bilgilerle karşılaştırılması ve sapmaların belirlenmesi gerekecektir. Gerçekleştirilen ve gerçekleştirilemeyen tüm faaliyetler, alınan ve uygulanan kararlar, yapılan veya yapılamayan tüm işlemler işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine sağlıklı biçimde iletilmelidir. İlgili birimlerce hazırlanan durum bildirir raporların işletme içerisinde gerektiği biçimde, gereken kademelere ve zamanında iletilmesi, aynı şekilde geri bildiriminin düzgün biçimde yapılabilmesi ve değerlendirilebilmesi etkin iletişim sisteminin varlığına bağlıdır.

Aziz ve Dicle (2017:57) örgütsel iletişimi “örgütün bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerden biri” olarak tanımlamış, “iletişimin örgütlerde içinde örgütü ilgilendiren çeşitli bilgi ve düşüncelerin dolaştığı kan damarları ya da sinir sistemi gibi olduğunu, örgütü bir bütün halinde dengeli ve işler durumda ayakta tuttuğunu” belirtmiştir.

1.5. Türkiye’de Kurumsallaşmanın Ortaya Çıkışı

Kurumsallaşma; uluslararası rekabetin artması, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, bilgi toplumunun egemen olmasıyla, yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarının doğması, hızlı teknolojik değişimler ve diğer benzer gelişmelerin ortaya çıkmasıyla beraber globalleşen dünyada bir gereklilik olarak kendisini göstermiştir. Bu bağlamda, örgütlerin, kurumların veya işletmelerin durağan bir yapıda olmadıklarını anlamak ve onların da zaman içerisinde değişime uğradıklarını kabul etmek gerekmiştir. 20. yüzyılın sonlarında ülkemizde ve dünya genelinde sosyal ve ekonomik gelişmelerin yanı sıra yaşanan ekonomik krizler, şirketleri değişime ayak uydurarak yeniden yapılanmaya ve kurumsallaşmaya yöneltmiştir. Doğan (2014:7), kurumsallaşmanın Türkiye’de ortaya çıkması ile alakalı olarak şunları söylemiştir:

Büyük değişimlerin yaşandığı ve rekabet ortamının gittikçe zorlaştığı bir ortamda, işletmelerin eski strateji ve politikalarında değişime giderek kurumsallaşmış bir yönetime ve kimliğe sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşte kurumsallaşma, bu yıllardan itibaren küreselleşen dünya ile birlikte Türkiye’de de ortaya çıkmaya başlamıştır.

Öztürk (1998:85), “1950’ler Türkiye’inde siyasal, bürokratik, elit ve üniversitedeki aydın grubun yanında bir girişimci sınıfın da oluştuğunu ve bu dönemde yatırıma yönelik girişimci sınıfın hızla gelişmiş, ileri endüstriyel ve yönetim tekniklerini benimsemeye başladığını” ifade etmiştir. 1950’de Demokrat Parti’nin iktidar olmasından 1954 yılına kadar, dışa kapalı ve korumacı, içe dönük iktisat politikaları hızla terk edilmiş, serbest dış ticaret rejimi benimsenerek, dış pazarlara yönelik bir kalkınma anlayışı izlenmiştir (Kanca, 2012:60). Daha sonraki yıllarda ise, özellikle Özal döneminde yaşanan serbest piyasa şartlarına geçiş sonucu Türkiye’de kurumsallaşma ihtiyacının kendisini hissettirdiği söylenebilir. Uygulanan ekonomik istikrar programı ile beraber yetişmiş eleman ihtiyacı doğmuştur.

1980’li yıllarda küreselleşme olgusunun beraberinde getirdiği uluslararası ekonomik sisteme dahil olabilmek amacıyla Özal, o zamanki temel ekonomik politikalarından çok farklı olarak yurt içi rekabeti geliştirme çabalarına girmeden ekonomiyi yurt dışı ile rekabete açmıştır (Eştürk, 2006). Alınan 24 Ocak kararları ile enflasyonun önlenmesi, ihracat artışı yoluyla dış dengenin gerçekleştirilmesi ve ekonomide serbest piyasa koşullarının sağlanması amaçlanmıştır. Bu kararlar ile dış rekabete karşı korunan ve iç talebe dayalı ülke ekonomisi uluslararası piyasaya açılmak üzere yeniden örgütlenmiştir. Diğer bir ifadeyle 24 Ocak 1980’de alınan kararlarla ülke ekonomisinin dışa açılması hedeflenmiştir. Ekonomi, serbest piyasa anlayışıyla dünya ekonomisine entegre edilmek istenmiştir. Türkiye’de o güne değin uygulanmakta olan dışarıya kapalı devletçi politikalarından vazgeçilmiştir. İhtiyaç duyulan her türlü malın ülke içerisinde üretilmesi gerektiği anlayışıyla ithali ikame etmekte olan bir Türkiye modelinden, dış pazara açık bir Türkiye modeline geçilmiştir.

Türkiye’de işletmeler, 1980’lerde hızla büyüyen küreselleşmenin sonucu olarak kurumsallaşma sürecine girerken kendisini giderek yoğunlaşan rekabet ortamında bulmuştur (Ener ve Demircan, 2006: 218). Türk menşeli işletmeler, uluslararası pazarda önde gelen ülke ve işletmelerle rekabet etmekte zorlanmış ve doğal seleksiyona uğramamak adına pazardaki ülke ve işletmelerle ekonomik ve kültürel anlamda bütünleşme ya da uygulamalarını bir nevi taklit etme ihtiyacı hissedilmiştir. Uluslararası pazara geçiş ile birlikte yabancı işletmelerle rekabet avantajı sağlanma gerekliliği doğmuştur. Bu doğrultuda işletmelerin yönetimi, geleneksel anlayışta olduğu gibi belirli yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmayıp yurtdışından yöneticiler transfer etmek suretiyle girişimci Türk işletmelerinin desteklenmesi yoluna gidilmiştir. Bu noktada işletmenin kurumsallaşmış olmasının önemi ortaya çıkmaktadır: Kurumsallık sisteminin yerleşmiş olduğu işletmeler, yöneticinin bireysel kimliğiyle değil işletmenin kurumsal kimliğiyle yönetildiği için yönetici değişikliğinde herhangi bir yönetsel boşluğa düşmeyeceklerdir.

Kurumsallaşmanın 1980’lerden sonra ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de serbest piyasaya geçiş sonrasında kökleşmiş aile işletmelerinde kurucu neslin zaman içerisinde yerlerini

sonraki nesle bırakacak olmalarıdır (Çevik, 2013:26). İstikrarın sürdürülebilmesi için işletmelerin kurumsal kimliğini edinmiş olmaları şarttır.

1.6. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma; organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmek amaçlı yapılan çalışmaları içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Değişime uyum sağlayamayan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri güçtür. Çevresel değişimin devam etmesi karşısında işletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmeyi sürdürebilmeleri için aynı süreklilikle kendilerini yenileme zorunluluğu, kurumsallaşma sürecine dinamik bir özellik kazandırmaktadır. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir (Karpuzoğlu, 2004:78). Bu adaptasyonun sağlanması yani kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için işletmenin kanunen tanınması, varlığını sürekli kılmayı başarması, bireysel ve örgütsel amaç uyumunu yakalamış olması ve kurumsal kimliğini kazanmış olması gerekmektedir. Bu dört ön koşulu, işletmeleri kurumsallaşmaya götüren nedenler olarak tanımlamak mümkündür.

1.6.1. Kanunen Tanınma

Örgütlerin kurumsallaşabilmek için yasal değişiklikleri takip etmeleri ve sosyal yaşamın beklentilerine göre davranmak durumundadırlar (Karpuzoğlu, 2004:79). Yasaların öngördüğü biçimde oluşturulan örgütsel yapılar kurumların hukuki şeklini meydana getirir (Yiğitcan, 2014:85). Ozankaya (2007:214)'ya göre “yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde eşgüdüm ve iletişimi etkin biçimde geliştirmekle, başka deyişle resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları yasal olarak tanınan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumlaşmayı sağlarlar”. Kurumsallaşmak isteyen işletmeler faaliyetlerini hukuki düzenlemelerin yanısıra faaliyette buldukları toplumun gelenek, örf, adet, anane, din, mezhep gibi özelliklerine yönelik olarak gerçekleştirmek zorundadırlar.

Aylan ve Koç (2017:568), “kurumsallaşma süreci kapsamında insan ilişkileri ve iletişim de dahil olmak üzere her türlü işin yürütülmesi esnasında belirli kuralların var olduğunu” bildirmiştir. Bununla birlikte kurumsal faaliyetlerle ilgili tüm prosedürlerde belirli kurallar uygulanmaktadır ve bu kurallar mümkün olduğunca yazılı hale getirilmelidir. Yazılı kurallar, kurumun işletme anayasasını temsil eder ve işe yeni başlayacak olanların da kurum vizyonunun bilincinde yetişmesini ve kurallara uygun hareket etmesini sağlar.

1.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmeleri, diğer işletmelerle rekabet edebilme potansiyeline sahip olmaları ile doğrudan alakalıdır. Bu da işletmenin sürekli değişmekte olan çevre koşullarına uyum gösterebilecek dinamiklikte esnek bir yapı kazanmasına bağlıdır. Görev ve faaliyetlerin işletmenin kuruluş amaçları esas alınarak düzenlenmesi, işletmenin örgütsel yapısının sürekli değişim halinde olan koşullara süratle uyum gösterebilecek esneklikte olması, çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlarını uyum içerisinde gerçekleştirmeyi misyon edinerek işletmenin sürekliliği üzerine odaklanarak çalışması, varlığın sürekli kılınmasına yönelik adımlardır.

1.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütler insanlardan oluşur ve insanların en temel özelliği, ihtiyaçları olan sosyal birer varlık olmalarıdır. Ozankaya (2007:215), “bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerinin, örgütün yöntemlerine alışmalarının, örgütü onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükselteceğini” ifade etmiştir. “Böylece örgüt, daha büyük durağanlık (istikrar) ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır; üyeleri için yalnızca bir ‘araç’ olmaktan çıkıp kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünür; başka deyişle kurumlaşır” (Ozankaya, 2007:215).

Karpuzoğlu (2004:80)’na göre “kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır. Örgüt ve çalışan ihtiyaçlarını uyumlaştırarak örgüt etkinliğini artırmayı başarmış organizasyonlar kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler olarak kabul edilir”.

1.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumların tıpkı bireyler gibi kendilerine ait ve kendilerini yansıtan kimlikleri vardır. “Kurum kimliği, kimlik oluşturmak amacını taşıyan planlı, bilinçli olarak kullanılan, arzulanan imajın oluşturulmasını hedefleyen ve ifade edilmiş kurum felsefesine dayanan bir yönetim aracıdır” (Okay, 2000:293). Bir kurumun düzenlediği konferanslar, paneller, sanatsal faaliyetler, kurum üyelerinin çeşitli mesleki kuruluş, kulüp ve derneklere üyelikleri kurum kimliğini yansıtmaktadır. Ayrıca sponsorluklar, bağışlar, benzeri yardımlar ve bunların bir şekilde kamu oyuna medya kanalı ile yansıtılması, kurumla özdeşleşmiş kişilerin kamu oyundaki görüntüleri, kurum kimliği ve imajını oluşturan ve pekiştiren faktörler olarak kabul edilmektedir (Garip, 1998:39).

Selznick’e göre örgütler yalnızca formal bir yapının kurulmasıyla değil yazılı prosedürler içerisinde yer almayan bir takım değerlerle özdeşleştiklerinde kurumsal özellikte olurlar. Bu değerler işletmeyi diğerlerinden farklı kılacak; tüm çalışanlarca benimsenen kurumsal bir aidiyet

oluşturacaktır. Aytar (2009:90), organizasyonun yaşının kurumsal kimliğe sahip olunması üzerindeki önemini “eski organizasyonların yerleşik adet ve alışkanlıklarını değiştirmeye çalışması oldukça zorken, yeni organizasyonların faaliyetlerinin kurumsal bir yapı örnek alınarak şekillendirilmesi daha kolaydır.” sözleriyle açıklamıştır.

Sonuç itibarıyla kurumsallaşma sürecinin son adımı işletme örgütünün kendisini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır (Karpuzoğlu, 2004:81).

1.7. Üniversitelerde Kurumsallaşma

Üniversiteler, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumlarıdır (Yükseköğretim Kanunu [YÖK], 1981: madde 3). Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının amaç ve ilkeleri, eğitim-öğretim faaliyetleri ile çalışan ve öğrencilerle ilgili temel esaslar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında düzenlenmiştir. Bu Kanun 1981 yılında yürürlüğe girmiş olup üniversitelerin amaç ve hedeflerine ulaşacakları yolda görev tanımı, organizasyon, teşkilatlanma, belirli işlemlerin yerine getirilmesi, misyon ve vizyon belirleme gibi konularda yönetimlere ve çalışanlara rehberlik etmektedir.

Geçmişten günümüze üniversitelerin misyonlarında dönemsel olarak farklı kazanımlar gerçekleşmiştir (Antalyalı, 2007:37): Ortaçağ üniversitelerinin karakteristik özelliği olarak eğitim misyonu göze çarparken 16. yüzyıl sonrası Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinin ilk modern üniversitelerinde ulusallaşma misyonu ile hareket edildiği görülmektedir. 19. yüzyıl Amerikan üniversitelerinde demokratikleşme misyonu belirgin durumda iken aynı dönemlerde Alman (Humboldtian) üniversiteleri araştırma misyonuna ön ayak olmuşlardır. Amerika'nın süper güç olmaya başladığı son yüzyılın ikinci çeyreğinde, Amerikan üniversiteleri kamu hizmeti misyonunu benimsemiştir. Bütün bu gelişmeler ışığında günümüz üniversitelerinin eğitim, araştırma, ulusallaşma, demokratikleşme ve kamu hizmeti gibi temel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik bir misyona sahip olduğunu söylemek mümkündür. Üniversitelerin bilim, sanat ve teknoloji gibi evrensel değerlerin üretilip yayıldığı kurumlar olmaları itibarıyla gerçekleştirecekleri faaliyetler ile uluslararası çalışmalara da katkı sağlayacak pozisyonda durdukları önemli bir husustur. Bu önemli pozisyonda duran üniversitelerin kendilerini geliştirip büyütürken misyonlarına uygun davranmalarının, uluslararası üniversiteler seviyesinde rekabet edecek hale gelmelerinin keyfi uygulamalarla değil kurumsallaşmış ilke ve standartlarla mümkün olacağı açıktır.

Ülkemizde, son yıllarda bölgesel kalkınma planları dahilinde bölgenin ekonomik ve kültürel hayatına katkı yapmak, taşrada yaşayan öğrencilere buldukları yerde üniversite eğitimi vererek fırsat eşitliğini gerçekleştirmek, yüksek öğretimin ülke genelinde dengeli biçimde dağılımını

sağlamak ve daha önemlisi eğitilmiş insan gücü kaynağıyla uluslararası rekabette söz sahibi olabilmek amacıyla çok sayıda üniversite açılmıştır (Halis ve Ay, 2017:44). Gerek vakıflara gerekse devlete ait yeni üniversitelerin kurulmasıyla Türkiye’de yüksek öğretim alanı genişlemiş ve bu çerçevede üniversiteler, hedeflerini gerçekleştirip ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı olmak için kurumsal yapılarının temel parametrelerini yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Kurumsallaşma ile birlikte önem kazanan küreselleşme, bilişim, yönetim, kalite, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar tıpkı diğer kurumlar açısından olduğu gibi akademik ve yönetsel olarak gelişimini sürdürmekte olan üniversiteler için de hayatta kalmalarını sağlayacak temel kriterler haline gelmiştir. Bilhassa yeni kurulan üniversiteler açısından kurumsallaşma süreci, vizyon ve stratejilerini belirleyip kendi kimliklerini kazanmaları ve bünyelerinde kurumsal yapıyı oluşturmaları adına büyük önem arz etmektedir. Bir üniversitenin benzerlerinden ayırt edilebilir olması, bulunduğu kurumsal çevrede tanınırlığını sağlaması meşruiyetini kazanıp kurumsal kimliğini elde etmesi ile mümkün olacaktır.

Ergüder (2015), nitelikli üniversitelerin başlıca özellikleri olarak “iyi yetişmiş akademisyenleri, araştırmacıları, kaliteli öğrencileri, büyük bir bütçeyi, akademik özgürlüğü, kurumsal özerkliği ve liderliği” göstermektedir. Bu kriterler üniversitelerin bünyelerinde yüksek seviyede kurumsallaşmayı yakalamaları açısından elzem özellikte olup kurumsallaşma göstergeleri ile de aynı çizgide durmaktadır. Üniversitelerin evrensel değerlere katkı sağlayacak çalışmalar ve araştırmalar yapan kurumlar oldukları göz önünde bulundurulduğunda dünya sıralamalarında kendilerine yer edinebilecek nitelikli kurumlar olabilmeleri için donanımlı personele ve öğrenciye, yeterli bir bütçeye ve özgür, özerk bir çalışma anlayışına sahip olmaları zorunluluğunda bulduklarını tahmin etmek güç olmayacaktır.

İyi, donanımlı, işinde uzman personel kurumsallaşmanın profesyonelleşme göstergesinin öngördüğü gibi üniversite içerisinde ideal bir çalışma ortamının sağlanması ile istihdam edilebilmektedir. Üniversitenin gelişimine yaptıkları bilimsel çalışmalar ile büyük katkı sağlayacak akademisyenlerin yönetim tarafından teşvik ve motive edilmesi bütün çalışanlarını aynı misyon ve vizyon altında topladığı, çalışanların uzmanlık alanlarına göre sınıflandığı, adil, uyumlu ve huzurlu bir çalışma ortamının temini ile mümkün olacaktır. Bu da kurumsallaşmanın yüksek seviyede olduğu profesyonel yönetimlerce gerçekleştirilebilecektir.

İyi personel yalnızca işini iyi yapan kişi olmakla kalmayıp öğrenci, diğer personel ve tüm paydaşlarla da iyi bir iletişim ve uyum içerisinde çalışan kişi de olabilmelidir. Çalıştığı kurumu kendi kimliği ile değil kurumsal kimliği ile temsil edebilmesi, üniversite adına konuşabilmesi, üniversite ile aynı vizyonda hareket edip aynı kurumsal amacı taşıması, üniversiteyi paydaşlar nezdinde itibarlı bir konuma sokacaktır.

Üniversiteler esas olarak öğrencilerinin iyi bir birey ve mesleğinde olabilecek en üst seviyede kaliteli bir çalışan olarak yetiştirilip topluma ve ülkeye kazandırılmalarından sorumlu kurumlardır. Öğrenciler için kurumu uluslararası standartlar doğrultusunda hareket eden bir bilim yuvası haline getirmek, eğitim-öğretimin mümkün olan en üst düzey bilimsel ve teknolojik sistemlerle yapılmasını sağlamak yine kurumsal çevrede bulunan bütün paydaşlarla iletişim halinde, değişim ve gelişmelerden haberdar yönetimlerin başarabileceği işlerdir.

Yukarıda nitelikli üniversitelerin sahip olması gereken bir başka özellik olarak ifade edilen büyük bir bütçeye sahip olma durumu, gerçekten de sadece üniversiteler için değil bütün kurumlar için hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda temel yapı taşlarından biridir. Küresel dünyada artık maddi manevi kaynaklara erişmek, bilgi paylaşımı, nitelikli personel yetiştirmek, iyi bir iletişim sistemine sahip olmak ...vb. kurumun bütçesi, ülkenin ekonomik imkanları ile doğrudan ilişkilidir. Bir bakıma kurumsal başarının kurum bütçesinin büyüklüğüne yakından bağlı olduğu söylenebilir. Devlet üniversitelerine Bakanlık tarafından tahsis edilen bütçe miktarını ülkenin ekonomik durumu ile doğrudan ilgili olması, üniversitelerin her dönem istediği miktarda maddi kaynağa sahip olamama riskini taşımaktadır. Üniversiteler bünyelerinde bulunan eğitim merkezleri, uygulama ve araştırma merkezleri aracılığı ile dış paydaşlara para karşılığı hizmet sağlayarak bu anlamda bütçelerini güçlendirebilmektedirler. Dış paydaşlarla iyi iletişim halinde olmak, onlara alacakları hizmet ve diğer bütün hususunda güvence verebilmek kurumsal çevrede tanınır olmakla yani kurumsal kimliğini kazanmış olmakla mümkündür.

Üniversite yönetimi, bünyesinde faaliyet gösteren araştırmacılarının düşünce ve ifade özgürlüğünü yasalar çerçevesinde koruyup kollayarak, üniversite içerisinde veya dışarısında yürüttükleri bilimsel odaklı çalışmalarında elde ettikleri sonuçları yayımlama, yorumlama ve tartışmalarına olanak tanıyarak akademik anlamda özgür davranmalarını sağlayabilmelidir. Herhangi bir siyasal veya ekonomik gücün çalışanların akademik özgürlüğüne engel olmasına müsaade etmemelidir. Kurumsallaşmaya dair tanımlamalarda sık sık yer verilen ve kurumsallaşmanın temel esaslarından olan “iş ve işlemlerin belirli ve standartlaştırılmış ilkelere, kurallarla yerine getirilmesi” gerekliliğinden yola çıkılarak üniversitelerde araştırmacıların ve akademisyenlerin akademik özgürlüklerinin de yazılı kurallar ile güvence altına alınması yerinde olacaktır.

Buldukları kurumsal çevrede rekabet edebilir güçteki üniversitelerin sahip olması gereken diğer bir özellik kurumsal özerkliliktir. Erdem (2013:99), üniversitelerin özerk olabilmeleri için “şeffaflık, hesap verme sorumluluğu ve kalite güvencesinin sağlanması” gerekliliği üzerinde durmuştur. Bunlar, kurumsallaşmış işletmelerde yönetimlerin sahip olması gereken temel değerler arasında yer alır. Öğretim elemanlarının seçimi, öğrencilerin kabul işlemleri, ders programlarının düzenlenmesi, öğrencilerin mezuniyet süreçleri gibi konularda dışarıdan gelecek herhangi bir gücün etkisi altında kalmadan karar verebilmek üniversitelerin yönetsel anlamda özerkliğini

ifade etmektedir. Aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereği üniversiteler tüm bu süreçlerde ve mali işlemlerinde topluma ve yasal denetim mekanizmalarına hesap verebilir biçimde hareket etmeli, şeffaf bir yönetim anlayışından taviz vermemelidir.

Üniversiteler kuruluş amaçları ve gerçekleştirmekle yükümlü oldukları faaliyetleri gereği farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden öğrenci, akademisyen, kurum ...vb. paydaşlar ile iletişim halindedirler. Sürekli olarak bu paydaşlar ile bir araya gelmekte, ortak faaliyetlerde ve çalışmalarda bulunmaktadır. Uluslararası programlar, seminerler, çalışmalar aracılığı ile farklı devletlerden misafir, öğrenci, çalışan ağırlamakta ve bu kişilerle kurumsal anlamda iş yapmaktadırlar. Bu bakımdan üniversitelerin dünya genelinde varlık gösteren büyük ve önemli kurum ve kuruluşlarla birlikte aynı standartlarla, aynı prosedürlerle hareket etmeleri, ortak ve modern bir yönetim anlayışına sahip olmaları yani yüksek kurumsallaşma seviyesinde olmaları misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri adına ayrıca önemlidir.

Modern çağın getirdiği ve küreselleşme ile birlikte her geçen dönem hız kazanan yenilikler ve değişiklikler karşısında üniversiteler, hayatta kalmak için profesyonel ve lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Her geçen gün ilerleyen teknolojik gelişmeler, üniversitelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde akademik yeterliliğin yanı sıra teknik becerilere de büyük oranda ihtiyaç doğurmaktadır. Günümüzde akademik çalışmalar bilişim ve teknolojinin getirdiği yeni yöntem ve sistemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Öğrencilerin not ve bilgi girişlerinden çalışmalarının test edilmesi ve değerlendirilmesine kadar tüm alanlarda teknik bilgi ve donanıma sahip olma zorunluluğu kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanların bu yeniliklerden haberdar olup onları kullanabilmeleri, üniversite yönetiminin gerekli eğitimi almaları konusunda çalışanları yönlendirip teşkilatlandırması gelişime açık, gelişime önem veren liderlerin tasarruf edebileceği nitelikte işlerdir.

Bu anlamda üniversitelerin değişen koşullara ayak uydurabilmek için tüm bu değişikliklere açık, yenilikleri takip edecek, katılımcı ve birleştirici yetenekte bir yönetim anlayışı ile yönetilmeleri ayrıca önemlidir. Çünkü üniversitelerin önce topluma ve daha sonra dünyaya kaliteli insan yetiştirme vasfını taşıyan kurumlar olmaları bakımından gelişime kayıtsız kalmaları imkansızdır. Üniversiteler buldukları toplumda iş dünyasından siyaset dünyasına, sanat dünyasından bilim dünyasına kadar pek çok alanda, yaptıkları çalışmalar ve yetiştirdikleri nitelikli bireyler sayesinde katkı sağlamakta, bir nevi topluma önderlik etmektedirler. Lider yöneticilerin yönettiği lider kurumlar, kurumsallaşmanın etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını öngörerek çalışanların karar alma sürecine dahil edildiği anlayışla buldukları toplumu üst seviyelere taşıyacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİR KURUMSALLAŞMA ARACI OLARAK İÇ KONTROL SİSTEMİ

Küreselleşme sürecinde teknoloji ve sanayinin gelişmesi ile birlikte işletmeler daha fazla büyümek istemiş, büyüyen işletmelerin yönetilmesinde geleneksel yöntemler yetersiz kalmıştır. Bu noktada hızla büyüyen işletmeler, kişilerden bağımsız olarak kendi kimliğini oluşturmaya diğer bir ifadeyle kurumsallaşmaya ihtiyaç duymuşlardır. Rekabet ortamında riskleri kontrol altına almak ve fırsatlardan maksimum düzeyde faydalanmak için bir kurumsal yönetim aracı olarak işletmenin bütününde koordineli olarak uygulanacak iç kontrol sistemi (İKS) geliştirilmiştir. Bu sistem, evvela muhasebe ve finans alanlarında mali raporlamalardaki hata ve hilelerin önlenmesi amaçlı ortaya çıkmış olsa da sonrasında faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve yasal düzenlemelere uygunluk sağlanmasının da amaç edinildiği bir modelle işletmenin bütününde hakim olan bir yönetim mekanizması olarak işletilmeye başlanmıştır.

İç kontrol sistemini, kurumsallaşma sürecini tüm işletmede uygulanır hale getirmek için kullanılan bir araç olarak tasvir etmek mümkündür. Kurumsallaşma ile beraber büyüyen işletmelerde meydana gelebilecek riskleri kontrol altında tutmak için iyi bir iç kontrol sistemi geliştirmek kaçınılmaz olmuştur. Küreselleşme sürecinde; iş yaşamındaki ve ekonomik koşullardaki dengesizlikler ve krizler, zorlu rekabet şartları, teknolojik gelişmeler ve ilgili grupların yükselen beklentileri tüm işletmelerde iyi kurumsal yönetimin dolayısıyla etkin risk yönetiminin ve aktif bir iç denetim sisteminin yapılandırılarak işletilmesini zorunlu hale getirmiştir.

2.1. Kontrol ve İç Kontrol Kavramları

Kontrol kelimesi Fransızca kökenli olup Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “1.Denetleme, 2.Bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma, 3.Yoklama, arama, 4.Denetçi, kontrolör ” anlamlarıyla yer almaktadır (TDK, 2018). Kelimeye karşılık gelen anlamlardan çıkarılacağı gibi kontrolün sağlanmasında gerçeğe ya da olması gereken biçime uygunluğu tespit etmek esastır. Kontrol, ifa edilen işin sonucunun sağlanmasını yapan, riskin ya da tutarsızlığın tespiti halinde gereken müdahalenin edilebilmesi için sebepleri ortaya koyan bir mekanizma olarak düşünülebilir. Mevcut durum olması gerekenle karşılaştırıldığında amaçlar ve fiili sonuçlar arasında bir sapma varsa sapmanın nedenlerinin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan önleyici ve düzenleyici iyileştirmelerin yürürlüğe konması kontrol işlevinin gerekleridir. Bu anlamda kontrol işlevinin, işletmenin mevcut performansını ortaya koymakta, belirlenen standartlardan sapmaların tespitinde ve faaliyetlerin

gerektiği gibi sürdürülmesinin sağlanmasında, kısaca işletmenin başarısının ölçülmesinde çok önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Esasen günlük hayatın her aşamasında, iş yerlerinde, okullarda, alışveriş merkezlerinde, diğer kurum ve kuruluşlarda, cadde ve sokaklarda asayiş ve düzeni sağlamak için çeşitli kontrol mekanizmaları işletilmektedir. Binalara girişlerdeki kimlik sorgulamaları, X-Ray cihazlarından geçme zorunluluğu, otoyollara kurulan radar sistemleri, cadde ve sokaklara yerleştirilen güvenlik kameralarının her biri kontrolü sağlamak amaçlı kurulmuş düzeneklerdir. Bu tip düzenlemeler toplumsal yaşamın refah içerisinde sürdürülebilmesi bakımından hayati önem arz etmektedir.

Kontrol, toplum yaşantısında düzeni sürdürmek için ne kadar gerekli ise şüphesiz toplumların karakteristik özellikleriyle yapılanmış kurumların varlıklarını sürdürülebilmeleri, aynı zamanda kurumsallaşmanın sağlanabilirliği açısından da o kadar gerekli bir mekanizmadır. Ataman (2009:667), kontrolü “örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi” olarak tanımlamaktadır.

İşletme yönetiminde kontrol; planlama, örgütleme, yürütme, ve koordinasyonla birlikte yönetimin beş temel fonksiyonu arasında yer alır. Kaya (2005: 97), kontrolü “kurumsal yönetimin amaç ve hedeflerine ve mevzuatına uygun olarak gerçekleştirilmesi, hataların önlenmesi veya düzeltilmesi amacıyla yönetimin oluşturduğu veya yaptığı önlemler bütünü” olarak ifade etmektedir. Kontrolün esas amacı hataları tespit etmek ve tekrarlanmalarını önlemek için hatanın yapılmasına mahal verebilecek riskli noktaları belirlemektir (Hodgets,1999:240).

Kurumsal işleyişte de tıpkı toplum yaşantısında olduğu gibi mevcut düzeni koruyacak kurallara ve bu kuralların uygulanma sürecini kontrol edecek sistemlere ihtiyaç duyulur. İç kontrol, bu süreçte belirli bileşen ve standartlarıyla verimliliği ve etkinliği artırmaya, kurum içerisinde konulmuş kuralların fiilen ve doğru biçimde işlenmesini takip etmeye odaklı yönetsel bir araç olarak devreye girer. Buna istinaden iç kontrol sisteminin var olduğu kurumlarda kurumsallaşma sürecinin gerek yazılı gerek fiili olarak belirli bir sisteme oturmuş olduğundan bahsedilebilir.

İç kontrol sistemi kurumların kendi bünyelerinde kendi iş yapma sistemlerini, çalışma şekillerini dikkate alarak oluşturabilecekleri bir sistemdir. Yani her kurum iç kontrol sistemini kendisi oluşturur. İnsan kaynakları, organizasyon şemasının çizilmesi, iş-akış süreçlerinin hazırlanması, finansal verilerin raporlanması gibi çalışmaların tümü iç kontrol sisteminin uygulanma alanlarıdır. Sistem, dünya genelinde kabul görmüş bileşen ve standartlar üzerine kuruludur. Kurum içerisindeki tüm faaliyetler, yöneticiler ve tüm personelin katılımıyla bu bileşen ve standartlara uygun olarak yürütülmelidir.

İç kontrol, kurum kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli ve kurumun amaçlarına uygun bir şekilde kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, kurumun varlıklarının korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır (Tümer, 2010: 11). Korkmaz (2007: 8), iç kontrolün “yöneticilerin kurumu çalıştırmaları ve kurumsal amaçların devamlılık esaslı gerçekleşmesini sağlamaları için yapılandırılmış bir yönetim kontrolü olduğunu” söylemiştir. Saltık (2007:13), 1992 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi tarafından yayınlanan “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” başlıklı raporda, iç kontrolün; “bir kuruluşun yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve diğer tüm personeli tarafından, faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği, finansal raporların güvenilirliği, kanunlara ve yasal düzenlemelere uygunluk hedeflerinin gerçekleştirilmesine makul bir güvence sağlayabilmek amacıyla kurulan ve yürütülen bir süreç” olarak tanımlandığını aktarmıştır. İç kontrolün günümüzde kullanılan tanımı bu şekildedir.

2.2. İç Kontrolün Ortaya Çıkışı

Ekonomik ve yönetsel alanda dünya üzerinde yaşanan gelişmeler eşliğinde işletmeler küreselleşmeyle beraber kurumsallaşma süreci içerisine girmiş, geleneksel yönetim biçimlerinin yeterince dikkate almadığı insan ve çevre faktörleri, modern dünyada ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Ataman vd. (2001: 60), “bilhassa 1940’ lı yıllar itibarıyla işletme yapılarının büyüdüğünü, işlemlerin karmaşıklaştığını, faaliyetlerin yoğun şekilde arttığını; bu ve benzeri sebeplerle tepe yönetimlerin işletmenin tüm birimlerine hakim olmakta zorlandıklarını” ortaya koymuştur. Çevresel değişikliklerin önemsendiği, insan faktörünün kişisel boyutuyla da ele alınmaya başlandığı modern yönetim biçimlerinin yöneticiler ve tüm çalışanları ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde istihdam edebilmesi, etkinlik ve verimlilikte sürdürülebilirliği yakalaması işletmenin genelinde hakim olacak bir kontrol sistemi ile mümkün olacaktır. Bakkal ve Kasımoğlu (2012:1), “kurumsallaşma beraberinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyaçlarının doğduğunu, kurumlarda verimlilik bilincinin geliştiğini, performans yönetimi ve kurumsal yönetimin her geçen gün önem kazandığını, tüm bunların da iç kontrol alanındaki gelişmelerin önünü açtığını” ifade etmiştir. Aksoy (2005:138), işletmelerde iç kontrolün gerekliliğini şu cümlelerle açıklamıştır:

İşletmeler gelişen ekonomik ilişkilerin etkisiyle fiziki olarak büyüdükçe, faaliyetlerin ve meydana gelen değer hareketlerinin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça, işletme yönetiminin işletme faaliyetlerini doğrudan doğruya kontrol etme olanağı ortadan kalkmaktadır. İşletme yönetimi açısından ortaya çıkan bu olumsuz gelişme, ancak etkin bir iç kontrol sistemi (İKS) kurularak ve yürütülerek giderilebilir. İç kontrol, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için işletme yönetiminin kabul edilen politikalar ile uygulanan usul ve yöntemlerin bütünüdür.

Dünyanın büyük ülkelerinin ekonomilerinde ortaya çıkan ve kullanılmaya başlanan iç kontrol kavramının gündeme gelişinin, 1972 - 1974 yılları arasında yaşanmış, dönemin Amerikan

Başkanı'nın istifasına neden olan tarihteki en büyük siyasi skandallardan Watergate skandalı ile ilgili olduğu aşağıda yer verilen bilgiler ışığında açıklanmaya çalışılmıştır:

Başkent Washington'da, muhalefette bulunan Demokrat Parti'nin seçim çalışmalarını yürütmek için merkez olarak kullandığı Watergate Binası'na gizlice girmeye çalışan grubun yakalanması ve bu olayın üstünün örtülmeye çalışılması büyük bir skandalı açığa çıkarmıştır. Önceleri basit bir hırsızlık gibi görünse de gazetecilerin kurcalaması üzerine olayın dönemin Amerika Başkanı Nixon'un seçim kampanyasından sorumlu Cumhuriyetçi Partili görevlilerce siyasi amaçlarla yapıldığı, en önemlisi Başkan'ın bu faaliyetten haberdar olduğu ortaya çıkmıştır. Watergate savcısının konuya dikkat çekmesi akabinde yapılan araştırmalar doğrultusunda 1977 yılında iç kontrol temalı "Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act)" uygulamaya girmiştir. Böylelikle ABD, çok uzun bir süre boyunca yabancı devlet görevlilerine rüşvet ödenmesini kanunla yasaklayan tek ülke olmuştur (Taşar ve Çevik, 2017: 144). Bu kanun 1980'lerde iç kontrol sürecine olan ilginin artmasına ve iç kontrol sisteminin öneminin anlaşılmasına temel oluşturması bakımından iç kontrolün tarihçesinde önemli bir yere sahiptir.

1980'lerde işletmeyi olduğundan daha iyi durumda göstermeye yönelik hazırlanan hileli mali raporlamalarda yaşanan artışlar da İKS'nin kurulması ve yaygın olarak işletilmesinde önemli bir etken olmuştur. Hileli raporlama işlemlerinin artışı neticesinde 1985 yılında muhasebe ve denetim alanında önde gelen beş kuruluşun bir araya gelmesiyle Treadway Komisyonu olarak da bilinen "Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Reporting)" kurulmuştur. Komisyon, 1987 yılında yayımladığı "Hileli Finansal Raporlama" adlı raporda bağımsız denetçilerle birlikte hukuk ve mali müşavirlerin, kurum yöneticilerinin, kurumdaki muhasebe ve denetim birimlerinin, denetim komitelerinin, üst denetim kurumlarının, muhasebe ve işletme eğitimi veren okulların da raporunda hile ve hataları tespitinden sorumlu olduğunu bildirmiş ve incelediği hileli mali raporlamaların yüzde 50'sinin iç kontrol zayıflıklarından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır (Root, 1998:38).

Treadway Komisyonu, "Hileli Finansal Raporlama" raporuna istinaden iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilerek ortak ve kapsayıcı standartlar içeren bir iç kontrol sisteminin oluşturulması gerekliliğini gündeme getirmiştir (Bakkal ve Kasimoğlu, 2012). Bu amaçla Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) kurulmuş ve 1992 yılında "İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve (Internal Control Integrated Framework)" raporu yayımlanmıştır. Bu rapor, günümüzde özel sektörde ve kamu sektöründe yaygın olarak kullanılmakta olan "COSO (Committee of Sponsoring Organizations) iç kontrol modeli" olarak bilinmektedir. Pek çok dünya ülkesi ile birlikte ülkemizde de uygulamaya giren COSO iç kontrol modeli çalışmanın ileriki bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Yukarıda bahsedildiği üzere ABD’de “Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu” ile yabancı devlet görevlilerine rüşvet ödenmesinin yasaklanması iç kontrol sisteminin sağlanması anlamında atılan hukuki bir adım olarak görülmektedir. Uluslararası ilişkilerde rüşvet ve yolsuzlukla mücadelenin yasalştırılması, Treadway Komisyonunca hedeflenen ortak ve kapsayıcı bir iç kontrol sisteminin oluşturulması yönünde çok önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Bu noktada çalışmanın ileriki bölümlerinde değinileceği üzere İKS standartları arasında “hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi” standardı adında bir standardın var olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Rüşvet ve yolsuzluğa karşı etkin bir kontrol aracı olarak ortaya çıkan iç kontrol sisteminin kurumlarda eksiksiz biçimde işleminde, sistemin kendi koyduğu bileşen ve standartlar yeterli olmayıp bu bileşen ve standartların rüşvet ve yolsuzlukla mücadele kapsamında yasalarla desteklenmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmada istikrarın yakalanması, iç kontrolün sadece tek bir kurum veya tek bir ülkede değil, aynı zamanda paydaş kurum ve paydaş ülkelerin faaliyet gösterdiği ortak pazarda sistemleşmesiyle, yolsuzlukla mücadelenin dünya genelinde yasalaşmasıyla gerçekleşir. Rüşvet ile mücadelede dünya genelinde etkinliğini sürdüren diğer bir kanun da 2011 yılında Birleşik Krallık’ta yürürlüğe giren “Rüşvet Yasası”dır (Gürer, 2015).

2014 yılında Brezilya’da yürürlüğe giren “Temiz Şirket Yasası” da Brezilya’daki şirketlerin hem yurt içinde, hem yurt dışında devlet görevlilerine rüşvet vermelerini önleyici içeriktedir. Brezilya’da 2014’te basına yansıyan telefon görüşmeleri ile ülke gündemine düşen skandalda, bakandan milletvekillerine, banka müdürlerinden bürokratlara ve işadamlarına kadar bir çok kişi çete kurdukları, kara para akladıkları, görevi kötüye kullandıkları ve zimmete para geçirdikleri gerekçesiyle yargılanmıştır. Adil ve tarafsız bir iç kontrol sisteminin oturtulması hedefinde şunu da belirtmek gerekir ki; 10 yılda karara bağlanan yolsuzluk davasında hükümet, medya organlarını engellemeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamıştır. Ülkenin önde gelen gazeteleri iktidarı ve süreci yönetenleri kötülememiş, tarafsız manşetleriyle şeffaf yönetimin ve bağımsız yargının yanında yer alarak sürece katkı sağlamıştır (Gürer, 2015:16). Kurumsal yönetimde şeffaflık ve tarafsızlık, iç kontrol sisteminin gerek “etik değerler ve dürüstlük” gerekse “hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi” standartlarının sağlanması açısından son derece önemlidir.

İç kontrolün çokça tartışılır hale gelmesinde önemli rol oynayan hileli raporlama yolsuzlukları, işletmelerdeki büyüme ile doğru orantılı olarak artmıştır. Küreselleşmenin, işletmeler üzerinde meydana gelen önemli bir etkisi işlem hacimlerindeki artış olarak gözlenmiştir. Büyüyen işletmelerin halka açılmasıyla mali raporlama olaylarında yapılan hilelerin işletmeye verdiği zarar artık büyük oranlarda gerçekleşmeye başlamıştır. ABD’de doğalgaz dağıtım şirketi olarak faaliyet gösteren ve dünyanın bir çok bölgesinde işletmesi bulunan, 90’lı yılların en gözde şirketlerinden Enron şirketine ait problemler muhasebe kayıtlarının usulsüz biçimde düzeltilerek kamuoyuna olumlu olarak lanse edilmesi dünya genelinde ismini duyuran bir skandalla patlak vermiştir.

“Enron Skandalı” olarak bilinen olayda, Enron şirketine denetim ve danışmanlık hizmeti veren Arthur Andersen firması, kötü durumda olan şirketi olduğundan daha kârlı ve değerli göstermek için mali tabloları gerçeği yansıtmayan finansal bilgilerle doldurarak hile yapmıştır, bunun sonucunda hem kamuoyu hem hissedarlar yanlış bilgilendirilmiştir. Finansal tabloların içerdiği bilgiler kullanıcıların karar alırken doğru hamleler yapmalarını etkilediği için, bu tabloların kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde yapılandırılması beklenmektedir(United Nations, 2003: 2’den aktaran: Arı, 2009:3). Dolayısıyla bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılan denetimlerin, işletmelerin ortakları ve tüm paydaşları için önemi hayli fazladır (Fettahoğlu ve Kargacı, 2016:238). Finansal tablo bilgilerine bakarak şirketlerle iş yapan kullanıcılar, şirketlerin varlığını sürdürebilmeleri hususunda tehlike arz eden durumları, bağımsız denetçilerin araştırma raporlarından öğrenmektedir (Shaikh ve Talha, 2003:526’dan aktaran: Aydın ve Tuğay, 2018:280).

Neden olduğu milyarlarca dolarlık zararla hileli raporlama olaylarında ilk sıralarda gösterilen örneklerden olan Enron Skandalı’nın ekonomik ve toplumsal sonuçlarının dünya genelinde etkisi büyük olmuştur. Bu skandal, ABD’de 4.500 kişinin, dünyada ise 85.000 kişinin işini kaybetmesi ile sonuçlanmıştır. Skandalın ABD ekonomisini tahminen 64 milyar dolar kadar zarara soktuğu bilinmektedir (Sağlar ve Kandemir, 2007: 22). Enron’un da aralarında olduğu mali tablolardaki hileler ve denetim problemleri sebebiyle ortaya çıkan skandallar sermaye piyasalarına, üst düzey yönetimlere, finansal raporlara, bağımsız denetim sistemine ve denetçilere karşı bir güven sorununa yol açmıştır (Dinç ve Cengiz, 2014: 222). Bu noktada İKS standartları arasında yer alan “iç denetim”in, kurumlarda bağımsız ve objektif olarak yürütülmesi gerektiğini ve denetim faaliyetini yürüten iç denetçilerin güvenilirliklerini her daim korumak zorunda olduklarını söylemek gerekir.

Enron ve Arthur Andersen şirketlerinin muhasebe kayıtlarında yaptıkları usulsüzlük ve sonucunda yaşanan maddi manevi kayıplar dünya kamuoyu gözüyle muhasebe ve denetim sistemindeki eksikliklerden kaynaklı olarak görülmüştür. Diğer taraftan mali raporlarda hile yapılmasının yanı sıra şirketin güçlü siyasal bağlantılarının bulunması ve bu siyasilere yapılan bağışlar karşılığı şirketin denetimden kaçırılması ayrı bir usulsüzlük konusudur. Bürokratların ve devletin üst kademedeki yöneticilerinin yüksek maaşlarla liyakat önemsensemeksizin şirketin önemli pozisyonlarında istihdam ediliyor olmaları şirketin arkasındaki siyasal gücü artırmıştır. Şirketi sona götüren bütün bu sebeplerin, iç kontrol sistemi standartlarına ters düşen, hukuka, liyakata ve diğer etik değerlere aykırı davranışlardan kaynaklı olduğu söylenebilir.

Dünya tarihinin en büyük iflası olan Enron skandalı sonrasında denetim mesleğinin ve etik kuralların tekrar gözden geçirilme gerekliliği gündeme gelmiştir. Mevcut sistemin düzeltilmesi amacıyla 2002 yılında Amerika’da “Sarbanes Oxley Yasası” çıkartılmış, bu yasa ile birlikte “Amerikan Kamu Gözetim Kurumu (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB)” kurularak bağımsız denetim firmalarının denetlenmesi şartı getirilmiştir. İnam (2007: 69), “bu kanunla birlikte, ABD yönetiminin Enron Skandalı sonucu kamuoyu nezdinde kaybolan güvenini

piyasalarda yeniden tesis etmeyi ve şirketleri, finansal bilgileri şeffaf ve dürüst biçimde açıklamaya sevk etmeyi amaçladığını” belirtmiştir. Bu gelişme akabinde birçok ülkede kamu gözetim kurumları kurulmaya başlanmış, Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye’de kamu otoritesini esas alan düzenlemeler yapılmıştır. Mali raporların bağımsız denetim birimlerince denetlenmesi ile, standartlaşmanın bir nevi kurumsallaşmanın sağlanması, hile ve yolsuzluğun önüne geçilerek finansal piyasalarda kaybedilen güvenin geri kazanılması amaçlanmıştır. Güven ve şeffaflık kavramları, iç kontrol sisteminde bütün kurumlar tarafından benimsenmesi ve benimsetilmesi gereken temel değerler arasında yer alır.

ABD’de meydana gelen Enron skandalına benzer olarak yaşanan büyük şirket skandalları sonrası, bilhassa son yıllarda gerek Türkiye’de gerekse dünya genelinde iç kontrol kavramı üzerinde fazlaca durulmaya başlanmıştır. Kaban (2014:11), “ülkemizde 2000 ve 2001 yıllarında yoğun şekilde yaşanan banka iflaslarının da iç kontrole olan ilginin artmasında ayrıca bir sebep teşkil ettiğini” belirtmiştir. Banka kurmanın teknik koşullarının yeterince gözetilmemesi, teknik, mali ve etik kısıtların, siyasi ilişkilerle aşılması, gerekli etik niteliklere sahip olmayanlara banka kurma izni verilmesi, Bankalar Yeminli Murakıpları raporlarının dikkate alınmaması ve bilançoların gerçeğe aykırı olarak yayınlanmasına göz yumulması, iktisat literatürüne “hortumlama” olarak giren yöntemlere yol açarak bankaların mali yapılarının giderek zayıflaması ve art arda batmasına yol açmıştır (Yeni Şafak, 2007).

Ardı ardına yaşanan yolsuzluk, rüşvet, hile ve iflas olayları akabinde işletmelerde gerçekleştirilen finansal raporlama, bütçeleme, denetim gibi uygulamaları yeniden düzenleyerek kontrol altına almak kaçınılmaz olmuştur. Dünyada farklı iç kontrol varsayımları ve sistemsel modellere dayalı çeşitli iç kontrol yapılandırmaları (COSO, İngiltere-Cadbury, Turnbull, Kanada-COCO, Güney Afrika-KING, CobiT, eSAC, SysTrust vb.) oluşturulmuştur (Aksoy, 2005:140). Bu yapılandırmalardan COSO, İç Kontrol-Bütünleşik Çerçevesi ile bir çok AB ülkesinde ve ülkemizde de kabul görmüş, dünya genelinde en fazla uygulamada olan iç kontrol çerçevesi durumundadır. Bu İKS modelleri, kurum ve işletmelerde iç kontrol yapısının oluşturulmasına ve geliştirilmesine imkan tanıyan çeşitli standartlar ve teknikler önermiştir. Bunlar, tüm kurumlarda uygulanabilecek nitelikte düzenlemeler içermekle birlikte çalışılan sektörün, yürütülen faaliyetlerin ve mesleklerin özellik ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilir.

İç kontrol sistemlerinin önde gelenleri içerik, amaç ve sorumluluk açısından şu şekilde karşılaştırmıştır:

Tablo 3: İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması

	COSO	CobiT	eSAC	SysTrust
Sistemi Oluşturma Sorumluluğu	İşletme yönetimi	Yönetim	Yönetim	Yönetim
Sistemi Etkin Çalıştırma Sorumluluğu	Yönetim	Yönetim, iç ve bağımsız dış denetçiler	İç Denetçiler	Bağımsız Dış Denetçiler
İç Kontrol Sisteminin Etki Alanı	İşletmenin Tamamı	Bilgi Teknolojisi ve İşletmenin Tamamı	Bilgi Teknolojisi	Bilgi Sistemleri
Tanım	İşletme yönetimi, yönetim kurulu ve diğer yetkili personelce oluşturulan ve etkilenen bir yöntem.	İşletme politikaları, iş yapış tarzı ve organizasyon yapısını kapsayan bir yöntem.	Çalışanlardan oluşan bir sistem yöntemler ve alt sistemlerden oluşur.	Tanım yapılmamıştır.
Amaç	<ul style="list-style-type: none">• Güvenilir finansal raporlama• Faaliyet etkinliği• Yasa ve yönetmeliklere uygunluk	<ul style="list-style-type: none">• Güvenilir finansal raporlama• Faaliyetlerde etkinlik• Yasa ve yönetmeliklere uygunluk• Tam, doğru ve gizli bilgiler	<ul style="list-style-type: none">• Güvenilir finansal raporlama• Faaliyetlerde etkinlik• Yasa ve yönetmeliklere uygunluk	<ul style="list-style-type: none">• Güvenilir finansal raporlama• Yönetimin hedeflere ulaşma başarısı

Kaynak: Aksoy (2005:145)

Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) tarafından geliştirilen COSO modelinde iç kontrol sisteminin oluşturulmasında sorumluluk sadece üst yönetime aitken CobiT modelinde sorumluluk üst yönetim, bağımsız dış denetçi ve iç denetçiler arasında paylaşılmaktadır. Sorumluluğun bu şekilde paylaşılması, Sarbanes Oxley Yasası (SOX) uyarınca Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu (SEC) tarafından yapılan düzenlemeyle uyumludur (Aksoy, 2005:145). SOX modeli, İKS'lerin yapılandırılmasında yöneticilere büyük sorumluluklar yüklemekte, iç denetçilerin ve dış denetçilerin denetim çalışmaları esnasında birbirleri ile işbirliğinde bulunmalarını tavsiye etmektedir (Yiğitcan, 2014:57).

COSO modelinde iç kontrol sistemi tüm işletmeyi kapsamaktadır. Tablo 3'ten de okunacağı üzere sistem, finansal raporların güvenilirliğinin sağlanmasını, faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasını, yasalara ve yönetmeliklere uygun hareket edilmesini amaçlamaktadır.

1996 yılından beri işletimde olan CobiT (Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Hedefleri) modeli kurumların kullanmakta olduğu yazılımlardan kaynaklanacak riskleri kontrol altına alma amacıyla geliştirilmiştir. İç kontrol sistemi, işletmenin bilgi işlem teknolojileri dahil tüm birimleri kapsamaktadır. Güvenilir finansal raporlamayı, faaliyet etkinliğini, mevzuata uygunluğu, tam ve doğru bilgi elde etmeyi ve bu bilgilerin gizliliğini sağlamayı amaçlar.

eSAC (Elektronik Sistemler Güvence Kontrolü) iç kontrol modeli, e-ticaret gibi elektronik ortamda gerçekleştirilen işlemler sırasında karşılaşılabilecek risklerin anlaşılabilmesi, değerlendirilebilmesi ve kontrol edilebilmesi amaçlarına yönelik olarak 2001 yılında geliştirilmiştir. Sistemi oluşturma sorumluluğu üst yönetime aitken finansal ve muhasebe konularının yanında bilgi kaynaklarının ve bilgi işlem sistemlerinin güvenilirliğini sağlama hususlarında da iç denetçiler yetkili kılınmıştır; iç kontrol sisteminin çalıştırılması sorumluluğu iç denetçilere aittir.

SysTrust (Güven Sistemi), Amerikan Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA) ve Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (CICA)'nın 1999'da çıkarmış olduğu bir iç kontrol sistemi modelidir. Üretimi dijital olarak yapılan bilgilerin güvenli bir şekilde muhafaza edilmesini amaçlar. Bu modelde, iç kontrol sisteminin kurulması sorumluluğu yöneticilere, sistemin etkin biçimde çalıştırılması sorumluluğu ise dış denetçilere aittir. Güvenilir finansal raporlama ve yönetimin hedeflerini yakalaması, SysTrust iç kontrol modelinin öncelikli hedefleridir.

2.3. Bir İç Kontrol Çerçevesi Olarak COSO Modeli

Evvelce de bahsedildiği üzere "COSO iç kontrol modeli", dünya genelinde en fazla kullanılan iç kontrol sistemidir.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) modeli, ismini Amerika'daki bazı bağımsız meslek kuruluşlarının, 1985 yılında finansal raporlamadaki hilelerin ve suiistimallerin önlenmesi, kurumlarda iç kontrol yapısının, kurumsal yönetimin ve risk yönetiminin etkin hale getirilmesi amacıyla oluşturdukları komisyondan almaktadır.

COSO'yu oluşturan meslek kuruluşları aşağıdaki gibidir (Aksoy, 2005:140):

- Amerikan Muhasebe Birliği (AAA-American Accounting Association),
- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasipleri Enstitüsü (AICPA-American Institute of Certified Public Accountants),
- Finans Yöneticileri Enstitüsü (FEI-Financial Executives Institute),
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA-Institute of Internal Auditors),
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA-Institute of Management Accountants).

COSO komisyonu, 1992 yılında “İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve (Internal Control Integrated Framework)” isminde bir rapor yayımlamıştır. Bu rapor, dünya üzerinde en fazla benimsenen ve en yaygın olarak uygulanan iç kontrol çerçevesi haline gelmiştir. “COSO iç kontrol modeli” olarak tanımlanan bu çerçeve altında iç kontrolün önemine vurgu yapılarak iç kontrolün uygulanması ve değerlendirilmesi için gerekli olan temel kriterler tespit edilmiştir. Kurt ve Uçma (2013:81), COSO İç Kontrol Raporu'nun önemini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

1992 yılında yayınlanan COSO raporu, işletmenin amaçlarına ulaşmasında iç kontrol sisteminin önemini yeniden vurgulamakta ve kurumsal sosyal sorumluluk yönetim anlayışı ile güvenilir finansal raporlamanın sağlanmasında işletmelerin iç kontrol sistemlerinin etkinliğini yeniden gözden geçirmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle de bu rapor finansal raporlama için ihtiyaç duyulan iç kontrolün gelişiminde kamu bilincinin yaratılmasını sağlayan bir yapı taşı olarak kabul edilmektedir.

1992 yılında ilk versiyonu yayınlanmış olan COSO iç kontrol modeli, günümüz şartlarında doğan ihtiyaçlar ışığında, 2011 yılının sonunda taslak değişiklik metni kamuoyu görüşlerine sunulmak suretiyle 2013 yılında güncellenmiştir. Güncellenen iç kontrol modelinde iç kontrol bileşenlerini oluşturan ilkeler tanımlanmış, ilkelerin odak noktaları belirlenmiştir. Teknolojinin artan önemine dikkat çekilmiş, kurumsal yönetime vurgu yapılmıştır. Finansal özellikte olmayan raporlamaların da iç kontrolün uygulama alanına dahil edilmesiyle birlikte usulsüzlüklerle mücadelenin daha geniş kapsama yayılması hedeflenmiştir.

COSO iç kontrol modelinin revize edilmesini gerektiren sebepler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal yönetimin gitgide artan önemi
- Modelin eski hâlinin yeterince anlaşılır olmaması
- Risk yönetimine ve riski önlemeye duyulan ihtiyacın öneminin anlaşılması
- Hızlı küreselleşme
- Çevrenin belirsiz ve karmaşıklığının artması

- Eğitim ve destek hizmetleri alımının artması
- Teknolojideki hızlı gelişme
- Yasal düzenlemelerle getirilen sorumluluk ve yükümlülüklerin fazlalaşması
- Kamuoyunda oluşan suiistimal, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin engellenmesi beklentisi

Anlaşıldığı üzere globalleşmenin hız kazanmasıyla beraber kurumsallaşma zorunluluğu da aynı oranda elzem duruma gelmektedir. Giderek karmaşıklaşan iş hayatı ve kurumsal çevrenin doğurduğu riskler bilgi teknolojisine ve destek hizmetlerine olan ihtiyacı hayati derecede artırmakta, bu ihtiyacın doğru biçimde yönetilebilmesi için eskisinden daha kuvvetli yasal düzenlemeler beklenmektedir. Kurumlarda etkin bir İKS'nin kurulması, esasen yaşanan tüm gelişmeleri yönetebilmeyi, aynı zamanda doğabilecek bütün riskleri kontrol altında tutabilmeyi hedeflemektedir.

2.4. İç Kontrolün Nitelikleri

İç kontrol, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında kurumun üst yöneticilerine ve diğer personeline yol gösteren, kurum genelinde yürütülen bütün faaliyetler ve süreçler ile bu faaliyet ve süreçlerde yetki, görev ve sorumluluğu bulunan herkesi kapsayan bir yönetim modeli olarak aşağıdaki niteliklere uygun olmalıdır:

a) İç kontrol sistemi bir zorunluluktur:

Kurumlarda İKS'nin kurulması ve etkin bir biçimde işleyişinin sağlanması sorumluluğu, üst yöneticinin gözetiminde bütün kurum personeline ve diğer yöneticilerine aittir. İKS süreçleri, karşılaşılabilecek riskleri görebilmeyi ve yönetebilmeyi, bu sayede de belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Günümüz modern kurum ve işletmelerinin iç kontrol sistemi olmadan hedeflenen başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Ülkemiz kamu kurumlarında kurumsallaşmanın sağlanması için belirli iç kontrol uygulamalarının yapılması 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle bir zorunluluk haline gelmiştir.

b) İç kontrol sistemi kurumun tüm faaliyetlerini kapsar:

Akyel (2010:85), "iç kontrollerin adedinin, niteliğinin ve tarzının, kurumların tipine ve karşılaştığı risklere göre farklılık gösterdiğini; iç kontrol modelinin kurumların operasyonel, teknik, ticari, finansal ve idari bütün faaliyetlerini kapsadığını" belirtmiştir. İç kontrol uygulamaları, yalnızca muhasebe sistemlerindeki ya da finansal raporlamalardaki kontrollerle ilgili olmayıp kurumun operasyonel, idari, teknik, ticari bütün faaliyetlerini diğer bir ifadeyle kurumun mali ve mali olmayan bütün kontrollerini kapsamaktadır.

c) İç kontrol sistemi tamamlayıcı bir süreçtir:

Akyel (2010:85), “iç kontrollerin yalnızca tek bir olayla veya tek bir durumla sınırlı olmadığını, kurum faaliyetlerinin tümüne etki edebilen eylemler dizisi olduğunu” açıklamıştır. Bu kontrol eylemlerin bütün faaliyetler boyunca sürekliliğini koruması gerekmektedir. İç kontrol sistemi, kurum faaliyet ve süreçlerinin her aşamasında var olan kontrolleri ile birlikte stratejik amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik uygulamaları tamamlayıcı niteliktedir.

d) İç kontrol sistemi hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır:

Genel olarak İKS'nin amacının kurum hedeflerini yakalamaya giden süreçte alt hedefler, sistem fonksiyonları ve gerçekleştirilen faaliyetler aracılığıyla çalışanlara rehberlik etmek olduğu söylenebilir. İç kontrol sistemi standart ve bileşenleri, bu süreçte tüm hedef ve fonksiyonların tüm çalışanlarca tanınmasına, açık ve birbirleri ile koordineli biçimde uygulamaya konulmasına olanak verir.

e) İç kontrol sisteminde hedefler ile iç kontrol bileşenlerinin ilişkisi çok yoğundur:

Tümer (2010: 29), “her kurumun başarmak için uğraştığı ana hedefleri olduğunu ve iç kontrol sisteminin bu hedeflere ulaşabilmek için nelere ihtiyaç duyulduğunu gösteren bir yöntem olduğunu” ifade etmiştir. Kurumun hedefleri ile iç kontrol sisteminin unsurları arasında doğrudan bir bağlantı vardır. İç kontrol standart ve bileşenleri kurumsallaşmaya giden süreçte izlenecek yol haritasını çizeceği gibi kurumca belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle de aynı çizgide ilerleyecektir.

f) İç kontrol sistemi riskleri karşılamak için makul güvence sağlar:

Organizasyonel yapıların tümü, hedefe giden yolda ortaya çıkabilecek çok sayıda riskle karşılaşılacağı bilincinde olmalıdırlar. Kurum yöneticileri karşılaşılacakları riskleri tespit etmek ve gerekli çözümleri üretmekle mükelleftir. İç kontrol sistemi mevcut ya da potansiyel risklerin belirlenmesine ve gerekli tedbirin alınmasına yardımcı olacak standartlar içermesi bakımından makul güvence sağlıyor olsa da kurum yöneticilerince iyi bir risk yönetimi oluşturulmamış ise sistem yetersiz kalacaktır. İç kontrol ve risk yönetimi, en alt çalışandan üst yöneticiye ve üst yöneticiden en alt çalışana doğru iletişimi sağlayarak risklerin taşıdığı potansiyel tehlikenin herkesçe tanınıp ortadan kaldırılmasına yönelik fikir alışverişinde bulunulmasına olanak verecektir.

g) İç kontrolün etkinliği ile ilgili sınırlar vardır:

Akyel (2010:86), “etkin bir İKS’nin ne kadar iyi tasarlanmış veya ne kadar iyi işliyor olursa olsun kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi ya da kurumun varlığını sürdürmesi konusunda, yönetime sadece makul güvence sağlayabildiğini, mutlak güvence sağlayamayacağını” savunmaktadır. Yönetim kontrolünün sınırları dışında olan siyasi, demografik veya ekonomik koşullardaki değişimler yöneticilerin kontrolleri yeniden gözden geçirerek düzenlemelerini ve risk yönetimini duruma göre yeniden yapılandırmalarını gerekli kılabilir.

h) İç kontrol sistemi yönetim ve diğer personel tarafından hayata geçirilir:

Kurumsallaşma sürecinde bir yönetim aracı olarak devreye giren iç kontrol, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde eski yönetim yaklaşımlarından farklı olarak insan faktörünü karakteristik ve duygusal boyutuyla değerlendiren bir sistemdir. Üst yöneticiden alt pozisyonlarda çalışan personele kadar herkesin aynı kurumsal kimliği benimseyerek ortak amaçlara giden yolda aynı başarıya ulaşma isteğini paylaştığı bir sistemdir. İç kontrolün kurumu hedeflerine taşıyabilmesi yönetimin ve diğer personelin aktif halde görev ve sorumluluk almasıyla gerçekleşecektir. Karar verme sürecine gelene değin herkesin kendi rolü ve pozisyonu gerektirdiğince katkı sağlaması esastır. Herkesin bilgi, beceri ve deneyiminden gereğince faydalandığı kurumlarda iç kontrolün yerleşmiş ve anlaşılmış olduğundan kesin olarak bahsedilebilir.

2.5. İç Kontrolün Amaçları

İKS’nin kurumlarda uygulanmasının temel amacı risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine imkan vererek, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktır. Kepekçi (2004:70), “iç kontrol sisteminin mali kaynaklı riskleri azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak amaçlı kurulduğunu” belirtmiştir. Bu bağlamda iç kontrolün amaçları risk odaklı olarak ele alınmış ve dört düzeyde incelenmiştir:

2.5.1. İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türü Kayıpları Önlemek

İşletmelere ait olan maddi varlıklar çalınma, hatalı kullanım yahut başka nedenlerden ötürü zarar görme riskiyle karşı karşıyadır. Büyüdükçe karmaşık hale gelen işletmelerde varlıkların korunması, bilerek veya bilmeyerek oluşabilecek zararlara karşı gereken önlemlerin alınarak gerçekleşen tüm işlem ve faaliyetlerin doğru ve güvenilir biçimde kayıt altında tutulması ile gerçekleştirilir. Durmuş ve Taş (2008: 53), “işletme yöneticilerinin yetki devri ya da sorumluluklarının kontrolünü sağlamaya yönelik farklı uygulamalarla işletme varlıklarının

korunmasını ve işletme kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayabileceklerini” söylemiştir. İKS, bu noktada devreye girerek meydana gelebilecek zarar ve kayıpları önlemeye yönelik kontrol unsurlarının oluşturulmasında yönetime yardımcı olur.

Umur (2016:27), işletmenin maddi varlıklarının korunması amaçlı kontrol faaliyetlerini aşağıdaki şekilde örneklendirmiştir:

- Varlıkların satın alınması esnasında nitelik ve nicelik açısından kalite kontrollerinin yapılması,
- Hırsızlık ve yolsuzluk olasılıklarının en aza indirilmesi,
- Duran varlıkların bakımının zamanında yapılması,
- Savurganlığın önüne geçilmesi.

2.5.2. İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak

İşletmeler, belirledikleri amaç ve hedeflere ilerlerken faaliyetlerini mevcut personelin ve eldeki kaynağın durumunu göz önünde bulundurarak yürütmek durumundadırlar. İşletmelerin maddi kaynaklarının etkili ve niceliğine uygun şekilde kullanılması, faaliyetlerin gerçekleşmesine yönelik planlanan maliyetin aşılması suretiyle zarara uğrama riskini ortadan kaldırmaktadır. İşletmede oluşturulan iç kontrol yapısı, kaynakların en doğru ve etkin biçimde kullanılarak işlem ve faaliyetlerde beklenen verimin azami düzeyde elde edilmesini teşvik eder. İç kontrol sistemi, kurumlarda organizasyon yapısı ve görevlendirmelerin işin ve çalışanın niteliğine göre en uygun biçimde yapılması gerekliliğini şart koşarak işletmenin çıkarları doğrultusunda kaynak ve iş gücünden olabilecek en üst seviyede faydalanılmasına olanak vermektedir.

2.5.3. Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlamak

Çiçek (2004:13), “işletme içi faaliyetlerin, yönetimin belirlemiş olduğu politikalara, planladığı hedeflere ve kanunlara uygun olarak gerçekleştirilmesine dair kontrol yöntemlerinin kabul edilmesinden yönetimin sorumlu olduğunu” ifade etmiştir. İşletme amaçlarını yerine getirirken kanunlara uygun hareket edilmesini sağlamak ve belirlenen yönetim politikalarıyla uyumlu biçimde kontrol usullerinin ve yöntemlerinin belirlenerek işletme çalışanlarına iletilmesi yine yöneticilerin sorumluluğundadır (Azaltun, 1999:16). Bu bağlamda kurumlarda oluşturulacak iç kontrol sistemi, çalışanları yönetim tarafından belirlenen politikalara uymaya zorlamaktadır.

Kurum yöneticileri, İKS'nin kurum içerisinde amaç ve hedefleri gerçekleştirebilecek şekilde işlemlerini sağladığında, etkin kontrolü de sağlamış olmaktadır. Etkili yönetim politikalarının ve

aktif bir yönetim tarzının varlığı; çalışanların diyalogunu olumlu yönde etkileyecek, iş yapma isteklerini ve iş yapma motivasyonlarını artıracaktır.

2.5.4. Muhasebe Bilgilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak

Çalışmanın başında belirtildiği üzere son yıllarda işletmelerde iç kontrol sisteminin elzem olarak kurulmasının teşvik edilmesi muhasebe verilerinin raporlanmasında meydana gelen hile ve yanlışlıkları önlemek maksatlı ortaya çıkmıştır. İç kontrol sistemi, türlü nedenlerden (bilgisizlik, ihmal, yolsuzluk vb.) ötürü muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olmama riskine karşı finansal verilerin işlenilmesi, sınıflandırılması, raporlanması ve kullanılmasında dürüstlük ve güvenilirliği sağlamaya yönelik politika ve prosedürler geliştirmektedir. İç kontrol sistemi aynı zamanda finansal verilerin, değerlendirme ve karar alma dönemlerinde hazır bulunmasını sağlamaktadır. Muhasebe sistemi ile ilgili iç kontroller aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Aksoy, 2005:152):

- Kayıtlar yönetimin genel veya özel yetkilendirmesi altında gerçekleşmiştir.
- Tüm işlemlerin doğru miktarda, doğru hesaba ve doğru muhasebe dönemine kaydedilmesi; kayıtların bu sayede muhasebeleştirilmesi, mali tabloların belirlenmiş raporlama formatına uygun olarak hazırlanmasına olanak verir.
- Aktiflere ve kayıtlara ulaşma yönetimin izniyle gerçekleşir.
- Kayıtlarda gözükken varlıkların makul aralıklarla fiziksel kontrolleri yapılır ve mevcut aktiflerle kıyaslanmaları sonucu ortaya çıkan farklarla ilgili gereken işlemler yapılır.

2.6. Türkiye’de İç Kontrol Uygulamaları

Tanzimat sonrası Türk yönetim sisteminde diğer alanlarda olduğu gibi denetim alanında da Fransız etkisi görülmüş, bunun sonucunda da mevcut ve yeni kuruluşlar kendi bünyelerinde teftiş birimlerine yer vermişlerdir (Coşkun, 1997: 258). 1862 yılında, Fransız modeli örnek alınarak “Divan-ı Muhasebat” adıyla kurulan Türk Sayıştayı, parlamento adına kamu kaynaklarının denetimini gerçekleştirmekle görevlendirilmiştir (Çalışkan, 2015:71). Cumhuriyetin ilanından kısa bir süre sonra, 24 Kasım 1923’te Sayıştay yeniden kurulmuş ve 1924 Anayasasınının 100. maddesinde de, “TBMM’ye bağlı ve devletin gelir ve giderlerini denetlemekle görevli bir kuruluş” olarak yerini almıştır (Köse, 2007: 213). 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle Sayıştay, iç kontrol alanında yetkilendirilmiştir. Sayıştay’ın denetim ve raporlamaya ilişkin görevleri yeniden düzenlenmiş, idarelerde İKS’nin düzgün şekilde işleyip işlemediğinin kontrolü Sayıştay denetimine verilmiştir.

ABD’de 2002 yılında bağımsız denetim firmalarının denetlenmesine yönelik olarak çıkarılan Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), diğer ülkelerde de benzer düzenlemeler yapılarak işletme

yönetimlerinde iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin sağlanmasına temel oluşturmuştur (Şaşmaz ve Çiftçi, 2017:112). SOX yasasını takiben Türkiye’de sermaye piyasasının güvenilirliğini ve yatırımcıların menfaatlerini korumak amaçlı çıkartılmış olan Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında 2006 yılında bir Tebliğ yayımlanmış ve Tebliğ’de “ iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi” konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 112). Tebliğ’de İKS düzenlemelerine dair “bağımsız denetçinin uygulayacağı denetim tekniklerinin, İKS’nin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmeye yönelik olması gerekliliği” ve “bağımsız denetçinin dönem içinde zaman zaman yapacağı İKS değerlendirmelerine bağlı olarak, bağımsız denetim programı ile denetim tekniklerini gözden geçirmesi gerekliliği” noktaları göze çarpmaktadır (Aksoy, 2007:256). Ayrıca SPK düzenlemeleri ile SOX yasası paralelinde, hisse senetleri borsada işlem gören ve aracılık faaliyetleri yürüten şirketlere denetimden sorumlu komite kurma zorunluluğu getirilmiştir.

İç kontrol alanında ülkemizde yapılan diğer bir gelişme olarak, bankaların uluslararası standartlarda çalışmalarını sağlamak amaçlı İsviçre’de kurulan Basel Komitesi uygulamaları dahilinde bankacılık sektöründe gerçekleşen düzenlemeler gösterilebilir. Bu bağlamda Erdoğan (2009:123), “hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin, faaliyetlerini uluslararası standartlarda sürdürebilmelerine ve böylece daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla uluslararası finans kaynaklarından daha rahat ve ucuz maliyetler faydalanabilmelerine yönelik bir yönetim anlayışı getirmeyi hedefleyen Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından Temmuz 2003 tarihinde onaylanarak kamuoyuna duyurulduğunu” ifade etmiştir. Ayrıca 2005 tarihinde yürürlüğe giren Bankacılık Kanunu ile bankalara, “iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması için tüm şube ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmek yükümlülüğü” getirilmiştir (Yurtsever, 2010).

2012 tarihinde uygulanmaya başlanan Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun iç kontrol sisteminin geliştirilmesine yönelik farklı bir kanun olduğunu söylemek mümkündür. Bu Kanun’la, şirketlerde etkin bir iç kontrol sisteminin ve iç denetimin olması gerekliliği hüküm altına alınmış ve iç denetim birimlerinin kurulmasını teşvik eden düzenlemeler getirilmiştir (Tuna, 2015:18).

Ülkemizde iç kontrol, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile beraber resmi olarak kamu mali yönetimine girmiştir. Türkiye’nin AB’ye üyelik sürecinde hukuksal, siyasal ve ekonomik alanda bazı reformlar gerçekleştirilmesi için atacağı adımlar belirlenmiştir. Ekonomik ve siyasal anlamda istikrarın ve kalkınmanın sağlanması amaçlanmıştır. Bu süreçte kamu mali yönetim sistemimiz, 2003 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilerek Resmi Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uluslararası standartlara uygun olarak Katılım Ortaklığı Belgesi’nde ve Ulusal Program gibi üst politika metinlerinde taahhüt edildiği üzere AB uygulamaları çerçevesinde yeniden yapılandırılmıştır.

Esasen, Türk kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin yeniden düzenlenmesine yönelik çalışmaların miladı olarak kabul edilen, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında 2000 yılında hazırlanan “Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu” nda yer alan harcama sistemi, mali disiplinin sağlanması, kaynak tahsisinin stratejik önceliklere göre yapılması, denetim ve performans etkinliğinin artırılması, kamuoyunun kamu harcamaları hakkında bilgilendirilmesi gibi hususları teşvik eden öneriler iç kontrolün yasallaşmasında rol oynayan etkenler olmuştur (Erdoğan, 2009:136). Sonrasında Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında düzenlenen “Kamu Harcama ve Kontrol Sistemlerinin İyileştirilmesi, Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonunda” da benzer strateji ve politikaların altı çizilmiştir.

Atasu (2015:6), “Türkiye’de Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Sistemini düzenleyen 5018 sayılı Kanun’un ve ikincil mevzuatın, COSO modelini esas alan bir iç kontrol sisteminin kurulmasını öngördüğünü” ifade etmiştir. COSO modelini diğer iç kontrol sistemi modellerinden ayıran en önemli iki özelliği, risk odaklı bir model olması ve mali olmayan süreçler dahil bütün süreçleri kapsıyor olmasıdır.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ([BUMKO]2014:4), ülkemizde kamu iç kontrol sisteminin oluşturulmasında esas alınan yasal düzenlemeleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

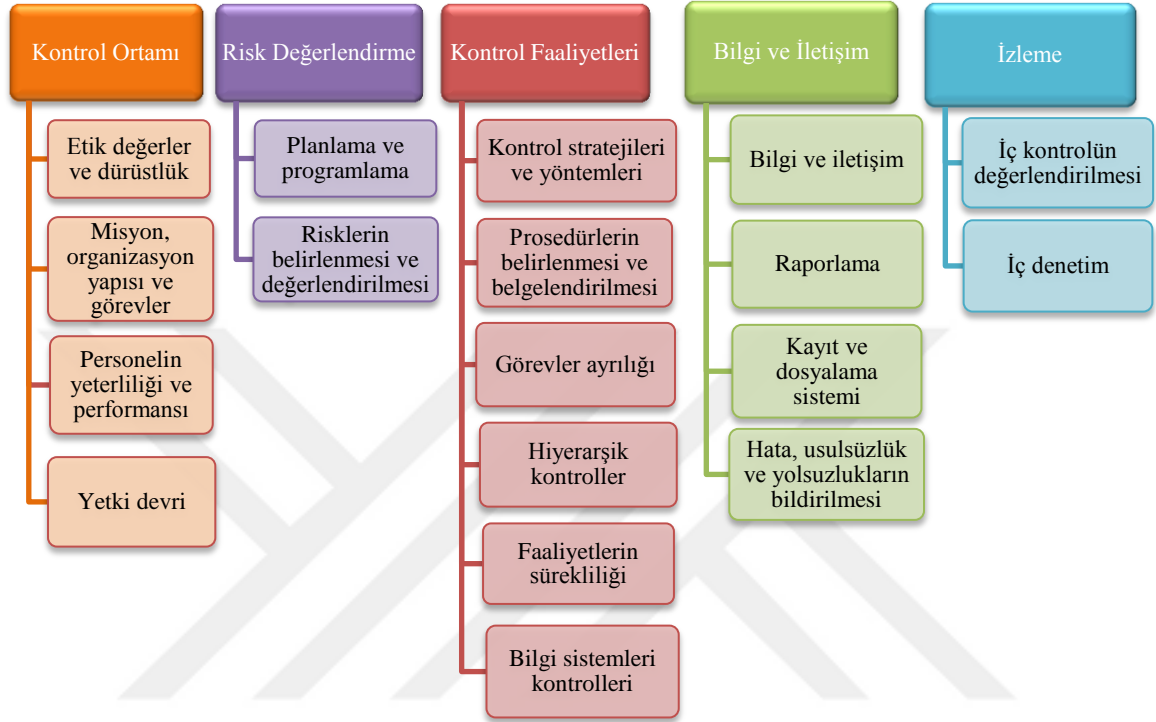
- COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Raporu
- INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi
- AB İç Kontrol Standartları
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik

2.7. İç Kontrol Bileşen ve Standartları

Avrupa Birliği ile üyelik müzakerelerinin yürütüldüğü süreçte Avrupa Komisyonu tarafından, kamu idarelerinde sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasını sağlamak için COSO ile uyumlu bir iç kontrol modeli oluşturulması tavsiye edilmiştir. Bu model, yönetsel sorumluluğa ve hesap verebilirliğe dayalı bir mali yönetim ve kontrol sisteminden, fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetinden ve bu iki alanın tüm kamu sektöründe uyumlaştırılmasından sorumlu bir merkezi uyumlaştırma biriminden meydana gelmektedir.

Dönemin Maliye Bakanlığınca çıkarılan ve 26 Aralık 2007 tarih, 26738 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’nde 5 başlık (bileşen) altında toplam 18 iç kontrol standardı ve standartlar için gerekli 79 adet genel şart belirlenmiş bulunmaktadır.

Şekil 2: İç Kontrol Sistemi Bileşen ve Standartları



Kaynak: BUMKO (2014:3)

2.7.1. Kontrol Ortamı Bileşeni

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007)’nde, “kontrol ortamının, diğer iç kontrol unsurlarına temel oluşturan genel bir çerçeve olduğu, dürüstlük, etik değerler, iç kontrolün sahiplenilmesi, mesleki anlamda yeterlilik, örgütsel yapının oluşturulması, insan kaynakları yönetimi ile yönetim politikası ve iş yapma tarzlarıyla ilgili konuları içerdiği” belirtilmektedir. Tebliğ’deki açıklamalar doğrultusunda bu standartların, işletmenin kurum kültürü ile alakalı hususları içerdiği söylenebilir. Kurt (2016:8), “Gordon ve Tomaso’nun, kurum kültürünü ‘bir kurum içerisinde zaman içinde oluşmuş, paylaşılan ve değişmez inanç ve değerler örüntüsü’ olarak tanımladığını” belirtmiştir. Simoneaux ve Stroud (2014:51), kurum kültürünün oluşumunda etkili olan ve onu şekillendiren başlıca faktörleri; “kurumsal değerler, semboller, çevre, örgütsel yapılar, kontrol mekanizmaları, güç yapıları, ritüel ve seremoniler, hikayeler” olarak sıralamaktadır.

Kurumda iç kontrol sisteminin başarılı bir biçimde işlemesi kontrol ortamı standartlarıyla yakından alakalıdır. Bu standartlar gereği kurum üst yönetiminden amaç ve hedeflerin, görev ve

sorumlulukların açıkça belirtildiği, personelin kurumsal etik değerleri ve kurumsal kültürü benimsediği pozitif ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması beklenmektedir. Bu konuda üst yöneticilere büyük görev düşmektedir.

2.7.1.1. Standart 1: Etik Değerler ve Dürüstlük

Etik değerler kurumlara izleyecekleri yolda rehberlik eden manevi kurallardır. Kurumsal yönetimin de temelini oluşturan şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri kurumsallaşma sürecinde uyulması gereken ve iç kontrol sisteminin de önemle altını çizdiği manevi değerlerdendir. Kurumların geleceğine yönelik hayati kararları alma yetkisini elinde bulunduran kurum yöneticileri bu yetkilerini kullanırken yasalardan sonra kişisel kanaatlerinden faydalanır. Hiç şüphesiz kurumun etik değerlerine ve meslek ahlakına bağlı kişilerce alınan ve uygulanan kararlar, tüm çalışanları olumlu yönde etkileyecektir. Kurum içerisinde adil ve dürüst bir düzenin işliyor olması personelin motive ederek etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlayacaktır. Aksi şekilde kurum içerisinde gerçekleşecek gayri ahlaki uygulamalar moral ve motivasyonla beraber verimliliği de olumsuz yönde etkileyecektir.

Kurum içerisinde tüm çalışanların uyması gereken etik değerler tüm yönetici ve personel tarafından bilinmeli ve sahiplenmelidir. Yöneticiler kurum içerisinde sergiledikleri tutum ve davranışları ile diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket edilmelidir. Tüm bilgi ve belgelerde doğruluk ve güvenilirlik esas alınmalıdır.

Dürüstlük ve diğer etik değerlerin sağlanması gereğince bir çok kurum birim web sitelerine soru, şikayet veya önerilerin kendilerine kolaylıkla ulaştırılabileceği iletişim araçları koymaktadır.

Kurumlar stratejik plan ve faaliyet raporlarını yine kurum web sitelerinde yayınlamaya şeffaf ve güvenilir bir imaj çizebilmektedirler.

2.7.1.2. Standart 2: Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

Kurumsallaşma çağında büyüdükçe karmaşık hale gelen organizasyon yapılarını sistemli ve düzenli hale getirmek, kurum faaliyetlerini kolay anlaşılır ve uygulanabilir şekilde tanımlamak için geliştirilen araçlardan biri iç kontrol sistemidir. İç kontrol sistemi kurumlardan var oluş nedenlerini açıklayan misyonlarını, bağlı birimlerinin ve personellerinin görev tanımlarını yazılı olarak belirterek personele duyurularını beklemektedir. Kurum yöneticileri tarafından, yürütülmekte olan faaliyetlerle ilgili hassas görevlere dair prosedürler oluşturulmalı ve bütün birim yöneticileri bu görevlerin sonuçlarını izleme amaçlı sistemler yapılandırılmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Dalay vd. (2002: 20), “kurumsal misyonun, kurumun rakiplerle farklarını ortaya koyma , personelin motivasyonunu artırma, kurumsal kimliğin oluşması, müşterilerle iletişim hususlarında çok önemli olduğunu” söylemiştir. Kurumlar, misyon ve görev tanımlamalarını belirlemelerinin yanında İKS’ye uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalarıdır. Bireysel uzmanlık ve yeteneklerin dikkate alınarak kurulduğu iletişime açık bir organizasyon yapısı, kurumsallaşmanın esas göstergelerinden o dinamik örgüt yapısı hedefinin gerçekleştirildiğini gösterir.

Organizasyon şemalarının ve görev tanımlamaları yapılmış personel listelerinin kurum web sitelerinde yayınlamaları iç kontrol sisteminin gereklerindedir.

2.7.1.3. Standart 3: Personelin Yeterliliği ve Performansı

Kurumsallaşmayla beraber insan faktörünün yeterince dikkate alınmadığı klasik yönetim anlayışları yerini insan merkezli kurumsal yönetim anlayışına bırakmıştır. Kurumsallaşma hareketleri içerisinde önemli bir araç vazifesi gören iç kontrolün devreye girmesiyle birlikte klasik yönetimin bürokrasi ağırlıklı işlem ve süreçlerinden nasibini alan kamu yönetimi anlayışının da etkinlik, verimlilik, müşteri merkezli hizmet anlayışı unsurlarının yanısıra personel yeterliliği ve performansının esas alındığı yeni kamu yönetimi anlayışına evrilmesi kaçınılmaz olmuştur. Gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde kurumsallaşmanın sürdürülebilmesi, insan odaklı bir süreç olması bakımından personelin performansına bağlı olarak kurumsal kimliğin kazanılması ile mümkün olacaktır.

Kurumsallaşma sürecinde hedeflenen kurumsal kimliğin yerleşmesi için personelden etkin ve verimli biçimde yarar sağlanması gerekmektedir. Personelini işe motive eden, uzmanlaşma ve sürekli eğitime önem veren yönetimler personelinin kendi kimlik ve pozisyonlarını tanıyarak yaptıkları işi benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Kurumsallaşmış işletmelerin temel göstergelerinden sürekli eğitim, profesyonelleşme ve insana yönelik olma şartları, iç kontrol sisteminin aradığı nitelikli personelin yetişmesi için sağlanması gereken kriterlerdir. Bu kriterlerin sağlanması için en başta gerekli mesleki eğitimin verilmesi ve eğitimlerin ihtiyaç duydukça yenilenmesi gerekmektedir. İşe alımlarda ve görevde yükselmelerde liyakat ilkesine bağlı kalınmalı, her personel bilgi, deneyim ve uzmanlığı doğrultusunda kendisine uygun pozisyonda çalıştırılmalıdır. Bu, personeli çalıştığı alanda değerli hissettirecek insana odaklı bir örgüt yapısının var olduğunun belirtisidir.

İç kontrol sisteminde personelin performans değerlendirilmesinin yapılarak düşük performans gösteren personeli geliştirmeye yönelik önlemler alınması, yüksek performanslı çalışanları ödüllendirilmek suretiyle teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Personelin istihdam edilmesi, üst görevlere atanması, eğitim hizmetlerinden yararlandırılması, performansının değerlendirilmesi, yer

değiştirmesi, özlük hakları gibi insan kaynaklarıyla ilgili önemli konular yazılı olarak belirlenerek çalışanlara ilan edilmiş olmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

2.7.1.4. Standart 4: Yetki Devri

Kurum çalışanları, görevlerini yönetimin belirlemiş olduğu yetki alanlarının dışına çıkmadan ifa etmektedirler. Çalışanların yetki alanları ilgili mevzuatla idarelerce belirlenmiştir. Bazı durumlarda kişinin üzerindeki yetkinin devredilmesi ya da paylaşılması gerekebilir. Özellikle üstler, üzerlerindeki fazla görev yükünü hafifletmek amaçlı görevlerinden bazılarını yetkinin önemini ve riskini göz önünde bulundurmak kaydıyla astlarına kullandırmak suretiyle yetkilerini devredebilmektedirler. Böyle bir durumda yetkiyi devreden idari sorumluluğunun ortadan kalkmayacağı gibi mali sorumluluğununsa yetkiyi kullanana ait olacağını belirtmek gerekir.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ([BUMKO], 2014: 20), yetki devrini “bir konuda karar alma, eylemde bulunma veya emir verme hakkını başkalarına devretmek ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu tutmak” şeklinde ifade etmiştir. Kurumsal hedefleri yakalamaya yönelik kararları verme aşamasında çalışanları faaliyete geçirerek alınan kararları uygulatma gücünün başkalarına bırakılması anlamında yetkinin devredilmesi kurumsallaşma açısından da önemli bir basamaktır. Örneğin üniversitelerde belli bir tutarın üzerindeki mal ve hizmet satın alma yetkisi Rektörlük Makamına aitken bu yetkinin Rektörlük Makamınca üniversitenin İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına devredilmiş olması yetki devrine bir örnek oluşturmaktadır. Burada üst makamdan alt makama yani makamdan makama karar yetkisinin devri söz konusudur. Devraldığı yetkiyi alt makam bağımsız olarak kullanabilmektedir. Ancak yetki devri, evvelce bahsedildiği gibi devreden sorumluluğunu kaldırmamaktadır.

Kurumsal kimliğini kazanmayı başarmış işletmelerde yetkiler yani görevler esas olup bir kişiden diğerine devredilmesi durumunda da iç kontrol sistemi gereğince kurumdaki iş ve işleyişte herhangi bir aksaklık çıkmaması beklenmektedir. Yetki devri standardı gereğince kurumda yürütölen faaliyetlere ilişkin iş akış süreçleri, bu süreçlerden sorumlu olan yetkililer ve onay mercileri yazılı olarak belirtilmiş ve çalışanlara duyurulmuş olacağından yetkinin el değiştirmesinden kaynaklı herhangi bir karışıklık zuhur etmeyecektir.

Yetki devri kanunda belirtilen sınırlamalar dikkate alınarak yapılmalı, yetkinin devredileceği kişinin o yetkiyi kullanacak bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması gerekliliği dikkate alınmalıdır. Kurumda ihtiyaç halinde aynı görevi başarabilecek alternatif personelin bulunabiliyor olması o kurumda sürekli eğitim ve profesyonelleşmenin üst seviyede olduğuna işaret etmektedir. Derdiman ve Uysal (2014:270), “yetki devrinin çalışanların motivasyonunun artırılmasında, karar ve kuralların benimsenerek uygulanmasında, yöneticiler açısından planlama, kontrol ve kurumun

idari işleriyle daha çok ilgilenilmesinde ve alt mevkilerde çalışanların üst mevkilerce yürütülen işlemlerin yapılışını öğrenmeleri bakımından büyük öneme sahip olduğunu” ifade etmiştir.

Kurum ve işletme yönetimlerinde yetki devrinin uygulanırlılığının sağlanabilmesi bakımından aşağıda yazılı olan ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Peker, 1991’den aktaran: Derdiman ve Uysal, 2014: 253-254):

1. Yetki devri ilkesinde, yetki ve sorumluluğun dengeli olması şarttır. Yetkiyi alan kişi, yetkinin öneminin ve riskinin bilincinde olmalı, yetkiyi kullanırken bu bilincin sorumluluğunda hareket etmelidir.

2. Yetki devrinde, üst makam yetkisini devretmekle o yetkinin gerektirdiği “görevlerin yerine getirilme” sorumluluğundan kurtulmuş olmaz. Yetkinin devredildiği çalışan, yetkiyi devreden makam tarafından yapılacak olası denetlemelere açık olmalıdır.

3. Karışıklığa neden olmamak ve organizasyon yapısının işleyişine zarar vermemek için astlardan sorumlu olan üst sayısı biri geçmemelidir.

4. Yetki devri kurumun bütünlüğüne zarar vermemelidir.

5. Yetki devri, kurumca belirlenmiş amaç ve hedeflere, kurumun misyonuna ve vizyonuna aykırı olamamalıdır.

Yetkinin devrinden farklı olarak kurum ve işletmelerde imza yetkisi devrinin olduğu da bilinmektedir. İki durum birbirinden farklı olup yetki devri durumunda yetkiyi veren “karar alma, emir verme ve uygulamaya koydurma” yetkilerinin kullanımını tamamen devretmektedir, yetkiyi verenin kendisi yetkiyi devrettiğine dair işlemi kaldırtmadıkça da o yetkiyi kullanamamaktadır.

İmzanın devri durumu ise ilgili işlemin, yetkiyi devreden adına sadece imza ile belgelendirmesi durumudur. İmza işlemi yetkiyi veren üst makam adına yapılır, karar alma yetkisi halen yetkiyi verendedir, yetkiyi veren imza hakkını kullanmaya devam edebilmektedir. Yetki devri makama yapılırken imza devri kişiye yapılmaktadır yani kamu görevlisinden kamu görevlisine devir vardır. Kişi değiştiğinde imza yetkisi de son bulmuş olur. İmza yetkisinde imza devrine dayanılarak yapılan işlemlerde yetkinin gerçek sahibi yetkiyi devreden şahıstır/kamu görevlisidir. Örneğin üniversitelerde herhangi bir fakülte dekanlığında elektronik belge yönetim sistemi üzerinden dekan ve fakülte sekreteri imzası ile hazırlanan bir evrağın yazı işlerindeki bir memur tarafından üçüncü kişilere sevki/dağıtım konusundaki imza işlemi imza yetkisinin devri konusuna örnektir. Burada sevki yapan memur, dekan veya fakülte sekreteri adına ilgili evrağı imza ederek dağıtım işlemi gerçekleştirilmektedir. Benzer şekilde bir evrağın farklı nüshalarının

aslına uygun olduğunu “aslı gibidir/aslının aynıdır” mühürleri ile belgeleyerek imza eden memur gene üstünün kendisini vermiş olduğu imza yetkisini kullanmaktadır. İmza yetkisinin başkaları tarafından da kullanılabilmesi hem üstün iş yükünü hafifleterek astın sorumluluk almasına dolayısıyla aidiyet duygusunun gelişmesine hem de üstün imza ile ilgilenecek zamanı/durumu olmadığında imza işinin aksamamasına vesile olacaktır. Sürecin bu şekilde sağlıklı işlemesi kurumsallaşmayı yakalamış işletmeler için önemli bir göstergedir.

Daha önce bahsedildiği gibi yetki devrinin astların iş yapma isteğini artırma, kararların benimsenerek uygulanmasını sağlama, yöneticilerin temsil ve idari görevleriyle uğraşabilmeleri için onlara zaman fırsatı yaratma, üst makamlarca gerçekleştirilen iş ve işlemlerin nasıl yapıldığını öğrenme anlamında büyük faydası vardır. Ancak aşırı merkezci yönetimlerin değişimi kabullenmekte zorlanmaları ve üst makamların yetkilerinden vazgeçmek istememeleri gibi etkenler bazı yönetimlerde yetki devrinin gerçekleştirilmesini zora sokmaktadır. Gelişime, değişime ve paylaşımına açık yönetimler içinse kaçırılmayacak bir fırsattır.

2.7.2. Risk Değerlendirme Bileşeni

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007)’nde risk değerlendirme, “kurumsal hedeflere ulaşmayı engelleyecek risklerin tanımlanıp analiz edilmesi ve bu risklere karşı alınacak tedbirlerin belirlenmesi için gerekli faaliyetlerde bulunma süreci” olarak açıklanmaktadır.

Kurumda oluşturulacak iç kontrol sistemi, karşı karşıya bulunulan riskleri görebilme, kontrol altına alma ve riskleri yönetebilmeye odaklı olarak sistemleşmiş risk esaslı biçimde yapılandırılmış olmalıdır.

2.7.2.1. Standart 5: Planlama ve Programlama

Kurumların hedeflerine ulaşmak için izleyecekleri adımları mevcut kaynak ve durumu göz önünde bulundurarak planlamaları gerekmektedir. Yönetimin, ilgili mevzuatı, amaç ve hedefleri, ihtiyaç duyulan kaynakları dikkate alarak hazırlayacağı yol haritasının gerçekleştirilmek istenen faaliyetlere yönelik olması beklenmektedir. Plan ve programlamanın hazırlanmasında esas olan, katılımcı yöntemlerle çalışarak tüm personelin bilgisinden faydalanmaktır ki bu da şeffaf, hesap verebilir ve adil kurumsal yönetim gereğidir. İç kontrol sistemi standartlarının gerektirdiği üzere stratejik planların bağlı birimlerin tümünün katılımı ile hazırlanıyor olması, kurumun belirleyeceği vizyonun sınırlarının her açıdan ve net bir şekilde görülmesine olanak sağlamaktadır. Plan ve programlama aşamasında, tüm personeli kurumsal kimlik altında aynı amaç ve hedefe odaklayıp bireysel ve örgütsel uyumu yakalamayı başarmış kurumlarda kurumsallaşma seviyesinin yüksek olduğundan bahsedilebilir.

2.7.2.2. Standart 6: Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Riskler; gelecekte ortaya çıkarak kurum amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebilecek ihtimaller olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol sistemi, risklerin önceden tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasını teşvik etmesi bakımından risk yönetimi için ayrı önem arz etmektedir. Yönetimler, mevcut riskleri tespit etmeli ve kabul edilebilir bir seviyede tutabilmek için yasal süresinde gerekli kontrolleri yapmalıdır; bu, kurumlarda risk yönetiminin gereğidir. Kurum yöneticileri, belirli aralıklarla ve kontrollü bir şekilde risk analizi yapılmasını sağlayarak kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine engel olabilecek iç ve dış risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve tespit edilen risklere dair önlem alınmasını teşvik etmelidir.

Ülkemizde İş Sağlığı Ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği'nin, iç kontrol sisteminin risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi standardına uyulması gerekliliğini yasal bir zorunluluk haline getirdiği söylenebilir. Yönetmelik kapsamında tüm işyerlerinde risk değerlendirme ekipleri oluşturularak belirli aralıklarla risk değerlendirilmesi yapılması öngörülmektedir. Risk değerlendirme; işletmenin kuruluş aşamasından başlanarak ortaya çıkabilecek tehlikeleri tanımlamak, riskleri belirlemek ve analiz etmek üzere yapılmaktadır. Risklere karşı kontrol tedbirleri geliştirilerek yapılan çalışmaların tümü yazılı bir sistem haline getirilmelidir. Risk değerlendirme çalışmalarının ilgili personelin de görüşleri alınarak güncellenmesi ve takip edilmesi, risklerin yeniden ortaya çıkması durumunda nasıl hareket edilmesi gerektiğinin saptanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

2.7.3. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Bu bileşen, idarenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak ve etkili bir risk yönetim sistemi oluşturmak amacıyla hazırlanmış politikaları ve prosedürleri kapsamaktadır. Kontrol faaliyetleri bileşeni, mevcut risklerin etkilerini ve gerçekleşme olasılıklarını en aza indirmek ve böylelikle kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşme olasılıklarını yükseltmek için uygulanan eylemlerden meydana gelmektedir. Bu bakımdan kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinin risk değerlendirme faaliyetlerinin tamamlanmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Kurum yönetimi, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilerek görev ve sorumlulukların yerine getirileceğine dair makul güvence sağlamak için etkili ve faal bir risk yönetimi tesis etmeli, mali ve mali olmayan tüm kontrol faaliyetlerini bütün kademe ve fonksiyonlarda gerçekleştirmelidir.

2.7.3.1. Standart 7: Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri

Kurumlar belirledikleri amaçlara ve hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşmak için mevcut ve gelecekte oluşabilecek risklere karşı uygun kontrol strateji yöntemlerini tespit etmeli ve uygulamaya almalıdır. Bu kapsamda faaliyetler süreç akış şemaları yardımıyla ayrıştırılmalı ve süreç içerisindeki kontrol ihtiyaçları risk esaslı bir yaklaşımla belirlenmelidir (Bülbül, 2009:95). Söz konusu kontrol önlemleri sistemli bir şekilde yürütülmeli, mevcut varlıkların güvenliği için önleyici tedbirler alınmalı, süreç akış şemaları doğrultusunda; süreç öncesi, süreç sırası ve süreç sonrasında kontrol noktaları belirlenerek, kontrol faaliyetlerinin gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

2.7.3.2. Standart 8: Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi

Kontrol faaliyeti unsurlarından prosedür, yapılacakların belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen kurum politikalarının yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar; faaliyetleri, mali kararları, gerçekleştirdikleri işlemleri açıklayıcı yazılı prosedürler hazırlamalı, bu prosedürleri güncel tutarak kapsamlı, anlaşılır ve mevzuata uygun haliyle personelin erişimine sunmalıdır. Mevzuat, doküman ve prosedürlerin, ulaşılabilirliği açısından kurum web sitesinde yayınlanması kurumsallaşmış yönetimlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin gereğidir.

2.7.3.3. Standart 9: Görevler Ayrılığı

Organizasyonlarda yapılacak herhangi bir işin her aşamasından aynı kişinin sorumlu tutulması hata yapma ve yolsuzluk yapma olasılığını artırmaktadır. Bozkurt (1998:127), “işletme büyüklüğünün göz önünde tutulması kaydıyla görev ve sorumlulukların, hata ve yolsuzlukların meydana gelme ihtimalini en düşük seviyeye indirgeyecek biçimde farklı çalışanlar arasında paylaşılması gerektiğini” savunmaktadır. Belirli tedbirler alınarak hatalı veya eksik işlem yapma olasılığının ve usulsüzlük riskinin azaltılması mümkündür. Bunun için mali kararların, iş ve işlemlerin onaylanma aşamasında, uygulanma aşamasında, kaydedilme aşamasında ve kontrol aşamasında farklı personeller görev almalıdır. Bu esaslar doğrultusunda personel arasındaki görev paylaşımlarının liderlik, eğitim, profesyonelleşme seviyesi gibi kurumsallaşma göstergeleri göz önünde bulundurularak yapılması sağlanmalıdır.

Kaval (2008:200), görevlerin ayrımı ilkesini genel olarak şu şekilde özetlemiştir;

- Varlıkların korunmasında ve kayıt altına alınmasında farklı kişiler görevlendirilmelidir.
- Kurumun sabit ve menkul varlıklarının hareketlerinden yetkili olma görevi ile bu varlıkların korunması görevi farklı kişilere verilmelidir.

- Varlıkların muhasebe kayıtlarının yapılmasında da aynı ayrıma dikkat edilmelidir.
- Faaliyetlerin yürütülmesi ile kayıt tutma işlemleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.

Bir üniversite bünyesinde bulunan X fakültesinde yurt içi veya yurt dışı yolluk ödeme işlemlerine ilişkin olarak tahakkuk memurunca hazırlanan ödeme emri belgesinin evvela fakülte sekreteri tarafından gerçekleştirme görevlisi olarak kontrol edip imzalanması, sonrasında dekanın harcama yetkilisi olarak “uygundur” şeklinde onay vererek belgeyi imzalaması ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı muhasebe yetkilisinin “ödeyiniz/mahsup ediniz.” şeklinde ödemeyi uygun görmesi görevler ayrılığı ilkesine somut bir örnektir. Bu ilke, kamu idarelerinde suiistimali, yolsuzluğu önlemek adına önemli bir iç kontrol standardıdır. Şöyle ki; söz konusu ödeme emri belgesini düzenleme ve/veya kontrol etme, uygun görme, ödenmesine karar verme işlemlerinin tamamı veya birkaçının aynı görevlide birleşmiş olması hali, kolaylıkla kamu zararına yol açabilecek bir davranışa (suiistimale) sebebiyet verebilirdi.

2.7.3.4. Standart 10: Hiyerarşik Kontroller

Kurum personeli tarafından yapılan faaliyet ve işlemlerin yasal düzenlemelere uygun olup olmadığı yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde kontrol edilmeli, herhangi bir hata veya usulsüzlük tespitinde bunların hangi yöntemlerle giderilebileceğine dair yönetici talimatları oluşturulmalıdır. Tespit edilen olumsuzluklar personele bildirilmeli, gerek görülmesi halinde eğitim verilmelidir. Kurumsallaşmış işletmelerde sürekli eğitim çalışanların bilinçlendirilmesi ve bağlılık düzeylerinin artmasında önemli bir araçtır.

2.7.3.5. Standart 11: Faaliyetlerin Sürekliliği

Kurumsallaşma sürecinde ve iç kontrol sisteminde faaliyetlerin sürekliliği esastır. Kurumlarda yürütülen faaliyetlerde beklenmeyen durumlar nedeniyle aksaklıklar meydana gelebilir. Personel yetersizliğinden kaynaklı sorunlar, yeni sistemlerin kullanılmaya başlanması, yöntem ve mevzuatlarda yapılan değişiklikler ile beklenmedik durumların ortaya çıkması ihtimallerine karşın kurum içi faaliyetlerin sürdürülürülüğünün etkilenmemesi için tedbirli olmak gerekmektedir. Kurumsal kimliğini kazanmış işletmeler beklenmeyen durumlara karşı ilgili faaliyet alanında yetişmiş birden fazla nitelikli personel istihdam etmenin gerekliliğini kavramış işletmelerdir. Böyle kurumlarda herhangi bir sebepten dolayı işten uzaklaşacak olan personelin yerine vekalet edebilecek, o işe hakim farklı çalışanlar bulunmaktadır. İç kontrol sistemi, olağanüstü durumlara karşın mevcut personelin asgari bütün görevleri öğrenmesine yönelik olarak; belli aralıklarla görev değişimleri uygulanmasını, eğitimler verilmesini, işe yeni alınan veya görev değişimi yaşamış olan personele ilgili birimde tecrübeli personele refakat ettirilme yoluyla tecrübe kazandırılmasını, her iş için asil ve yedek sorumluların belirlenmesini öngörmektedir (Atasu, 2015:20).

2.7.3.6. Standart 12: Bilgi Sistemleri Kontrolleri

İnternet ve diğer modern teknolojik gelişmeler sayesinde bilgi ve veriler fiziksel dosya ve dokümanlarda değil bilgisayar sistemleri içerisinde elektronik ortamlara işlenerek muhafaza edilmektedir. Bilgi sistemleri kontrolleri bilginin sürekliliğini ve güvenilir şekilde muhafaza edilmesini sağlamak için geliştirilmiş kontrol mekanizmalarıdır. Akbaba (2016:9), “bilgi sistemleri üzerindeki kontrol zayıflıklarının kurumların finansal ve operasyonel kayıtları üzerinde olumsuz etkiler yaparak işletme için büyük riskler oluşturabileceğini” bildirmiştir. Kayıtlı dosyaların yedeklenerek arşivlenmesi, dosyalara gerekli erişim sınırlandırılmasının getirilmesi, sistem kullanıcıları için ayrı şifreler belirlenmesi, virüs ve diğer saldırılara karşı gereken önlemlerin alınması bilgi sistemleri kontrolleri standardının uygulama alanlarıdır.

2.7.4. Bilgi ve İletişim Bileşeni

Bilgi ve iletişim standartları, bilginin bilgiyi talep eden kişiye zamanında, usulüne uygun ve doğru biçimde iletilmesinin sağlanması amacıyla hazırlanmış standartlardır. Aynı zamanda her türlü bilgi ve belgeye gerekli olduğu durumlarda erişimin sağlanabilmesi için etkili ve güvenilir bir kayıt sisteminin olması gerekliliği bir diğer önemli husustur.

2.7.4.1. Standart 13: Bilgi ve İletişim

Bilginin doğru ve hızlı biçimde kullanılmasına, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasına imkan verecek bir örgüt yapısının tesis edilmesi, kurumlarda bilgi ve iletişim standardı gereklerinin yerine getirildiği bir sistemin var olduğunu göstermektedir.

Bilginin örgüt içerisinde doğru bir şekilde yayılıp kullanılması, örgüt içi iletişimin sağlıklı şekilde yürütülmesi iç kontrolün hedefine ulaşması açısından hayati öneme sahiptir. Çalışmanın önceki bölümlerinde önemli bir kurumsallaşma göstergesi olarak ele alınan örgüt yapısı başlığında belirtildiği üzere, ideal örgüt yapısı, etkili bir iletişim vasıtasıyla tesis edilir ve iyi bir iletişim ağı tüm çalışanları işe motive ederek kurumsal aidiyetin kazanılmasına imkan verir. Kurum içerisinde personelin birbirleriyle iletişiminin etkin olması ve uyum içinde çalışarak örgütsel amaçlara ulaşması kurumsallaşma sürecinde bahsedilen bireysel ve örgütsel amaç uyumunun yakalanmasına yönelik bir iç kontrol bileşenidir. Bir çok kurum bünyelerinde ayrıca oluşturdukları bilgi edinme birimleri ya da sistemleriyle bilgi ve iletişime verdikleri önemin altını çizmektedirler.

2.7.4.2. Standart 14: Raporlama

Kurumların amaç, hedef ve stratejileri ile sahip oldukları varlıkların kayıtlarının ve yükümlülüklerinin gösterildiği faaliyet raporları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda mevzuatın öngördüğü süreler içerisinde hazırlanmalıdır. Atasu (2015:23), “faaliyetlerin gözetimine yönelik, bütün birimlerde yatay ve dikey raporlama sisteminin yazılı şekilde oluşturulması ve bu sayede faaliyetlerin denetiminin yapılması, bütün birim ve personelin, görevleri ve faaliyetleri ile ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında hem yazılı biçimde hem de düzenlenecek toplantılarla sürekli olarak bilgilendirilmelerinin uygun olacağı” görüşündedir.

2.7.4.3. Standart 15: Kayıt ve Dosyalama Sistemi

Bilgi çağı ile birlikte bilginin üretilmesi, bilgiye erişim, bilgiyi kullanma, bilgiyi saklama faaliyetleri hayati önem kazanmış ve bu alandaki verimlilik kurumsal başarıyı doğrudan etkilemiştir. Kurum içerisinde gerçekleştirilen tüm işlem ve faaliyetlere dair bilgiler ve bu bilgilerin muhafaza edildiği kayıt sistemlerinin önemi, 19. yüzyılda örgütlenmenin yaygınlaşmaya başlamasından günümüze hızla artmıştır. Hukuksal yapıda tüm işlemlerin belgelere dayandırılması zorunluluğu, kurumsal yönetimde kapsamlı ve güncel bir belgeleme sisteminin önemini ortaya koymaktadır. Günümüz teknolojisinde bilgi ve verilerin elektronik ortama kaydedilmesi ve arşivlenmesi maliyet, hız ve güvenilirlik açısından vazgeçilmez hale gelmiştir. Kayıtların zamanında yapılması, kurumun dosya sistemine uygun şekilde sınıflandırılması, uygun bir arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması sistemin temel özellikleri arasında olmalıdır. Kullanılan kayıt ve dosyalama sisteminin yöneticilerin ve diğer personelin ulaşabileceği, izleyebileceği biçimde olmasına, kişisel verilerin güvenliğini sağlamasına ayrıca dikkat edilmelidir.

2.7.4.4. Standart 16: Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

Kurumsallaşmada istikrar şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkelerinin gözetildiği yönetimlerin yapılandırılmasıyla yakalanabilir. İç kontrol sistemi hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi gerekliliğine yönelik standardı aracılığıyla adaletli ve şeffaf bir yönetimin oluşturulmasına, güvenilir ve huzurlu bir çalışma ortamının tesis edilmesine imkan tanır.

Kurumlarda hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların ne şekilde bildirileceği yazılı olarak belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır. Bildirilen usulsüzlükler akabinde yöneticilerce gerekli incelemeler yapılmalıdır. Bildirimi yapan personele asla olumsuz bir muamele yapılmamalıdır.

Kurumların bir çoğu resmi web sayfalarında “Bize Yazın” benzeri isimlerle görüş, öneri veya şikayetlerin bildirilebileceği formlar bulundurmaktadır. Gelen talep veya şikayetlerin değerlendirilerek gereken tedbirlerin alınması kurum yöneticilerince ivedilikle sağlanmalıdır.

2.7.5. İzleme Bileşeni

Bülbül (2009:115), izlemeyi “değişen koşulların da dikkate alınması suretiyle, idarenin organizasyon ve personeli eliyle yürüttüğü faaliyetlerinin idarece belirlenen misyona ve konulan hedeflerle uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ve risk yönetimi kapsamında yapılması gereken işlemlerin tasarım ve uygulamasının yapılıp yapılmadığının tespit edilerek değerlendirilmesi” olarak tanımlamıştır. Kurumlarda İKS’nin düzgün işleyip işlemediğinin tespiti, tespit sonuçlarının değerlendirilmesi, sistemin değişen şartlara, kaynaklara ve risklere ayak uyduracak şekilde gerekiyor ise yeniden yapılandırılması izleme standartları kapsamındadır.

2.7.5.1. Standart 17: İç Kontrolün Değerlendirilmesi

Kurumlarda işlemekte olan İKS’nin amacına ulaşması için sürekli olarak izlenmesi ve izleme sonucunun değerlendirilmesiyle öngörülen tedbirlerin alınması gerekmektedir. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında, sistemin etkinliği konusunda belirli periyotlarda toplantılar düzenleme, mali raporlarla faaliyet raporlarını gözden geçirme, üçüncü şahıslardan gelen şikayet ve iddiaları araştırma v.b. yöntemlerle iç kontrolün en az yılda bir kez olmak üzere sürekli izlenmesi sağlanabilir (Atasu, 2015:25).

2.7.5.2. Standart 18: İç Denetim

Ceyhan (2010:37), iç denetimi “işletme hedef ve amaçları doğrultusunda üst yönetim tarafından oluşturulmuş kontrollerin etkinliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığının, faaliyetlerin işletme politikaları ile uyum içerisinde yürütülüp yürütülmediğinin ve mali tablolara temel oluşturan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin araştırılması” olarak tanımlamaktadır.

2.8. İç Kontrol Sisteminin Aktörleri

Kurumlarda İKS’nin kurulması ve etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasında yönetim sorumluluğu esas alınmakla birlikte bütün birimler ve personel sorumludur. İç kontrolün sağlıklı bir şekilde mevzuata uygun olarak yürütülmesi kurumda çalışan herkesin görevidir. Bununla beraber iç kontrol sisteminin işletilmesinde rol oynayan baş aktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

2.8.1. Merkezi Uyumlaştırma Birimi

İç kontrolün kurumlarda başarılı ve etkin biçimde yürütülebilmesi için idarece benimsenen iç kontrol yaklaşımının tüm birimlere uyumlaştırılması gerekmektedir. Uzunay (2007:6), “merkezi uyumlaştırma biriminin, malî yönetim, kontrol ve iç denetim hakkında yeni düzenlemelerin uygulanmasını koordine etmek amacıyla uluslararası standartlara ve en iyi uygulamalara dayalı iç kontrol ve denetim yöntemlerinin geliştirilmesinden sorumlu olduğunu” belirtmiştir. 5018 sayılı Kanun’da, “malî yönetim ve kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemlerin Hazine ve Maliye Bakanlığınca, iç denetime ilişkin standartlar ve yöntemlerinse İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirlendiği ve geliştirildiği” ifade edilmektedir. Ayrıca İKS’nin uyumlaştırılmasından ve kamu idarelerine iç kontrole dair rehberlik hizmeti verilmesinden sorumludurlar. Üniversiteler için merkezi uyumlaştırma birimi olarak Hazine ve Maliye Bakanlığı yetkilidir.

2.8.2. Üst Yönetici

5018 sayılı Kanun’un 11’inci maddesinde, üst yöneticilerin, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden sorumlu oldukları ve bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi (5436 sayılı Kanunla strateji geliştirme birimleri adını almıştır) ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirecekleri hükme bağlanmıştır (Alikadioğulları, 2011:77). Kurumlarda İKS’nin kurulması, geliştirilmesi, gözetilmesi ve gerekli talimatların verilmesi, gerekli tedbirlerin alınmasından Hazine ve Maliye Bakanı’na karşı kurum üst yöneticileri sorumludur. Yönetimin bu sorumluluğu İKS’nin mevzuata uygun biçimde kurulup işletilmesini ve sürekli olarak kontrol edilip değerlendirilmesinin yapılması ve iyileştirilmesini kapsamaktadır. Bu nedenle İKS’nin üst yönetimce izlenmesi ve karşılaşılabilecek risklerin doğru olarak yönetilebilmesi için gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. Üst yönetici olarak üniversitelerde görevli kişi rektördür.

2.8.3. Harcama Yetkilileri

Harcama yetkilileri, üst yöneticiye karşı iç kontrolün kurulması ve yasalara uygun biçimde işletilmesinden sorumludurlar. Harcama yetkilisi olarak, bütçe ile kendilerine ödenek verilen harcama birimlerinin yönetiminde bulunan en yetkili kişi belirlenir. Görevleri ve yetki alanlarının sınırları içerisinde, idari ve mali kararların alınması ile işlemlerin yürütülmesinde İKS standartlarına uygun hareket edilmesinden sorumludurlar. Üniversitelerde bu görev birim yöneticileridir.

2.8.4. Gerçekleştirme Görevlileri

Gerçekleştirme görevlileri 5018 sayılı Kanun uyarınca harcama talimatı üzerine giderin gerçekleştirilmesine yönelik belgelerin düzenlenmesinden ve süreç kontrolünün uygulanmasından sorumludurlar. Üniversitelerde harcama yetkilisi uygun gördüğü personeli bu konuda görevlendirir.

2.8.5. Strateji Geliştirme Birimleri

Strateji Geliştirme Birimleri, harcama birimlerinde iç kontrol sisteminin oluşturulmasının, uygulanmasının ve iyileştirilmesinin sağlanmasıyla yükümlüdürler. İKS dahilinde iç kontrol çalışmalarının başlatılması, iç kontrol bileşenleri standartlarının uygulanmaya konulması ve ön mali kontrollerin yürütülmesi bu birimlerin sorumluluğundadır.

Strateji geliştirme birim yöneticileri, harcama birimlerine gerekli konularda danışmanlık yapmak ve destek sağlamaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar.

2.8.6. Muhasebe Yetkilileri

İç kontrol sistemi kapsamında “yeni mali yönetim” olarak adlandırılan bir yönetim yapısı gündeme gelmiştir. Arcagök ve Erüz (2006:122), “gelir ve alacakların tahsil edilmesinden giderlerin ödenme işlemlerinin yapılmasına, parasal değerlerle emanetlerin alınması ve bunların ilgililere teslim edilmesinden gerçekleşen tüm mali işlemlerin kayıt altına alınarak raporlanmasına kadar bir çok faaliyetin ‘muhasebe hizmeti’ olarak tanımlandığını” ifade etmiştir. Yeni mali yönetimde, tüm bu muhasebe hizmetlerini yürütenlere “muhasebe yetkilisi” denilmektedir.

Muhasebe yetkilileri, muhasebe kayıtlarını usulüne uygun olarak, saydam ve erişilebilir şekilde tutmaktan sorumludurlar. Ayrıca ödeme emri belgelerini ekleri ile birlikte kontrol ederek ödemelerin mevzuata uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlarlar. Muhasebe yetkilisi, üniversitede Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde hizmet vermektedir.

2.8.7. İç Denetçiler

İç denetçiler, 5018 sayılı Kanun’da yer verildiği üzere kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak, kaynakların etkili, ekonomik verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmek amacıyla bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmekle görevlidirler. İç kontrol sistemi içerisinde iç denetçiler, İKS’nin etkinlik ve yeterliliğini değerlendirmek, zayıf yönlerini tespit ederek raporlamaktan üst yöneticiye sunmakla görevlidirler. İç denetçiler, üst yöneticiye süreçlerin ve prosedürlerinin oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik öneriler getirirler. İç denetçiler, meslek ahlak kurallarına ve iç denetime yönelik geliştirilen standartlara uygun olarak

davranmak durumundadırlar. İç Denetim Koordinasyon Kuruluna karşı sorumlulukları vardır. İç denetçiler üniversitelerde İç Denetim Birim Başkanlıklarında görev yapmaktadırlar.

Bu 7 aktör dışında kurumun hizmet sağladığı kişi ya da çevreler ile paydaşların da iç kontrol sürecinde önemli rol oynadıklarını belirtmek gerekir. Bunlar, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde pay sahibi olmalarına karşın iç kontrol sistemindeki olası aksaklıklardan sorumlu tutulamazlar.

Kamu idarelerinde İKS'nin düzgün biçimde işleyip işlemediğinin değerlendirilmesi Sayıştay'ın denetiminde olup tekrar hatırlatmakta fayda vardır ki, idarelerde iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyişinden tüm çalışanlar sorumludur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Literatür Taraması

Bu bölümde, araştırmaya başlarken hangi amaçla yola çıkıldığı, araştırmanın tam olarak hangi probleme ışık tutmaya yönelik olduğu açıklanmak istenmiştir. Araştırmanın esas konusunu teşkil eden “iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma ilişkisi” ne dayanak oluşturacak nitelikte, evvelce yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi kurumlar da tıpkı insanlar gibi ait oldukları toplumun özelliklerine göre şekil almış, içerisinde buldukları çevre ile etkileşim halinde olan aktörler olarak davranmaktadırlar. İnsanın hayatta kalabilmek için modern çağa ayak uydurma zorunluluğunda olması gibi kurumlar da varlıklarını devam ettirmek için küreselleşmeye ayak uydurmak, bunun için de bünyeleri içerisinde kurumsallaşmayı sağlamak zorunluluğundadırlar.

Gerçek anlamda kurumsallaşmanın sağlanması, işletmenin bu sürece bir bütün olarak tüm birim ve çalışanları ile beraber katılımı sonucu mümkün olacaktır. İşte bu çalışma, bu katılımın sağlanmasında çağdaş ve demokratik bir yönetim aracı olarak İKS standartlarının uygulamaya konulmasının etkili olabileceğini açıklamak üzere ortaya çıkmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55’inci maddesinde iç kontrol; “İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü” olarak tanımlanmış, mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemlerin Hazine ve Maliye Bakanlığınca belirleneceği, geliştirileceği ve uyumlaştırılacağı belirtilmiştir.

Karadeniz Teknik Üniversitesinde oluşturulan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Hazırlama Grubu tarafından “KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı” hazırlanmış ve 28.07.2009 tarih ve 810 sayılı Rektörlük Makamı oluru ile yürürlüğe girmiştir. Sonrasında revize edilen KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rektörlük Makamınca 11.04.2014 tarihinde onaylanmıştır. Revize Eylem Planı’nda, birimlerin iç kontrol çalışmalarında yapması gereken eylemlere ve üretmesi gereken çıktılara yer verilmiştir.

Araştırma evrenini temsil eden KTÜ birimleri, Revize Eylem Planı’nda belirtilen çalışmaların yürütülmesinde BUMKO (2014) tarafından hazırlanan “Kamu İç Kontrol Rehberi” ni esas almakta, birimler çalışmalarında KTÜ Strateji Geliştirme Dairesinin teknik desteğinden ve KTÜ İç Denetim Birim Başkanlığının danışmanlık desteğinden faydalanmaktadır.

Bu araştırma, “Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ)’ nde iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna, Karadeniz Teknik Üniversitesinin kurumsallaşma düzeyinin ve Üniversitede uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülüp karşılaştırılması suretiyle cevap aramaktadır. Kamu kurumları da dahil günümüz işletmelerinde “kurumsallaşmış olma” durumu çokça önemsenmekte ancak kurumun ne kadar kurumsallaşmış olduğunu ölçmeye yönelik yasal bir ölçek geliştirilmemiştir. Bu noktada uluslararası geçerliliği olan iç kontrol standartlarının etkinliğinin, kurumsallaşma seviyesi hakkında da fikir verip veremeyeceği merak edilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile beraber alışlageldiği gibi özel sektör alanında faaliyet gösteren bir işletmenin değil, kamu sektörü alanında faaliyet gösteren yani kamu kuruluşu olan bir üniversitenin kurumsallaşma seviyesi ölçülmüştür. Aynı zamanda iç kontrol sistemi standartları kurumsallaşma göstergeleri ile birlikte test edilerek iki değişken arasındaki ilişki ve örnek üniversitedeki etkinlikleri belirlenmiştir. Çalışma, elde edilecek sonuçları itibari ile araştırmanın örneği üniversite konumundaki KTÜ kapsamında, kurumsallaşma ve iç kontrol alanlarında şimdiye değin yapılmış ya da şimdiden sonra yapılacak olan benzeri çalışmalara katkı sağlamayı hedeflemesi bakımından ayrıca bir öneme sahiptir. Farklı üniversite ve kurumlarda yapılacak araştırmalar için de emsal teşkil etmesi beklenmektedir.

3.1.3. Literatür Taraması

Araştırmanın önemini daha iyi kavrayabilmek için daha önceden yapılmış olan çalışmalar ışığında, araştırmanın tam olarak nerede durduğuna ve hangi sorunlara odaklı ortaya çıktığına bakmak gerekmektedir. Yapılan tarama neticesinde kurumsallaşma ile iç kontrol sisteminin

ilişkinin incelendiği ve bu çalışmaya dayanak oluşturacak nitelikte olduğu düşünülen çalışmalar bu başlık altında özetlenmiştir.

Literatüre bakıldığında “kurumsallaşma” sürecinin çoğunlukla aile işletmeleri ve de özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler düzeyinde ele alındığı görülmektedir. Örneğin kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biri olarak ifade edilen kurumsal kimliğin kazanılması, aile işletmelerinin devamlılığı ve aile bireylerinin aile içerisindeki konumlarına ve diğer bireyler ile olan ilişkilerine bakılmaksızın profesyonel şekilde çalışabiliyor olması açısından büyük önem arz etmektedir. Profesyonel, katılımcı ve demokratik yönetim sistemi kurumsallaşmanın diğer bir önemli göstergesidir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, işletmelerde kurumsallaşmanın sağlanması amaçlı bir yönetim aracı olarak ele alınan iç kontrol sistemi ile kurumsallaşma ilişkisinin irdelendiği pek az çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan biri olan ve Cappelletti (2006) tarafından ele alınmış “İç Kontrol Standartları Kurumsallaşmaya Götürür mü?” konulu makalede “iç kontrolün hem bir bilgi sistemi hem de bir organizasyon sistemi olduğu” ifade edilmiştir. Şirketler için gözetim ve güvenlik sistemleri satan, kuran ve bakımını yapan 800 çalışanlı bir şirkette yapılan değerlendirmede “iç kontrol sistemi standartlarının uygulanırlılığının şirket içi faaliyetlerin kurumsallaşmasının sağlanması ile kolaylaştığı” sonucuna varılmıştır. Bu araştırma İKS ve kurumsallaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemektedir.

Gürol (2011), “Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri” adlı kitabında kurumsal teorilerin tarihsel gelişimine değinmiş, kurumsal çevrenin organizasyon yapıları üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Kitabının son bölümünde, modern bir yönetim aracı olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile kurumsallaşmayı ilişkilendirmiştir. Bu felsefe bağlamında “Türkiye’de bulunan işletmelerin ISO 9000 belgesi alımı konusunda kural koyuculardan etkilendiğini” belirtmiş, bunu da yeni kurumsallaşma yaklaşımı ile birlikte literatüre giren normatif eşbiçimliliğe örnek olarak göstermiştir. Çalışmadan anlaşılacağı üzere iç kontrol sistemi gibi modern bir yönetim aracı olan toplam kalite yönetimi felsefesinin de kurumsallaşmanın sağlanması için kullanılan farklı bir yöntem olarak gösterilebileceği tespit edilmiştir. Bu tespit, kurumsallaşmanın sağlanmasında diğer bir araç olarak İKS’nin kullanılabileceği hususunda bu çalışmaya yön vermiştir.

Yiğitcan (2014), “İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği” konulu çalışmasında karayolları uluslararası eşya taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin kurumsallaşma sürecinin iç kontrol yapısı ile etkinliğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında şirket kurucu, üst yönetici ve yöneticilerine, kurumsallaşma sürecini etkileyecek gerekli iç kontrol sistemi kurma çalışmalarının belirlenmesine yönelik sorular

sorulmuştur. Elde edilen tespitler neticesinde “kurumsallaşma düzeyinin yükselmesinin iç kontrol yapısının etkinliği anlamına gelmediği, prosedürel kurumsallaşma düzeyinin hayata geçirilme noktasında işletmenin geneline yayılmadığı, kurumsallaşma ve prosedürel kurumsallaşmanın etkin olduğu noktalarda İKS yapısının etkin olmadığı” sonuçlarına varılmıştır. Bu sonuçtan hareketle aynı kavramların bir devlet üniversitesi üzerindeki ilişkisi ve etkinlikleri bu çalışmanın konusunu teşkil etmiştir.

Gushko (2014), “Bilişim Ekonomisinin Kurumsallaştırılması Sürecinde Organizasyonun İç Denetim Önlemleri” konulu çalışmasında “iç kontrol sisteminin izleme standartlarından olan iç denetimin, holding tipi işletmelerin kurumsallaşma sürecinde uygulamaya alınmasının gerekliliğini” teorik olarak ortaya koymuştur. Bununla birlikte “iç denetimin uygulanmasında en etkili yöntem ve teknolojilerin, holdingin faaliyet türünün, çevresel koşullarının ve kendine özgü risklerinin dikkate alınması ile belirlenebileceğini” ifade etmektedir. Benzer olarak bu çalışmada kurumsallaşma süreci çerçevesinde İKS'nin yalnızca iç denetim standardı değil, 5 ana bileşeni incelenmiştir.

Sağlar ve Kürklü (2015), “Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması Ve Yürütülmesi: İki Farklı Devlet Üniversitesinde Karşılaştırma” konulu çalışmalarında 41 yıllık bir geçmişe sahip bir üniversite ile kurumsallaşma sürecini henüz tamamlamamış olduğu düşünülen 7 yıllık bir geçmişe sahip olan daha yeni bir üniversitenin İKS'lerini soru kağıdı yöntemiyle inceleyerek aralarındaki farklılıkları belirlemiştir. Araştırma sonucunda, “kuruluş yılı daha eskiye dayanan üniversitenin ilgili fakültesindeki iç kontrol sistemi bileşenlerinin daha etkin çıktığı” tespit edilmiştir. Bu çalışma genelinde “kurumsallaşma seviyesinin köklü işletmelerde daha fazla olduğu ve dolayısıyla aynı yönde yükseliş gösterdiği savunulan iç kontrol faaliyetlerinin daha etkin olduğu” söylenebilir.

Milicz (2016), “Macaristan’da İşletme Organizasyonlarının İç Kontrol Sistemlerinin Kurumsallaşması” adlı çalışmasında, Macar ticari kuruluşlarında İKS'nin nasıl kurumsallaştırıldığını tespit etmek ve bu sürecin hangi özellikleri, aşamaları, bileşenleri ve aktörleri içerdiği sorularına cevap aramak için Macar şirketlerine ilişkin araştırmalar yapmıştır. Kuruluşlarda İKS'nin tam olarak kurumsallaşmasının önünde duran yasal boşluklar olduğu ve bazı kuruluşlarda İKS'den sorumlu baş aktörün kuruluş dışından seçildiği saptanmıştır.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen çalışmalardan farklı olarak kurumsallaşma ve iç kontrol ilişkisi bir kamu kurumunda, kurumları temsil eden birim yöneticilerinin görüşleri üzerinden test edilmiş, iç kontrol sisteminde meydana gelen ilerlemelerin kurumsallaşmayı da aynı yönde

etkileyeceği regresyon analizi ile kanıtlanmak istenmiştir. Bu çalışma, ülkemiz kamu kurumlarında kurumsallaşmayı ölçebilecek nitelikte standartlar belirlenmediğinden iç kontrol standartları vasıtasıyla kurumun hangi kurumsallaşma seviyesinde olduğunun tespit edileceğini göstermek istemiştir. Ayrıca uygulamanın gerçekleştirildiği örnek üniversite için de kurumsallaşma ve iç kontrol ilişkisinin incelendiği bu çalışma, bir ilktir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtları

Bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilen bu araştırmada iç kontrol sisteminin etkinliği ve kurumsallaşma arasında bir ilişki olduğu ve iç kontrol sistemi standartlarının üniversitede ileri düzeyde uygulanıyor olmasının kurumsallaşmaya pozitif yönde etki ettiği varsayılmaktadır. Araştırma, tek bir üniversite düzeyinde yapılmış olduğundan ötürü iki değişken arasındaki ilişki üniversite düzeyinde yorumlanabilecektir.

Araştırmada kullanılan anket yöntemi tüm birim yöneticilerine uygulanmak istenmiş fakat bazı birimler faal olmadıklarından uygulanacak birim sayısı düşürülmüştür. Ayrıca bütün anketlerin, soruların yüz yüze sorulması yöntemiyle uygulanacağı planlanmış olsa da ana yerleşke dışında kalan üniversite birimlerine uzaklık nedeniyle telefon ve e-posta yolu ile ulaşılmıştır. 13 birimle telefon ve e-posta yolu ile iletişim sağlanırken kalan 24 birimle yüzyüze görüşülmüştür. Mesai saatleri nedeniyle birim yöneticilerinin yoğunlukları da dikkate alınarak kendilerinin fazla zamanlarını almama hususunda özen gösterilmiştir.

Bunun yanında anketi oluşturan ifadelerin gerçekte iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma yapılarını ölçüp ölçmediğini test etmek ve bu yapılarla ilişkin bağımsız faktörleri ortaya çıkarmak üzere iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma ölçekleri faktör analizi ile birlikte açıklanmak istenmiş ancak örnekleme meydana getiren 37 birim, faktör analizinin yapılabilmesi için sayısal olarak yetersiz kalmıştır. Eğer güçlü, güvenilir ilişkiler ve az sayıda belirgin faktör varsa, örneklem büyüklüğü, değişken sayısından fazla olmak koşuluyla 50 olarak kararlaştırılabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001'den aktaran: Büyüköztürk, 2002: 480).

Yine örneklem sayısının kısıtlı oluşu, iç kontrol sisteminin ve bileşenlerinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlı yapılacak çoklu doğrusal regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak ele alınacak bileşenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi riskini doğurmuş, böylesi bir durum da bağımsız değişkenlerin birbirlerinin kurumsallaşma üzerindeki tahmin güçlerini zayıflatacağından iç kontrol sistemi analizlerde tek boyut olarak ele alınmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelleri uygulamalarında, örneklem büyüklüğünün modelde yer alan bağımsız değişken sayısının en az 10 katı (Miller ve Kunce, 1973) veya 30 katı (Pedhazur ve Schmelkin, 1991) kadar büyüklükte olması önerilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

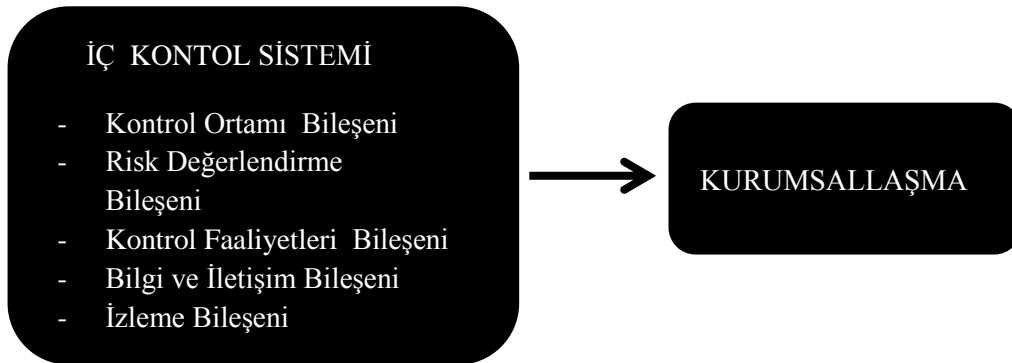
3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada evren Karadeniz Teknik Üniversitesine bağlı olarak faaliyet gösteren harcama birimleridir. Kendilerine ait bütçeleri olan ve faaliyetlerine aktif biçimde devam eden, yeterli sayıda çalışana sahip üniversite birimleri, aynı zamanda kurum statüsüne sahip oldukları düşünülerek tam sayım araştırmasına tabi tutulmuşlardır. Birimlerin maddi manevi anlamda kurum statüsünde faaliyet göstermeleri kurumsallaşma düzeyinin ve iç kontrol sisteminin uygulanabilirliğinin ölçülebilmesi açısından gerekli görülmüştür. Bu konuda Karadeniz Teknik Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi Biriminin de görüşleri alınmış, üniversite bünyesinde kurum statüsüne uyan 38 adet birim tespit edilmiştir. Bu birimler aynı zamanda yıllık olarak “faaliyet raporu” hazırlamakta ve beraberinde “iç kontrol güvence beyanı” belgesi imzalamaktadırlar.

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Kurumsallaşma ve İKS standartları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma modeli aşağıdaki şekildedir:

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



3.3.3. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri

Daha önceden belirtildiği gibi bu araştırma ile “ KTÜ’ de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorudan hareketle 2 adet hipotez geliştirilmiştir:

H₁: KTÜ’de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: KTÜ’de iç kontrol sistemi kurumsallaşmayı pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi: Anket Çalışması

Araştırmayla ilgili veri toplama yöntemi olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. Anket, genel bilgilerin girileceği birinci bölümden ve kurumsallaşma seviyesi ile iç kontrol sistemi etkinliğini ölçmeye yönelik toplam 39 adet ifadeyi içeren ikinci bölümden meydana gelmektedir. İkinci bölümde yer alan ifadeler 5’li likert ölçeği kullanılarak değerlendirilecek şekilde hazırlanmış, katılımcılar ifadelere ne oranda katıldıklarını 1 (kesinlikle katılmıyorum)’den 5 (kesinlikle katılıyorum)’e kadar olan rakamları kullanmak suretiyle bildirmişlerdir.

Anket ifadelerinden 7’si kurumsallaşma göstergeleri ile ilgili olup Yazıcıoğlu ve Koç (2009)’un çalışmasından alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan ifadelerin kurumsallaşma göstergelerini birebir yansıttığı ve İKS standartlarını ölçmek için hazırlanan ifadelerle de örtüştüğü düşünüldüğünden kullanılması uygun bulunmuştur. Her bir ifade bir kurumsallaşma göstergesi ile ilişkilidir. Yazıcıoğlu ve Koç (2009:505), çalışmaları sonucunda “işletmelerin içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmelerinin etkin bir işletmecilik sisteminin kurulması ile mümkün olabileceğini, bunun da işletmenin kurumsallaşma düzeyleri ile yakından ilgili olduğunu” tespit etmişlerdir.

Kalan 32 adet ifade genel itibariyle, iç kontrol standartlarının uygulanırlılığını tespit etmek amaçlı olarak Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı BUMKO (2014) tarafından yayımlanmış olan “Kamu İç Kontrol Rehberi”nden derlenmiştir. Rehber’de yer alan sorular iç kontrol sistemini tanımaya ve değerlendirmeye yönelik olup ülkemiz kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamada olan mevcut iç kontrol sistemlerinin izlenmesinde güncel bir ölçek olarak kullanılmaktadır. Bunun haricinde sorular hazırlanırken Acındı (2007) ve Yumuşak (2007)’in tez çalışmalarından da faydalanılmıştır. Bu araştırmacıların çalışmalarının herbirinden 2’şer soru olmak üzere toplamda 4 ifade alınmış, kalan 35 ifade Rehber’den karşı tarafı sıkımayacak ve kolay anlaşılabilir biçimde derlenmiştir.

Acındı (2007: 93), çalışmasında yasal düzenlemelerin, denetim komitelerinin, çalışan sayılarının ve iç kontrol bileşenlerinin, iç kontrol amaçlarına nasıl etki ettiklerini incelemiştir. Yumuşak (2007: 119), yaptığı çalışma ile “etkin iç kontrol sisteminin unsurları olan, organizasyon planı ve çalışanların niteliklerini belirleyen kontrol ortamının, risk yönetiminin, iş süreçlerini belirleyen kontrol faaliyetlerinin, güvenilir finansal raporlamanın ve departmanlar arası iletişimin

sağlandığı ve bunların sürekli gözlemler ve iç denetimle incelendiği aracı kurumlarda etkin iç kontrol sisteminin sürekliliğinin sağlanmasının kaçınılmaz olduğu” sonucuna varmıştır.

Anketteki ifadeler ulaşılabilen birim yöneticileri ile yüzyüze değerlendirilmiştir. Diğerlerine öncesinde telefon edilmiş, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve sonrasında anket formları e-posta olarak kendilerine gönderilmiştir. 13 birim yöneticisine telefon ve e-posta aracılığı ile ulaşılrken 24 birim yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüştür.

3.3.5. Verilerin Analizi

Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. KTÜ’de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma ilişkisi korelasyon analizi ile, KTÜ’de iç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Üniversitedeki kurumsallaşma seviyesi ifadelere verilen puanların genel ortalamasına bakılarak likert ölçeğine göre yorumlanmıştır. İç kontrol sisteminin etkinliği Hazine ve Maliye Bakanlığının kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan iç kontrol sistemini değerlendirmeye yönelik olarak hazırladığı puanlamaya uygun olarak değerlendirilmiştir.

3.4. Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.1. Birim Sayıları ve Ankete Katılım Oranları

Hazırlanan anket formları birimlere sunulmadan önce KTÜ Rektörlüğüne sunulmuş ve birim yöneticileri ile anket çalışması yapabilmek için izin yazısı çıkartılmıştır. Hazırlanmış olan 38 adet anket formu 38 birim yöneticisine sunulmak istenmiş fakat yöneticilerden 1’i ankete katılmayı reddetmiştir. Birimlerin unvanları ile anketlerin geri dönüşüm sayısı ve oranları Tablo 4’te görülmektedir:

Tablo 4: Birimler ve Ankete Katılım Oranları

Birim Unvanı	Birim Sayısı	Araştırma Evrenindeki Oranı (%)	Anketlerin Geri Dönüşüm Oranı (%)
Daire Başkanlığı	8	21,1	100
İç Denetim Birim Başkanlığı	1	2,6	100
Fakülte	12	31,6	100
Enstitü	3	7,9	100

Tablo 4: (devamı)

Birim Unvanı	Birim Sayısı	Araştırma Evrenindeki Oranı (%)	Anketlerin Geri Dönüşüm Oranı (%)
Yüksekokul	1	2,6	100
Meslek Yüksekokulu	6	15,8	100
Hukuk Müşavirliği	1	2,6	100
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü	1	2,6	100
Uygulama ve Araştırma Merkezi	5	13,2	80

Tablodan anlaşılacağı üzere anket yapılması uygun görülen 8 daire başkanlığı, 1 iç denetim birim başkanlığı, 12 fakülte, 3 enstitü, 1 yüksekokul, 6 meslek yüksekokulu, 1 hukuk müşavirliği, 1 döner sermaye işletme müdürlüğü, 5 uygulama ve araştırma merkezi (UYGAR) arasından 1 uygulama ve araştırma merkezine anket yapılamamıştır. Bu 38 birimden 37'sinin anket doldurmayı kabul etmesiyle katılımın % 97.3 oranında gerçekleştiği söylenebilir.

3.4.2. Birimlerdeki Çalışan Sayıları

Tablo 5: Çalışan Sayıları

Sayı Aralığı	Birim Sayısı	Oran (%)
1-10	2	5,4
11-50	17	45,9
51-100	7	18,9
101-300	9	24,3
301-500	1	2,7
501 ve üzeri	1	2,7

Tablo 5'e bakıldığında 11-50 arası personele sahip 17 birimin %45,9'luk bir oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir. Anket verilerine göre çalışan sayısı 1-10 sayı aralığında olan birimlerden birinde 3, diğerinde ise 5 kişi çalışmaktadır. En fazla çalışana sahip birimde ise 800 kişi görev yapmaktadır.

3.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anketin ilk bölümü ankete katılım gösteren birim yöneticilerine dair bilgileri içermektedir:

Tablo 6: Demografik Özellikler

Demografik Faktörler		Sayı	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	10	27
	Erkek	27	73
Yaş	0-35	2	5,4
	36-45	9	24,3
	46-55	13	35,1
	56 ve üzeri	13	35,1
Ünvan	Başkan	8	21,6
	Dekan	3	8,1
	Müdür	8	21,6
	Başkan/Dekan/Müdür Yardımcısı	3	8,1
	Birim (Enstitü/Fakülte/ Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu/UYGAR) Sekreteri	13	35,1
	Şube Müdürü	1	2,7
	Hukuk Müşaviri	1	2,7
Üniversitedeki Toplam Çalışma Yılı	3 yıldan az	1	2,7
	3-8 yıl	3	8,1
	9-14 yıl	4	10,8
	15-20 yıl	3	8,1
	21 yıl ve üzeri	26	70,3

Tablodan anlaşılacağı üzere katılımcıların dolayısıyla birim yöneticilerinin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık % 70 kadarı 45 üzeri yaş grubunda olmakla beraber lisans mezunu yöneticiler çoğunluktadır. Yöneticilerin % 70'den fazlasının, üniversitedeki toplam çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olan kesimde yer alıyor olması hizmet yılının birim yöneticisi olabilme açısından önemli bir faktör olduğunu düşündürmektedir.

3.5. Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılımları, Güvenirlik Analizleri ve Geçerlikleri:

Çalışmada kullanılan değişkenlerin normallik dağılımları incelenmiş, kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi ölçeklerine yönelik olarak ayrı ayrı güvenirlik analizi yapılmış ve geçerlikleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıya çıkartılmıştır:

3.5.1. Normallik Dağılımlarının İncelenmesi

SPSS'de hipotezleri test etmeden evvel değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak hangi tür testlerin kullanılacağı konusunda yol gösterici olmaktadır. Değişken normal olarak dağılıyor ise parametrik özellik gösterdiği düşünülerek parametrik testler, normal olarak dağılmıyor ise nonparametrik özelliği gösterdiği kabul edilerek parametrik olmayan testler uygulanır.

Aşağıda uygulama ölçeğini oluşturan değişkenler normallik testine tabi tutularak skewness (eğrilik) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır. Değerler -3 ve +3 aralığında olduğundan değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş (Eroğlu, 2010: 209) ve bu sonuçtan yola çıkılarak çalışmanın sonraki aşamalarında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 7: Değişkenlerin Dağılımı

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
İç Kontrol Sistemi	-0,848	0,538
Kurumsallaşma	-1,200	0,668

3.5.2. Güvenirlik Analizi ve Geçerlik:

Güvenirlik analizi, bireylerin test maddelerine verdikleri cevapların tutarlılığına göre ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek üzere kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2006:169). Bu çalışmada kullanılan ölçeklere güvenirlik analizinde kullanılan modellerden biri olan Alfa Modeli uygulanarak alfa katsayısı hesaplanmıştır:

Tablo 8: Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken (Ölçek) Adı	Madde (İfade) Sayısı	Means (Ortalamalar)	Alpha Katsayısı (Cronbach's Alpha)
İç Kontrol Sistemi	32	3,75	0,966
Kurumsallaşma	7	3,98	0,909

32 ifadeden meydana gelen iç kontrol sistemi ölçeği 7 ifadeden meydana gelen kurumsallaşma ölçeği ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere yapılan analiz neticesinde değişkenlerin alpha katsayıları 0,80 üzeri olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2016:403).

Araştırmanın ölçekleri görünüş geçerliği kapsamında değerlendirilmiştir. Mehrens ve Lehmann (1991:271), görünüş geçerliğini “bir ölçekte yer alan maddelerdeki ifadelerin her okuyucu ve araştırmacı tarafından aynı şekilde anlaşılması” olarak tanımlamıştır. Uygulama öncesinde soruların gerçek cevaplayıcıların özelliklerine yakın kişilerce okunması ve uzman görüşünün alınması görünüş geçerliğini sağlamada kullanılacak yollardır (Toy ve Tosunoğlu, 2007:9). Ankette bulunan “iç kontrol sistemi”ni ölçmeye yönelik ifadeler, Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı BUMKO (2014) tarafından yayımlanmış olan Kamu İç Kontrol Rehberi’nden derlenmiş, kamu kurumlarındaki İKS etkinliğinin ölçülmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığınca uygun görülmüş ifadelerdir. “Kurumsallaşma” sürecini ölçmeye yönelik ifadelerse, Yazıcıoğlu ve Koç (2009)’un benzeri bir araştırmada işletmelerin kurumsallaşma düzeyini ölçtüğü ifadelerdir.

3.6. Karadeniz Teknik Üniversitesinde Kurumsallaşma Düzeyi

Karadeniz Teknik Üniversitesine bağlı birim yöneticilerine yapılan ankette yöneticilerin kurumsallaşmaya dair ifadelere vermiş oldukları katılım puanlarının genel ortalaması aşağıdaki şekildedir:

Tablo 9: Kurumsallaşma İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
1	Birimimizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, birime ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası (birim yönergesi, yönetmelik ...vb.) vardır.	4,02	1,189

Tablo 9: (devamı)

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
2	Birimimizde iş ve işlemler alanında uzman personel tarafından yerine getirilmekte, görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	3,64	1,135
3	Birimimizde yapılacak işler standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	4,24	1,140
4	Birimimizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	4,00	1,054
5	Birimimizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar faaliyet süreçlerine dâhil edilmektedir.	3,91	1,163
6	Birimimizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	4,00	1,210
7	Birimimizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifade ile tüm çalışanlar aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	4,08	1,163
1-7	Genel Kurumsallaşma Seviyesi	3,98	0,919

Anketteki ifadelere verilen puanların ve Üniversitedeki genel kurumsallaşma seviyesi ile İKS etkinliğinin değerlendirilmesinde Tablo 10'daki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer) / 5 = (5 – 1) / 5 = 4 / 5 = 0,80) (Kaplanoğlu, 2014:273).

Tablo 10: Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı

Katılım Düzeyi	Puan Aralığı	Kurumsallaşma Seviyesi/ İç Kontrol Sistemi Etkinliği
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,80	Çok az seviyede
Katılmıyorum	1,81-2,60	Az seviyede
Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	2,61-3,40	Orta seviyede
Katılıyorum	3,41-4,20	Yüksek seviyede
Kesinlikle Katılıyorum	4,21-5,00	Çok yüksek seviyede

Üniversitedeki kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik ilk ifade kurumsallaşmanın yedi adet göstergesinden biri olan “işletme anayasası” göstergesine yöneliktir. Birimlerin vizyon ve misyonunun yer aldığı, genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasaya sahip olmaları faaliyetlerin düzenli bir biçimde gerçekleştirilerek istenen sonuca ulaşılması ve karşılaşılabilecek olası problemlerin belirlenip en makul biçimde çözümlenebilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Tablo 9’a göre Üniversite birimlerinin söz konusu ifadeye “katılıyorum” düzeyinde puan verdikleri görülmektedir. Yeri gelmişken birim yöneticileri ile yüzyüze yapılan görüşmelerde bazı birimlerin tabi oldukları yönetmelik gereği birim yönergesi hazırlama zorunluluğunda olduklarını söylemek faydalı olacaktır. Örneğin İç Denetim Birim Başkanlığı, tabi oldukları “İç Denetçilerin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik” kapsamında bir birim yönergesi hazırlamıştır. Yine Uygulama Ve Araştırma Merkezlerinin amaç ve faaliyet alanlarının belirlenerek merkez çalışanlarının görevlerinin tanımlandığı yönetmelikleri Resmi Gazete’de yayımlanmaktadır. Bazı daire başkanlıkları yine amaç ve hedeflerin belirlendiği, görev tanımlamalarının yapıldığı çalışma yönergelerini oluşturmuşlardır. Birimler yürüttükleri faaliyetlere göre farklı yönetmeliklere göre hareket etmektedirler. Enstitüler eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken Resmi Gazete’de yayınlanmış olan “Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği” esaslarını uygulamaktadırlar. Bazı fakülteler de yine Resmi Gazete’de yayımlanmış olan sınav yönetmeliklerini esas alarak fakültece yaptıkları sınavlarda uyulması gereken kuralları içeren kendi sınav yönergelerini hazırlamışlardır. Farklı bir faaliyet olarak, birimler mal veya hizmet satın alma işlemlerini Kamu İhale Kanunu’na göre gerçekleştirmektedirler.

Bunlar haricinde tüm birimler “yönerge” adı altında bir dokumana sahip olmasalar da Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu gereğince her sene hazırlanıp birim yöneticisi tarafından imzalanan “faaliyet raporları”nın, içerikleri bakımından “işletme anayasası” konumunda olduğu söylenebilir. Bu raporlarda birim misyon ve vizyonu tanımlanır, amaç ve hedefler belirlenir. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirtilerek örgüt yapısı çizilir. Kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgi verilerek değerlendirmeler yapılır. Kurumun üstünlükleri, zayıf noktaları, sahip olduğu fırsatlar ve karşılaştığı tehditler saptanarak geleceğe yönelik bir strateji çizilir.

Anketin ikinci ifadesi kurumsallaşma sürecinin “profesyonelleşme” göstergesi ile alakalıdır. İfade, “katılıyorum” düzeyinde puanlanmış olsa da $\bar{x} = 3,64$ puan ile diğer altı ifadeye nazaran en düşük katılım puanına sahip olduğu belirgindir.

Kurumsallaşmanın üçüncü göstergesi olan “örgüt yapısı” ve dördüncü göstergesi “yetki devri ve yetkilendirme”ye dair görüşler, ankette üçüncü ve dördüncü ifadeler aracılığıyla sorgulanmıştır. Kullanıcılar bu ifadeler için genel olarak “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir ki birimler “KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı” gereğince çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev tanımlarının yapılarak personele tebliğ edilmesi ile yükümlüdürler. Aynı Plan gereği birimler yetki devri yaparken yetkinin önemini ve riskini dikkate almalı, yetki sınırlarını açık biçimde ve yazılı olarak bildirmelidirler.

Ankette beşinci sırada yer alan “Birimimizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar faaliyet süreçlerine dâhil edilmektedir.” ifadesi ile kurumsallaşmanın “yönetim anlayışı ve yönetime katılma” göstergesine atıf yapılarak Üniversitede katılımcı ve demokratik yönetim anlayışının ne derecede hakim olduğu görülmek istenmiştir. Altıncı sırada yer alan “Birimimizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.” ifadesi bir diğer gösterge olan “karar alma şekli” ile ilişkilidir. Bu iki ifade birbirini tamamlar niteliktedir ki $\bar{x} = 3,91$ ve $\bar{x} = 4,00$ şeklindeki yakın puanlarla ifade edilmişlerdir.

Üniversitedeki kurumsallaşmaya düzeyini belirlemeye dair son ifade olan birimde çok yönlü bir iletişim sistemi olup olmadığını, diğer bir ifade ile tüm çalışanların birbirleriyle aracısız, doğrudan iletişim kurup kurmadıklarını araştırmaktadır. Bu ifade ile kurumsallaşmanın “etkin bir iletişim sisteminin kurulması” göstergesine atıf yapılmaktadır. Bu ifadenin de diğerleri gibi “katılıyorum” düzeyinde puan alması KTÜ’de çalışanların birbirleri ile iletişim hususunda problem yaşamadıklarını göstermektedir.

Tablo 9’da kurumsallaşma göstergelerini ölçmeye odaklı hazırlanmış 1-7 arası ifadelerin genel ortalamasına bakıldığında “genel kurumsallaşma seviyesi” satırındaki $\bar{x} = 3,98$ puanın

Tablo 10’da verilmiş olan puan aralıklarına göre “yüksek seviyede” 3,41-4,20 puan aralığına denk geldiği görülmektedir. Bu durumda KTÜ’nün yüksek düzeyde bir kurumsallaşma seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.7. Karadeniz Teknik Üniversitesinde İç Kontrol Sisteminin ve Bileşenlerinin Etkinliği

Karadeniz Teknik Üniversitesine bağlı birim yöneticilerine yapılan ankette katılımcıların iç kontrol sistemine ve standartlarına dair ifadelere katılım puanlarının genel ortalamaları bileşenler bazında ayrı ayrı ele alınmıştır.

3.7.1. Kontrol Ortamı Standartlarının Etkinliği

Ankette 8-14 arası ifadeler iç kontrol sisteminin kontrol ortamı standartlarına dair görüşlerin elde edileceği ifadeleri kapsamaktadır. Kontrol ortamı standartları, iç kontrolün temelinde bulunan ve bütün standartları kapsayan sistem bileşenidir. Başarısı yönetimin kararlılığına ve çalışanların sistemi sahiplenme seviyesine bağlıdır.

Tablo 11: Kontrol Ortamı Standartları İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
8	Üst Yönetim (Rektörlük) iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını destekleyip, bu yaklaşımının tüm üniversite çalışanları tarafından da benimsenmesini sağlamaktadır.	3,78	0,821
9	Birimimizde her düzeydeki yönetici ve personel, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumluluklar hakkında bilgilendirilmektedir.	3,94	1,129
10	Birimimiz misyonu ile birim ve personelimizin görev tanımları yazılı olarak belirlenmiş, personele duyurulmuş ve uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.	4,43	0,898
11	Birimimizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmektedir.	3,08	1,089
12	Birim yöneticisi, personelin yeterliliği ve görevi arasındaki uyumu sağlamakta, performansın değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik önlemler almaktadır.	3,62	0,953

Tablo 11: (devamı)

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
13	Birimimizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları mevcuttur. (yönetici tarafından tüm çalışanlar huzurunda takdir edilme, başarı belgesi, yurt içi ve yurt dışı kariyer geliştirme fırsatlarından yararlandırma vb.)	2,83	1,213
14	Birimimizde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş olup yetki devri yapılırken yetkinin önemi ve riski dikkate alınmaktadır.	3,54	1,192
8-14	Kontrol Ortamı Bileşeni	3,60	0,742

Tablo 11’de kontrol ortamı standartlarına katılım düzeyini ölçen ilk ifade Üniversite Rektörlüğünün iç kontrol sistemini sahiplenme ve destekleme tavrına yöneliktir. $\bar{x}=3,78$ puan ortalamasından, katılımcıların genel olarak bu ifadeyi desteklediği anlaşılmaktadır. KTÜ Rektörlüğünce belirli aralıklarla iç kontrol temalı toplantılar düzenlenmekte, bu toplantılara mümkün olduğunca fazla sayıda personelin katılımının sağlanması istenmektedir. Bunun yanında KTÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde faaliyet gösteren İç Kontrol Birimi belirli aralıklarla birimlere iç kontrol sistemi etkinliğini ölçmeye ve eksiklikleri görmeye yönelik “İç Kontrol Soru Formları” göndermekte, kurum genelinde durum değerlendirmesi yapmaktadır. KTÜ İç Denetim Birimi Başkanlığı, birimlere gerek yıllık programları doğrultusunda iç kontrol sistemi ile ilgili olarak danışmanlık yolu ile destek vermekte, gerekse program dışı bir çalışma olarak birimlerden iç kontrolün işleyişine yönelik gelen soruları sözlü olarak cevaplandırmak suretiyle sürece katkı sağlamaktadır. İç denetçiler aynı zamanda birimlerde iç kontrol üzerine yaptıkları çalışmalar da dahil olmak üzere denetim çalışmaları raporlarını Hazine ve Maliye Bakanlığına göndermektedir. Bakanlık bu sayede kurumlardaki iç kontrol işleyişinden haberdar olmaktadır. Bunların yanısıra T.C. Sayıştay Başkanlığı denetçileri, düzenli aralıklarla yaptıkları incelemelerde KTÜ iç kontrol sistemine yönelik gerçekleştirilen çalışmaları kontrol etmektedir.

Kurum misyonunun, kurum içerisinde uyulması gereken etik davranış ilkelerinin belirlenip çalışanlara bildirilmesi ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenerek personele duyurulması ile uygun bir organizasyon yapısının oluşturulmasını öngören 9. ve 10. ifadelerin de “katılıyorum/kesinlikle katılıyorum” düzeyinde puan almış oldukları görülmektedir. KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı gereğince idarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmesi, personele duyurulması ve idarede uygun bir

organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Aynı Plan gereği uyulması gereken etik ilkeler birim web sayfalarından yayımlanarak tüm personele duyurulmuş olmalıdır. 9 ve 10. ifadelerin, anketin kurumsallaşma düzeyini “işletme anayasası” göstergesi bağlamında ölçen 1. ifadesi ile içerik bakımından benzerlik taşıması dikkate değerdir. Yine görev tanımlarına vurgu yapan 10. ifade işlerin belirli personel tarafından standart biçimde gerçekleştirilmesi gereğini öngören 3. kurumsallaşma ifadesi ile örtüşmektedir.

Birimde her görev için ihtiyaç duyulan eğitim konularının belirlenerek, gereken eğitim faaliyetlerinin planlı bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini ölçen 11. ifade, $\bar{x}=3,08$ ortalama ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” düzeyinde bir puan almıştır. Üniversite genelinde personele yönelik eğitim faaliyetlerinin yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Oysa kontrol ortamı bileşeninin “personelin yeterliliği ve performansı” standardı, personelin eğitilmesini insan kaynağından etkin biçimde faydalanabilmek için moral ve motivasyon, uygun çalışma ortamının sağlanması gibi koşullarla birlikte gerekli bir diğer önemli koşul olarak öne sürmektedir.

12. ifade olan “Birim yöneticisi, personelin yeterliliği ve görevi arasındaki uyumu sağlamakta, performansın değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik önlemler almaktadır.” cümlesinin “katılıyorum” düzeyinde bir puan aldığı görülmektedir. Bu ifade kurumsallaşma ölçeğinde yer alana ifadelerin 2’ncisi ile benzerlik göstermektedir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde birim yöneticileri, üst düzey hassasiyet isteyen görevlerin mümkün olduğunca nitelikli personele verildiğini, birim personelinin Üniversite genelinde düzenlenen eğitimlere katılımının sağlanması hususunda özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak anket katılımcıları olan birim yöneticilerinin, bir nevi kendi tavırlarını ölçmelerini isteyen böyle bir ifadeyi ne derece objektif yorumlayabilecekleri düşündürücü bir noktadır.

Kontrol ortamı standartlarından “personelin yeterliliği ve performansı” kapsamında hazırlanmış 13. ifade, $\bar{x}=2,83$ ortalama ile grubunun ve anketin en düşük puan alan ifadesi konumundadır. Üniversite genelinde, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmalarının olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Birim yöneticilerinin bu ifadeyi puanlama konusunda kararsız tavır sergilemeleri bir ödüllendirme mekanizmasının olmadığı ya da etkin şekilde uygulanmadığı anlamına gelmektedir. Esasında KTÜ, akademik ve idari personellerinin çalışmalarında göstermiş oldukları üstün başarı ve hizmetlerin değerlendirilmesi, performanslarının artırılması ve çalışmalarının desteklenmesi amacıyla bir ödül yönergesi hazırlamıştır. Ancak görüşmelerden anlaşılan şudur ki; Üniversitede akademik personel ve idari personelin ödüllendirme kriterleri ve olanakları birbirinden farklıdır. KTÜ Ödül Yönergesi’ne göre akademik personelin ödüllendirilmesinde ilgili personelin yayınları, bu yayınlara yapılan atıfları, ulusal ve uluslararası projeleri, Türk Patent Enstitüsü tarafından onaylanmış ve yayınlanmış patentleri, faydalı model/endüstriyel tasarımları, ulusal ve uluslararası bilim kurum veya kuruluşlarında gösterdiği

performansları ve bu kuruluşlardan aldığı ödüller gibi nicel kriterler kullanılabilir. Ancak idari personel için yapılacak değerlendirmelerde, tarafsız ve liyakata uygun biçimde doğru kararların alınabilmesini sağlayacak nicel kriterler belirlenememiştir. Olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak, kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlamak, kamu zararının oluşmasının önlemek, kamusal fayda ve gelirleri artırmak, sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesini yükseltmek şeklinde konulmuş kriterlerin ne şekilde tespit ve takdir edileceği belirsiz kalmaktadır. Bunlar haricinde yine birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerden, çalışanların Üniversite genelinde düzenlenen görevde yükselme sınavlarında fazla sayıda kadro ihdas edilmesi beklentisi içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Personelin sözle ve topluluk içerisinde takdir edilmesi de çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecek ayrı bir motivasyon sebebi olacaktır.

Kontrol ortamı standartlarının son ifadesi olan 14. ifade, “yetki devri” standardını ölçmektedir. Bu standart, kurumsallaşma göstergelerinin 4’üncüsü “yetki devri ve yetkilendirme” ile örtüşmektedir. Yöneticilerin gerekli durumlarda yetkilerini astlarına devretmeleri kurumsallaşmanın gereklerindedir. KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı’nda, birimlerden yetkileri ve yetki devri sınırlarını açıkça, yazılı olarak belirtmeleri, yetki devrini yetkinin önemine ve riskine göre titizlikle yapmaları istenmektedir.

3.7.2. Risk Değerlendirme Standartlarının Etkinliği

Ankette 15-22 arası ifadeler Tablo 12’de görüldüğü üzere iç kontrol sisteminin risk değerlendirme standartlarına dair görüşlerin elde edileceği ifadeleri kapsamaktadır. Risk değerlendirme standartları, yönetimlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini olumsuz etkileyebilecek durumların tanımlanması ve gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik atılacak adımları içermektedir.

Tablo 12: Risk Değerlendirme Standartları İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
15	Birimimizde yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür vardır.	3,75	1,011
16	Birim amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskler tanımlanarak değerlendirilmiş ve alınacak önlemler belirlenmiştir.	3,45	0,988

Tablo 12: (devamı)

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
17	Birimimizde risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmiştir.	3,51	1,017
18	Birimimizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülmüştür.	3,13	0,887
19	Birimimizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçirilmektedir.	3,37	0,861
20	Risk strateji belgesi Üst Yönetici tarafından onaylanmış ve tüm çalışanlara duyurulmuştur.	2,86	1,109
21	Birimimiz yönetici ve personeli risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincindedir.	3,48	1,017
22	Birimimizin, diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken riskleri bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği ve iletişim sağlanmaktadır.	3,48	1,095
15-22	Risk Değerlendirme Bileşeni	3,38	0,736

İç kontrol sisteminin 5 bileşeninin tamamına bakıldığında risk değerlendirme standartlarının $\bar{x}=3,38$ puan ortalaması ile en düşük ortalamaya sahip bileşen olduğu görülmektedir. “Birimimizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülmüştür.” diyen 18. ifadenin ve “Birimimizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçirilmektedir.” diyen 19. ifadenin “katılıyorum” düzeyinin altında puanlar almış olması, birimlerde risk tanımlamaları yapılmış olsa da risklerin etki ve olasılıklarının ölçülmesinde ve izlenmesinde genel olarak eksiklikler olduğunu göstermektedir. Risklerin tespit edilmesinde Pestle Analizi, Swot Analizi, beyin fırtınası gibi yöntemlerin kullanılması öngörülmektedir. Risklerin değerlendirilmesi aşamasında hedefler ve mevcut kontroller göz önünde bulundurulularak risklerin etki ve olasılıklarının ölçüldüğü risk haritaları kullanılabilir.

Yine 20. ifade olarak “Risk strateji belgesi Üst Yönetici tarafından onaylanmış ve tüm çalışanlara duyurulmuştur.” cümlesi $\bar{x}=2,86$ puan ile anketin en düşük puan almış ikinci ifadesi olması bakımından dikkate değerdir. “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” tutumu, yöneticilerin böyle bir belge konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları anlamına gelmektedir. Risk Strateji Belgesi, risk yönetimi stratejisi kapsamında, risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın ve politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgedir. Bu belge, iç kontrol standartlarının 6.’sı olan “risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” standardı gereği üst yönetici tarafından imzalandıktan sonra tüm personele duyurulmalıdır. KTÜ’de bu belgenin henüz uygulamada olmadığı anlaşılmaktadır.

3.7.3. Kontrol Faaliyetleri Standartlarının Etkinliği

23-28 arası ifadeler kontrol faaliyetleri standartlarının değerlendirildiği ifadelerdir. Kontrol faaliyetleri bileşeni, risklerin etkili biçimde yönetilmesini sağlayarak birim içi mali ve mali olmayan bütün faaliyetlere yönelik kontrollerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Tablo 13, Üniversitede kontrol faaliyetleri bileşeni standartlarına katılım durumunu göstermektedir:

Tablo 13: Kontrol Faaliyetleri Standartları İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
23	Birimimizde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin ayrıntılı iş akış prosedürleri oluşturulmuş ve yazılı standartlar haline getirilmiştir.	4,10	1,021
24	Birimimizde hangi işin kimin yapacağına ve kontrol edeceğine dair prosedürler belirlenmiştir.	4,13	1,084
25	Birimimizde, işlemler ve kontrolleri birimce belirlenen prosedürlere uygun olarak yerine getirilmektedir.	4,02	1,142
26	Birimimizde kayıtların ve varlıkların kaybolmasını sınırlayan, hileyi önleyen kontroller mevcuttur. (fiziksel kontroller ve görevlerin ayrımı gibi...)	4,08	1,064

Tablo 13: (devamı)

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
27	Birimimizde iç kontrol sisteminin işleyişinin anlaşılmasını sağlayacak yazılı dokümanlar hazırlanmıştır.	3,75	1,064
28	Birimimizde gerçekleşen süreçlerle ilgili yasal düzenlemelerdeki değişiklikler zaman kaybetmeden iç kontrol sistemine aktarılmakta ve personel bilgilendirilmektedir.	3,72	1,071
23-28	Kontrol Faaliyetleri Bileşeni	3,97	0,930

Tablo 13’de birim içerisinde “iş akış prosedürlerinin oluşturulmuş ve yazılı standartlar haline getirilmiş olup olmadığını” ölçen 24. ifade, “hangi işi kimin yapacağına ve kontrol edeceğine dair prosedürlerin belirlenmiş olup olmadığını” ölçen 25. ifade ile “işlem ve kontrollerin birimce belirlenen prosedürlere uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini” ölçen 26. ifadenin ankette kurumsallaşma göstergelerini ölçen ifadelerle paralel ifadeler içermeleri dikkat çekmektedir. Bir çok birim, birim içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlere dair iş akış şemalarını ve çalışanların görev tanımlarını hazırlayarak web sitelerinde yayımlamıştır. 26. ifadeye ithafen bazı fakültelerde öğrenci ve diğer personelin eğitim amaçlı olarak kullanımına verilen ölçüm cihazları, çizim malzemeleri gibi araç gereçlerin tutanakla veriliyor olması birimde varlıkların kaybolmasını sınırlayan fiziksel kontrollere örnek olarak gösterilebilir.

3.7.4. Bilgi ve İletişim Standartlarının Etkinliği

Bilgi ve iletişim bileşeni; bilgi ve iletişim, raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi ile hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi standartlarını kapsamaktadır. İç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim standartlarının etkinliğinin ölçüldüğü ifadeler ankette 29-33 arası ifadelerdir. Sistemin dördüncü bileşeni olan bilgi ve iletişim, diğer bileşenler arasındaki ilişkiyi bilgi akışı ve iletişim yoluyla sağlamaktadır, Tablo 16’da görüldüğü üzere $\bar{x}=4,04$ puan ile en yüksek ortalamayı almış bileşendir.

Tablo 14: Bilgi ve İletişim Standartları İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
29	Birimimizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcuttur. (Personelin birbirleri ve yöneticileri ile hangi yöntemlerle/araçlarla iletişim kurdukları tespit edilerek bunların uygun ve/veya etkin olup olmadıkları, personelin görevlerini kesintisiz şekilde yerine getirebilmelerini sağlayacak bilgileri alabilmeleri için üst yönetim dâhil her düzeydeki yöneticilerle iletişim içerisinde olup olmadıkları değerlendirilmelidir.)	4,24	0,925
30	Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri personelin ve/veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân vermektedir. (Örneğin; 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun birim içerisinde etkin bir şekilde işleyip işlemediği, talep ve şikâyetlerin süresinde cevaplanıp cevaplanmadığı, çalışanların şikâyet ve önerilerini yönetime sunmasına imkân veren bir sistemin mevcut olup olmadığı değerlendirilmelidir.)	4,10	0,936
31	Birimde amaç, hedef, gösterge, faaliyetler ile sonuçları saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmaktadır.	4,10	1,021
32	Birimde gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sistem mevcuttur.	4,43	0,987
33	Birim içerisinde meydana gelebilecek hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesini teşvik eden, bildirim yapanın güvenliğini sağlayıcı ihbar sistemi mevcuttur.	3,35	1,159
29-33	Bilgi ve İletişim Bileşeni	4,04	0,808

Bilgi ve iletişim bileşenini değerlendirmeye yönelik ifadelerden “Birim içerisinde meydana gelebilecek hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesini teşvik eden, bildirim yapanın güvenliğini sağlayıcı ihbar sistemi mevcuttur.” diyen 33. ifade, $\bar{x}=3,35$ ortalama ile 29-32 arası bilgi-iletişim ifadelerinin aksine “katılıyorum” düzeyinin altında bir puan almıştır. Bu ifade ile birimde fiziksel bir ihbar sistemi olup olmadığı sorgulanmamaktadır. Birim çalışanlarının, birimden hizmet alanların karşılaştıkları olumsuz durumları birim yönetimine bildirme hususunda tereddüt yaşamamaları için gerekli güvencenin sağlanmış olması, farkındalığın oluşturulmuş olması beklenmektedir. Birimlerin genel olarak dilek ve şikayet kutularını artırmak, birim web sitelerine bu konuya yönelik formlar koymak, usulsüzlük ve yolsuzluklarla mücadele etme amaçlı programlar düzenlemek, çalışanları bu konuda eğiterek teşvik etmek, onların görüşlerini almak gibi çalışmalarda bulunmaları, faaliyetlerin yerine getirilmesinde gizlilik ve şeffaflık ilkelerine uyulmasına azami gayret gösterilmesini sağlamaları gerektiği kanısına varılmaktadır. Üst yönetim idare içinden ve dışından yapılacak ihbar ve şikayetlere yönelik prosedürleri ilan etmeli, yapılan tüm ihbarların varsa belgeleri ile birlikte sıra numaralı olarak kayıt altına alınmasını sağlamalıdır.

“Birimde gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sistem mevcuttur.” ifadesinin yüksek bir katılım puanı almış olması KTÜ de kullanılan evrak kayıt sisteminin iyi bir depolama ve iletişim sistemi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Üniversite genelinde kullanılmakta olan EBYS sisteminin kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilen nitelikte bir elektronik posta yönetim sistemi olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. Evrakın gizlilik veya ivedilik durumlarına göre uygun olarak sınıflandırılması ve saklanması, yöneticilerin ayrıca hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olarak gözlemlenmiştir.

KTÜ bünyesinde faaliyet gösteren Yönetim Bilgi Sistemi Birimi, kurumsal bilgi ve belgelerin Üst Yönetime ve gereken hallerde diğer kişilere doğru biçimde iletilmesine olanak sağlaması bakımından bilgi ve iletişim standartlarının uygulanırlılığına katkı sağlamaktadır.

3.7.5. İzleme Standartlarının Etkinliği

34-39 arası ifadeler izleme standartlarını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. İç kontrol sisteminin birime bekleyen katkıyı sağlayıp sağlamadığı izleme bileşeni aracılığıyla takip edilebilir. Bu bileşen standartlarını ölçen ifadelerle birim yöneticileri tarafından verilen katılım puanları Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15: İzleme Standartları İfadeleri

No	İfadeler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
34	Birimimizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenlenmektedir.	3,51	0,989
35	Birimimizde sürekli izleme faaliyetleri etkin olarak uygulanmaktadır. (Mali raporların ve faaliyet raporlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, üçüncü şahıslardan gelen şikâyet ve iddiaların araştırılması vb.)	4,02	0,957
36	İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmaktadır.	4,16	0,986
37	İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanmaktadır.	4,13	0,976
38	Birimimiz yönetici ve çalışanlarıyla iç denetim birimi arasında etkin bir işbirliği vardır.	4,05	1,078
39	Birimimizde iç denetim raporlarına istinaden alınması gereken önlemlere ilişkin hazırlanan eylem planları izlenmektedir.	3,91	0,924
34- 39	İzleme Bileşeni	3,96	0,83

Tablo 15’de 34-39 arası ifadelere verilmiş olan puanların ortalamalarına bakıldığında ilk ifade olan “Birimimizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenlenmektedir.” ifadesinin $\bar{x}=3,51$ ile en düşük katılım puanına sahip olduğu görülmektedir. İç kontrolün izlenmesinde ve eksikliklerin tespit edilip giderilmesinde büyük rol oynayan iç kontrol değerlendirme toplantılarının mümkün olduğunca fazla sayıda personelin katılımının sağlanarak gerçekleştirilmesi ve sonuçlar doğrultusunda hareket edilmesi kurum genelinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına fayda sağlayacaktır.

KTÜ İç Denetim Birimi Başkanlığı iç denetçileri, senelik hazırladıkları çalışma programları öncesi iç kontrol ve diğer farklı konularda riskli süreçleri tespit etmekte, birimlerle iletişim haline geçerek denetim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Denetim faaliyetleri sonunda hazırladıkları raporları, üst yöneticinin değerlendirmesinin ardından ilgili birimlere ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletmektedirler. Söz konusu raporlar, iç kontrol sisteminin izlenmesine ve iyileştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının belirli aralıklarla birimlere gönderdiği iç kontrolün birim içerisindeki işleyişini değerlendirmeye yönelik soru formları iç kontrolün izlenmesi anlamında en önemli kontrollerdendir. Bu formlar birim yöneticileri tarafından doldurulmaktadır.

3.7.6. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

Aşağıda bulunan Tablo 16’da İKS’nin bileşenlerinin ve genel olarak İKS’nin etkinliğinin puan ortalamaları çıkartılmıştır. Bilgi ve iletişim $\bar{x}=4,04$ puan ile en yüksek ortalamaya sahipken risk değerlendirme $\bar{x}=3,38$ puan ile en düşük ortalamaya sahip bileşen olmuştur.

KTÜ’de iç kontrol sistemi etkinliği $\bar{x}=3,75$ ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde yani Tablo 10’da yer verilmiş olan puan aralıklarına göre kurumsallaşma ile aynı puan aralığında “yüksek seviyede” çıkmıştır.

Tablo 16: İç Kontrol Sistemi ve Bileşenleri Puan Ortalamaları

No	Bileşenler	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma
8-14	Kontrol Ortamı Bileşeni	3,60	0,742
15-22	Risk Değerlendirme Bileşeni	3,38	0,736
23-28	Kontrol Faaliyetleri Bileşeni	3,97	0,930
29-33	Bilgi ve İletişim Bileşeni	4,04	0,808
34- 39	İzleme Bileşeni	3,96	0,83
8-39	İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	3,75	0,716

3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmış olup, sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3.8.1. H₁ Hipotezinin Test Edilmesi

H₁ hipotezi, KTÜ’de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bu hipotezi doğrulamak üzere değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi kullanılmış ve Pearson’un korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuç tablosu aşağıya çıkartılmıştır:

Tablo 17: Değişkenlerin Korelasyon Analizi

Değişkenler		İç Kontrol Sistemi	Kurumsallaşma
İç Kontrol Sistemi	Pearson Korelasyon	1	0,879**
	p(sig.) değeri		0,000
Kurumsallaşma	Pearson Korelasyon	0,879**	1
	p(sig.) değeri	0,000	

Analiz sonucunda p (sig.) değerinin 0,05’den küçük olduğu gözlemlenmiştir ki bu da değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Pearson korelasyon katsayısı (r) değerinin 0,70 ve 0,89 arasında bir değer aldığı görülmektedir. Bu da bu iki değişken arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir (Sungur, 2016: 116).

Korelasyon analizinde iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edilmesi Üniversitede iç kontrol sistemi standartlarının uygulanabilirliğinin ya da etkinliğinin artırılmasının, iç kontrol kapsamında yapılacak geliştirmelerin, kurumun kurumsallaşma sürecine katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır.

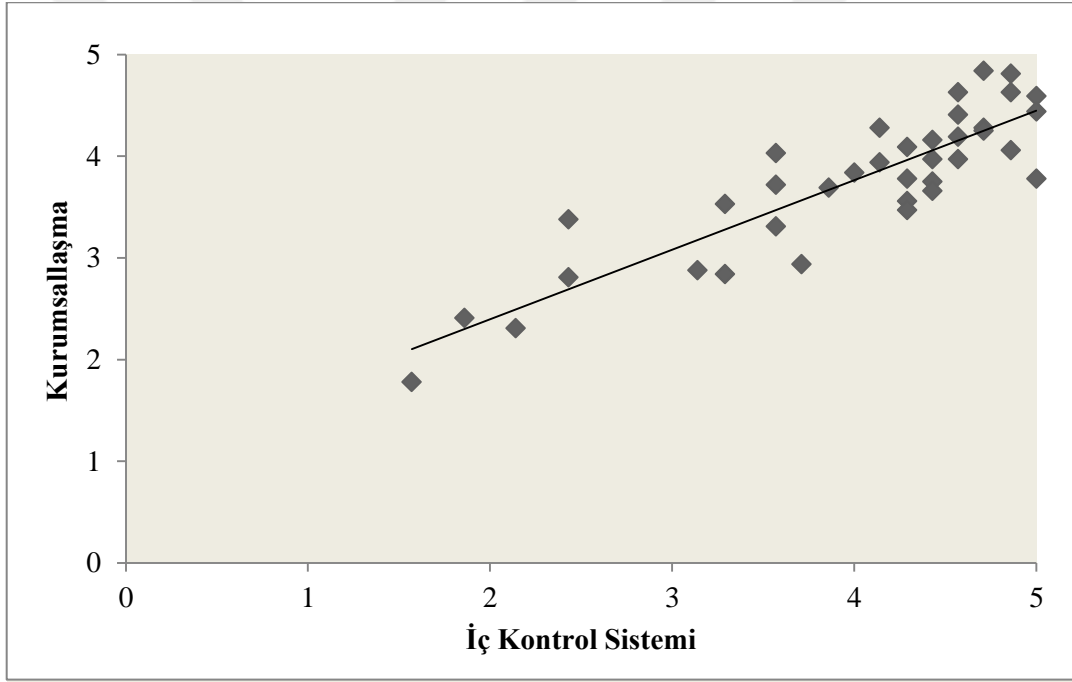
Sonuç olarak yapılan korelasyon analizi aracılığıyla KTÜ’de, iç kontrol sistemi etkinliği ve kurumsallaşma arasında doğru bir orantı olduğu tespit edilmiş olmaktadır. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir; KTÜ’de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.8.2. H₂ Hipotezinin Test Edilmesi

H₂ hipotezi, KTÜ’de iç kontrol sisteminin kurumsallaşmayı pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Bu hipotezin doğruluğunu kanıtlamak üzere, bağımsız değişken olan iç kontrol sisteminin bağımlı değişken olan kurumsallaşma üzerindeki etkisini görmek gerekmektedir. Bunun için değişkenler basit doğrusal regresyon analizine tabi tutularak H₂ hipotezi test edilmiştir.

Doğrusal regresyon analizi, değişkenler arasında doğrusal ilişki olduğunu varsaymaktadır. Araştırma modelini oluşturan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu aşağıdaki serpilme diyagramında görülebilmektedir:

Şekil 4: Değişkenlerin Serpilme Diyagramı



Şekildeki grafikte R² değeri 0,773 olarak hesaplanmıştır. Bu sayı aynı zamanda iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı olan 0,879’un karesidir. Bu değer, çalışma kapsamında, üniversitenin kurumsallaşma seviyesinde yaşanan değişmelerin % 77,3’ünün iç kontrol sisteminde meydana gelen değişiklikler aracılığı ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 18: Değişkenlerin Regresyon Analizi

Model	Model Summary				Anova	
	R	R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	0,879	0,773	0,44436	1,997	119,076	0,000

Bağımlı Değişken : Kurumsallaşma
Bağımsız Değişken: İç Kontrol Sistemi

Tablo 18’de R² değeri yukarıda bahsedildiği gibi bağımlı değişken olan kurumsallaşmanın yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken olan İKS tarafından açıklandığını göstermektedir. Tabloya bakıldığında kurumsallaşma sürecinde meydana gelen değişimin %77,3’ünün modele dahil edilen İKS değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Geriye kalan %22,7’lik kısım ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil edilmemiş olan değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Varyans analiz tablosu modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmeye yarar. Tablo 18’deki Anova kısmına bakıldığında, iki grup ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını hesaplayan F testi istatistiği için hesaplanan sig. değerinin 0,05’den küçük yani anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer, modelin kurumsallaşma sürecinde meydana gelen değişiklikleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklayabildiğini ifade etmektedir.

Yine tabloda önemli bir test de Durbin-Watson testidir. Modelde kullanılan bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Genellikle 1.5-2.5 arasında değer olması beklenir (Küçüksille, 2016: 267).

Tablo 19: İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	B		
1	Sabit	-0,251	0,395		-0,636	0,529
	İç Kontrol Sistemi	1,129	0,103	0,879	10,912	0,000

Bağımlı Değişken : Kurumsallaşma

Tablo 19’da görüldüğü gibi sabit terim -0,251 olarak bulunmuştur. Bu değer bağımsız değişkenin sabit olduğu durumda bağımlı değişkenin tahmini değerini gösterebileceği gibi her zaman için bir anlam ifade etmemektedir (Küçükşille, 2016:201). Tabloda, iç kontrol sistemi değişkenine ait t değeri (sig.=0,000) anlamlı bulunduğundan bu değişkenin katsayısı da istatistiksel olarak anlamlıdır. İç kontrol sistemine ait parametre değeri 1,129 olarak hesaplanmıştır. Bu değer pozitif bir sayı olması, Üniversitenin iç kontrol sisteminde meydana gelen bir birimlik ilerlemenin kurumsallaşma seviyesinde 1,129 birimlik yükselişe sebebiyet vereceği şeklinde yorumlanabilir ki bu durumda pozitif bir etkiden bahsedilmektedir. Burada, regresyon eşitliği şu formülle ifade edilmektedir:

$$\text{Kurumsallaşma} = (-0,251) + (1,129) \times (\text{iç kontrol sistemi})$$

Tablo 18’de hesaplanmış olan anova değerinin anlamlı bulunması ve Tablo 19’da hesaplanmış olan iç kontrol sistemi parametresinin yine anlamlı ve pozitif bir sayı olması sonucu H₂ hipotezi desteklenmektedir; Üniversitede iç kontrol sistemi, kurumsallaşmayı pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

3.9. Kurumsallaşma ve İç Kontrol Sistemi Sonuçlarının Tartışılması

3.9.1. Kurumsallaşma Seviyesi Sonuçlarının Tartışılması

Üniversitede kurumsallaşma düzeyinin “çok yüksek” düzey aralığında bir puan almamış olması köklü bir üniversite olarak KTÜ’nün kurumsallaşma anlamında bir takım eksikliklere sahip olduğunu düşündürmektedir. Yiğitcan (2014)’ın, özel sektörde faaliyet gösteren bir aile şirketi üzerinde yaptığı çalışmada da şirketin kurumsallaşma seviyesi üst düzeyde bulunmamıştır. Kurum çalışanlarının güncel bir süreç olan kurumsallaşma konusunda ne kadar bilgili ve bilinçli olduğu, idarece bu konuda yapılabilecek araştırmalara açık bir mevzudur.

Kurumsallaşma göstergelerinden “işletme anayasası” na karşılık olarak bütün birimlerin kendilerine ait bir çalışma yönergesinin olmaması bir eksiklik olarak nitelendirilebilir. Tüm birim çalışanlarının katılımı ile hazırlanacak bu tarz bir yönerge hem kurumsallaşmaya olan bilincin artmasına hem de çalışanların kurumsallaşmanın hangi aşamasında olduklarına dair fikir sahibi olmalarına olanak verecektir. Birimler sene sonları her ne kadar işletme anayasası düzeyinde faaliyet raporları hazırlasa da bu raporlarda mali ve idari işlem süreçleri hakkındaki veriler daha ağırlıklı olarak yer aldığından kurum misyonu, vizyonu, organizasyon şeması, teşkilatlanma, görev ve yetki dağılımı gibi hususlara yeterince yer verilememektedir. Üst yönetimce bir çalışma başlatılarak tüm birimlerin birim anayasası niteliğinde çalışma yönergelerini hazırlama konusunda teşvik edilmesi ve bu yönergenin düzenli olarak güncellenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Visakorpi vd. (2008), Türkiye’de faaliyet gösteren 17 Türk üniversitesi üzerinde yaptıkları değerlendirme

sonucu “üniversite kurumlarının iç sistemlerini oluştururken bir kitapçığa başvurmalarının faydalı olacağını” savunmuştur.

Profesyonelleşme göstergesinin (Tablo 9’da ikinci ifade) diğer göstergeler arasında $\bar{x} = 3,64$ ortalama ile oldukça düşük bir değere sahip olması görev, yetki ve sorumluluk dengesinin yeterince gerçekleşmediğini ifade etmektedir. Yazıcıoğlu ve Koç (2009), aile şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında kurumların genel profesyonelleşme seviyesinin $\bar{x} = 3,41$ gibi benzer bir ortalamada olduğunu saptamışlardır. Bu ortalamalar; görev, yetki ve sorumluluk dengesinin üst düzeyde sağlanmadığı kurum ve işletmelerde işlerin doğru biçimde yerine getirilme oranının ne kadar yüksek olabileceği ve kurumsallaşmanın ne derece sağlanabileceği hususunda düşündürücüdür.

“Bir işin kim tarafından ne şekilde ve hangi yetki-sorumluluklarla yapılıyor olduğunun standartlarla belirlenmiş olup olmadığını” ölçen anketin üçüncü ifadesi $\bar{x} = 4,24$ ortalama ile “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde bir puan almıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde hemen hemen bütün birimlerin bu prosedürleri yazılı olarak hazırlayıp birim web sitelerinde de duyurdukları anlaşılmıştır. Ancak bunun ne kadar uygulandığı, personelin çalıştığı işte yeterli olup olmadığı ya da personelin kurum genelinde birimlere uygun biçimde dağıtılıp dağıtılmadığı yönetimce yapılacak araştırmalar neticesinde tespit edilebilecektir. Üniversitede iş yoğunluğunun fazla olduğu bazı birimlerde yeterli sayıda ve donanımda personelin bulunmadığı birim yöneticileri tarafından dile getirilen şikayetler arasındadır. Üniversitenin tek bir biriminde dahi bir aksaklığın yaşanması tüm birimlerce adapte olunması gereken kurumsallaşma sürecini de aksaklığa uğratacaktır.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden bir tanesi “yetki devri” esaslıdır. $\bar{x} = 4,00$ ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde puan alan yetkinin devredilmesi konulu dördüncü ifade, bazı yöneticiler için görevinin bir başkasına devredilerek kendi otoritesinin azalması olarak yorumlansa da esasında bunun işlerin daha hızlı yerine getirilip diğer çalışanlara da sorumluluk verilmesi anlamında katkı sağlamaya yönelik bir gereklilik olduğu idrak edilmelidir. Sağlar ve Kürklü (2015), iki devlet üniversitesi kapsamında yaptıkları araştırmada, kurumda yetki devrinin olmamasını “üniversitenin zayıf noktalarından biri” olarak yorumlamıştır.

Anketin kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik hazırlanmış son üç ifadesinin yine “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde puan almadıkları görülmektedir. Bu ifadelerde ortak husus demokratik ve katılımcı bir yönetimin olup olmadığıdır. Birimlerde kurumsallaşmayı sağlamak, kurumsallaşma sürecini birimin tamamına yaymak ilk olarak yönetimin görevleridir. Bunun için tüm çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi, fikirlerinin önemsendiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Paksoy vd. (2009), bir devlet üniversitesindeki kurumsallaşma sürecini inceledikleri çalışmalarında, “Yaptığım görevle ilgili yapılan değişiklikler konusunda görüşlerim alınır”

ifadesine çalışanların %32,9'unun "evet" derken %31,4'ünün "hayır" dediğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda bu çalışmada yer alan "Demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısının olup olmadığının" ölçüldüğü 5. ifadenin, $\bar{x} = 3,91$ düzeyinde bir puan olarak alt sıralarda yer alması bu konu üzerinde düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü bahsedildiği gibi kurumsallaşmayı özümseyememiş ve bu konuda yetersiz kalan yönetimlerin, yönettikleri birimlerde kurumsallaşmanın en üst seviyelerde olması mümkün değildir.

Esasında, kamu kurumlarının kurumsallaşma seviyelerinin belirlenmesine ve gerekli iyileştirilmelerin yapılabilmesine yönelik standart uygulamaların olmaması Üniversitenin de neden çok yüksek düzeyde bir kurumsallaşmaya sahip olmadığına cevabıdır.

3.9.2. Kontrol Ortamı Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

İKS'nin temel bileşeni olan kontrol ortamı standartlarının genel olarak $\bar{x} = 3,60$ puan olarak alt sıralamalarda kalması iç kontrolün sahiplenilme ve desteklenme konusunda eksiklikler olduğunu, personelin eğitilmesi ve motive edilmesi konusundaki uygulamaların yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, görev tanımları, yetki devri, yetkilendirme gibi yasal prosedürler yazılı olarak belirtilmiş olsa da uygulamada istenilen aşamada olunmadığını düşündürmektedir. Şöyle ki:

Ankette (Tablo 11'de), İKS'nin sahiplenilme ve desteklenme durumunu ölçen 8. ifadenin $\bar{x} = 3,78$ gibi istenen yüksek değerlerin altında bir puan alması diğer standartları ölçmeye yönelik ifadelerin de neden çok yüksek düzeyde puan almadıklarının göstergesidir. Temel bileşen olan kontrol ortamı standartlarının uygulanırlılığı diğer bileşenlerin uygulanırlılığını da etkilemektedir. En başta üst yönetim ve sonrasında diğer birim yöneticilerinin iç kontrolü sürekli olarak toplantı ve eğitimlerle desteklemesi ve izlemesi gerekmektedir.

Aynı tabloda 10. ifade olarak misyon, görev tanımları, organizasyon şemasının yazılı olarak oluşturulmasının sorgulandığı ifadenin $\bar{x} = 4,43$ düzeyinde çok yüksek puana sahip olması uygulamanın yazı üzerinde başarılı biçimde gerçekleştirilmiş olsa da pratikte hangi aşamada olduğunu merak ettirmektedir. Çünkü diğer ifadelerin 3'lü ortalamalara sahip olması bu ifadeyi de tartışılmaya ve fiilen araştırılmaya açık bırakmaktadır. Yücel vd. (2015), bir devlet üniversitesinde yaptığı araştırma sonucu "memurların tamamına yakınının, öğrenim elemanlarının ise %39'unun aktif görev almalarının engellendiği inancında olduklarını" ortaya koymuştur.

Eğitim ihtiyacının karşılanması durumunu ölçmeye yönelik olan 11. ifadenin $\bar{x} = 3,08$ ve ödüllendirme mekanizmalarının durumunu ölçen 13. ifadenin $\bar{x} = 2,83$ gibi alt seviyede puanlar almış olması personeli çalışmaya sevk edecek motivatörlerin geliştirilemediğini, nitelikli ve

donanımlı personel yetiştirmeye yönelik çalışmalarda yetersiz kaldığını belirtmektedir. Oysa kurumların yapı taşları, en önemli kaynakları insan gücü, insan beynidir.

3.9.3. Risk Değerlendirme Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

İKS'nin 5 temel bileşeninin ortalamalarına bakıldığında (Tablo 16'da) risk değerlendirme standartlarının $\bar{x}=3,38$ ortalama ile en düşük katılım oranına sahip olduğu görülmektedir. Üniversitede henüz bir risk yönetimi oluşturulamamıştır. Oysa risklerin tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi açısından hayati öneme sahiptir. Risk değerlendirme standartlarına ilişkin Tablo 12'deki 20. ifadeden elde edilen $\bar{x}=2,86$ puan, risk strateji belgesinin imzalandığı konusunda net bilgi olmadığını ortaya koymaktadır. Bu belge risk yönetimi konusunda gerçekleştirilecek stratejinin ve kurumsal yaklaşımın ortaya konacak olması bakımından ayrıca önemlidir. Kurum çalışanları birimlerindeki riskler konusunda biliçli ve yetkili konuma gelecek şekilde eğitilmeli, bu husus gözardı edilmemelidir.

3.9.4. Kontrol Faaliyetleri Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

Kontrol faaliyetleri standartları etkinliğini ölçmeye yönelik Tablo 13'deki 27. ve 28. ifadelerin, $\bar{x}=3,75$ ve $\bar{x}=3,72$ değerleri ile grupta en düşük ortalamalara sahip olmaları İKS'nin işleyişinin anlaşılmasını sağlayacak biçimde yeterli çalışmalar yapılmadığını ve yasal düzenlemelerdeki değişikliklerin sisteme aktarılmasında yeterince titiz davranılmadığını göstermektedir. Bu konuda birim yöneticilerinin güncel mevzuatı takip etmesi, çalışanları da bu konuda yetkilendirmesi ve teşkilatlandırması gerekmektedir. İKS'nin işleyişi konusunda bilinmesi gerekenler tüm personelin kolayca erişebileceği nitelikte yazılı olarak muhafaza edilmelidir.

Üniversitede iç kontrol sistemine ait yapılan bütün çalışmaların birimlerce ayrı bir dosyada muhafaza edilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi kontrol faaliyetleri standartlarının uygulanırlığı açısından önemlidir. Bu süreç, birim yöneticileri takibinde olmalıdır.

3.9.5. Bilgi ve İletişim Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

Değerlendirme sonuçlarına bakıldığında (Tablo 16) bilgi ve iletişim bileşeninin $\bar{x}=4,04$ ortalama ile "katılıyorum" düzeyinde puan aldığı anlaşılmaktadır. Bilgi ve iletişim çağında köklü bir üniversitenin "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde bir puan almamış olması, bilişim ve iletişim konularında istenilen düzeyde olunmadığının göstergesidir. Bu durum Üniversitede donanımlı, uzman ve teknik alanda yeterli personelin bulunmadığını düşündürmektedir. Ayrıca gereken teknolojinin satın alınıp uygulanmaya konulması konusunda ne derece etkin olduğu, nasıl bir

strateji izlendiği yöneticilerce araştırılmalıdır. Gül vd. (2015), devlet üniversitelerine yönelik yaptıkları çalışma sonucu elde ettikleri olgulardan yola çıkarak “üniversitelerde teknolojik yeniliklerin gerçekleşmesinde ve sosyalleşmede genç yöneticilerin sinerjisinden daha fazla yararlanılmaya çalışılmasını” önermiştir.

Tablo 14’te yer alan 33. ifadenin karşılığındaki $\bar{x}=3,35$ ortalama, kurum genelinde etkin bir ihbar sisteminin olmadığını ve iletişim konusunda sıkıntı yaşandığını işaret etmektedir. Meydana gelen, karşılaşılan her türlü usulsüz ve yanlış işlem karşısında tüm personel, gerekli mercilerle iletişim kurabilme konusunda güvence altına alınmalı, bu konularda bilgilendirilip teşvik edilmelidir. Yücel vd. (2015), yaptıkları çalışmada “yasal haklarını kullanmaktan çekinen memurların oranının %22, öğretim elemanlarının oranının %46 olduğunu” tespit etmiştir.

3.9.6. İzleme Standartları Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

Tablo 16’da genel ortalamaya bakıldığında izleme bileşeninin $\bar{x}=3,96$ gibi bir puanla “kesinlikle katılıyorum” düzeyine erişemediği görülmektedir. Birimler kendi bünyelerinde gerçekleştirecekleri izleme toplantılarına tüm personelin katılımı sağlayarak onları bilgilendirmeli ve iç kontrol konusunda yetkilendirmeli, standartlara uymaya teşvik etmelidir. Üst yönetici, iç denetim birimi ve birimler bu konuda sürekli iletişim halinde olmalıdır. Can ve Çetin (2016), bünyesinde iç denetim birimi bulunan devlet üniversiteleri düzeyinde bir araştırma yapmış ve araştırmanın sonucunda “üst yönetimin iç denetim birimi ile toplantı yapıyor olması” ifadesine katılımcıların %44,4 çoğunlukla “katılmıyorum” şeklinde puan verdiklerini ortaya koymuştur. Aynı çalışmada “İKS’nin yılda en az bir kez değerlendirilmesi” ifadesi ise %31,58 katılımcı çoğunluğuyla “katılıyorum” düzeyinde puan almıştır.

3.9.7. İç Kontrol Sistemi Etkinliği Sonuçlarının Tartışılması

Yukarıda belirtildiği gibi Tablo 16’ya bakıldığında KTÜ’de iç kontrol sistemi etkinliğinin $\bar{x}=3,75$ ortalama da bulunması “yüksek seviyede” bir etkinlik durumu olduğunu ifade etmektedir. BUMKO (2014:103), İKS’nin gelişiminin yüksek seviyede olmasını “kurumda iç kontrol mekanizmalarının yerleşmiş olduğu” anlamında değerlendirmiştir. İKS uygulamalarının biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Tablo 16’daki genel ortalamalar arasında risk değerlendirme bileşeninin $\bar{x}=3,38$ ortalama ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” düzeyinde bir ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla Üniversite yönetiminin üzerinde bilhassa çalışması gereken bir bileşen olduğu farkedilmektedir. Daha önce belirtildiği gibi KTÜ de iyi bir risk yönetiminin oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. İlgili

yönetmelikler baz alınarak bu konuda gereken çalışmalar yapılmalı, riskler tespit edilerek etki ve olasılıkları düzenli olarak ölçülmeli gereken tedbirler alınmalıdır.

Daha önceki başlıklarda yorumlanan verilerden özetle; kontrol ortamı bileşeninin geliştirilmesi adına Üniversite yönetiminin iç kontrol sistemini sahiplenici tutumunu koruyarak toplantı vb. etkinliklerle geliştirmesi gerekmektedir. Bilhassa personelin eğitimi ve işe motive edilmesi için ödüllendirilmesi konularında yetersiz kalındığı görülmüştür.

KTÜ’de kontrol faaliyetleri standartlarının geliştirilmesi iç kontrol sistemine ait hangi işi kimin yapacağı, hangi işin ne şekilde yapılacağı şeklindeki prosedürlerin yazı üzerinde kalmayıp uygulamada da gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

Bilgi ve iletişim konusunda yapılması gereken en önemli yenilik, personelin karşılaştığı yanlışlıkları hangi aşamalarla ve ne şekilde, kime bildireceği konusunda tereddüt yaşamayacağı bir ihbar sisteminin geliştirilmesi ve personelin bu anlamda teşvik edilmesi olacaktır. Bu konuda gereken güvencenin verilmesi üst yönetimin ve diğer yöneticilerin gayretlerine bağlıdır.

İzleme bileşeni gereğince tüm birimler iç kontrol konusunda yaptıkları çalışmalarını sürekli takip etmeli ve aksaklıkları tespit ederek gereken iyileştirmeleri yapmalıdırlar. Üst yönetim bu konuda bilhassa titiz davranmalı ve iç denetim birimi ile işbirliği içerisinde bulunmalıdır.

3.9. 8. Kurumsallaşma ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi Sonuçlarının Tartışılması

Tablo 17’de kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi korelasyon analizine tabi tutulmuş ve bu iki kavram arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,879^{**}$). Bu durum, kurumsallaşma ve İKS arasında doğrusal bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yani KTÜ içerisinde uygulamada olan İKS’de veya kurumsallaşma sürecinde meydana gelecek iyileşmeler bir diğerinin de iyileşmesine neden olacaktır. Aynı şekilde yaşanan aksaklıklar da bir diğerini aynı şekilde etkileyecektir. Örneğin kurumsallaşmanın göstergelerinden olan profesyonelleşmenin KTÜ içerisinde sağlanarak, uzman personelin çalışabileceği bir örgüt yapısının teşkil edilmesi, kurumda iç kontrol sisteminin etkinliğini artıracak, kontrol ortamı standartlarından personelin yeterliliği ve performansının değerlendirilmesi konusunda katkı sağlayacaktır.

Kurumsallaşma ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirildiğinde de $\bar{x}=3,98$ ve $\bar{x}=3,75$ genel ortalamalar ile bu iki kavramın “yüksek seviyede” yani değerlendirmede esas alınan Tablo 10’a göre aynı puan aralığında (3,41-4,20) olduğu görülmüştür.

Demek oluyor ki KTÜ de kurumsallaşmanın çok yüksek seviyede sağlanması için iç kontrol standartlarının yukarıdaki başlıklarda anlatıldığı şekilde iyileştirilmesi gerekmektedir. Ancak iç kontrol standartlarının kurumu ne ölçüde kurumsallaştırdığını ölçecek belirli kurumsallaşma kriterleri saptanmadığından meydana gelecek iyileşmelerin tam olarak hangi kurumsallaşma göstergesi bazında yaşandığı tartışmaya açık kalabilecektir.

3.9.9. İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi Sonuçlarının Tartışılması

Çalışmanın önceki bölümlerinde KTÜ’de İKS’nin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin matematiksel olarak değerlendirilebilmesi için bu iki kavram regresyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar Tablo 19’a çıkartılmıştır. Bu tabloya göre iç kontrol sistemine ait parametre değeri pozitif bir sayı olarak bulunmuştur ($B=1,129$). Bu sayı, Üniversitede İKS dahilinde meydana gelecek bir ilerlemenin kurumsallaşma seviyesinde pozitif bir etkiye, matematiksel ifadeyle 1,129 birimlik bir ilerlemeye neden olacağını, İKS’nin kurumsallaşmayı etkileyecek güçte olduğunu belirtmektedir.

Özetle KTÜ de kurumsallaşma sürecinin çok yüksek seviyede gerçekleşmesi, yani KTÜ’nün tam anlamıyla kurumsallaşmış bir yapıda olması için iç kontrol sistemi standartları uygulamalarının aynı seviyede işletilmesi gerekmektedir. Üniversitenin tüm açılardan iyileştirilmesini ve üniversite camiasının tüm üyelerinin sorumlu bir biçimde sürece dahil olmasını sağlamak açısından, sistemin taşıdığı bu stratejik anlamın farkına varmak önemlidir (Visakorpi vd., 2008:141).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi Devrimi ile birlikte insanlığın yaşadığı ekonomik, kültürel ve toplumsal değişimin yönetsel ve kurumsal alanlarda da etkisini göstermesi, kurumları hayatta kalabilmek için küresel dünyanın getirdiği yeniliklere ayak uydurma mecburiyetinde bırakmıştır. Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler akabinde makine üretimine dayalı sanayi toplumunun yerini bilgi üretimine dayalı bilgi toplumuna bırakması, bilgi teknolojisinde olağanüstü hızda gelişmelerin yaşanmasına yol açmıştır. Üretilen bilgi sistemleri, bilginin dünyanın bir ucundan diğer ucuna kadar paylaşılmasına imkan vermiştir. Böylelikle iletişim alanındaki sınırlar da ortadan kalkmıştır. Küresel işletmelerin yanısıra yerel işletmeler ve ticari kâr amacı gütmeyen kamu kurumları da sürekli yenilenmekte olan şartlara kayıtsız kalamayınca modern yönetim ve organizasyon anlayışlarına göre davranmaya başlamıştır. Üretimin uluslararası standartlar ölçeğinde yapıldığı, tüketici davranışlarının dünya genelinde ortak bir yapı kazandığı çevrede, kurum ve işletmeler hayatta kalabilmek için meşruiyetlerini ve kurumsal kimliklerini kazanmak zorunda hissetmiştir. Bu şekilde kurumsallaşma sürecine adım atılmıştır.

Kurumsallaşma sürecinin kurum ve işletmelerin tümüne hâkim olabilmesi, tüm çalışanlar tarafından kullanılacak modern bir sistemle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak finansal raporlamalardaki hata ve usulsüzlükleri önleme amaçlı geliştirilen iç kontrol sistemi, bütün kurum ve kuruluşlara hitap edecek bileşenleri ve standartlarının geliştirilmesiyle, kurum içerisindeki bütün faaliyetlerin yazılı ilke ve kurallara uygun, şeffaf ve hesap verebilir biçimde yerine getirilmesini sağlamaya yönelik bir kurumsallaşma aracı hâlini almıştır.

Literatürde “kurumsallaşma göstergeleri” denilen ve bir işletmede kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için işletmenin sahip olması gereken temel özelliklerini tanımlayan unsurlar, iç kontrol sisteminin bileşen ve standartları ile örtüşmektedir. Kurumsallaşma ve iç kontrol sisteminin ortak çıkış noktası, kurum içi bütün işlem ve faaliyetlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda, açık ve yazılı biçimdeki kurallara uygun olarak yerine getirildiği, demokratik ve katılımcı yönetime sahip organizasyonlar meydana getirmektir.

Araştırma, kuramsal olarak Kurumsallaşma Analizi (Yeni Kurumsallaşma) Yaklaşımı'na dayanmaktadır. Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı sosyolojiden yararlanılarak geliştirilmiş ve üzerinde çok tartışılan örgüt kuramlarından biri hâline gelmiştir. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı, çevre faktörünü örgütün dışında bir yapı olarak tanımlamaz; çevrenin örgütle beraber değişen ve örgütsel yapıyı da değiştirebilen güçte ve büyüklükte olduğunu, örgütle beraber

birbirlerini tamamladıklarını kabul eder. Örgütler; devlet, meslek kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler gibi öğelerle beraber kurumsal çevreyi oluşturur. Aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler zamanla birbirine benzemeye başlar ve bu da eşbiçimliliği doğurur.

Bu araştırmada iç kontrol sistemi, kurumları kurumsallaşmaya götüren bir yönetim aracı olarak ele alınmış, iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma süreci arasındaki ilişki bir kamu kurumu olan Karadeniz Teknik Üniversitesi düzeyinde incelenmiştir. Bu inceleme için KTÜ bünyesinde faaliyet gösteren birim yöneticilerine Üniversitedeki iç kontrol sistemi etkinliğini ve kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik anket formları sunulmuştur. Araştırmanın iki hipotezinden biri iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, diğeri ise iç kontrol sisteminin kurumsallaşmaya pozitif yönde etki ettiğini öne sürmüştür. Araştırma sonucunda her iki hipotezin de desteklendiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında, KTÜ birim yöneticileri tarafından doldurulan anket formlarının değerlendirilmesinden aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

- Anket formlarının analiz edilmesi sonucu KTÜ’de kurumsallaşmanın “yüksek seviyede” olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, 1955 yılından beri faaliyet gösteren bir üniversite için beklenen bir sonuçtur. KTÜ’nün kurumsal kimliğini kazanmış olması, kurum yöneticileri zaman içerisinde değişseler bile bu değişikliğin kurumun ilke ve hedeflerinde bir sapmaya neden olmayacağını göstermektedir.
- Bir kamu kurumu olan Karadeniz Teknik Üniversitesinde iç kontrol sisteminin kurulması gerekliliği 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na dayanmaktadır. Kanun, kamu idarelerinde İKS’nin kurulmasını öngörmekte, kurum üst yöneticilerinin de sistemin kurulması, işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesi konusunda sorumlu olduğunu belirtmektedir. Kamu sektöründe faaliyet gösteren devlet kurumlarında 5018 sayılı Kanun kapsamında iç kontrol sisteminin kurulması gerekliliği Yeni Kurumsal Yaklaşım ile birlikte literatüre girmiş olan kurumsal eşbiçimlilik türlerinden zorlayıcı eşbiçimliliğe örnektir. Aynı kurumsal çevrede yani kamu sektöründe faaliyet gösteren resmi kurumlar, devlet eli ile iç kontrol standartlarına uyumlu biçimde davranmaya zorlanmaları neticesinde birbirlerine benzemektedir.
- Yapılan analizler sonucunda KTÜ’de iç kontrol sistemi etkinliğinin “yüksek seviyede” yani daha da iyileştirilmesi gereken bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Kurumda iç kontrol sisteminin temelleri yerleşmiş, sistem uygulanmaya başlanmış ve etkin bir iç kontrol sisteminin varlığından söz edilecek duruma gelmiştir.

Ancak KTÜ’de ilk olarak 28.07.2009 tarihli Rektörlük Makamı oluru ile yürürlüğe giren “KTÜ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı” kapsamında başlayan iç kontrol sistemi çalışmalarının hâlen en üst seviyede seyrediyor olmaması, yöneticilerin sistemin tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesinin sağlanması konusundaki çalışmalarının yetersiz kaldığını göstermektedir.

- İç kontrol sistemi, bileşenler bazında ele alındığında ise risk değerlendirme bileşeninin etkinlik seviyesinin orta puan aralığında, geliştirilmesi gereken bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Hükümet politikaları, ekonomik dalgalanmalar, çevresel faktörler gibi nedenlerle sürekli olarak değişen koşullara cevap verebilecek bir risk değerlendirmesinin yapılamadığı ve gerekli önlemlerin geliştirilemediği anlaşılmaktadır.
- Diğer bileşenler olan kontrol faaliyetleri bileşeni, kontrol ortamı bileşeni, bilgi ve iletişim bileşeni ile izleme bileşeninin etkinlik seviyesinin yüksek derecede olduğu görülmüştür. Bu bileşenlerin kurum içerisinde yüksek seviyede çalışıyor olması, bileşenler dahilindeki uygulamaların biraz daha geliştirilmesiyle en yüksek seviyede etkinliğin sağlanabileceği anlamına gelmektedir.
- Anket verilerinin değerlendirilmesi kapsamında; KTÜ’de birim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, büyük çoğunluğun 45 üzeri yaş grubunda olduğu ve büyük çoğunluğun toplam çalışma yılının 21 yıl ve üzerinde olduğu ayrıca gözlemlenmiştir.

Anketlerin değerlendirilmesi, yapılan görüşmeler ve yukarıda elde edilen sonuçlar ışığında aşağıda yer alan öneriler getirilmiştir:

- Genel olarak iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması için gerek üst yönetimin gerek birim yöneticilerinin, diğer çalışanların sistemin gerekliliğine olan inancını artırmaya ve sorumluluk almayı istemelerini sağlamaya yönelik tutumlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda yönetim, iç kontrol sistemini sürekli olarak izlemeli, etik kurallara uygun hareket etme ve kontrol faaliyetlerine uyarak çalışanlara örnek olma hususunda azami gayret göstermelidir. Personelle ilgili her türlü işlemlerin yerine getirilmesinde şeffaflık, eşitlik ve liyakat ilkelerine uygun hareket etmeye bilhassa dikkat edilmelidir.
- İKS’nin etkinliğini artırmaya ve iç kontrol bilincini yerleştirmeye yönelik düzenlenen toplantılara sadece idari personelin değil akademik personelin de katılımı sağlanmalıdır. Toplantılara katılım göstermelik değil gerçek anlamda eksiklikleri giderip kendini iyileştirme amaçlı olmalıdır. İç kontrolün önemine ve gerekliliğine yönelik afiş ve broşürlerle iç kontrol bilinci artırılmalıdır.

- İdari personelin çalışma ve performansını belirlemeye yönelik kriterler; “personelin katıldığı eğitimler, aldığı sertifikalar, verdiği eğitim ve seminerler” gibi açık ve ölçülebilir şekilde tespit edilmeli, personelin motivasyonunu artırmaya yönelik ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir. Yapılan görevde yükselme sınavlarında yeterli sayıda kadro ihdas edilmeli, bu sayede çalışanın başarısına bağlı olarak yükselmesine olanak verilmelidir.
- Üniversite genelinde belirli kadro ve unvanların görev tanımları yetkililerce tek tip olarak belirlenmeli, tüm birimlerde aynı kadro ve unvanda bulunan kişilerin görevlerini bu standart tanımlara göre yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca memurların ve işçilerin işyerlerindeki yetki alanları; sınıf farklılıkları ve sözleşme türleri dikkate alınarak ilgili mevzuat kapsamında net olarak belirlenmeli ve ayrılmalıdır.
- Çalışanlar kendi uzmanlık alanlarına ve hizmet sınıflarına göre istihdam edilmeli, nitelikli personel yetiştirmeye yönelik eğitimler her faaliyet alanında artırılmalıdır.
- Evrak tasnifi konusunda titiz davranılmalı, evrakların mevzuata uygun olmayan şekilde sınıflandırılmasından kaçınılmalıdır.

Bu çalışma, KTÜ’de iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi araştırarak Üniversitedeki etkinlik düzeylerini ortaya koymuş olması bakımından Üniversite kapsamında şimdiye değin yapılmış ve bundan sonraki süreçte yapılacak olan akademik ve idari alandaki çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

Bu çalışmanın uygulama kısmı; faallik, bütçe ve çalışan sayısı durumlarına göre “kurum” statüsünde oldukları kabul edilen 38 adet KTÜ biriminin yöneticileri düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Ancak bundan sonraki yapılacak olan çalışmalarda, ankete katılımcı olarak birim yöneticilerinin yanısıra diğer çalışanların da dahil edilmesi veya araştırmanın daha fazla sayıda üniversite ya da kurum düzeyinde yapılması tavsiye edilmektedir. Daha fazla sayıda personelin katılımıyla gerçekleştirilecek araştırmalarla çalışanların demografik özellikleri üzerinden iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma ilişkisi ayrıca yorumlanabilecek, konuya yönetici haricindeki personelin bakış açısı ile de yaklaşılmış olacaktır. Araştırma yapılacak kurum sayısının artırılması, hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen sonuçların tek bir kuruma değil, daha genele atfedilebilmesi anlamında faydalı olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acındı, Alper (2007), **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alikadıoğulları, Arzu (2011), **Türkiye’de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması Maliye Bakanlığı Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, Gürkan (2016), **Muhasebe Denetiminde İç Kontrol Kapsamında İç Denetimin İrdelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akmüt, Özdemir vd. (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aksoy, Tamer (2005), “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği”, **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, 72, 138-163.
- _____, (2007), **Basel II ve İç Kontrol**, ASMMMO Yayın, Ankara.
- Akyel, Recai (2010), “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, 17(1), 83-97.
- Antalyalı (Ömer Lütfi), (2007), “Tarihsel Süreç İçerisinde Üniversite Misyonlarının Oluşumu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007(2), 25-40.
- Apaydın, Fahri (2007), **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____, (2009), “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10 (1).
- Arcagök, M. Sait ve Erüz, Ertan (2006), **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları, Ankara.
- Arı, Mustafa (2009), “Finansal Raporlama Skandalları ve Mali Tabloların Güvenirliliği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23, 409-420.
- Ataman, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- _____, (2009), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Ataman, Ümit vd. (2001), **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, 1.Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Atasu, Muhammet (2015), **Maçka Meslek Yüksekokulu İç Kontrol Sistemi Danışmanlık Raporu**, Trabzon.
- Aydın, Ümit ve Tuğay, Osman (2018), “Hileli Finansal Raporlama: Bağımsız Denetçilerin Meslek Etiği Ve Hileli Finansal Raporlamaya Bakış Açıklarına Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1), 279-303.
- Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2017), “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), 564-585.
- Aytar, Oğuzhan (2009), **Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim Ve Türkiye’ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Bir Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azaltun, Murat (1999), **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Aziz, Aysel ve Dicle, Ülkü (2017), **Örgütsel İletişim**, 1. Baskı, Hiperyayın, İstanbul.
- Bakkal, Hakan ve Kasımoğlu, Alper (2012), “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış ‘Coso Ve Coco Modeli’ ”, **Mevzuat Dergisi**, 15(178), http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/c_Kontrol_Karlatrml_Bir_Bak_COSO_ve_COCO_Modeli.pdf (28/11/2018).
- Başa, Şafak (2012), **Kamu Yönetimi Bilim Dalı Kurumsallaşma Bağlamında Dâhiliye Nezareti’nden Dâhiliye Vekâleti’ne Geçiş (1920-1923)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayer, Ertuğrul (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), 125-142.
- Bayrak, Sabahat (1997), “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 1, İstanbul.
- Berger, Peter. L. ve Luckmann, Thomas (1991), **The Social Construction of Reality A Treatise in the Sociology of Knowledge**, Penguin Books Ltd., Middlesex.
- Bilgin, Naciye (2007), **Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz (2006), “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(1), 223-254.

- Bozkurt, Nejat, (1998), **Muhasebe Denetimi**, Alfa Basım, İstanbul.
- BUMKO (2014), **Kamu İç Kontrol Rehberi**, versiyon 1.0.
- Bülbül, Mehmet (2009), **Kamu İç Kontrol Sistemi ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Büyüköztürk, Şener (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 470-483.
- _____ (2006), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 6. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, Esin Nesrin ve Çetin, Cem (2016), “Devlet Üniversitelerinde İç Kontrol Sisteminin İşleyişine Yönelik Bir Araştırma”, **JED/GKD**, 11(2), 108-140.
- Cappellbaskıcıetti, Laurent (2006), “Towards institutionalisation the internal control function?”, **Accounting – Control – Audit**, 12(1), 27-43.
- Ceyhan, İsmail Fatih (2010), **İç Denetim ve Kurumsallaşma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cohen, Aaron ve Kol, Yardena (2004), “Professionalism And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses”, **Journal of Managerial Psychology**, 19(4), 386-405.
- Coşkun, Gülay (1997), **Devlet Bütçesi**, 5.Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Çevik, Merve (2013), **Kurumsallaşma Ve Markalaşma Sürecinde Kurumsal Kimliğin Yeri Ve Önemi Örnek Bir Firmanın İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, Benek (2004), **İşletmelerde İç Kontrol ve İç Denetim: Türkiye’deki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalay, İsmail vd. (2002), **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Deniz, Şükran (2013), **Türk Aile İşletmeleri’nde Kurumsallaşmanın Kurumsallaşması: Çanakkale İli Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derdiman, R. Cengiz ve Uysal, Yusuf (2014), Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri, **U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(27), 251-277.
- Dereli, Toker (1976), **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Dilbaz, Sümeyra (2005), **Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karman Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48(2), 147-160.
- Dinç, Yusuf ve Cengiz, Selim (2014), “Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(1), 221-236.
- Doğan, Recep (2014), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları Ve Bir Model Önerisi: (Adıyaman İlinde Bir Araştırma)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, Selen (1998), “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 143-168.
- Durğun, Serpil (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3 (2), 112–132.
- Durmuş, Cem Niyazi, ve Taş, Oktay (2008), **SPK Düzenlemeleri Ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dursun, Davut (t.y.), “Bürokrasi Teorisi ve Yönetim”, **Dergipark**, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9616> (01.11.2018).
- Ener, Meliha ve Demircan, Esra (2006), “Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 197-218.
- Erdem, Ali Rıza (2013), “Üniversite Özerkliği: Mali, Akademik ve Yönetimsel Açıda Yaklaşım”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 3(2), 97-107.
- Erdoğan, Simay (2009), **İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayın ve Basım, Ankara.
- Erel, Derya, 2002, “Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 88-107.
- Ergüder, Üstün (2015), **Yükseköğretimin Fırtınalı Sularında, Boğaziçi Üniversitesi’nde Başlayan Yolculuk**, Doğan Kitap, İstanbul.
- Eroğlu, Abdullah (2016), “Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları”, Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (207-233), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

- Eştürk, Özlem (2006), **Türkiye'de Liberalizm: 1983 - 1989 Turgut Özal Dönemi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fettahoğlu, Sibel ve Kargacı, Metin (2016), “Bilgi Manipülasyonu Yapılan Finansal Tabloların Karakteristiklerinin Belirlenmesi: Borsa İstanbul’da Bir Uygulama”, **Eurasian Business & Economics Journal**, 1, 237-246.
- Garih, Üzeyir (1998), **Deneyimlerim V**, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Gushko, Sergii (2014), “Bilişim Ekonomisinin Kurumsallaştırılması Sürecinde Organizasyonun İç Denetim Önlemleri”, **Polonya Akademisi Bilim Dergisi**, 11 (4), 23-31.
- Gül, Melike vd. (2015), “Üniversite Yöneticilerinin Yönetimsel Yetkinlik Algısı: Balıkesir ve Uludağ Üniversitesine Yönelik Bir Araştırma”, Muhammet Saygın ve Salih Aksay (Ed.), **II. Yükseköğretim Stratejileri Ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Eğitim Yayınevi, 68, Konya, 108-115.
- Güney, Semra (2008), **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürer, Çiğdem (2015), “Uluslararası Yolsuzluk Karşıtı Yasaların Kısa İncelemesi”, **Teid**, <http://www.tice.org.tr/wp-content/uploads/2015/10/Uluslararası%20B1-Yolsuzluk-Karşıtı%20Yasaların%20Kısa%20İncelemesi.pdf> (28/11/2018).
- Gürol, Yonca (2011), **Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Halis (Mine) ve Ay (Duygu Adaloğlu), (2017), “Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(2), 43-62.
- Hatch, Mary Jo (2006), **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, 2th Ed., Oxford University Press.
- Hodgetts, Richard M. (1999), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Holm, Petter (1995), “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, **Administrative Science Quarterly**, 40(3), 398-422.
- İbiş, Cemal ve Çatıkkaş, Özgür (2012), “İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış”, **Sayıştay Dergisi**, 85, 95-121.
- İnam, Burak (2007), **Denetim Mesleğinde Etik, Bağımsızlık ve Sarbanes - Oxley Kanunu Sonrası Gelişmeler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaban, İsmail (2014), **İç Sistemler Çerçevesinde Bankalarda İç Kontrol Ve İç Denetim İlişkisi Ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Şeref (2016), “Faktör Analizi”, Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (321-331), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007), **T.C. Resmi Gazete**, 26738, (26. 12. 2007).
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), **T.C. Resmi Gazete**, 25326, (10.12.2003)
- Kanbur, Aysun (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), 387-404.
- Kanca, Osman Cenk (2012), “1950-1960 Arası Türkiye’de Uygulanan Sosyo-Ekonomik Politikalar”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(19), 47-63.
- Kaplanoğlu, Emre (2014), “Muhasebe Stajyerlerinin Meslek Mensuplarından Ve Meslek Örgütlerinden Beklentileri: Manisa İli Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28 (4), 265-284.
- Karasu, Koray (2001), **Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kartaltepe, Nihal (2010), **Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kuramsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaval, Hasan (2008), **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaya, Hacı Abdullah (2005), “İç Denetim”, Selami Sezgin vd. (Ed.), **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma**, 97-111, Denizli.
- Kayış, Aliye (2016), “Faktör Analizi”, Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (321-331), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kepekçi, Celal (2004), **Bağımsız Denetim**, Avcıol Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul.
- Kırım, Arman (2001), Aile Şirketlerinin %3.3’ü Üçüncü Kuşağa Kadar Yaşıyor, Capital Dergisi.
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği : Yönetim Ve Organizasyona, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Korkmaz, Umut (2007), “Kamuda İç Denetim (1)”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, 2(25), 4- 15.

- Kostova, Tatiana (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", **The Academy of Management Review**, 24(2), 308-324.
- Kurt, Ganite ve Uçma, Tuğba (2013), "Coso İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Güncelleme Projesinin Yenilikleri", **Möдав**, 2013(2) , 79-89.
- Kurt, Sibel (2016), **Kurum Kültürü Ve Alt Kültürler: Halkla İlişkiler Birimi Olmayan Bir Şirkette Kurum Kültürü Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlay, Yusuf (2012), **Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükşille, Engin (2016), "Basit Doğrusal Regresyon", Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (199-204), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Leblebici, Doğan Nadi (2004), "Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku", **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 285-307.
- Mehrens, William A. ve LEHMANN, Irvin J. (1991), **Measurement and Evaluation in Education and Psychology**, 4th Ed., Harcourt Brace Jonanovich: Forth Worth, United States.
- Meyer, Marshall W. ve Brown, M. Craig (1977), "The Process of Bureocratization", **The American Journal of Sociology**, 83(2), 364-385.
- Milicz, Akos (2016), **Institutionalization Of Internal Control Systems In Hungarian Business Organizations**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Budapeşte Corvinus Üniversitesi-Doktora İşletme Fakültesi.
- Miller, Douglas E. ve Kuncce, Joseph T. (1973), "Prediction and Statistical Overkill Revisited", **Measurement and Evaluation in Guidance**, 6(3), 157-163.
- Naisbitt, John, ve Aburdene, Patricia (1991), **Megatrends 2000**, (Çev: Erdal Güven), Form Yayınları, İstanbul.
- Nişancı, Zehra Nuray (2015), "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(25), 257-294.
- Okay, Ayla (2000), **Kurum Kimliği**, Mediacat Yayınları, Ankara.
- Ozankaya, Özer (2007), **Toplumbilim**, 11. Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul.

- Özcan, Kerim (2011), “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, 297-326.
- Özen, Şükrü (2007), “Yeni Kuramsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), **Örgüt Kuramları**, 1. Baskı içinde (237-330), İmge Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, Azim (1998), **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Adana Nobel Kitabevi, Adana.
- Paksoy, Mustafa vd. (2009), “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, **Kilis 7 Aralık Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 1(1), 101-112.
- Papazoglou, Michael ve Tsalgaidou, Aphrodite (2000), “Business-to-Business Electronic Commerce Issues and Solutions”, **Decision Support Systems**, 29(4), 301-304.
- Parkhe, Arvind (2003), “Institutional Environments, Institutional Change, International Alliances”, **Journal of International Management**, 9 (3), 305–316.
- Pedhazur, Elazar J. ve Schmelkin, Liora P. (1991), **Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach**, Psychology Press, New York.
- Root, Steven John (1998), **Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance**, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Sağlar, Jale ve Kandemir, Canol (2007), “Enron Olayı: Muhasebe Hilesi mi, Sistem Hatası mı?”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 11(1), 20-39.
- Sağlar, Jale ve Kürklü, Erdem (2015), “Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması Ve Yürütülmesi: İki Farklı Devlet Üniversitesinde Karşılaştırma”, 24(1), 71-84, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/364850> , (27/03/2019).
- Saltık, Nihal (2007), **İç Kontrol Standartları Araştırma Raporu**, Ankara.
- Saral Kobal, Kezban Esra (2014), **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. Selami (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Selznick, Philip (1996), Institutionalism “Old” and “New”, **Administrative Science Quarterly**, 41(2), 270-277.
- Sharma, Subhash (1996), **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons Inc., New York.

- Simoneaux, S. L. ve Stroud, C. L. (2014), "A Strong Corporate Culture Is Key To Success", **Journal Of Pension Benefits: Issues In Administration**, 22 (1), 51-53.
- Sözbilen, Gülhan (2012), **Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sucu, Yaşar (2000), **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncelerindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli**, Elit Yayınları, Ankara.
- Sungur, Onur (2016), "Korelasyon Analizi", Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (115-127), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şanal, Musa (2011), **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şaşmaz Emine ve Çiftçi Yavuz (2017), "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması: Mermer Sektöründe Bir İşletme Uygulaması: Mermer Sektöründe Bir İşletme Uygulaması", **International Journal of Academic Value Studies**, 3(9), 111-123.
- Şen, Erdal (2013), **Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengün, Halil İbrahim (2011), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşar, Mehmet Okan ve Çevik, Savaş (2017), "Yolsuzluk ve Rüşvetin Kültürel Belirleyicileri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 38, 140-153.
- Tavşancı, Savaş (2009), **Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tefek, Ali (2016), **Kobi'lerde Kurumsallaşma Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, Melih ve Koç, Hakan (2007), **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Toy, Banu Yücel ve Tosunoğlu Nuray Güneri (2007), "Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler Ve Süreci, İstatistiksel Teknikler Ve Yapılan Hatalar Yapılan Hatalar", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 1-20.

- Tuna, Kadir (2015), **İşletmelerde İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetimin Etkinliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri Ve Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncel, Hatice Tomris (2011), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma**, Konya Ticaret Odası, http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf (06/12/2018).
- Tümer, Sumru (2010), **Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Uygulama Aşamaları**, Güncel Mevzuatı Araştırma Ve Eğitim Derneği Yayınları, Ankara.
- Türedi, Hasan vd. (2015), “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, 96, 55-74.
- Türk Dil Kurumu (2018), “Güncel Türkçe Sözlük”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts (09/02/2018).
- Tüzen, Hasan (1995), **Türkiye’de Anarşi, Terör ve Anomi (1968–1980)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Umur, Ufuk (2016), **Bağımsız Denetim Ve İç Kontrol Etkileşimi: İç Kontrol Eksikliklerinin Üst Yönetimden Sorumlu Olanlara Ve Yönetime Bildirilmesi Durumu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Utma, Seçil (2015), “Örgüt İçi Etkin İletişim Ve Örgütsel Sinizm”, Muhammet Saygın ve Salih Aksay (Ed.), **II. Yükseköğretim Stratejileri Ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Eğitim Yayınevi, 68, Konya, 169-174.
- Uzunay, Vildan (2007), “Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler”, BUMKO, Ankara.
- Uzunçarşılı, Ülkü vd. (2000), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası, 2000-4, İstanbul.
- Visakorpi, Jarmo vd. (2008), **Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar**, Graphis Matbaa, İstanbul.
- Yaşa, Eda (2006), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 497-507.
- Yeni Şafak (2007), “Bankalar Neden Batmıştı?”, <https://www.yenisafak.com/politika/bankalar-neden-batmisti-66580> (14/11/2018).

- Yiğitcan, Mehmet (2014), **İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci Ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray (2010), “Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği”, **Akademik Bakış Dergisi**, 19, 1-11.
- Yukl, Gary (2010), **Leadership in Organizations**, 7th Ed., Pearson Education, New Jersey.
- Yücel, Şennan vd. (2015), “Üniversite Çalışanlarına Uygulandığına İnanılan Psikolojik Şiddet Hakkında Bir Deneme”, Muhammet Saygın ve Salih Aksay (Ed.), **II. Yükseköğretim Stratejileri Ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Eğitim Yayınevi, 68, Konya, 342-347.
- Yükseköğretim Kanunu (1981), **T. C. Resmi Gazete**, 17506, (6.11.1981)
- Yumuşak, Yeşim (2007), **Aracı Kurumlarda Uygulanan İç Kontrol Sistemi ve Etkinliğinin Ölçümü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurtsever, Gürdoğan (2010), **Bankacılığımızda İç Kontrol**, 2. Baskı, Beta, İstanbul.
- Zucker, Lynne G. (1977), “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, 42(5), 726-743.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma seviyesi arasındaki ilişkiyi üniversite düzeyinde incelemeye yönelik olup anket verileri yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Genel bilgiler ve anket sonuçları toplu olarak değerlendirilecek, hiç kimse veya hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Anketin başarısı samimi katılımınıza bağlıdır. Bu yüzden gereken hassasiyeti göstereceğinizi umar, değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Taner ACUNER
Tez Danışmanı
KTÜ İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Org. Bilim Dalı

Esin BULUT
Yüksek Lisans Öğrencisi
KTÜ İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Org. Bilim Dalı

1- Genel Bilgiler:

Anketi Cevaplayan Katılımcının;

Ünvanı : ()Başkan ()Dekan ()Müdür ()Fakülte/MYO/YO Sekreteri
()Diğer-Lütfen belirtiniz:

Cinsiyeti : ()Kadın ()Erkek

Yaşı : ()0-35 ()36-45 ()46-55 ()56 ve üzeri

Üni.'deki Toplam

Çalışma Yılı : ()0-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri

Eğitim Durumu : ()Önlisans ()Lisans ()Y.Lisans ()Doktora
() Diğer-Lütfen belirtiniz:.....

Biriminin Ünvanı : ()Daire Başkanlığı ()Fakülte ()Meslek Yüksekokulu ()Yüksekokul
()Uyg.ve Arş. Merkezi () Diğer-Lütfen belirtiniz;.....

Birimde çalışan kişi sayısı :

2- Kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle katılıyorum

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ	1	2	3	4	5
Birimimizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, birime ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası (birim yönergesi, yönetmelik ...vb.) vardır.					
Birimimizde iş ve işlemler alanında uzman personel tarafından yerine getirilmekte, görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
Birimimizde yapılacak işler standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
Birimimizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
Birimimizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar faaliyet süreçlerine dâhil edilmektedir					
Birimimizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
Birimimizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifade ile tüm çalışanlar aracısız birbirleriyle iletişim kurar.					
KONTROL ORTAMI					
Üst Yönetim (Rektörlük) iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını destekleyip, bu yaklaşımının tüm üniversite çalışanları tarafından da benimsenmesini sağlamaktadır.					
Birimimizde her düzeydeki yönetici ve personel, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumluluklar hakkında bilgilendirilmektedir.					
Birimimiz misyonu ile birim ve personelimizin görev tanımları yazılı olarak belirlenmiş, personele duyurulmuş ve uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.					
Birimimizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmektedir.					
Birim yöneticisi, personelin yeterliliği ve görevi arasındaki uyumu sağlamakta, performansın değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik önlemler almaktadır.					
Birimimizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları mevcuttur. (yönetici tarafından tüm çalışanlar huzurunda takdir edilme, başarı belgesi, yurt içi ve yurt dışı kariyer geliştirme fırsatlarından yararlandırma vb.)					

Ek 1: (devamı)

Birimimizde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş olup yetki devri yapılırken yetkinin önemi ve riski dikkate alınmaktadır.					
RİSK DEĞERLENDİRME					
Birimimizde yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür vardır.					
Birim amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskler tanımlanarak değerlendirilmiş ve alınacak önlemler belirlenmiştir.					
Birimimizde risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmiştir.					
Birimimizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülmüştür.					
Birimimizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçirilmektedir.					
Risk strateji belgesi Üst Yönetici tarafından onaylanmış ve tüm çalışanlara duyurulmuştur.					
Birimimiz yönetici ve personeli risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilindedir.					
Birimimizin, diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken riskleri bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği ve iletişim sağlanmaktadır.					
KONTROL FAALİYETLERİ					
Birimimizde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin ayrıntılı iş akış prosedürleri oluşturulmuş ve yazılı standartlar haline getirilmiştir.					
Birimimizde hangi işin kimin yapacağına ve kontrol edeceğine dair prosedürler belirlenmiştir.					
Birimimizde, işlemler ve kontrolleri birimce belirlenen prosedürlere uygun olarak yerine getirilmektedir.					
Birimimizde kayıtların ve varlıkların kaybolmasını sınırlayan, hileyi önleyen kontroller mevcuttur. (fiziksel kontroller ve görevlerin ayrımı gibi...)					
Birimimizde iç kontrol sisteminin işleyişinin anlaşılmasını sağlayacak yazılı dokümanlar hazırlanmıştır.					
Birimimizde gerçekleşen süreçlerle ilgili yasal düzenlemelerdeki değişiklikler zaman kaybetmeden iç kontrol sistemine aktarılmakta ve personel bilgilendirilmektedir.					
BİLGİ VE İLETİŞİM					
Birimimizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcuttur.(Personelin birbirleri ve yöneticileri ile hangi yöntemlerle/araçlarla iletişim kurdukları tespit edilerek bunların uygun ve/veya etkin olup olmadıkları, personelin görevlerini kesintisiz şekilde yerine getirebilmelerini sağlayacak bilgileri alabilmeleri için üst yönetim dâhil her düzeydeki yöneticilerle iletişim içerisinde olup olmadıkları değerlendirilmelidir.)					
Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri personelin ve/veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân vermektedir.(Örneğin; 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun birim içerisinde etkin bir şekilde işleyip işlemediği, talep ve şikâyetlerin süresinde cevaplanıp cevaplanmadığı, çalışanların şikâyet ve önerilerini yönetime sunmasına imkân veren bir sistemin mevcut olup olmadığı değerlendirilmelidir.)					
Birimde amaç, hedef, gösterge, faaliyetler ile sonuçları saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmaktadır.					
Birimde gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sistem mevcuttur.					
Birim içerisinde meydana gelebilecek hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesini teşvik eden, bildirim yapanın güvenliğini sağlayıcı ihbar sistemi mevcuttur.					
İZLEME					
Birimimizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenlenmektedir.					
Birimimizde sürekli izleme faaliyetleri etkin olarak uygulanmaktadır. (Mali raporların ve faaliyet raporlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, üçüncü şahıslardan gelen şikâyet ve iddiaların araştırılması vb.)					
İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmaktadır.					
İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanmaktadır.					
Birimimiz yönetici ve çalışanlarıyla iç denetim birimi arasında etkin bir işbirliği vardır.					
Birimimizde iç denetim raporlarına istinaden alınması gereken önlemlere ilişkin hazırlanan eylem planları izlenmektedir.					

Ek 2: Anket Çalışması İzin İsteği Dilekçesi

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞINA

Biriminiz personeli ve aynı zamanda Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Bölümüm ile alakalı olarak “KTÜ’de kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi ilişkisinin değerlendirilmesi” kapsamında yüksek lisans tez çalışması hazırlamaktayım.

Üniversitemizdeki kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik yapılan/yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağımı düşündüğüm tez çalışmam ile ilgili ekte bulunan anket sorularını üniversitemiz birim yöneticilerine sunmayı talep etmekteyim.

Gereğini saygılarımla arz ederim. 19/02/2019


Esin BULUT

EK _____ : Anket formu (3 sayfa)

ADRES _____ : KTÜ Rektörlüğü
İç Denetim Birimi Başkanlığı

TELEFON: 377 42 43

Ek 3: Anket Çalışması İzin İsteği Yazısı



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İç Denetim Birimi Başkanlığı



Sayı : 74698118-044-E.23
Konu : Anket Çalışması İzni Hk.

21/02/2019

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Personel Dairesi Başkanlığı)

Birimimiz personeli Esin BULUT'un "KTÜ'de kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi ilişkisinin değerlendirilmesi" konusuna yönelik olarak hazırlamakta olduğu yüksek lisans tez çalışması kapsamında, bir örneği ekte yer alan anket formlarını Üniversitemiz birim yöneticilerine sunmak istediğine dair dilekçesi ektedir.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Hasibe USTA
İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANI

EKLER Dilekçe ve eki anket formu.

Ek 4: Anket Çalışması Rektörlük İzin Yazısı



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
GENEL SEKRETERLİK
Personel Dairesi Başkanlığı

Sayı : 44710342-
Konu : Anket Çalışması Hk.

11/03/2019

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞINA

İlgi: 21.02.2019 tarih ve E.23 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız gereği, Üniversitemiz İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı personeli olup 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 13/b-4 maddesi uyarınca biriminiz emrinde görevli Şef Esin BULUT'un dilekçesi ile, Üniversitemiz Birim Yöneticilerine yönelik anket yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Asum ÖREM
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

Esin BULUT, 19.12.1983 tarihinde Trabzon İli Merkez İlçesi'nde doğdu. 1994 yılında Fatih İlkokulu'nu; 1997 yılında Kanuni Ortaokulu'nu; 2001 yılında Trabzon Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Bilişim Teknolojileri Bölümü'nü; 2006 yılında Atatürk Üniversitesi Kelkit Aydın Doğan Meslek Yüksekokulu - Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama Bölümü'nü; 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi - İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tezli yüksek lisans programına başladı. 2007 yılında Kamu Personeli Seçme Sınavı merkezi atamaları ile Trabzon Araklı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni olarak atanan BULUT, 2009 yılında Kurumundan muvafakat alarak Karadeniz Teknik Üniversitesine geçiş yaptı. 2016 yılında, düzenlenen görevde yükselme sınavında başarılı olarak şef kadrosuna yükseldi.

BULUT, bekâr olup İngilizce bilmektedir.