

**EĞİTİM**  
yayınevi

# BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE

## İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ



FATMAGÜL GÖRAY  
DOÇ. DR. AYŞE ELİF YAZGAN

# BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ

FATMAGÜL GÖRAY  
DOÇ. DR. AYŞE ELİF YAZGAN

**EĞİTİM**  
yayınevi

## BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ

Fatmagül Göray, Doç. Dr. Ayşe Elif Yazgan

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğın (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6613-63-8

1. Baskı, Aralık 2023

### Kütüphane Kimlik Kartı

## BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ

Fatmagül Göray, Doç. Dr. Ayşe Elif Yazgan

106 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6613-63-8

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**  
İnternetteki kitabınız

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	7
------------	---

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DENETİM, İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

1.1. Denetim.....	8
1.2. İç Denetim.....	9
1.2.1. İç Denetim Kavramı.....	9
1.2.2. İç Denetimin Önemi.....	10
1.2.2.1. Küreselleşmenin Etkisiyle İktisadi Faaliyetlerin Hız Kazanması	10
1.2.2.2. Bilgi Teknolojilerinde Gelişim.....	11
1.2.2.3. Kurumsal Yönetim Konusundaki Gelişmeler.....	12
1.2.2.4. Faaliyetlerin Çeşitlenmesi ve Karmaşık Hale Gelmesi.....	12
1.2.2.5. Hileli Mali İşlemler.....	12
1.2.3. İç Denetimin Kapsamı ve Amacı.....	13
1.2.4. İç Denetimin Özellikleri.....	14
1.2.4.1. Fonksiyonel Bağımsızlık ve Tarafsızlık.....	15
1.2.4.2. Kurum Faaliyetlerine Değer Katma ve Geliştirme.....	16
1.2.4.3. Güvence ve Danışmanlık Hizmeti Sağlama.....	16
1.2.4.4. Risk Odaklı Denetim ve Yönetime Sağladığı Katkı.....	17
1.2.4.5. Standartlara Göre Yürütülmesi.....	18
1.2.5. İç Denetim Süreci.....	18
1.2.5.1. İç Denetim İlkeleri.....	19
1.2.5.2. İç Denetim Planlaması.....	20
1.2.5.3. İç Denetimin Yürütülmesi.....	21
1.2.5.4. İç Denetimin Bulgularının Oluşturulması.....	21
1.2.5.5. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması.....	22
1.2.6. İç Denetim Uygulamaları.....	22
1.2.6.1. Uygunluk Denetimi.....	22
1.2.6.2. Performans Denetimi.....	22
1.2.6.3. Mali Denetim.....	23
1.2.6.4. Bilgi Teknolojisi Denetimi.....	23
1.2.6.5. Sistem Denetimi.....	23

1.3. İç Kontrol .....	24
1.3.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı.....	25
1.3.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları .....	26
1.3.3. İç Kontrol Sisteminin Faydaları .....	27
1.3.4. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler.....	29
1.3.4.1. Risk Faktörü.....	29
1.3.4.2. Maliyet Faktörü .....	29
1.3.5. İç Kontrol Sisteminin Sınıflandırılması .....	30
1.3.5.1. Yönetmel Kontrol .....	30
1.3.5.2. Muhasebe Kontrolü.....	30
1.3.6. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi .....	30
1.3.7. İç Kontrol Sisteminin Unsurları.....	32
1.3.7.1. Kontrol Ortamı (Control Environment).....	32
1.3.7.2. Risk Değerlendirmesi.....	33
1.3.7.3. Kontrol Faaliyetleri .....	33
1.3.7.4. Bilgi ve İletişim .....	33
1.3.7.5. İzleme .....	34
1.3.8. İç Denetim ve İç Kontrol Arasındaki İlişki .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### RİSK, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL İLİŞKİSİ

2.1. Risk Kavramı .....	38
2.2. Riskle İlgili Genel Bilgiler .....	39
2.2.1. Risk ve Belirsizlik .....	39
2.2.2. Tehlike, Tehdit ve Fırsat .....	40
2.3. Risk Yönetimi Kavramı .....	41
2.4. Risk Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	43
2.5. Risk Yönetimi Süreçleri .....	45
2.5.1. Amaçların Tanımlanması.....	45
2.5.2. Risklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması.....	45
2.5.3. Risklerin Çözülmesi.....	46
2.5.4. Risklerin Ölçülmesi.....	46
2.5.5. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi.....	47
2.5.6. Risklere Cevap Verme .....	47
2.5.7. Riski Üstlenme Yöntemi .....	48
2.5.8. Riskten Kaçınma Yöntemi.....	49

2.5.9. Riski Azaltma Yöntemi .....	49
2.5.10. Risk Yönteminin Uygulanması .....	50
2.5.11. Risk Yönteminin Denetlenmesi .....	50
2.6. Risk Yönetimi ve İç Kontrol.....	51
2.7. Risk Yönetimi ile İç Kontrolün Koordinasyonu .....	51
2.8. Risk Yönetimi ve İç Kontrolün Sorumluları .....	52
2.8.1. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu .....	52
2.8.2. İç Denetimin (İç Denetçinin) Sorumluluğu .....	52
2.8.3. Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu .....	53
2.8.4. Denetim Kurulunun Sorumluluğu .....	53
2.8.5. Çalışanların Sorumluluğu .....	53
2.9. Risk Yönetimi ve İç Kontrolün Sınırları .....	54
2.10. Risk Yönetiminde İç Kontrolün Önemi.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Literatür Özeti.....	55
3.2. Araştırmanın Amacı .....	57
3.3. Araştırmanın Önemi.....	57
3.4. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları .....	58
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	58
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi .....	58
3.7. Araştırmanın Modeli.....	59
3.8. Araştırmanın Hipotezleri .....	60
3.8. Verilerin Analizi .....	61
3.9. Araştırmanın Bulguları .....	62
3.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	62
3.9.2. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı .....	63
3.9.3. Ölçeklerin Betimsel İstatistiklerine Dair Bulgular.....	65
3.9.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğu.....	69
3.9.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklerle İlişkisi .....	70
3.9.6. Araştırmanın Hipotezlerine Dair Bulgular .....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	96
KAYNAKÇA .....	99

## ÖNSÖZ

İç kontrol risklerini yönetmek, işletmenin yönetim sisteminin önemli bir unsurudur. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletmenin faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, güvenilir finansal raporlama, faaliyetlerin ilgili kanun ve yönetmeliklere uygunluğu ve uzun vadeli karlılık gibi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Ayrıca, işletmenin itibarına veya beklenmedik kayıplara yönelik önemli risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve azaltılmasında da önemli bir rol oynar.

Bu kitapta bankaların iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek ve COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından belirlenen kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenlerinin bir iç kontrol sistemi oluşturmadaki rolü ve önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, risk yönetimi döngüsüne vurgu yapılarak Görevlerin Ayrılığı İlkesi ile uyumlu bir uygulamaya ulaşmak için geliştirilen her aşama değerlendirilmiştir. Şirket iç kontrol faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için risklerin tespit edilerek, Görevlerin Ayrılığı İlkesine uygun olacak şekilde tanımlanması ile güvenli çalışma ortamlarının sağlanabilmesi hedeflenmiştir.

Bu kitap, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı Risk Yönetimi Bilim Dalı'nda "Bankaların Risk Yönetiminde İç Kontrol Sisteminin Rolü: Konya İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Toplumların gelişen ihtiyaçlarını karşılamak, yönetim anlayışının da değişmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde, kamu idarelerinin de bu gelişen ve değişen şartlara uyum sağlaması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Doğru ve güvenilir bilgi bankalar için önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu süreçte doğru ve güvenilir bilgiyi elde etme noktasında kontrol faaliyetleri önemli bir faktördür ve iç kontrol sistemi aracılığıyla kontrol faaliyetleri yerine getirilmektedir. İç kontrol sistemi banka yönetimi ve personelleri tarafından yürütülen bir süreç olup banka faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği, politikalara ve faaliyetlere uygunluk noktasında güvence vermektedir. Etkin bir iç kontrol sistemini banka da kurmadaki amaç; üretilen bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamaktır. İç kontrol sistemi aracılığıyla banka faaliyetleri süreç esnasında kontrol edilerek otokontrol mekanizması oluşturulmaktadır. İç kontrol devamlılığı olan bir süreçtir ve etkinliği banka yöneticilerine ve personellerine bağlıdır.

Bankaların risk yönetiminde iç kontrol sisteminin rolü: Konya ili örneği isimli bu çalışmanın birinci bölümünde, denetim ve iç denetimin temel kavramları açıklanmaktadır. Kontrol ve iç kontrol kavramlarının tanımlarına yer verilmiş, iç kontrol bileşenleri, iç kontrol sisteminin amacı ve önemine vurgu yapılmıştır. İç kontroller ve diğer kontrol modelleri ile ilgili uluslararası ve ulusal düzenlemeler hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde, risk kavramı üzerinde durularak risk türleri tanımlanmıştır. Risk yönetimi, tarihsel gelişimi ve risk yönetiminin önemi hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümün son kısmında, çalışmanın temelini oluşturan iç kontrol ve risk yönetimi ilişkisine ve risk yönetiminde iç kontrolün önemi anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Konya'da faaliyet gösteren bankaların iç kontrol sistemlerinin etkinliği, etkin bir iç kontrol sisteminin risk yönetimindeki rolü ve önemi, iç kontrolün konusu, önemi, kapsamı, yöntemi ve hipotezleri incelenmiştir. Ayrıca analizden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DENETİM, İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL SİSTEMİ**

#### **1.1. Denetim**

Denetim kelimesinin zihindeki ilk çağrışımı; baskı, otorite ve belirsizlik olduğu için olumsuz bir kavramdır. Ancak günümüzde bu kavram yaygın olarak kullanılmakta ve hayatın birçok alanında çeşitli tanımlar vermektedir. Ayrıca bu kavram hem insanlar arasında hem de insan ve toplum arasında farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Maliye Hesap Uzmanları Derneği, 2017: 5).

Özellikle denetimin kelime anlamı olarak görüldüğü Anglo-Sakson ülkelerinde, kurum ve kuruluşlar da gerçekleştirilen finansal olayların denetimine “Auditing” denilmektedir. Bu kavram, “duymak, dinlemek” manasına gelen Latince “Audire” eyleminden gelmektedir. Ücret ve ödemeler Eski Mısır ve Roma uygarlıklarında bir uzmana okunur ve o kişi tarafından ödemelerin uygun olup olmadığına karar verilirdi (Gürbüz, 1995: 1).

Hukuki açıdan denetim, kamu kurum ve kuruluşlarının özel hukuk hükümlerine göre kurulup kurulmadığı, kanun ve yönetmelik hükümlerine göre kamu yararına faaliyet gösterip göstermediğinin incelenme sürecidir. (Çalğan vd, 2008: 33).

Denetim, kişi, firma ve şirketlerin muhasebe kayıtlarının, belgelerinin, mali ve hukuki beyanlarının gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığının sistematik ve bilimsel olarak incelenmesidir. İşletmelerin ve kamu kurum veya kuruluşlarının faaliyetlerinin kanuna uygun olarak yürütüldüğü, faaliyet süreleri sonunda sundukları tablolarda yer alan bilgilerin doğru olup olmadığı ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşıp ulaşılmadığı belirtilmektedir (Kepekçi, 2004: 1).

Denetim, belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen yönetim biliminin temel

işlevlerinden biridir. Kuruluşların amaçlarına ulaşmak için kurdukları planlardan sapma olasılığı her zaman bulunduğundan, yürütülen denetim faaliyeti bu sapsmalara karşı koruyucu bir mekanizma görevi görür. Denetim, bir kuruluşun önceden belirlenmiş belirli kriterleri karşılamada başarısız olabileceği fikrine dayanmaktadır (Toroslu, 2016: 23).

Denetim, ekonomik birimlerin faaliyet ve işlemlerinin genel kabul görmüş muhasebe ve denetim kural, ilke ve standartlarına uygun olup olmadığı; açıklanacak bilgilerin önceden belirlenmiş kriterleri karşılayıp karşılamadığını belirlemek için kanıt toplama ve sonuçları objektif olarak değerlendirme ve ilgili taraflara raporlama sürecidir (Akbiyık, 2005: 38).

## **1.2. İç Denetim**

Bu bölümde iç denetim tanımlanarak önemi amacı ve kapsamına vurgu yapılmıştır.

### **1.2.1. İç Denetim Kavramı**

Genel olarak iç denetim; kurumun işleyişinden ve faaliyetlerinden sorumlu olanlar tarafından yürütülen çalışmaların ve bu çalışmaların yürütüldüğü sürecin uygunluğu ve etkinliği, her türlü bilginin güvenilirliğinin ve doğruluğunun değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. (Tüm, 2010: 2).

İç Denetim; Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından bir kurumun risk yönetimi inceleyerek kaliteyi artırmak ve başkalarının etkisi altında kalmadan belirli bir düzen ve disiplin içinde değer katmayı amaçlayan nesnel danışmanlık uygulaması olarak ifade edilmiştir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Etik Kuralları, 2008).

5018 sayılı Devlet Mülkiyetinin yönetimi ve kontrolüne ilişkin Kanun'un 63. maddesi iç denetime şu şekilde atıfta bulunmaktadır: İç denetim, yönetimin mevcut kaynakları ekonomi, verimlilik ve etkinlik açısından nasıl kullandığını değerlendirmeli ve yönlendirmelidir. Kamu yönetimi alanında yürütülen faaliyetlere değer katmak ve yaygınlaştırmak, bu araştırmaları sağlamak için tarafsız, objektif araştırma ve danışmanlık hizmetleri sunmak; risk yönetiminin etkinliğini ölçmek, analiz etmek ve geliştirmek, genel kabul görmüş standartlar dâhilinde sistematik, sürekli ve disiplinli bir bakış açısıyla hükümet ve kontrol mekanizmalarının ve finansal fonksiyonların akışını yönetmek ve denetlemekten ibarettir.

Yukarıdaki yapılan tanımlamadan yola çıkarak; kuruluşlardaki iç denetim işlevi, sistematik olarak birbiriyle ilişkili üç bölüme ayrılabilir. İlk olarak, bunlar bir kurum veya kuruluşun çalışmalarını yönetme mekanizmalarıdır. Kurumun amaçlarına uygun işlem yapılmasına destek verilmesi; hedeflerini ve stratejik planlarını belirlerken kullandıkları karar alma süreçlerinde sorumluluklarını şeffaflık, hesap verebilirlik ve takdir yetkisi ilkelerine uygun olarak yerine getirmelerini içermektedir.

İkinci iç kontrol sistemi; bir kurum veya kuruluşun hesap verebilirlik ilkesinden yola çıkarak uygulamaya koyduğu politikaları, faaliyetleri, düzenlemeleri ve kontrolleri kapsayan sistemdir. Bu aşamada iç denetimin rolü; iç kontrol sisteminin düzenli olarak çalışmasına ve olumsuz olayları yönetime bildirerek olası sorunları ortadan kaldırmasına yardımcı olmalıdır.

Risk yönetimi ise sistemin sonucusudur. Kurum ya da kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz bir şekilde etki eden unsur risktir. Risk yönetimini ise; kurum ya da kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşma sırasında etkilenebileceği rizikolardan önceden öğrenebilmesi için alınan önlem ve tedbirleri kapsamaktadır. Bu bağlamda iç kontrolün işlevi ise; kurum ve kuruluşların karşılaşılabileceği risk ve tehlikeleri tespit ederek bu risklere karşı savunulabilecek yöntem ve faaliyetlere ilişkin yönetimi bilgilendirmek ve önlemler için gerekli önerilerde bulunmaktır.

### **1.2.2. İç Denetimin Önemi**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra iç denetime verilen önem hızlı bir şekilde duyarlılık kazanmıştır. İç denetime verilen bu önemin hızla artmasını etkileyen pek çok etkenler olmuştur. Bu etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır.

#### **1.2.2.1. Küreselleşmenin Etkisiyle İktisadi Faaliyetlerin Hız Kazanması**

Globalleşmenin hızlanmasının ardından uluslararası arenaya rekabet girmiş, ekonomik ve finansal kayıplar azalmış, ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmış ve etkileşimler yoğunlaşmıştır. İç denetim araştırmalarını etkileyen ve iç denetimin değerini artıran en önemli faktörlerden biri olan küreselleşme, birçok tehdit ve fırsatı da beraberinde getirmekte; iç denetçilerin faaliyet alanlarının sınırları da genişlemiştir. Bu nedenle iç denetim yapmak için;

- Dünya standartlarını belirlemek,
- Dünya çapında iç denetçilerin profesyonel sertifikasyonu,
- Mesleğin ve iç denetimin gelişimini teşvik etmek,
- Dernek üyeleri arasında bilgi alışverişini teşvik etmek,
- İç denetim mesleğini dünya çapında önemli bir düzeye taşımak,
- Yatırımcı çeşitliliğini ve sayısını artırmak,
- Kurum/kuruluşlarda gerçekleştirilen işlem sayısında artış ve iş karmaşıklığında artış,
- Yaygın kurumsallaşma, buna paralel olarak olası risklerin artması ve uzmanlar tarafından profesyonel yönetim ihtiyacının ortaya çıkması,
- Bilgi teknolojisi alanındaki yeni gelişmeler,
- İş dünyasındaki iflaslar ve krizler (Yurtsever, 2015: 16-24).

Bütün bu sebepler; kabul edilen yasal normlar, iç denetimin önemine ve gerekliliğine dikkat çekmiş ve birçok sektöre iç denetim şartı getirmiştir. Böylece kurumlar içinde iç denetim; inkâr edilemez derecede önemli bir yere sahiptir. (Tektüfekçi, 2008: 79-108).

### **1.2.2.2. Bilgi Teknolojilerinde Gelişim**

Bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler; dünya genelinde ekonomik ve sosyal yaşamı etkilemiş, işletme organizasyon yapılarından kültür ve çalışma biçimlerine kadar birçok unsorda değişimlere yol açmıştır (Özbilgin, 2003: 125). Bu değişikliklerle birlikte bilgi teknolojisi daha karmaşık hale geliyor ve bu nedenle denetimi zorlaştırıyor, ancak iç denetim faaliyetlerinin önemi de kabul edilmektedir. İç denetim bu kapsamda; teknolojiyi benimsemeli ve iş akışlarını etkin bir şekilde kontrol etmeli ve hepsini bir yönetim aracı olarak kullanmalıdır. Bilgi teknolojisi kontrolleri, bilgi teknolojisi denetim uygulamaları ve güncel bilgi teknolojisi eğilimleri hakkında bilgi, iç denetim araştırmasının anlaşılmasını ve etkin kullanımını ve bilgi teknolojisi riskini denetlenebilir bir alan olarak değerlendirme ve yönetme ihtiyacını artırmaktadır (Hass vd., 2006: 840).

### **1.2.2.3. Kurumsal Yönetim Konusundaki Gelişmeler**

Bir kurumla ilişkili tüm menfaat sahiplerinin haklarına saygı duyulduğu ve bu anlamda korunmasının amaçlandığı ve işletme yönetimine ilişkin sorumlulukların netleştirildiği bir yönetim anlayışı olan kurumsal yönetim; adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini güçlendirerek sermaye piyasalarına olan güveni artırmayı amaçlamaktadır. Globalleşmenin hızla arttığı bu ortamda kendini devamlı geliştiren ve sürekli büyüme arayan kurum ve kuruluşlar; kurumsal yönetim kalitesinin sürdürülebilirliğinin devamını sağlayabilmek için bir iç denetim uygulamasına ihtiyaçları vardır. Kurumsal kuruluşlar için bütün bunlar iç denetimin ne kadar ehemmiyetli olduğunu göstermektedir (Özbek, 2012: 24).

### **1.2.2.4. Faaliyetlerin Çeşitlenmesi ve Karmaşık Hale Gelmesi**

Dünya çapındaki değişim ve gelişmeler; kurumların finansal kaynaklarına ve piyasa ortamına uluslararası platformda daha kolay erişim imkânı sağlamıştır. Fırsatların artması ile rekabet ortamında yer almak isteyen işletmeler birçok bölgede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmışlardır. Ayrıca müşteri beklentileri ve piyasa koşullarındaki sürekli hızlı değişim, bilginin özgür ve hızlı yayılması işletmeyi değişen koşullara hızla uyum sağlamaya ve bilinçli kararlar almaya zorlamıştır. Dolayısıyla bu durum işletmelerde yürütülen faaliyetlerin sayısının ve karmaşıklığının artmasına neden olmuştur. Tüm bu değişen ve gelişen koşullar sonucunda; iç denetimin önemini anlayan, çağa ayak uyduran ve birçok teknik alanda uzman kişiler tarafından iç denetimin farkındalığı artırmıştır (Özbek, 2012: 24).

### **1.2.2.5. Hileli Mali İşlemler**

ABD’de, finansal raporlama sahtekârlığı ve iç yolsuzluktan kaynaklanan skandallar ve iflaslar, iç denetimi arzu edilir ve önemli hale getirmiştir. Zira iş skandallarının en önemli nedenlerinden birinin iç denetimin yetersizliği ile ilgili olduğu görülmüş ve bu konuda yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu kurulların gerektirdiği iç denetim, yönetim adına yapılan bir denetimden çok bir yönetim denetimi yaklaşımına dönüşmüş ve kuruluşların risklerini değerlendiren sistemler bütünü haline gelmiştir (Özbek, 2012: 25). Bu anlamdaki mevzuatlardan biri de ABD’de 2002 yılında kabul edilen Sarbanes-Oxley Yasası’dır (SOX). SOX’tan bu yana en önemli yenilik; iç kontrol için yönetim sorumluluğunu eski haline getirmektir. Bu bağlamda, SOX sonrası dönemde iç

kontrolün değerlendirilmesi kapsamındaki katı düzenleme nedeniyle iç denetim uygulaması daha fazla önem kazanmıştır (Desai vd., 2017: 4).

### **1.2.3. İç Denetimin Kapsamı ve Amacı**

Coğrafi veya sınırlardan bağımsız olarak bir kuruluşun tüm faaliyetleri iç denetimin kapsamındadır. Kurumların amaç ve hedeflerine, faaliyetlerine, eylemlerine ve programlarına uygun olarak yasa etrafında yürütülen faaliyetleri planlamak ve yürütmek; kaynakların verimli, ekonomik ve akılcı kullanımı; bilgilerin güvenilir ve zamanında erişilebilir olmasını sağlamayı amaçlar (Bilge ve Kiracı, 2010: 7).

İç denetimin kapsamını aşağıdaki maddelerle özetlemek mümkündür: (Adiloğlu, 2011: 5)

- Kurumların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak kontrol sürecini iç denetim faaliyeti kapsamında analiz etmek ve değerlendirmek,
- Kurumun hedeflerine ulaşma sürecini engelleyen risklerin varlığı, bu risklerin kaynağının araştırılması ve ortadan kaldırılmasına yönelik tüm tedbirleri uygulamak,
- Yönetim süreçlerinin etkinliğini analiz etmek ve kuruluşun hesap verebilirliğini ve yapısını güçlendirmek için uygun öneriler geliştirmek.

İç denetimin sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyar, 2009: 8):

- Kurum veya işletmelerde; mali olmayan kontrol de dâhil olmak üzere yapılan işlerin etkinlik, verimlilik ve yeterlilik açısından incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Denetimleri işletmenin belirlediği amaç, plan, faaliyet programı ve yasalara uygun olarak planlanması ve yürütülmesi,
- Kurum içindeki olası eksikliklerin, hataların ve yolsuzlukların tespiti ve önlenmesi,
- Kaynakların verimli kullanılması ve varlıkların korunması için performans değerlendirmesi,
- Yönetime danışmanlık hizmeti vermek ve önerilerde bulunulması,
- Mali tabloların yeterliliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol etmek ve zamanında kullanılabilirliğinin sağlanması,

- Denetim sonucunda mali tasarruf,
- Kamuya açık elektronik ortamda sunulan hizmetlerin yönetilmesini ve sistemin güvenilirliğinin izlenmesini kapsar.

İç denetim kapsamının tarihsel sürecini incelediğimizde, 1950'li yıllarda, mali verilerin kontrolü sağlanarak şirket varlıklarının korunması anlayışı hâkimken, 1960'lı yıllarda bir işletmenin finansal verilerinin güvenilirliği finansal ve düzenleyici işlemlere yöneliktir. 1970'lerde, tüm ticari faaliyetlerin mali denetimi ve tüm mali ve mali olmayan iş verileri muhafaza edilmiştir. 1980'lerde, iş operasyonlarıyla ilgili süreçlerin ve kontrollerin etkinliğini takip ederek verilerin güvenilirliğini sağlamayı hedeflemişlerdir. 1990'larda şirketlerin iç kontrol ve risk yönetimi çerçevesi test edilmiş ve şirketlerin hedeflerine ulaşılmasına odaklanılmıştır. 2000'li yıllardan sonra iç denetimin kapsamı ve amacı, kurumsal yönetim, iç kontrol ve risk yönetimi ile ilgili evrelerde güven sağlamanın yanı sıra işleri değerlendirmek için süregelen bir danışmanlık faaliyetine bürünmüştür (Memiş, 2008: 78).

#### **1.2.4. İç Denetimin Özellikleri**

İç denetim konusunun organizasyon yapısı içindeki yeri; iç denetimi diğer denetim türlerinden ayıran en önemli özellik, iç denetim fonksiyonunun kapsam ve beklentilerine göre rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmasıdır. Yönetimin bir parçası olan iç denetim, işlevsel olarak bağımsız faaliyet göstermekte ve bu nedenle işletmelerde yönetsel hesap verebilirlik yaklaşımının kabul görmesine büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca, iç denetimin sistem odaklı bir denetim yaklaşımına bağlı kaldığı ve münferit operasyonların analizini değil, elde edilen bulguların doğruluğunu ve güvenilirliğini baz aldığı söylenebilir (Akşam, 2005: 17).

2006 senesinde Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan İç Denetim Rehberi, uzman iç denetçiler tarafından yürütülen iç denetimin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından iç denetim, tanımlanan ve kabul edilmiş standartlar çerçevesinde gerçekleştirilir.
- İç denetim birimi başkanı tarafından hazırlanan ve üst yönetim tarafından onaylanan risk odaklı denetim programları ve planları doğrultusunda yürütülür.
- Belirli bir takım disiplin ve sistem içerisinde uygulanmaktadır.

- İç denetimin çalışmaları fonksiyonel bağımsızlık ilkesine uygun olarak yürütülmektedir.
- İç denetim, mali ve mali olmayan bütün işlemleri kapsar. (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2006).

Bu açıklamalardan yola çıkarak iç denetimin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir.

#### **1.2.4.1. Fonksiyonel Bağımsızlık ve Tarafsızlık**

İç denetim çalışması olarak nitelendirilebilmenin çok önemli unsurları olarak bilinen bağımsızlık ve tarafsızlık, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayınlanan uluslararası standartların pek çok yönü tarafından yönetilmektedir. Buna göre bağımsızlık, iç denetimin faaliyetlerini, taraf olmaksızın ve hiç kimseden etkilenmeden, görevleri dâhilinde yürütebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Objektiflik vardır; bu, iç denetçilerin herhangi bir baskı veya işlerinin kalitesinden ödün vermeden dürüst ve açık bir şekilde çalışmalarını sağlayan bağımsız ve tarafsız davranışların bütünüdür (IIA, 2010).

Demir (2010: 8); bağımsızlığın tüm denetim çalışmaları için oldukça önemli olduğunu savunmaktadır. “Bağımsızlık” kelimesi, iç denetimin faaliyetlerini, karar alma mekanizmalarına ve bunların organizasyondaki uygulanmasına ek olarak, işlevsel bakış açısı ve standartları açısından ifade eder.

İç denetçilerin bağımsızlığını, ait oldukları kurum ve kuruluşların hiyerarşik düzenine tabi olmaksızın veya kurum dışında herhangi bir hiyerarşik yapıya katılmadan sorumluluklarını yerine getirmeleri olarak algılamamak yerinde olacaktır. Çünkü iç denetim; özünde iç denetçilerin çalıştığı bir organizasyonun çalışmalarına ve operasyonlarına değer katmak için tasarlanmış nesnel bir danışmanlık faaliyeti anlamına gelmektedir (Can, 2013: 14).

İç denetim şartlarında bulunan iç denetçilerin kişisel tarafsızlığı standardı uyarınca; görevlerini serbestçe yerine getirmeli, denetim faaliyetlerine katılmamalı, herhangi bir çıkar çatışmasından kaçınılmalı ve planlama, programlama, denetim ve raporlamaya müdahale etmemelidirler. İç denetçi, yalnızca yasadan ve hiyerarşik konumundan değil, aynı zamanda mesleki yeterliliğinden, profesyonelliğinden ve nihayetinde faaliyetlerinin niteliğinden de bağımsızdır (Aksoy, 2008: 8; Arcagök ve Erüz, 2006: 24).



### **1.2.4.2. Kurum Faaliyetlerine Değer Katma ve Geliştirme**

İç denetimin denetime ek olarak faaliyetlerinin amacı, yukarıda belirtildiği gibi, kurumun çalışmalarına değer katmaktır. Bu kapsamda iç denetim, yönetim verimliliğini artırma, kurum varlıklarını korumaya yardımcı olma ve olası risklere karşı önlem alma, kuruma değer katma gibi fonksiyonların yönetimine katkı sağlamaktadır. Hâlihazırda iç denetim; işletmelerde hataların, yolsuzlukların ve düzensizliğin önüne geçmek için yönetimin emrinde etkili bir aracı olarak nitelendirilir. İç denetim aşamalarının iyileştirilmesi, kurumsal performans ve performans yönetimi, iç iletişim, en iyi uygulamalar, bilgi paylaşımı gibi kuruma değer katan faaliyetlerde kurumsal faaliyetler için iç denetim önemli bir işlevi yerine getirir (Aksoy, 2008: 9).

Kurumunun vizyon ve misyonuna olumlu katkıda bulunacak denetim yaklaşımı; yönetimle çelişmeyen ve kendini yönetimden daha değerli görmeyen yaklaşımdır.

### **1.2.4.3. Güvence ve Danışmanlık Hizmeti Sağlama**

Güvenilirlik, tüm ticari işlemlerin belirli verilere dayanarak gerçeği yansıttığını kanıtlayan bir güven ölçüsüdür. Bu bağlamda; iç denetçiler işlerinde profesyonel ve tarafsız olmalıdır, bu durumda garantiler de aynı ölçüde güvenilir olacaktır. Bundan dolayı, iç denetim bağımsız olmalı ve yönetimin potansiyel etkisinden veya müdahalesinden uzak olmalıdır (Pickett, 2005: 114).

IIA; denetimle ilgili yasal çerçevede güvence hizmetlerinin kalitesi, kurum/kuruluşlardaki risklerin ve yönetimin tarafsız bir şekilde analiz edilmesi, üst yönetimin ilke ve standartlara uyulduğunun güvence altına alınması ve taraflara güvence verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kumru, 2017: 8).

Burada bahsedilen garanti %100 garanti değildir, kabul edilebilir maksimum seviyede verilmektedir. Bunun bir nedeni, belgelendirme hizmeti sağlayıcısının insan olması ve hata yapmasıdır. Diğer sebep; bir iş akışındaki tüm süreçleri değerlendirmek, zaman ve maliyet kısıtlamaları açısından pratik değildir. Bu bağlamda; bir iç denetçi tarafından sağlanan güvence hizmetleri makul güvencedir, mutlak, yanlış veya tamamen güvenilir değildir. Makul güvence; normal şartlar altında, teknik olarak eğitilmiş bir denetçinin, mesleki ve insani özelliklerine uygun olarak tüm detayları gerekli özen ve dikkatle incelemesi ve görüşünü güvenilir kanıtlara dayandırması gerektiği anlamına gelir, ancak hata meydana gelebilir (Özbek, 2012: 30).

Danışmanlık hizmetleri ise herhangi bir idari sorumluluk olmaksızın bir kurum veya kuruluşun etkinliğini ve değerini artırmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu hizmetlere örnek olarak tavsiye verme, iş yürütmeyi kolaylaştırma ve eğitim sağlama gibi faaliyetler verilebilir.

Danışmanlık hizmetinden bir güvenlik hizmeti ortaya çıkabileceği gibi, bir sağlama hizmeti aracılığıyla da bir danışma hizmeti ortaya çıkabilir. Bağımsızlık ve tarafsızlık bağlamında iç denetim tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri; kurumun politika ve çalışmalarını sistemli bir şekilde değerlendirerek ve gelişmesi için önerilerde bulunarak kurum için olması gereken görüşlerin ortaya konulduğu bir hizmettir (Yüksel, 2011: 22).

İç denetim hizmetleri, kurum veya kuruluşlarınca sağlanan güvence ve kontrol faaliyetlerince; kurum ve kuruluşlar içindeki plan ve faaliyetlere, yönetmeliklere, varlıkların amacına uygun verimli, etkin ve doğru bir şekilde harcanıp harcanmadığı, varlıkların hedef düzeyde korunup korunmadığı, kurumun iç denetimlerinin yeterli doğrulukta yapılıp yapılmadığı, kurum tarafından alınan bilgilerin ne ölçüde bilgi ile sağlandığı, sonuçların güvenilirliğidir.

#### **1.2.4.4. Risk Odaklı Denetim ve Yönetime Sağladığı Katkı**

Yıllardır süregelen denetim anlayışındaki gelişmeler ışığında, geleneksel denetim anlayışından sıyrılıp modern denetim anlayışı da denebilecek risk odaklı denetim anlayışına geçilmiştir. Modern iç denetim anlayışında iki madde üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, iç denetim kurum ve kuruluşlarda karşılaşılan risk derecelerinin anlaşılması ve doğru bir şekilde yürütülmesi ile birlikte belli bir güvencenin oluşumuna da olumlu etkilemektedir. İkincisi ise bu çalışmalardan yola çıkarak kurum ve kuruluşlarda çalışan personellerine gerekli eğitim verilmesi gerekmektedir. (Akşam, 2005: 19).

Denetimin araçlarını amaçlanan hedefe yönlendirmek için riskleri analiz etmek, en büyük riskten başlamak üzere denetim faaliyetlerini riskin etki ve ciddiyetine göre sıralamak ve denetimler yapmak gerekir. Böylece denetimin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır (IIA, 2010).

Günümüzde kamu kaynakları sınırlı olsa da artan kamu hizmetleri çeşitliliği, kamu kurumlarını bu kaynakları verimli kullanmaya ve yüksek riskli ortamlarda faaliyet göstermeye zorlamaktadır. IIA standartlarında risk değerlendirmesi, gelecekte kuruluşu olumsuz etkileyebilecek olası durum

veya olayların sistematik olarak değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır. İç denetçilerin görevleri, tüm olası çalışma alanlarını ve risk faktörlerini belirlemek ve belirlenen faktörlerin önemini değerlendirmektir.

İnsanlığın olduğu her ortamda kurumların siyasi, stratejik, mali ve operasyonel hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek bazı riskler kaçınılmaz olacaktır. Risk faktörünün, düşüncenin bir üçüncü taraf veya kuruluş tarafından bağımsız olarak doğrulanmadığı ve değerlendirilmediği alanlarda daha yüksek düzeyde risk gerektirdiği de doğrudur. Etkin ve verimli bir iç denetim sisteminin bu risklerin yönetim tarafından ortadan kaldırılmasına veya en aza indirilmesine büyük katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.

#### **1.2.4.5. Standartlara Göre Yürütülmesi**

Faaliyetlerin planlanması, gerçekleştirilmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi için ortak bir temel oluşturan ve denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde denetçiye minimum seviyede rehberlik sağlayan kurallar bütünü denetim standartları olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda; bir kurumda iç denetimin sürdürülmesinde görevli iç denetçilerin nitelikleri ve bu sistemli ve disiplinli çalışmanın parçası olan tüm detaylar belirli standartlara göre oluşturulur (Özbek, 2012: 32).

Standart, IIA İç Denetim Standartları Kurulu tarafından yayınlanan ve iç denetimin genel çalışmasının yönlerini tanımlayan ve iç denetimin etkinliğini değerlendiren ifadedir. Standartların amaçları şu şekildedir (Can, 2013: 17);

- İç denetim uygulamasına yön verecek temel ilkelerin belirlenmesi,
- Değer yaratan iç denetim faaliyetleri için uygulama planının hazırlanması,
- İç denetimin etkinliğini değerlendirmek için uygun bir temel oluşturulması,
- İyileştirilmiş organizasyonel süreç ve faaliyetlerin aktivasyonunun yapılması.

#### **1.2.5. İç Denetim Süreci**

İç denetim sürecinin aşamalarını iç denetim ilkeleri, iç denetimin planlanması ve yürütülmesi, iç denetim bulgularının oluşturulması ve sonuçlarının rapor edilmesi oluşturmaktadır (Uyar, 2009: 10).

### 1.2.5.1. İç Denetim İlkeleri

İç denetim sürecinde maksimum faydanın sağlanabilmesi için gerekli ilke ve kurallara uyulması gerekmektedir. Etkin bir iç denetim oluşturulurken dikkate alınması gereken, tüm dünyada kabul görmüş temel ilkeler; görevlerin ayrılığı, varlıkları taşıma izni, dokümantasyon ve muhasebe faaliyetleri, fiziksel koruma ve bağımsız mutabakat olarak sıralamak mümkündür (Uyar, 2009: 10).

- **Görevlerin Ayrımı:** Görevlerin ayrımı ilkesinin içeriği oldukça geniştir ve tüm muhasebe konularını kapsar. Varlığın hareketinin ve kaydının başından sonuna kadar çeşitli görevliler arasında sorumlulukların dağılımını sağlar. Böylece olası hataları ortadan kaldırmayı veya minimum düzeye indirmeyi amaçlar. Kamu kurumlarında harcama yapmaya yetkili kişilerin aynı zamanda muhasebeci olmaması da görevlerin ayrımı ilkesinden kaynaklanmaktadır.
- **Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması:** Tüm işlemlerin sorumlu kişilerin bilgisi ve onayı dahilinde yapılması gerekmektedir. Mevzuat çerçevesinde yetkilerin kullanılması genel yetkileri, mevcut sınırların aşılmasını gerektiren istisnai durumlarda ise özel yetkileri gerektirmektedir. İhtiyaç duyulması halinde özel bir izin alınmalı ve belgelenmelidir.
- **Belgeleme ve Muhasebe Kayıt Düzeni:** Dokümantasyon ve muhasebe faaliyetlerinin mevcudiyeti, etkili kontrol için bir ön koşuldur. Varlığın hareketine neden olan olayın muhasebe kayıtlarına kaydedilmesi ve yükümlülüğün belgelenmesi, bu belge ve kayıtların kolayca talep edilebilmesi için bir seri numarası verilmesi ve varlığın hareketinin düzenlenmesi gerekir. İç kontrolün çok önem verdiği sorumluluklarından biri muhasebenin düzenini ve normal işleyişini sağlamaktır. Belgenin düzenliliği, belirli bir süre için güvenliğini de sağlar.
- **Fiziki Koruma:** Muhasebe ve mali belgeleri fiziki olarak korumak için tüm fiziki önlem alınmalıdır.
- **Bağımsız Mutabakat:** İç kontrollerin gerçekliğini doğrulamak için bağımsız iç mutabakatlar gereklidir. Bu sözleşmeler, sorumlu olmayan kişiler tarafından önceden haber verilmeksizin ve düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Mutabakatlardan kaynaklanan tutarsızlıklar yönetime rapor edilmelidir (Uyar, 2009: 10).

### 1.2.5.2. İç Denetim Planlaması

Globalleşmeyle birlikte teknolojik gelişmeler kurum içi kurumsal bilgilerde de değişikliklere yol açmıştır. Bu nedenle raporlama süreçleri klasik yöntemlerin yerine profesyonel araştırmaları destekleyen ve geliştiren gerçek zamanlı uygulamalar kullanılarak yapılmaya başlanmıştır. Böylece iç denetim planı; iç denetim faaliyetlerinin, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini teminen denetimin içeriği, ortamı ve nesnelere, iş gücü ve gerekli diğer kaynaklar daire başkanları ile istişare edilerek düzenlenir. Buradaki amaç, denetlenen kurumu denetim alanlarına göre sınıflandırmak, bu denetim alanlarına (raporlar, bütçe, iş planları, maliyetlendirme, personel konuları gibi) göre denetçileri görevlendirmek ve yöntemleri belirlemektir (Demirel, 2013: 363). Kamu kurumlarında planlama; Kurul tarafından hazırlanan Devlet İç Denetim Strateji Belgesi dikkate alınarak üç yılda bir derlenir. Bu plan, risk değerlendirmesinin sonuçlarına göre yıllık olarak gözden geçirilir ve gerekli görülürse değiştirilebilir (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Md. 39).

Planlama aşağıdakiler dikkate alınarak belgelenmelidir (Tok, 2010: 22).

- Tetkik hedeflerinin ve aksiyon planının belirlenmesi,
- Doğrulama konusu hakkında detaylı bilgi alınması,
- Denetimin sürecinde ihtiyaç duyulan kaynakları belirlenmesi,
- Denetim hakkında bilgi verilmesi gereken kişilere ulaşım iletişime geçilmesi,
- Denetim sırasında özel dikkat gerektiren alanları belirlemek ve denetim yorumları ve tavsiyeleri almak için faaliyetleri, riskleri ve kontrolleri belirlemek için saha araştırmaları yapmak,
- Denetim programının yazılması,
- Denetim sonuçlarının nasıl, ne zaman ve kime iletilmesi gerektiğinin tespitinin yapılması,
- Denetim çalışmaları için onay alınması,

### 1.2.5.3. İç Denetimin Yürütülmesi

Denetimi başlatan iç denetçi, denetlenen birim başkanları ve ilgili birim personeli ile bir toplantı düzenler. Toplantıda; ele alınan konular arasında amaç, içerik, süreç, denetime yardımcı olacak personel, denetim sırasında personelden beklenenler ve yönetimin denetimden beklentileri yer alır (Ayдын, 2011: 33).

Katılım belgesini aldıktan sonra iç denetçi, denetim süreci için plan ve kontrol listeleri dâhil olmak üzere denetimin amacını belirler, denetim sürecinin araştırmalarını yapar ve veri toplar. Denetim sırasında elde edilen faaliyetler, bilgiler ve sonuçlar kâğıt üzerinde belgelendirilmelidir (Can, 2013: 18).

İç denetçi, denetim kılavuzlarını kullanarak denetim faaliyetlerine devam eder. Belirlenmiş bir denetim planına uygun olarak amacına ulaşmak için eksiksiz ve güvenilir bilgi/belgelerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Md. 42). Ayrıca, iç denetçiler analiz ve değerlendirmeler sonucunda görüşlerini ifade etmelidir. Görevler; hedeflere ulaşıldığından, kalitenin korunduğundan ve personellerin eğitildiğinden emin olmak için düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

### 1.2.5.4. İç Denetimin Bulgularının Oluşturulması

İç denetçi, denetim testleri sonucunda tespit ettiği bulguları yeterli kanıtlarla teyit eder, elde edilen bu bulgular değerlendirir ve kuruma değer katacak öneriler ve alternatifler geliştirir. Denetçi tarafından denetim sırasında tespit edilen konular önemlilik derecesine göre sınıflandırılır ve rapora eklenir. Bu işlemlerden sonra denetçi, denetim sonuçlarını kapanış toplantısında değerlendirilmek üzere yazılı belgeler şeklinde denetlenen birime gönderir (Bilge ve Kiracı, 2010: 8). Denetçinin görüş ve önerileri şu şekilde olmalıdır (Köse, 2004: 19):

- Denetimin amacı ile denetim sonuçları birbiri ile uyum içinde olmalıdır.
- Net ve şeffaf olmalı, kendi içindeki mantıksal bütünlüğü bozmamalıdır.
- Tespit edilen eksiklik ya da yetersizlik sebepleriyle ilişkili olmalıdır.
- Eylem odaklı, uygun maliyetli ve uygulanabilmelidir.
- Uygulamaya dair detaylı bilgi olmamalıdır. Örneğin; ne yapılacağı açıklanmalı, ancak nasıl girileceği anlatılmamalıdır.

- Yapıcı bir içerik olmalıdır.
- Sonuç odaklı olmalı ve sonuçları takip edilebilir olmalıdır.
- Tutarlı, mantıklı ve uyumlu olmalıdır.

### **1.2.5.5. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması**

İç denetim sonuçları alındıktan sonra bir rapor düzenlenir ve ilgili departmanlara incelenmek üzere gönderilir. İç denetim raporu gerçekleştirilen denetim çalışmalarının amacını, kapsamını ve sonuçlarını özetleyen verilerdir (Pehlivanlı, 2010: 77).

Bir iç denetim raporunun ana hedefleri, açıklamayı, iç denetim fonksiyonundaki boşlukları ve zayıflıkları belirlemeyi ve denetim raporunu belgelemeyi içerir. Tüm denetim raporlarında olması gerektiği gibi iç denetim raporlarında da yalın ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Rapor ayrıca kilit noktaları içermeli, kesin, özlü ve öz olmalıdır. Kolay uygulanabilir öneriler içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Rapor, içindekiler tablosunu, özeti ve eylem planını içermelidir (Pehlivanlı, 2010: 77). Denetim raporları İç Denetim Standartlarına uygun olarak hazırlanmalıdır.

### **1.2.6. İç Denetim Uygulamaları**

İç denetim uygulaması beş alana ayrılabilir: uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetimi.

#### **1.2.6.1. Uygunluk Denetimi**

Uygunluk denetimi, iç denetim sürecinde kurum veya kuruluşların tüm departmanlarını kapsar. İç denetçiler, işletmelerin iş süreçlerinin yasa, yönetmelik ve yönergelere uygunluğunu değerlendirirken, iç düzenlemelerin dış mevzuat ve iş hedefleri ile uyumlu olup olmadığını, ihtiyaçlara uygunluğunu ve hangi alanlarda uygulandığını da değerlendirir (Güredin, 2008: 17; Aksoy, 2008: 11).

#### **1.2.6.2. Performans Denetimi**

Bir performans denetimi, bakım personelinin doğruluğunu ve becerilerini kontrol eder. İşletmede yürütülen tüm faaliyetleri olası risk faktörlerinin neden olabileceği her türlü kayıp ve kayıplardan koruyarak işletmenin büyüme, karlılık ve verimlilik gibi önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesidir. Faaliyetleri gerçekleştirirken varlıkların değerlendirilmesi ve kaynakların ne

ölçü de ne kadar verimli ve etkin bir şekilde harcandığının değerlendirilmesi amacıyla yapılan bir denetimdir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2009: 22).

Diğer bir deyişle performans denetimi; gelecek odaklıdır, gelecek projeleri açısından geçmişini araştırır, bugünü organize eder, geleceğe yön verir, hedeflere ulaşma derecesini değerlendirir (Altuğ, 2000: 74).

### **1.2.6.3. Mali Denetim**

Kurum ve kuruluşta gerçekleştirilen mali ve operasyonel işlerin önceden önceden belirlenmiş politika, yöntem, yasa ve standartlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini değerlendiren denetimdir. Burada çalışanların üst yönetim veya düzenleyiciler tarafından hazırlanan kurallara ne kadar uyduklarını belirlemeye çalışmaktadır (Tok, 2010: 24).

### **1.2.6.4. Bilgi Teknolojisi Denetimi**

Denetim alanında teknolojinin gelişmesiyle birlikte profesyonellik ve uygulama açısından önemli değişimler yaşanmıştır. Teknolojideki bu gelişmeler işletmeleri de etkilemiş ve günümüzde işletmeler işlerinde bilgi teknolojilerinden yararlanmaya başlamıştır. Bu nedenle bilişim teknolojilerini kullanarak internet üzerinde çalışmaya başlayan şirketlerin açıkladıkları bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi önem kazanmıştır.

İşletmelerin amacı bir kuruluşun bilgi teknolojisi altyapısının ve süreçlerinin amaçlandığı gibi çalıştığına dair güvence sağlamak olan bir bilgi teknolojisi denetimi, sistemlerin gizliliğinin, güvenilirliğinin, kullanılabilirliğinin ve uyumluluğunun etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesini ve belirlenmesini içerir (BTRİSK, 2021).

### **1.2.6.5. Sistem Denetimi**

Geleneksel bir denetim uygulaması olan sistem denetimi, işletmelerde mevcut iç kontrol sisteminin etkililiğinin ve verimliliğinin düzeyini değerlendirildiği bir denetim şeklidir. Bir sistem denetiminin sonucu, iç denetimin kuruluşlarda oluşturulan iç kontrollerin beklenen amaca uygun olarak yürütüldüğüne ve ilgili risklerin en aza indirildiğine dair güven sağlamasıdır (Koçak ve Kavakoğlu, 2010: 120). Diğer ifade şekliyle sistem denetimi, denetlenen kurum veya birimin performansını ve iç kontrol mekanizmasını değerlendirir, kuruma önemli bir katkı sağlar, eksikliklerini tespit eder, kalitesini ve uygunluğunu



inceler ve sistemin çalışıp çalışmadığını ölçerek eksiklikleri değerlendirir. Kullanılan kaynaklar ve yöntemler etkilidir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 25).

### 1.3. İç Kontrol

İç kontrol sistemi, şirketlerde güven veren, uyumlu ve birbirini destekleyen tedbirler bütününden oluşan döngüyü ifade etmemektedir (Kaval, 2008: 128). Şirketlerin pay sahiplerinin haklarını korur, kurumsal risk yönetimi, iç denetim ve bağımsız denetimi gerçekleştirir, kurumsal yönetim ilkelerini uygular ve iç kontrol sistemi aracılığıyla kurumsal yönetimin başarısını sağlar (Tanyeri ve Memiş, 2017: 66).

Kurum ve kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için iyi bir plan, finans ve işletim sistemi ayrıca kalifiyeli ve yeterli sayıda personele sahip iyi işleyen bir iç denetim bölümüne ihtiyaçları vardır (Yılancı, 2006: 41) Globalleşmenin etkisiyle bölgeler arası meydana gelen risklerde değişiklik göstermektedir. (Türedi vd., 2015). İç kontrol sistemi, işletme yönetimini riskler hakkında düzenli olarak bilgilendirmeli ve sistem arızalarını ve güvenlik açıklarını sürekli olarak takibinin yapıp değerlendirmelilerdir. İç kontrol sistemi olmadan elde edilen sonuçlar mülk kaybına, noksan ve doğru olmayan kararlara, sahtekarlığa ve diğer kayıplara yol açabilir (Karahan ve İğde, 2017: 147).

İç kontrol sistemleri, kurumlar iş akışlarını istenen yöne taşır, müşteri memnuniyetini artırır, kârlılık hedeflerini karşılar ve işletme varlıklarını korur. Ayrıca, hataların, sahtekarlığın ve usulsüzlüklerin önlenmesi şeffaf bir finansal raporlama sistemi sağlar. Aynı zamanda, şirket iç kontrol sistemiyle ilişkili makul bir risk seviyesini koruduğu için süreklidir. Tüm bu nedenlerden ötürü, bir iç kontrol sistemi, küresel kontrol sisteminde dayanak kazanmak isteyen işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımı için iş operasyonları üzerinde etkili bir iç kontrol sistemi şarttır.

Şirketin en büyük sorunu olan sahtekarlığı önleme kaldırıldıktan sonra iç kontrol sisteminin en etkili araç olacağını ifade etmektedir (Kandemir ve Kandemir, 2012: 43). İç kontrol sisteminin amacı, yanlış mali tabloların hazırlanmasını önlemektir. Yanlış mali tablolar, kullanıcılara eksik, yanlış veya yanıltıcı bilgi sağlayan bilgilerdir (Karakaya, 2016: 167). Bu bağlamda, iç kontrol sistemi genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak finansal raporlama hizmetleri sunmakta ve bilgi kullanıcılarına eksiksiz, doğru ve zamanında bilgi sağlamaktadır. Şirketlerin hatalarının ve

dolandırıcılıklarının nedenleri farklı olabilir, ancak temel olarak aşağıdaki gibidir (Özbaran, 2001: 6);

- Gücün tek kişide toplanması,
- Karar alma sürecinde takdir yetkisi için bireysel başvurular,
- İhmalin belgelenmesi ve raporlanması,
- Şeffaflık ilkesine uyulmaması,
- Hesap verebilirlik ilkesine uyulmaması,

İç kontrol sisteminde sistematik yolsuzlukla mücadele çözümlerinin geliştirilmesi kural olarak, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulanması sorumluluğu kurum ve kuruluşların başkanlarına aittir. İç kontrol sistemi şirketin değerleri, misyonu, vizyonu, hedefleri, stratejisi, politikası, süreci, faaliyetleri ve seçilen performans göstergelerine göre yapılmalıdır. Aile şirketleri için bir iç kontrol sistemi kurarken, aile şirketleri için iç kontrol taleplerini daha etkili hale getirmek amacıyla aile ilişkilerini değerlendirmek ve aile kontrolünü iç kontrol sistemine dahil etmek önemlidir. Büyük şirketlerin ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir iç kontrol sistemi kurmaları önerilir. (Karahana ve İğde, 2017).

### **1.3.1. İç Kontrol Sisteminin Tanımı**

İç kontrol kavramı çoğu zaman kontrol kavramıyla aynı olduğu düşünülmektedir. Kontrol, işletme yönetiminin planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, kontrolden oluşan işlevlerinden biridir. Yönetim fonksiyonları açısından izleme; Bir işletmenin performans seviyesini ortaya çıkararak amaçlarına hızlı ve doğru şekilde ulaştığı süreçtir. Kontrol, muhasebe ile ilgili veya muhasebe dışı faaliyetleri etkilemenin mümkün olduğu anlamına gelir. İç kontrol sistemini kontrol kavramından farklılaştıran yalnızca kurum ve kuruluşlardaki operasyonlar için oluşturulmuş sistemdir.

Literatüre baktığımızda iç kontrolle alakalı çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Şirket yapısının, devlet kontrolünün ve özel sektörün ayrılması, iç kontrol, ekonomik ve teknolojik gelişme kurma ve yönetme yetkisine sahip organ olacaktır. İç kontrol sisteminin ilk ayrıntılı açıklaması SEC (Güvenlik Değişim Komitesi) tarafından 1949 tarihli bir raporda yer almaktadır. Bu rapora göre (Güredin, 2014: 315); “İç kontrol sistemi, kurumun varlıklarını ve organizasyon planlarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve

*güvenilirliğini kontrol etmek, operasyonel verimliliği artırmak ve yerleşik yönetim politikalarına uymak için onaylanan ve uygulanan tüm önlemleri ve metodolojileri içerir.”* şeklinde ifade edilmiştir.

COSO, İç kontrol, bir şirketin altyapısı, kamu ya da özel kuruluşlara uygulanması gerekip gerekmediği, şirketin ekonomik büyüklüğünün büyük mü küçük mü olduğu ve standartlara uygun olarak bir iç kontrol sisteminin oluşturulup oluşturulmadığı arasındaki ilişkinin kapsamlı bir tanımını sağlar. Buna tanıma göre iç kontrol sistemi; *“Farklı iş birimlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için birleşik bir yapı oluşturun; Ticari veya ticari olmayan, orta ve büyük ölçekli, özel veya devlet tüm işletmeler için standartlaştırılmış bir kontrol sistemi oluşturmak ve geliştirmek”* olarak tanımlanmıştır (Ceyhan ve Apan, 2014: 181).

İç kontrol sistemi tanımlarının genel hükümleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Selimoğlu, 2017: 227);

- Etkin ve hareketli süreçtir.
- Performans, tüm şirket süreçleri arasında bağlantılar kurarak desteklenir.
- Bu, riskin önlenmesi için faydalıdır,
- Şirket yönetimi ve çalışanlarından etkilenir.
- İnsan yargısı, kontrol, yönetim zayıflıkları ve maliyet etkinliğinden sağlam bir güvence sağlar.

### **1.3.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları**

Aşağıda yer alan maddelerle iç kontrol sisteminin amaçları açıklanmaktadır (Sabuncu, 2017:167);

- Şirketin sahip olduğu varlıkları korumak: İç kontrol sisteminin amacı genellikle şirketin varlıklarını korumaktır. Şirketlerin varlıklarını kaybetmelerinin birçok nedeni vardır. Örneğin; yanlış kullanım, sahtekârlık, zamanında bakım yapılmaması, tedarikte kalite ve fiyat dengesizliklerinin alınamaması, stok kontrolü, metodolojik hatalar ve hırsızlık önleme. Birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Şirketler için etkin bir iç kontrol sistemi ile sermaye kayıplarının mütevazı kalması beklenmektedir.

- Muhasebe kayıtlarından alınan bilgi ve belgelerin gerçekliği ve güvenilirliğini sağlamak için: Şirket tarafından elde edilen muhasebe bilgi sisteminin organizasyonu, lisanslama ve dağıtım süreci, muhasebe organizasyonunun hataları, dolandırıcılık olasılığı vb. kaydedilmez. Bunun nedeni, muhasebe bilgi sistemi tarafından sağlanan bilgilerin doğruluğundan ve güvenilirliğinden taviz verilmesidir. Bu bağlamda, iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde uygulanması muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir olmasını sağlamayı amaçlamaktadır.
- Yönetimce belirlenen politika ve yasalara uygunluğu sağlamak: İç kontrol sisteminin oluşturulmasından öncelikli olarak şirketin yönetimi sorumludur. Bu amaçla, şirketin yönetimi bir iç kontrol sistemi kurar ve uygulanmasını sağlar. Şirketlerin karşılaştığı en yaygın zorluklardan biri yasal uygulamadır. İş yaşamının düzenlenmesinde mal, hizmet, tüketici hakları, vergi kanunu, çevre koruma, hissedar hakları vb. birçok yasal düzenleme vardır. Mali yükümlülük, yasalara ve düzenlemelere uyulmaması nedeniyle tazminat ve cezalar şeklinde ortaya çıkar. Bu nedenle, şirketin yönetimi politikasını yasa çerçevesinde tanımlar ve çalışanlarını bu işe dahil eder.
- Varlıklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak: İç kontrol sisteminin kurulması, varlıkların şirketler tarafından verimli ve etkin kullanımına dayanmaktadır. Kaynak verimliliği, en makul maliyeti elde etmek için belirli amaç ve hedeflerin harcandığı anlamına gelir, ancak kaynakların verimli kullanılması, kullanılan kaynakların faydalarını aşar. Etkili bir iç kontrol sistemi, planlanan hedefler ve sonuçlar arasındaki sapmaları kabul etmeye çalışarak verimliliği ve etkinliği artırmayı amaçlamaktadır.
- Amaç ve hedeflere ulaşıldığından emin olmak: Şirketler gelecekte ulaşmak istediklerine ulaşmak için bir dizi amaç ve hedef belirler. Hedeflerine ulaşmak için sorunlar ele alınmalı ve önlenmelidir. Bu amaçla iç kontrol sistemi, şirketin amaç ve hedeflerine ulaşması için risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kabul edilebilir düzeye getirilmesi sürecini oluşturmak üzere tasarlanmıştır.

### **1.3.3. İç Kontrol Sisteminin Faydaları**

İç kontrol sistemlerinin kurulması, iç ve dış paydaş gruplarına çok sayıda fayda sağlayabilir. Bu faydaları özetle şöyle sıralayabiliriz;

- **Şirketler Açısından:** İç kontrol sistemleri kurum/kuruluşların hedeflerine ulaşmasına, kaynakları etkin kullanmasına, verimli üretim sistemine sahip olmasına ve varlıkların korunmasına yardımcı olur. Ayrıca, şirket yöneticilerinin ve personellerinin yasalara uyumlu olarak faaliyet göstereceklerini ve mali tablolarını uygun şekilde hazırlayacaklarını garanti eder. (Dursun ve Bal, 2018: 18).
- **Çalışanlar Açısından:** Performans değerlendirmeleri, iş ve iş tanımları, işi kimin yapması gerektiği ve çalışanların örgütsel sorumluluğu gibi birçok olumlu katkı sağlamaktadır. (Hatunoğlu vd., 2012:175).
- **Paydaşlar Açısından:** İç kontrol sisteminin oluşturulması, şirket için potansiyel rizikoların önlenmesine, kurumsal yönetim uygulamalarının ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ve paydaş kararlarının uygun güvencesine katkıda bulunur. (Elmas vd., 2013: 62).
- **Kurumsal Yönetim:** İç kontrol sistemi, şirket yönetiminin mali ve mali olmayan işlemlerden sorumlu olanları belirleme, görev ve sorumluluklarını yazma, sorumluluklarını bölme ve etik ilkelere bağlılık gibi pratik faaliyetlerini desteklemektedir (Usul vd., 2011:50).
- **İç Denetim:** İç denetim faaliyetleri, şirketlerin ve kuruluşların yönetimi ve sorumlulukları dahilinde gerçekleşir. İç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde zaman ve maliyet faktörleri önemli bir rol oynamaktadır. İç kontrol sisteminin etkinliği, denetim sürecinin kalitesini ve denetimin kısa vadeli niteliğini etkiler.
- **Bağımsız Denetim:** Bağımsız denetim, deneyim ve maliyet gerektiren bir süreçtir. Şirketler, denetim süresi kısa ve denetlenecek belge sayısı az olduğunda bağımsız denetçilerin çalışmalarını kolaylaştırmak için etkili iç kontrol taleplerini destekleyebilir. Bağımsız denetçiler, etkili bir iç kontrol sistemi sayesinde kısa sürede ses çıkarabilirler.

Dahili kontrol sisteminin faydaları sistemin performansına bağlıdır. İç kontrol sisteminin verimsizliği, yönetimin sistemden beklentilerini kaybetmesine ve şirketin varlıklarını kontrol etmesine yol açar. Muhasebe skandalıyla ilgili bir rapor, şirketlerin etkin ve verimli kontrol sistemine sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu temelde, bir iç kontrol sistemi kurmak için yeterli olmayan etkili bir işletim sistemi olmalıdır. Etkili iç kontrol sisteminde bulunması gereken ana unsurlar şu şekildedir: (Baskıcı, 2015: 70);

- Şirket misyon ve vizyonunu, faaliyetlerin açık ve özlü bir tanımını gösteren stratejik plan çerçevesinde,
- Şirket faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak için bir iş planı ve iş akışı programı geliştirmek;
- Şirket sürecini tanımlamak ve süreci yönetmekten sorumlu kişileri belirlemek,
- Çalışanların görevlerini belirlemek,
- Kurumsal risk yönetim çalışmalarının uygulanması,
- Bütün paydaşlar arasında yönetim ile doğru iletişimin sağlanması, yönetim tarafından yukarıdaki tüm süreçlerin sürekli izlenmesi ve sonuçların finansal ve finansal olmayan faaliyetler dahilinde raporlanması için bir bilgi iletişim sisteminin kurulması sürecini kapsar.

#### **1.3.4. İç Kontrol Sistemini Etkileyen Faktörler**

Şirketin ekonomik büyüklüğü, teknolojik gelişimi, kurumsal yönetim yaklaşımı, risk türü, içinde buldukları endüstri, üretim sistemi, müşteri talepleri, örgüt kültürü ve yasal uygulamalar gibi faktörleri etkilemektedir. Bu faktörler, iç kontrol sisteminin iki ana faktörle dengelenmektedir. Bu iki faktör risk ve maliyettir. Risk faktörü, risk iç kontrol sisteminin dengesidir ve maliyet faktörü maliyet iç kontrol sisteminin dengesidir.

##### **1.3.4.1. Risk Faktörü**

Risklere karşı yeterli oranda tedbirlerin alınamaması; varlıklar kaybedilirse, yönetim politikaları tanımlanmazsa ve yasal yükümlülükler yerine getirilmezse, hata ve sahtekarlıkların sayısı artacaktır. Şirket yönetimi, iç kontrol uygulamaları yoluyla riskleri kabul edilebilir düzeyde tutmaya çalışmaktadır. (Kepekçi 2004: 66-67).

##### **1.3.4.2. Maliyet Faktörü**

Bir iç kontrol sistemi oluştururken, süreci yazmak ve sistemi uygulamak için gerekli deneyim ve sistem gereksinimleri maliyetle birlikte gelir. Bu nedenle, sistemin maliyeti faydaları aşmamalıdır. İç kontrol sisteminin faydaları şirket içindeki hataları ve sahtekârlıkları, riskleri, yönetimin yanlış kararlar almasını önlediği ve yasal maliyetlerin aşırı israfını azaltmasıdır. İnsan faktörleri nedeniyle, herhangi bir kontrol faaliyetinden bağımsız olarak kayıplar olacaktır.

Bu nedenle kurulacak iç kontrol sistemi kayıpları sıfır yerine makul bir seviyeye indirecektir. (Kepekçi, 2004: 69).

### **1.3.5. İç Kontrol Sisteminin Sınıflandırılması**

İç kontrol sistemleri iki başlık altında sınıflandırılır: idari kontrol ve muhasebe kontrolüdür. Yönetim kontrolü, bir şirket içindeki operasyonların verimliliğini ve personel yönetimi tarafından tanımlanan faaliyetlere uyumu, muhasebe kontrolü ise bir muhasebe bilgi sisteminden edinilen bilgilerin gerçekliğini ve güvenilirliğini ifade etmektedir. (Dursun ve Dal, 2018: 17-26).

#### **1.3.5.1. Yönetimsel Kontrol**

Şirket yönetimince belirlenen kurallara çalışanlar tarafından uyulmasına ilişkin kontroller yönetimsel kontrol olarak tanımlanmaktadır. Dolaylı olarak muhasebe ile ilgili idari planlar, yönetim politikalarına uyum, ekonomik kayıp riskinin önlenmesi, yönetim denetimleri kapsamında amaç ve hedeflere ulaşılmasıdır. (Güney, 2008: 14).

#### **1.3.5.2. Muhasebe Kontrolü**

Muhasebe kontrolü, muhasebe bilgi sistemi tarafından toplanan bulguların doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamayı, işlem sınıflandırmasının doğruluğunu, bütünlüğünü, kayıt tutmayı ve doğruluğunu sağlamayı amaçlayan kontroldür. Muhasebe kontrolleri genellikle varlık kaybını önlemek ve finansal tabloların güvenilirliğini sağlamak için dış denetimlere odaklanan faaliyetlerdir. (Erdoğan, 2009: 109). Şirketin hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayan muhasebe denetimi, dış denetimler yoluyla sağlam bilgi edinilmesine katkıda bulunarak paydaşların hedefleri ile uyumludur.

### **1.3.6. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

1940'lı yılların ilk sıralarında iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İç denetim firmaları tarafından yayınlanan kamu muhasebe sistemleri, standartları, raporları ve faaliyetleri, iç kontrol sistemleri ile ilgili yazılımları içerir. Bu dönemde bağımsız denetimin başlatılması, kurumların iç kontrol sisteminin incelenmesine yol açmıştır. Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Birliği (AICPA) 1947 yılında iç kontrol sisteminin önemine vurgu yapmıştır. Buna göre; İç kontrol sistemi, yönetime doğru ve güvenilir bilgi sağlama, personellerin cehaletinden kaynaklanan hataları ve eksiklikleri azaltma ve dış denetim faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri ortadan

kaldırma avantajlarına sahiptir. Amerikan Sermaye Piyasası Kurulunun (SEC) Denetim Kuralları Komitesi (CAP) tarafından 1949 tarihli bir raporu, iç kontrol sisteminin muhasebe işlemleriyle ilgili olaylarla sınırlı olmadığını belirtti. SEC ilk kez finansal kontroller dışındaki iç kontrol sistemlerinin ve süreçlerinin kullanımını değerlendiren bir muhasebe ve idari kontrol sınıflandırması yayınlamıştır. (Erdoğan, 2009: 9).

Amerika da 1977 de ortaya çıkan Watergate politik skandalının ardından SEC, Yabancı Yolsuzluklarla Mücadele Yasasını (Foreign Corrupt Practices Act -FCPA) yürürlüğe koymuştur (Erdoğan, 2009). Bu, 1980'lerde FCPA ile bir iç kontrol sistemi kurulmasında etkili oldu. 1979 yılında SEC, şirketlere yıllık kontrol sistemlerine iç kontrol sistemleri hakkında bilgi vermelerini zorunlu kılmıştır. Bu uygulama ile birlikte, hissedarlar ve diğer kullanıcılar iç kontrol sistemi hakkında bilgi istedi. (Erdoğan, 2009).

1980'li yıllarda meydana gelen yanıltıcı mali tabloların sayısı arttı ve ekonomik kriz, özellikle finans sektöründe önemli kayıplara neden oldu. Şirket yöneticilerinin risk yönetimi becerilerinin eksikliği, iç kontrol sistemleri ile birlikte risk yönetimi uygulamalarının ifade edilmesini gerektirmiştir. 1985 yılında ABD'de Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (Treadway Komisyonu) hatalı ve hileli mali verilere karşı toplanmıştır. Komisyon, Sponsor Olan Kurumlar Birliği (Committee of Sponsoring Organizations- COSO) olarak adlandırılan kurumu kurmuştur (Türedi vd., 2014).

1987 yılında, COSO halka, borsaya ve diğer bilgi kullanıcılarına önerilen iç kontrol sistemi hakkında bir rapor yayınladı. 1992'de COSO "İç Kontrol: Entegre Çerçeve" başlıklı bir rapor yayınladı. Rapor, iç kontrol sistemini belirli unsurlarla açıklamaya başlar. İç kontrol sistemini kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve kontrol olmak üzere beş bileşen oluşturmaktadır. 1992'de yayınlanan "İç Kontrol: Entegre Çerçeve" başlıklı raporda iç kontrol sisteminin amaçları; kaynakların verimli ve etkin kullanımını, yasalara uygunluğu ve finansal tabloların güvenilirliğini sağlamak olarak açıklanmıştır. 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) ABD'de yayınlanmıştır (Gönen, 2007: 193). SOX yasası skandalının en önemli nedenlerinden biri, etkili bir iç kontrol sisteminin bulunmamasıydı. COSO 2010 yılında başlatıldı ve 2013 yılında yapılan bir çalışmada, iç kontrol sistemleri ile ilgili uygulamaların şekillendirildiği bulundu. İç kontrol sistemleri birçok ülkede düzenlenmiş, rapor ve standartlar düzenlenmiştir. AB, bir iç kontrol sistemi oluşturmak için COSO sistemini başlattı.



Amerika Birleşik Devletleri, ABD’de geliştirilen AB düzenleme mevzuatına göre kamu ve özel sektörde iç kontrol sistemlerinin uygulanması üzerine bir çalışma başlatmıştır. Türkiye İç Denetçiler Enstitüsü’nün (TIDE) ilk toplantısı 14 Aralık 1994’te yapıldı. TIDE, 1996 yılında IIA’ya katıldı (Özbilgin, 2008).

2003 yılında AB Hukuku (UP) ile ilgili Türkiye Ulusal Programı ile AB Hukuku ile ilgili Türkiye Ulusal Programının uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesi hakkında bir karar alındı. Böylece 1050 Sayılı Kanun ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yapılan değişiklikle iç kontrol sistemi kamu kurumları için yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında iç kontrollerin uygulanmasına ilişkin bir tebliğ yayınlamıştır. Bu süreç, 2012 yılında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine uygun olarak “Devlet İzleme, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu”nun kurulmasıyla desteklenmiştir (Balyemez, 2016).

### **1.3.7. İç Kontrol Sisteminin Unsurları**

COSO modeline göre iç kontrol sistemi; Kontrol Ortamı (Control Environment), Risk Değerlendirme (Risk Assessment), Kontrol Faaliyetleri (Control Activities), Bilgi ve İletişim (Information and Communication), İzleme (Monitoring Activities) unsurları ve 17 ilkedenden oluşmaktadır.

#### **1.3.7.1. Kontrol Ortamı (Control Environment)**

İç kontrol sisteminin bütünlüğünün ana temel kontrol ortamıdır (Akyel 2010: 86). İç yönetim sistemini, politikaları, organizasyon yapısını, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleme faaliyetlerini ve ayrıca şirket yönetiminin tutum ve davranışlarının tümü kontrol ortamının kapsamıdır. Şirketin nasıl çalıştığını temsil etmektedir (Türedi vd., 2015: 70).

COSO modeline göre kontrol ortamının prensipler şu şekildedir (Bakkal, 2012: 15):

- Ahlaki değerler ile adalete bağlılık,
- İzleme işlevlerini bağımsız bir yönetim kurulunun yürütülmesi,
- Kuruluşun yapısını, yetkilerini ve sorumluluklarını tanımlamak,
- Nitelikli çalışanları personel politikası konusunda eğitmek.
- Çalışanlar, iç kontrollere ilişkin sorumluluklarının bilincindedir.

### **1.3.7.2. Risk Değerlendirmesi**

Şirketin amaç ve hedeflerine yönelik iç ve dış risklerin belirlenmesi ve analizi ile iç kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçası olan risk değerlendirmesi. COSO modeline göre risk değerlendirmesinin esasları (COSO, 2013: 5);

- Amaç ve hedefler açık ve net tanımlanması.
- Risklerin belirlenmesi ve analizi,
- Dolandırıcılık risk değerlendirmesi,
- Önemli değişikliklerin tanımlanması ve analizi.

### **1.3.7.3. Kontrol Faaliyetleri**

Risk değerlendirmesi; şirketlerin amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek rizikoları belirleyip analiz ederek çözüm bulma faaliyetleridir. Kontrol faaliyeti ise şirketin amaç ve hedefleri tarafından belirlenen sonuçlara ve olası risklere karşı korunmak için uygulanan politika ve faaliyetleri ifade eder. İzleme sürecinin başarısı, risk değerlendirmesinin başarısına bağlıdır. Onay, yetkilendirme, doğrulama, izleme, operasyonel güvenlik ve görevler ayrılığı dâhil tüm alanlarda izleme faaliyetleri yürütülmektedir (Baydarol, 2007: 36). Şirket tarafından kullanılan kontroller, önleyici, tespit edici, gösterge niteliğinde ve düzeltici kontrollerden oluşmaktadır. Denetim sadece mali kontrolü değil, aynı zamanda şirketlerdeki idari kontrolü de içerir. Yönetimin temel ilkeleri (Arcagök ve Erüz, 2006);

- Şirket yönetimince denetim, kontrol ve denetim kapsamındaki kontrol faaliyetlerini tanımlamak ve geliştirmek,
- Teknolojideki kontrolleri tanımlayıp geliştirmek.
- Şirketin faaliyetleriyle ilgili faaliyetleri ve politikaları tanımlamak.

### **1.3.7.4. Bilgi ve İletişim**

Bilgi ve iletişim, iç kontrol sisteminin diğer bileşenlerden farklı olarak gerçek ve güvenilir bir ilişki sürdürmeye amaçlar. Bu bileşen kullanıldığında, şirket içinde ve dışında her türlü şirketle ilgili bilgiler zamanında sınıflandırılacak ve ilgili birimlere raporlanacaktır. Bu bileşeni iç kontrol sisteminin yararına etkili bir şekilde kullanmak için, geçmiş ve şimdiki tüm bilgilerin kaydedilmesi önemlidir. Şirketler geçmiş ve şimdiki bilgilerden elde

edilen bilgilere dayanarak faaliyetlerinin risk toleransı içinde olup olmadığını belirler. (Yörüker, 2007: 34).

Şirket içi ve şirket dışı hiyerarşik iletişim ağında bilgi akışlarının yaratılması bu faktör kapsamında değerlendirilmektedir. (Yavuz, 2002: 43). Şirket içi etkin iletişim için, şirketin her seviyesindeki personelin iç kontrol sistemindeki yeri açıkça belirtilmelidir. Bilgi ve iletişimin temel ilkeleri: (COSO, 2013: 5);

- Kurum ve kuruluşların faaliyetleri hakkında kaliteli bilgi edinmek ve kullanmak.
- Kurumların hedefleri, hedefleri, sorumlulukları vb. çalışanlarla paylaşmak,
- Dış paydaşlarla etkili bir iletişim ağı oluşturmak.

#### **1.3.7.5. İzleme**

İzleme, bir işletmenin ne denli başarılı olup olmadığını incelenme evresidir. Bunlar arasında şirketin faaliyetlerinin şirketin misyon ve vizyonuna uygun olup olmadığı, risk değerlendirmesinin bir parçası olarak çözümler sürecinin uygun yürütülüp yürütülmediği ve bilgi ve iletişim prensiplerinin şeffaf ve makul olup olmadığı sayılabilir.

Kurum ve kuruluşların değişimlerin daima etkisi altında kalması açık ve daima izlemeyi gerektirmektedir. Bunun nedeni, kontrol bileşeninin diğer bileşenleri periyodik kritik değerlendirmesini ifade etmesidir. Dolayısıyla kontrol, beşinci bileşeni temsil etmek yerine diğer dört bileşen üzerinde temel kontrol ilkesidir. Kontrol paneli ile ilgili ilkeler aşağıdaki gibidir (COSO, 2013: 5);

- Devamlı ve net değerlendirmek,
- Diğer bileşenlerin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları tespit etmek ve uygun departmana raporlamak.

İç kontrol sistemi başta şirket üst yönetimi olmak üzere mali işler, muhasebe personeli, iç denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve dış denetçiler tarafından denetlenir. İç ve dış denetim raporları, denetim işlevinin önemli bir aracıdır. Bu bölümde tartışılan bir iç kontrol sistemi kavramı, kurum yönetiminin belirlediği hedeflere ulaşmada kurumsal yönetimi desteklemede önemli bir faktör olacağını belirtir. Çalışmalar, iç kontrol sistemlerine sahip şirketlerin amaç ve hedeflere ulaşmada oldukça başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. (Dursun ve

Dal, 2018: 25). İç kontrol, bütünlük, etik değerler, yönetim felsefesi, yönetim tarzı, organizasyon yapısı, yönetim kuruluna özgü görev ve sorumluluklar, yönetim ve çalışanlar, mükemmel tutum, etkin ve aktif yönetim kurulu, komite, kurumsal risk yönetimi gibi bir dizi faktör aracılığıyla desteklemek önemlidir.

### **1.3.8. İç Denetim ve İç Kontrol Arasındaki İlişki**

İç kontrolün genellikle kontrol kavramı ile aynı olduğu düşünülmektedir. “Yönetim” ve “kontrol” kavramı bazen birbirinin yerine kullanılsa da farklı anlamlara sahiptirler. Denetimler bir iş sürecinde bağımsız ve profesyonel kişiler tarafından yapılırken, kontroller bir mekanizma tarafından otomatik ya da bir personel yardımıyla manuel gerçekleştirilen kontrol faaliyetleri bütünüdür. Bu kapsamda; iç denetim ve iç kontrol kavramını ayıran farklar (Bilge ve Kiracı, 2010: 17):

- Paralel iç kontrol, geriye dönük iç kontrol.
- İç kontrol sürekli bir görevdir, iç denetim ise aralıklı zamanlarda düzenli yapılan görevdir.
- İç kontrol elektronik aletlerce yapılabilir, denetim kişilerce yapılır.
- İç kontrol servisi personellerin görevlerini hazırlar, çalışma yöntem ve şeklini tespit eder, çalışma kartlarını düzenler ve bilgi işlem sistemlerini kurar. Öte yandan iç denetim, görevlerin tutarlı olup olmadığını, idarenin vizyon ve misyonuna uygun hizmet edip etmediğini ve bilgi işlem sistemlerinin etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını kontrol eder.
- İç denetim, işlevsel olarak yönetim faaliyetlerinden bağımsız olmalıdır. Öte yandan, iç kontrol, idarenin faaliyetleri ile bütünleştirilmiştir (Gökmen, 2009: 45).

İç denetimin kapsamı, şirketlerin bütün işlem ve faaliyetlerini kapsar. İç denetçiler, risk bazlı denetimler gerçekleştirerek, kurumun karşı karşıya kaldığı risklere yanıt verme sürecinde yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin ne kadar etkili olduğunu değerlendirir (Korkmaz, 2008: 12).

İç denetimi içeren ve bir kuruluştaki tüm iş süreçlerinin ve operasyonlarının güvenliğini sağlamak için tasarlanmış süreç iç kontrol sürecidir. İç kontrol diğer ifade şekli ile; kurum kültürü, etik değerler, çalışan performansı, kurumsal organizasyon yapısı, planlama ve programlama, amaç ve hedef çerçevesinde stratejik hedeflerin belirlenmesi, risk kontrol çalışmalarının geliştirilmesi, kayıt

ve kayıt süreçleri, iç iletişim, bilgi güvenliği stratejileri, raporlama faaliyetleri ve kurum içi kontrol ile proses kontrolüdür (Ağmaz, 2017: 88).

İç Kontrol; 5018 Sayılı Kanun'un 55 inci maddesinde göre; faaliyetlerin etkili, ergonomik ve verimli yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, kayıtların doğru ve eksiksiz tutulmasını, mali ve yönetim bilgilerinin erişilebilir bir biçimde sunulmasını sağlamak amacıyla idare tarafından kurulmuş bir kurum ve yöntemdir. Zamanında ve güvenilir bir şekilde yönetim hedefleri, tanımlanmış politikalar ve mevzuat. Süreç ve iç kontrolleri kapsayan bir dizi finansal ve diğer kontrollerdir." olarak tanımlanır.

5018 Sayılı Kanun'un 56. Maddesine göre Kamu İdarelerinde İç Kontrolün Amaçları;

- "Kamu girdi çıktılarının varlık ve yükümlülüklerinin etkin, ekonomik ve verimli yönetimi",
- "Kamu idareleri kanunlara ve yönetmeliklere uygun hareket eder",
- "Her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesi", "Karar verme ve kontrol için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi alınması",
- "Varlıkların kötüye kullanılmasını ve israfını önlemek ve onları kayıptan korumak."

Etkin bir iç kontrol sistemi geliştirmek ve bu sistemi yerleşik sorumluluklar doğrultusunda harekete geçirmek ve denetlemek yönetimin sorumluluğundadır. Ancak bir iç kontrol sistemi, ne kadar dikkatli tasarlanmış olursa olsun, hataların tespit edilip düzeltileceğine dair tam bir garanti veremez. Bu nedenle, iç kontrol sisteminin etkinliği yönetim tarafından düzenli olarak izlenmeli ve gözden geçirilmelidir. Hâlihazırda iç denetim birimi tarafından hazırlanmakta olan raporlar; yönetim kuruluna bilgi sunulur, değerlendirir ve görüşler bildirir (Korkmaz, 2008: 13).

Bu bağlamda;

- Finansal ve operasyonel verilerin toplanmasında kullanılan yöntemlerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi ile bu bilgilerin belirlenmesi, ölçülmesi, sınıflandırılması ve sunulması,
- Kurumun işleyişi üzerinde önemli etkisi olan strateji ve planların incelenmesi, kanun ve yönetmeliklere uygun olarak geliştirilen faaliyet

ve sistemlere ilişkin uygun şekilde hazırlanmış raporların incelenmesi ve kurumun bu kriterleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi,

- Varlıkları korumak için kullanılan yöntemleri gözden geçirin ve kabul edilebilirliklerini belirledikten sonra aynı tür varlıkların olup olmadığını kontrol edilmesi,
- Kaynakların verimli ve etkin kullanılıp kullanılmadığını değerlendirilmesi,
- İç denetimin içeriğini etik değerlerin suiistimal veya uygunsuz davranışları ne ölçüde engellediği gibi konular oluşturmaktadır (Kayım, 2005: 24).

İç denetimin süreçlerinde meydana gelen hatalar, yolsuzluklar, işin karanlık yüzünü aydınlatan unsurlardır. Bu işlevleri yerine getirirken, iç denetim, iç kontrol sisteminin neden olduğu riskleri ve başarısızlıkları belirlemektedir.

Özetle, iç denetim fonksiyondur, iç kontrol bir süreçtir ve iç denetim, bir kuruluşun iç kontrol sisteminin etkili ve faydalı çalışmasını ve risk ve rizikoları önceliklerine göre düzenli olarak dağıtmasını sağlamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### RİSK, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL İLİŞKİSİ

#### 2.1. Risk Kavramı

Belirli bir tanım olmamakla beraber, “Arapça rızık/rısk (risk) ve Latince risico (risicum) sözcüklerinden türemiştir” (Kileci, 2009: 25). Rızık, Türk Dil Kurum’unda (2006) “Tanrı’nın bütün yarattıklarına verdiği nimet” olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre rızık olasılık dâhilinde rast gelen ve olumlu bir neticedir. Riziko, “denizcilerin karşılaştığı kayalık alan gibi bir engel” anlamında kullanılmaktadır (Kileci, 2009: 25). Bu anlamda riziko daha çok olasılık dahilinde meydana gelen olumsuz neticedir. Her iki tanımdan yola çıkacak olursak, risk rastlantısal olarak meydana gelen, olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilen bir kavram olarak karşımıza çıkabilmektedir.

İç Denetçiler Enstitüsü’ne göre (2003); işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması sırasında ortaya çıkabilecek, amaçlara ulaşmayı engelleyebilecek tehditler şeklinde tanımlanmaktadır (Başar ve Celayir, 2020: 12). Türk Dil Kurumu (2006) ise riski “zarara uğrama tehlikesi, riziko” şeklinde tanımlanmıştır.

Maliyet bakımından riski tanımlayacak olursak; yapılan uygulama sonrasında maliyet kaybının gerçekleşme ihtimali ya da zarara uğrama neticesinde meydana gelebilen mali kayıp ihtimali olarak tanımlanabilir (Soajın, 2020: 22). Tehlike sonucunda meydana gelebilecek kayıpların etkilerine risk denilmektedir (Tafur, 2007: 15). Başka bir ifade ile risk, belirlenen amaca ulaşamama, hedefin sapmasına sebep olabilecek olumsuzlukların meydana gelme olasılığı ve bu olumsuzlukların meydana gelmesi halinde yaşanacak sonuçlar ve etkileridir (Kileci, 2009: 26). Ancak risk söz konusu olduğunda sadece kayıplar akla gelmemelidir (Soajın, 2020: 22). Geleneksel risk tanımları riski olumsuz sonuçlar doğuracak tehlike, kayıp olarak ele alırken, kurumsal

risk yönetimi bazında çağdaş risk tanımları ise olumsuz sonuçlar doğuracak tehlikelerin yanında fırsat ve kazanç olarak ele almıştır (Ekici, 2015: 42).

Durmuş (2009) riski, kurumun zayıf yönlerinin bir tehdit ile karşılaşması halinde zarar görme olasılığı olarak tanımlamıştır. Kurumların zayıf yönleri zarar görmeye en müsait yönleridir. Kurumlar riskleri doğru yönetebilmek için bu zayıf yönlerini güçlendirmeleri gereklidir.

Risklerin etkililiği riskten maruz kalan kişi sayısı ve meydana gelen sonucu içerir (Ceylan ve Başhelveci, 2011: 27). Riskler, kayıp oluşturabilecek durumların meydana gelme ihtimali veya büyüklüğü anlamına gelebilmektedir. Risklerin meydana gelme olasılığı arttığında aynı oranda kayıp da artabilmektedir. Riskler kurum/işletmelerin batmasına sebep olabileceği gibi fırsatları da bünyesinde barındırabilmektedir (Başar ve Celayir, 2020: 12). Riskler düşük bir oranda da olsa her zaman mevcuttur. Kurum için önemli olan bu risklerin doğru yönetilerek fayda sağlanmasıdır. Risklerin yanlış yönetilmesi kurumun mali, insani, prestij vb. kayıpları yaşamasına sebep olabileceği gibi doğru yönetilmesi de bir fırsat oluşturarak aynı oranda kazanç sağlayabilmektedir.

Ekici (2015: 43), risk kavramının bileşenlerini; belirlenen amaç ve hedefler üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olan, geçmişten ziyade gelecekte meydana gelebilecek durumların öngörülemezliği ve belirsizliğinden doğan, her durum ve olay için aynı olmayıp değişim ve gelişim gerektiren, belirlenen amaç ve hedefler üzerinde fırsat ve kayıplar olarak tanımlamıştır.

Risk almak, mevcut durumun araştırma ve inceleme yapılmadan o yükün altına girilmesi değildir. Mevcut durumda meydana gelebilecek tehlikelerin oluşma olasılığının, bu olasılık sonucunda kurumun kazanabilecekleri ve kaybedebileceklerinin analiz edilerek duruma göre riskin alınması ile gerçekleşen bir süreçtir (Kileci, 2009: 27). Aksi halde araştırma ve inceleme yapmadan alınan tüm riskler ve yapılan tüm işlemler doğrudan ya da dolaylı olarak kurumu olumsuz etkileyebilir.

## **2.2. Riskle İlgili Genel Bilgiler**

Bu bölümde risk ve kavramsal çerçevesi ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### **2.2.1. Risk ve Belirsizlik**

Belirsizlik, gelecekte meydana gelme ihtimali olan durumlar ve bu durumların kurumun belirlediği amaç ve hedefler üzerindeki etkileri hakkında bilgisizlikten meydana gelmektedir (Ekici, 2015: 43). Belirsizlik, zamanın



ilerisinde henüz ne olacağının kestirilemediği, şüphe içeren durumlardır (Emhan, 2009: 211).

Yalçınkaya ve Özsoy (2003) belirsizlik ve risk kavramlarını açıklarken; belirsizliği “bilgisizlik” ve “sürpriz” kelimeleri ile riski “tehlike” ve “olasılık” kelimeleri ile açıklamışlardır. Bu anlamda riskler bilinen ihtimaller üzerinden değerlendirilirken, belirsizlik bilinmeyen ihtimaller üzerinden değerlendirilmektedir. Belirsizlik kavramı ne olumlu ne de olumsuzdur fakat her ikisini de bünyesinde barındırmaktadır. Belirsizlik daha çok bilgisizlikten dolayı meydana gelmektedir. Belirsizliğin olumlu sonuçlanması fırsatı, olumsuz sonuçlanması ise riski ifade etmektedir (Ekici, 2015: 44).

Belirsizlikler, mevcut durumun neticesinde oluşan sonuçların yayılımıdır. Yayılım ne kadar fazla ise belirsizlik de o ölçüde fazladır. Bu sebeple kurumların dikkat etmesi gereken nokta belirsizliktir (Soajın, 2020: 23). Riskler belirsizlik temelinde oluşabilmektedir fakat tüm belirsizlik durumları için risk söz konusu değildir. Belirsizliğin risk olabilmesi için tehlike durumunun da söz konusu olması gerekmektedir (Kileci, 2009: 27). Risklerle mücadele genel itibariyle belirsizlikle de mücadele edilmesini kapsamaktadır. Kurumların bağlı olduğu amaç ve hedeflerden, yapılan işlemlere kadar sürecin her aşamasında risklerin belirlenmesi iyi bir risk yönetimini dolayısıyla belirsizliklerle baş edebilmeyi de sağlamaktadır.

### **2.2.2. Tehlike, Tehdit ve Fırsat**

Tehlike, belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde kurumu negatif yönde etkileyebilecek olayların meydana gelme ihtimalidir. Tehlikeler, kurumda kâr oluşturmadığı gibi kayıplara da sebep olabilmektedir. Tehlikelerin meydana gelmesi riskleri de meydana getirmektedir. Risklerin olumsuz yönde gerçekleşmesi kurumun tehlike durumu ile karşı karşıya kalarak kayıplar yaşamasına sebep olabilir.

Tehdit, tehlikeye neden olabilecek durumlar ya da olaylardır. Kurumun amaçlarının dışına çıkarak pozitif yönde ilerlemeyi engellediği gibi negatif yönde de kayıplara sebep olabilmektedir. Tehditler tehlikelerin doğmasına sebep olan durumlardır.

Günümüzde mevcut risklerin pozitif yönde fayda sağlayacak şekilde fırsatlara dönüştürülmesi oldukça önemli bir husustur (Soajın, 2020: 23). Geleneksel risk yönetiminde başarının sağlanamaması üzerine, kurumsal risk yönetimi ile bütüncül, aktif, etkili katılım gerektiren risk yönetimine

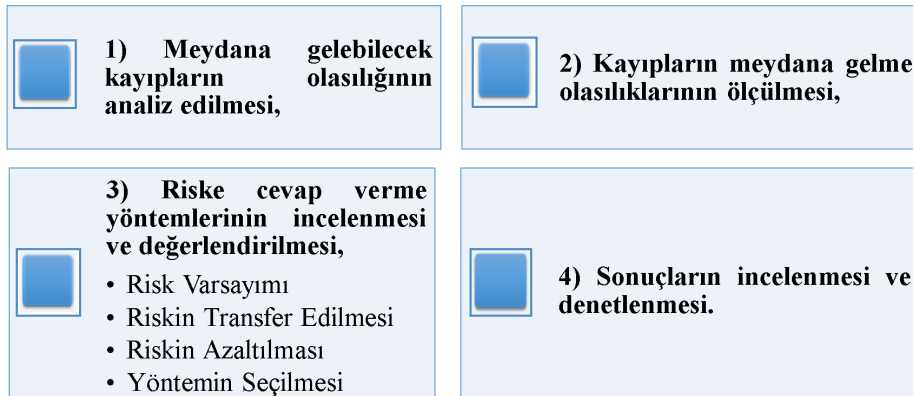
geçiş sağlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde risklerin bünyesinde fırsatları da barındırdığına vurgu yapılmaktadır (Bozkurt, 2010: 20). Fırsatlar, tehlike ve tehditlere göre olumlu yönde etki eden olaylardır. Tehlike ve tehdidin tersine kurumun mevcut durumunun korunmasına veya kâr elde edilmesine imkân sağlamaktadır.

Ekici (2015: 54), tehdit ve fırsatlar için; “Gelecekteki eylem, olay ve durumların kurum için tehdit mi yoksa fırsat mı olacağı bunlar gerçekleşmeden, önceden kesin olarak bilinemez.” ifadesini kullanmıştır. Tehditler negatif sonuçlara sebep olabileceği gibi pozitif sonuçlara da sebep olabilirken fırsatlar da pozitif sonuçların yanında negatif sonuçlara sebep olabilir. Yapılan inceleme ve analizler süreçten etkilenerek değişebilir ancak bu değişim her zaman mümkün ve kesin olmayabilir.

Riskler, bazen kurum için fırsat olan durumların değerlendirilememesi halinde oluşabileceği gibi tehditlerin meydana gelmesi veya kurum için uygun olmayan bir hatanın gerçekleşmesinden dolayı da meydana gelebilmektedir (Kileci, 2009: 41).

### 2.3. Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde 1950’li yıllarda sigortacılık ile literatüre kazandırılmıştır (Emhan, 2009: 26). Bu alandaki ilk makale Robert I. Mehr ve Bob Hedges’e ait, “Risk Management and Business Enterprise” adlı çalışmadır. Bu çalışmada risk yönetiminin amacı “kurumun üretici etkinliğini maksimize etmek” olarak belirtilmiştir (Ekici, 2015: 15).



Şekil 2.1. Robert I. Mehr ve Bob Hedges Risk Yönetimi Süreçleri  
Kaynak (Kileci, 2009: 42)

Risk yönetimi, yöneticinin kurumda mevcut riskleri belirlemesi, analiz etmesi, mevcut risklerin en az seviyeye indirilmesi ya da tamamen yok edilmesi için gerekli çalışmaların yapılması olarak tanımlanabilir (Çolak, 2016: 22). Başka bir ifade ile risklerin toplum tarafından kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi, kontrol, izleme ve kamuoyu ile iletişimin üstlenilmesi sürecini ifade etmektedir.

Risk yönetimi sağlık açısından ele alınacak olursa; hasta güvenliği dahil, meydana gelebilecek kayıpların önüne geçilmesi, hafifletmek ve etkin bir sağlık hizmeti sunabilmek için hazırlanan, birçok disiplini bünyesinde barındıran bir süreçtir (İnce, 2008: 75).

Değişen ve gelişen dünya giderek karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşıklıklarla baş edebilmek mevcut durumların karşılaşılabileceği risklerin belirlenmesine ve bu risklerin etkilerinin doğru analiz edilmesine bağlı olmaktadır. Bu anlamda en basit ifade ile düşünürsek aslında büyük işletme olan şirketlerden günlük aktivitelerimize kadar pek çok alanda risk yönetimi yapmaktayız.

Risk yönetimi, karar mercii birimin tüm proje yaşam döngüsündeki riskleri tanımlaması, analiz etmesi ve değerlendirmesi ve riskler üzerinde proje lehine hareket etmek için organizasyonel yapılarını ve idari uygulamalarını kullanması gerekir (Rodrigues-da- Silva, ve Crispim, 2014: 944).

Risk yönetimi; kurum/işletmenin durumuna göre risklerin ne olduğuna karar verilmesi, analiz edilmesi, kurum çerçevesinde değerlendirilmesi, olumsuz etkileri ile mücadele edilmesi ve gözlemlenmesi gibi çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. Risk yönetimi, kurum ve insanların yararına, henüz kayıplar meydana gelmeden, kayıpların meydana gelmesinden önce hazırlık yapılmasına imkân sağlayan bir araç niteliği taşımaktadır (Ekici, 2015: 33). Temelde risk kayıpları ve fırsatları bünyesinde barındırmaktadır. Bu anlamda risk yönetimi de kayıpların engellenmesini sağladığı gibi fırsatların oluşturulmasına da zemin hazırlamaktadır.

Risk yönetimi, risk altına girmekten kaçmak yerine riski doğru maliyetle doğru şekilde yönetebilmektir (Duran, 2013: 22). Risk yönetimi risk analizleri neticesinde verilen kararlar ve yapılan uygulamaların doğruluğunu, risk yönetimi sonucunda kurum için yeterince kâr elde edilip edilmediğini ve bunun için kullanılan sermayenin risk için gerekli olup olmadığını da ele almaktadır. Bu anlamda risk yönetiminin çıkış noktası, riskin azaltılması ya da

ortadan kaldırılmasından çok kullanılan kaynaklar ile maksimum seviyede kâr sağlamaktır (Atan, 2002: 12).

Her kurumun amaç ve hedefleri bir olmadığı gibi risk yönetimi de bir değildir. Belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda mevcut risk faktörleri belirlenir ve risk yönetim süreci uygulanmaya başlar (Özcan, 2018: 18). Risk yönetimi her kurum ve kuruluş için farklı ve kuruma özgü bir süreç anlamına gelmektedir. Aksi halde amaç ve hedeflerinden çalışma koşullarına kadar farklı olan kurumlarda aynı risk yönetim yöntemlerinin uygulanması başarısızlık meydana getirecektir. Kurumlar güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsatları ve tehditleri ile birbirinden farklıdır ve risk yönetimi de bu yönlerinde eksikliklerin giderilmesi ve maksimum başarının sağlanabilmesi üzerine kurulu olmalıdır. Doğru bir risk yönetimi için kurumun güçlü ve zayıf yönleri fırsatları ve tehditleri iyi analiz edilmeli, belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmalı ve kurum bünyesindeki tüm personel bu sürece entegre edilmelidir (Özcan, 2018: 18). Bu anlamda risk yönetimi sadece üst kademeyi değil kurumun tüm kademesini ilgilendiren, parçaya değil bütüne odaklanan bir yönetim sistemidir.

Risk yönetiminde sadece geçmiş ve o anın değil geleceğin de göz önüne alınması, uygun bir strateji geliştirilmesi, uygulanması ve gerekli hallerde ise iyileştirilmesi göz önüne alınmalıdır (Kileci, 2009: 34). Risk yönetimi geçmişten ders alarak kümülatif olarak ilerleyen bir yöntemdir. Başarılı bir risk yönetimi, risklerin belirlenmesi, azaltılması ya da ortadan kaldırılması temeline dayanarak, kurumun amaçlarını gerçekleştirmeli ve engelleri aşabilmelidir. Kurumun bu başarıyı sağlayabilmesi için değişim ve gelişime ayak uydurması ve ileriye dönük olması gerekmektedir (Çolak, 2016: 22).

#### **2.4. Risk Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Risk kavramı insanlığın oluşumundan bu yana var olmuştur ve insanlar yaşamlarını etkileyen bu faktörü yönetebilmek istemişlerdir. Farklı yaş ve kültürlerden insanlar, hayatlarının olasılığını ve kumarın sonuçlarını nasıl hesaplayacaklarını bilemezler ve geleceklerini hiçbir şekilde etkileyemeyeceklerine ve Tanrı'nın planını kabul etmenin gerekli olduğuna inanarak pasif bir pozisyon alırlar. Bu kaderci düşüncedir, 13. yüzyılda, Rönesans'ın (15. ve 16. yüzyıllar) ortalarında yeni sayıların benimsenmesinden sonra, zamanın önde gelen matematikçileri oynamayı ve kaybetme riskini almışlardır. Fransız matematikçiler Blaise Pascal ve Pierre de Fermat, 200 yıllık bir matematik bulmacasının çözümü olarak olasılığı keşfettiler ve zaman

içinde bu olasılığa dayalı karmaşık risk yönetimi yöntemleri geliştirmişlerdir. Tarihte bilinen risk yönetiminin ilk örnekleri, Babil hükümdarı Hammurabi'nin yasalarında bulunabilir. Çeşitli deniz sigortası, gemi sigortasının ilk örnekleri olarak gemi sahibinin denizde kaybolan veya hasar gören mallar için gemide ödeme yapması gerektiği gelmektedir. Yüzyıllardır sigorta, insanlar ve kurumlar için en önemli risk yönetimi yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde risk yönetimi her departmanda ayrı ayrı yürütülmekte olup, genel risk durumunu Yönetim Kurulu'na veya üst yönetime raporlama imkânı bulunmamaktadır. Bu, organizasyonun risk yönetiminde artan maliyetlere, farklı çalışmalar ve çatışmalara yol açmaktadır. Klasik risk yöneticileri, paydaşlar için değer yaratma ilkesini dikkate almaz. Modern risk yönetimi şu şekilde özetlenebilmektedir (Raz and Hillson, 2005'den aktaran Aykın, 2009: 65):

- Çalışma alanının tehlikeli fiziksel çalışmalardan yoğun bilgi kullanımı ile çalışmaya aktarılması,
- Paydaş çeşitliliği bağlamında kuruluşun vizyonunu genişletmek,
- Planlama ve organizasyon araştırması için gerekli proje profilini yükseltmek amacıyla,
- Teknolojinin merkeziliği ve doğası gereği belirsizliği,
- Artan rekabet baskıları, kuruluşları eksik bilgilerle faaliyetler yürütmeye ve planlamaya zorluyor,
- İş ortamında artan dalgalanmalar,
- İşin karmaşıklığında ve mevcut projelerde hızlı büyüme,
- Devam eden küreselleşme trendi, sanal çalışma ve ekiplere ağırlık verilmesi,
- Kurumların uyması gereken yasal düzenlemelerin artan yükü,

Kurumsal risk yönetimi, klasik sisteminin dar kapsamından çıkarılarak organizasyonların karşılaşılabilecek olan risklerin ele alınacak biçimde genişletilmesi gerekliliğinden meydana gelmiştir (Kızılböğü, 2012: 55). “İlk seferde doğru olanı yapma” ve “hata yapmadan önce harekete geçme” tutumu, kurumsal bir risk yönetim sisteminin oluşturulmasına yol açmıştır (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 153).

## **2.5. Risk Yönetimi Süreçleri**

Risk yönetim süreci sekiz aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar; amaçların tanımlanması, riskleri belirleme ve tanımlama, risklerin çözümlenmesi, risklerin ölçülmesi, riskleri değerlendirme ve önceliklendirme, risklere cevap verme, risk yönetiminin uygulanması ve risk yönetiminin denetlenmesini içermektedir.

### **2.5.1. Amaçların Tanımlanması**

Risk yönetimine başlamadan önce kurumun gerçekleştirmeyi hedeflediği amaçların belirlenmesi risk yönetiminin yönünü belirleyen aşamadır. Bu anlamda amaçların tanımlanması risk yönetimi sürecinde atılan ilk ve en önemli adımdır. Amaçlara göre uygulanacak olan risk yönetiminde amaçların açıkça ifade edilmesi, karmaşık olan kurumlarda ise amaçların önceliklendirilmesi ile risk yönetiminde başarının sağlanmasında önemli hususlardan birini oluşturmaktadır.

Amaçların tanımlanması süreci kurum ile risk yönetimi arasında anlamlı bir bağ oluşturmaktadır. Bu sayede kurum bazında risklerle mücadele daha tutarlı gerçekleştirilecektir. Risk yönetimi süreçleri arasında amaçların tanımlanması sürecinin gözden kaçırılması, risk yönetimi ile kurumun amaçlarının birbirinden bağımsız ve dengesiz olmasına sebep olmaktadır (Maya, 2008: 15)

### **2.5.2. Risklerin Belirlenmesi ve Tanımlanması**

Risklerin belirlenmesi, tehlike yaratan durumların temeline inilerek gerekli çalışmaların yürütülmesi ile yapılmalıdır (Çolak, 2016: 31). Doğru bir risk yönetiminin temeli risklerin belirlenmesi ve tanımlanması gerekli hallerde de iyileştirilmesine bağlıdır (Kileci, 2009: 45).

Risklerin belirlenmesi sürecinin en temel amacı; kurumun ilerlemesini engelleyebilecek tehditlerin meydana gelmeden belirlenmesi ve bu tehditlerin pozitif olarak fırsatlara dönüştürülmesine imkân oluşturabilmektir (Maya, 2008: 17)

Risklerin tanımlanması ile risklerin neler olduğu, ne zaman ve nerede ortaya çıkacağı, nedenleri, ne şekilde ya da nasıl meydana geldikleri ve bu risklerin kimleri içerdiğinin saptanması, risklerin kökeni ve meydana gelen sonuçlarının neler olduğu ortaya koyulmalıdır (Terzioğlu, 2019: 28).

Risklerin belirlenmesi, başarılı bir şekilde gerçekleşmesi oldukça zor olan süreçlerden biridir. Maya (2008: 18), bu zorluğun sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır; birincisi, yöneticinin kuruma ait yeterli bilgisinin bulunmaması, ikincisi ise her riskin her kurumda farklı olmasıdır.

Yönetici bağlı bulunduğu kurumda yeterli bilgiye sahip değilse hangi risklerle karşılaşacağını da bilemez. Mevcut belirsizliğin aşılması ve risklerle mücadele edilebilmesi için yönetici mümkün olan performans ve kapasitesini kurum hakkında bilgi sahibi olmak için kullanmalıdır.

Her kurumun amaçları, çalışma koşulları, sunduğu hizmetler birbirinden farklıdır. Buna bağlı olarak kurumun işlevini gerçekleştirdiği süreçler de birbirinden farklılık göstermektedir. Risk yönetimi belirli bir standart ve yönetime sahip değildir. Esnek yapıda olan risk yönetiminin başarı ile gerçekleştirilmesi, yöneticinin bağlı olduğu kurumu tanınması, kurumun amaçlarına hâkim olarak riskleri doğru bir şekilde belirleyebilmesi yeteneğine bağlıdır.

Risklerin belirlenmesi ve tanımlanması sürecinde, konu analizi (insan, çevre- yönetim-kullanılan malzeme), meydana gelebilecek tehlikeler ve bu tehlikelerin nedenleri listelenmelidir (Emhan, 2009: 212).

### **2.5.3. Risklerin Çözülmesi**

Risklerin çözülmesi süreci, meydana gelebilecek risklerin oluşma ihtimali ve meydana gelmesi halinde kurum üzerindeki şiddetinin etkilerinin analiz edilmesini içermektedir. Risklerin çözülmesi sürecine gerekli bilgiler, bilgi toplayıcılar, gerekli raporlar ve denetleme ile sağlanmaktadır (Maya, 2008: 18)

### **2.5.4. Risklerin Ölçülmesi**

Risklerin ölçülmesi, riskin tesiri ile meydana gelmesi halindeki şiddetinin etkisinin ölçülmesidir (Duran, 2013: 22). Bu etkilerin ölçülmesi aşamasında hem riskin etkisi hem de şiddeti üzerine çeşitli sorular sorulmaktadır. “Risk ne boyutta kayıplar meydana getirebilir?”, “Riskin kuruma, iç ve dış çevreye ne gibi etkileri olabilir?” türünden sorular ile riskin tesiri ölçülmeye çalışılır. Risklerin meydana gelme ihtimalini ise; “Risk meydana gelebilecek midir?” şeklinde sorular ile ölçülebiliriz.

Risklerin ölçülmesi süreci, alanında uzman ya da bu alanda eğitim sahibi kişiler tarafından özel matematiksel yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Maya, 2008: 19).

Yöneticilerin iyi bir risk yönetimi yapabilmeleri için bağlı oldukları kurumları iyi analiz etmelidirler. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerine, sahip olduğu fırsatlara ve tehditlere hakim olmalıdırlar. Bu analizler neticesinde ise uygun ölçme yöntemini tercih etmelidirler çünkü riski yönetebilmenin ön koşulu onun ölçülmesidir (Kileci, 2009: 64).

### **2.5.5. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi**

Risklerin değerlendirilmesi, risklerin niteliksel ve niceliksel ölçütler yoluyla ölçülmesi ile yapılmaktadır (Tafur, 2007: 11). Risklerin belirlenen risk ölçütleri ile kıyaslanmasını daha sonra risklerle mücadele etmek için sıralanmasını kapsamaktadır (Terzioğlu, 2019: 18).

Belirlenen risklerin kurum üzerinde negatif yönde ne kadar büyük bir kayba sebep olabileceğinin analiz edilmesi esasına dayandırılmaktadır (Maya, 2008: 32). Risklerin değerlendirilmesi sürecinde, risklerin belirlenmesi, fırsata dönüştürülmesinin tüm ihtimaller dâhilinde, erken ve geç dönemde ele alınması ya da ihmal edilme halindeki senaryoların ve sonuçların şiddetinin incelenmesi yapılmaktadır.

Bankalarda bu işlem sınıflandırılmış risklerin çeşitli şekillerde analiz edilmesinden meydana gelmektedir. Bankalar risk yönetimi stratejileri oluşturmak için analizlerden elde edilen bulguları değerlendirmektedir (Oğraş, 2010: 15).

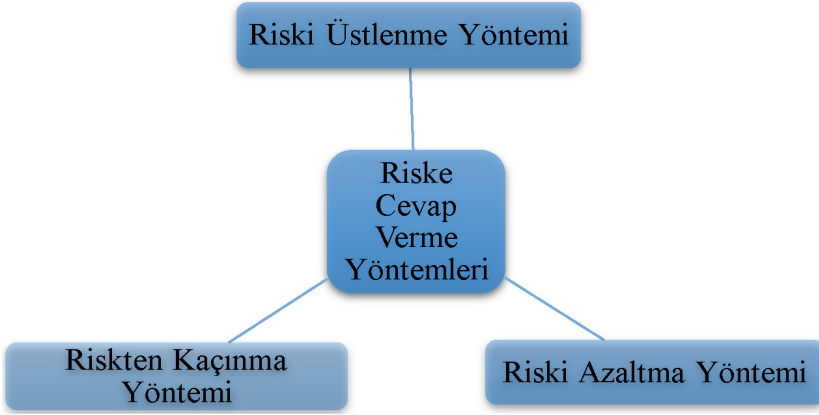
Risklerin değerlendirilmesinde yönetici; meydana gelebilecek muhtemel kayıpları, ekonomik açıdan para kaybı veya iflası, çalışan gücü açısından hastalık veya başka bir kuruma transferi gibi sebeplerle kaybedilmesi göz önünde bulundurmalı ve gerekli risk azaltma ve önleme çalışmalarını oluşturmalıdır (Maya, 2008: 19).

### **2.5.6. Risklere Cevap Verme**

Risklere cevap verme yöntemine karar vermeden önce ekonomik kâr zarar analizleri yapılmalıdır (Duran, 2013: 41). Yönetici hangi riske cevap verme yöntemini seçeceğine karar verirken kayıp olasılığına ve şiddetine, meydana gelebilecek olasılıklara ve kayıpların meydana gelmesi halinde temin edilecek kaynaklara iyi odaklanmalıdır (Emhan, 2009: 38). Bu analizler kurumun mali yapısının anlaşılmasında ve riske cevap verme yönteminin seçilmesinde oldukça önemli hususlardan birini oluşturmaktadır.



Risklere cevap vermede kullanılan yöntemler; riski üstlenme yöntemi, riskten kaçınma yöntemi ve riski azaltma yöntemidir.



Şekil 2.2. Riske Cevap Verme Yöntemleri

### 2.5.7. Riski Üstlenme Yöntemi

Meydana gelebilecek risklerin neler olabileceği ve bu risklerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğinin farkında olarak ya da olmayarak kabul edilmesidir. Ancak proaktif bir yönetici riskleri üstlenme yöntemini, risk yönetimi becerileri dahilinde, yapılan risk analizlerine dayandırarak ve farkında olarak kullanılmalıdır (Maya, 2008: 25).

Riski üstlenme yöntemi daha çok riskin baş edilebilecek düzeyde düşük olması ya da risklerin kontrol altına alınabilecek bir düzeyde olmasına bağlı olarak gerçekleştirilmelidir (Soajın, 2020). Yönetici, yapılan risk analizleri neticesinde riskleri pozitif yönde fırsata çevirebilmek için yeni yollar aramalıdır. Yönetici riski üstlenme yöntemini kullanmasına rağmen riski fırsata çeviremiyorsa riski üstlenme yöntemini kullanmak yöneticiye ve kuruma zarar verebilmektedir (Maya, 2008: 32). Riski üstlenme yöntemi daha çok muhtemel kayıpların ve riskin meydana gelme olasılığının oldukça düşük olduğu durumlarda tercih edilmelidir.

Riski üstlenme yönteminde meydana gelebilecek muhtemel durumların kabul edilmesi ve bu durumların iyileştirilmesi kurum tarafından ekonomik kaynakların ekstra kullanılmasına ihtiyaç duyulmasına neden olabilmektedir (Maya, 2008: 33). Başka bir ifade ile risklerin üstlenilmesi yönteminde, giderler kuruma ait bütçeden temin edilmektedir (Emhan, 2009: 55). Bu

sebeple yönetici riski üstlenme yöntemini tercih etmeden önce gerekli bu ihtimali de göz önünde bulundurmalıdır.

### **2.5.8. Riskten Kaçınma Yöntemi**

Diğer bir ifade ile riskten kurtulma yöntemi; risklerin kuruma pozitif anlamda bir yarar sağlamadığı gibi zarara sebep olabileceği durumlarda kullanılması önerilmektedir. Başka bir ifade ile riskler yönetilemeyecek derecedeysen ya da kurum için kayıp oluşturması önem teşkil etmiyorsa bu yöntem kullanılmaktadır (Terzioğlu, 2019: 19).

Riskin üstlenilmesi sonucunda elde edilecek kâr durumu karşılaştırma yapılarak, kayıpların kâr durumundan fazla olması halinde riskten kaçınma durumu söz konusu olabilmektedir. Buradaki en önemli noktalardan biri riskleri ve etkilerini değerlendirirken fırsatların da göz ardı edilmemesidir (Soajın, 2020: 25). Riskten kaçınma yönteminin kullanılması tüm riskler için geçerli olmayabilir. Karşılaşılan risklere göre diğer riske cevap verme yöntemlerinin kullanılması kurum için fırsat oluşturabildiği gibi daha az kayıp vermesi de söz konusu olabilir.

Risk yönetimini gerçekleştiren kişinin, bu yöntemi kullanabilmesi için risk analizini iyi analiz etmiş olması gerekmektedir. Riskten kaçınma yöntemi riskin yönlendirilmesi ile de gerçekleştirilebilmektedir. Bu yönlendirme kurumun kendi bünyesinde bulunan birimler arasında olabildiği gibi başka bir kuruma doğru da olabilmektedir. Ancak riskin yönlendirilmesi olası kayıpların daha da artmasına sebep olabilmektedir. Yönetici yönlendirmeyi uygulayacağı birimlere gerekli bilgilendirmeyi yapmalı ve birimler de riski üstlenmelidir (Maya, 2008: 33).

### **2.5.9. Riski Azaltma Yöntemi**

Meydana gelebilecek kayıpların oldukça fazla olması ve yapılan tüm çalışmalara karşın yine de kayıpların söz konusu olduğu durumlarda kullanılabilir. Riski azaltma yöntemi, kayıpların tamamen ortadan kaldırılamayacağını kabul ederek daha çok bu kayıpların azaltılmasına ağırlık vermektedir. Başka bir ifade ile meydana gelen kayıp, hasar veya risklerin şiddetinin etkisinin azaltılmasıdır (Soajın, 2020: 16).

Risk azaltma yöntemini kullanmadan önce risklerin olumsuz sonuçları halinde meydana gelebilecek kayıpların boyutunun iyi analiz edilmesi

gerekmektedir. Yönetici bu analizler neticesinde kayıpların etkileri ve ekonomik boyuta dikkat etmelidir (Maya, 2008: 46).

Risk azaltma, kayıp öncesi risk azaltma ve kayıp sonrası risk azaltma olarak iki yönde gerçekleşebilmektedir. Kayıp öncesi risk azaltma, riskler tanımlandıktan sonra henüz kayıp meydana gelmeden yapılan risk azaltma yöntemidir. Kayıp sonrası risk azaltma ise, kayıp meydana geldikten sonra etkilerini azaltabilmek amacıyla yapılan risk azaltma yöntemidir (Tummala ve Burchett, 1999: 226).

Riski azaltma yönteminde, çalışma koşullarının riskten kaçınılmaz olduğu işlerde çalışanların görev yerlerini tanımları, görev gereği özel kıyafet ve teçhizat temini kullanılarak riskler azaltılmaya çalışılmaktadır (Emhan, 2009: 41). Risk azaltma yöntemine sağlık kuruluşlarında çalışan personellerin hasta kan ve vücut sıvıları ile temas halinde kapabilecekleri hastalıkların engellemesi amacıyla kullandıkları maske, eldiven, önlük, gözlük vb. malzemeler örnek olarak gösterilebilir. Risk azaltma yöntemi mevcut riskin azaltılması amacıyla kullanılan aracı görevini üstlenmektedir.

Kayıp öncesi azaltma, risk yöneticisinin bir risk tanımlandıktan sonra, ancak herhangi bir kayıp meydana gelmeden önce atmayı düşünebileceği adımları içerir. Benzer şekilde, kayıp sonrası azaltma, olay gerçekleştikten sonra risk yöneticisinin bir kaybın etkisini azaltabileceği adımları da içerir.

#### **2.5.10. Risk Yönteminin Uygulanması**

Yönetici kurumda yapılan risk analizleri neticesinde uygun olan risk yönetimi faaliyetlerini kurum çalışanları ile birlikte uygulayabilmelidir.

#### **2.5.11. Risk Yönteminin Denetlenmesi**

Risk yönetiminin denetlenmesi sürecinde yönetici risk yönetiminin sonuçları ile risk yönetiminin ilk aşaması olan amaçların tanımlanması arasındaki tutarlılığın ve başarının değerlendirilmesini yapmakta, gerekli hallerde iyileştirme yoluna gidebilmektedir (Maya, 2008: 36).

Risk yönetiminin denetlenmesi, uygulamaya konan risk yönetim yönteminin kurumun tüm aşamaları dâhil olmak üzere işleyişinde sorun olup olmadığını incelemektedir.

Denetleme, risk yönetiminin başarısını etkileyen veya kurum için tekrar risk teşkil eden durumların kontrol edilerek gerekli hallerde yeni bir risk yönetim sürecinin başlamasını sağlamaktadır.

Risk yönetiminin denetlenmesi, risk yönetim aşamaları arasında son sırada olmasına rağmen diğer tüm aşamalar içerisine entegre edilmelidir. Böylece değişen şartlara daha kolay uyum sağlanabildiği gibi risk yönetiminin başarısını da arttırabilir (Maya, 2008: 36).

## **2.6. Risk Yönetimi ve İç Kontrol**

COSO' ya göre iç kontrol, kurum ve kuruluşların iç kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile faydalılığını artıran iş faaliyetlerinin belirlenmesinde, profesyonel olarak uygulamada kurum ve kuruluşlara rehberlik etmektedir. Farklı ifade edilecek olursa, işletmelerde iç kontrol evrelerin tasarlanması, uygulanması ve denetlenmesinde yöneticilere destek olmaktadır. Zaman içinde değişiklik gösterse de iç kontrol çerçevesinin hedefi iç kontrol, kurumsal risk yönetimi, yanlışları ve hilelerin önlemektir. COSO' ya göre iç kontrol çerçevesi üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, iç kontrolün hedefleri oluşturmaktadır. Bu hedefler strateji, operasyonlar ve raporlamadan oluşmaktadır. İç kontrolün ikinci bölümü beş bileşenini açıklar. Bunlar; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenleridir. Son bölüm ise işletmelerin organizasyon yapısını oluşturmaktadır (Korga, 2017: 78-82).

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek riskleri belirleme ve yönetme konusunda kurumlara rehberlik eder. Aynı zamanda iç kontrolü daha net anlayıp geliştirmede mühim faktördür. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, şematik olarak iç kontrol çerçevesine benzer. Kurumsal risk yönetim çerçevesinin birinci bölümü strateji, operasyonlar, raporlama ve uyum hedeflerinden oluşur. Bölüm ikinci kısmı ise, kurumsal risk yönetiminin sekiz bileşenini içermektedir. Bunlar; iç ortam, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirmesi, risk yanıtı, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenleridir. Üçüncü bölümde, kurum düzeyinde riskler, departman düzeyinde riskler, birim düzeyinde riskler ve bireysel düzeyde riskler yer almaktadır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, kurumların iç kontrol amaç ve hedeflerine ulaşılmasına, risk yönetimi evrelerinin gelişimine katkıda bulunur (Korga, 2017: 78-82).

## **2.7. Risk Yönetimi ile İç Kontrolün Koordinasyonu**

Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, kurum ve kuruluşların sürdürdüğü faaliyetlerin denetiminde birbirini tamamlar. Risk yönetimi, bir işletmelerin karşılaştıkları önemli riskleri tanımlamayı ve analiz etmeyi amaçlar. Kurumların belirlediği ve yeterli ölçüye ulaşan riskler, faaliyet planlarına bağlı olarak ele

alınır. Bu planlar, kontrolün uygulanmasını, finansal sonuçların sigorta veya benzeri yollarla dağıtılmasını veya uygun bir organizasyon yapısını gerektirir. Bu kontroller, iç kontrolün bir parçasıdır. İşletmelerin faaliyetleri sırasında meydana gelen risklerin yönetimine ve sürecin yürütülmesine iç kontrol sistemi katkıda bulunur. Ayrıca iç kontrol sistemi, kontrol gerektiren kilit ve önemli risklerin belirlenmesi, değerlendirilip ve analiz edilmesinde risk yönetiminden destek almaktadır. Bundan dolayı risk yönetimi ise, iç kontrol sisteminin en önemli yap taşı olan kontrolleri de içermelidir. İç kontrol sistemi ile risk yönetimi arasındaki bu uyum ve denge, etik değerler, kontrol kültürü, yönetim tarzı, organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımı, personel politikası ve çalışan becerilerini içeren kontrol ortamına bağlıdır (Korga, 2017: 78-82).

## **2.8. Risk Yönetimi ve İç Kontrolün Sorumluları**

Risk yönetimi ve iç kontrolün sorumluları; yönetimin kurulu, iç denetimin, bağımsız denetçinin, denetim kurulunun ve çalışanların sorumluluğu olmak üzere beş başlıkta ele alınmıştır.

### **2.8.1. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu**

Kurumların kapasitesine, organizasyon yapısına veya iş süreçlerine uygun bir iç kontrol birimi ve risk yönetim sürecinin kurulmasından ve uygulanmasından sorumlu olan birim yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, çevredeki ve işteki değişikliklere yanıt olarak iş operasyonlarının bütünlüğünü geliştirmek ve sürdürmek için risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin sürekli izlenmesini teşvik etmelidir. Ayrıca, işletmenin kabul edilebilir bir risk düzeyinde kalmasını sağlamalı ve belirlenen sorunları ele almak için adımlar atmalı ve uygulamalıdır. Ayrıca, işletmenin amaçlarına ulaşmada karşılaştığı önemli riskleri belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için mevcut süreçlerin etkinliğini de değerlendirmelidir. Yönetim Kurulu, önemli risklerin doğru şekilde değerlendirilip yürütülmesinde, sisteminde bulunan önemli eksiklikleri dikkate alarak Denetim Kurulu'nun zamanında bilgilendirilmesini ve gerekli bilgilendirmelerin yapılmasını sağlar. Özetle, iç kontrol, bir organizasyonun amaçlarına ulaşırken etkilendiği riskleri tamamen ortadan kaldırmak için değil, riskleri yönetmek için tasarlandığını belirtmek gerekir (Korga, 2017: 78-82).

### **2.8.2. İç Denetimin (İç Denetçinin) Sorumluluğu**

İç denetim rolünün bir parçası olarak, iç kontrol sisteminin performansının değerlendirilmesi, sistemin iyileştirilmesi ve risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi konularında tavsiyelerde bulunur. Yani sistemin oluşturulmasına

ve çalışmasına doğrudan müdahale etmez. İç denetim birimi, yönetim kurulu tarafından onaylanan iş planı dâhilinde faaliyet ve süreçlerin meşruiyetini kontrol ederek, işletmenin iç süreçlerinin bilgi sistemleri ve raporlama kanallarının güvenilirliği açısından uygulandığını kanıtlar. Manuel talimatların doğruluğunu ve bağlılığını sağlar. İç denetim fonksiyonu, işletmelerin etkilendiği önemli riskleri dikkate alan bir çalışma programı hazırlar ve önemli çalışma sonuçlarını her bir işletme için tanımlanan yöntemlere uygun olarak üst yönetime ve yönetim kuruluna iletir. Rapor ayrıca, risklerin ölçülmesi ve sınırlandırılmasında iç kontrollerin etkinliğini değerlendirir. İç denetim, yönetime ve yönetim kuruluna, kuruluşun risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin uygunluğu ve etkinliği konusunda nesnel bir güven sağlar. Ayrıca, risk yönetimi ve iç kontrollerin verimliliğini ve etkinliğini artırarak, kontrol maliyetlerinden veya işle ilgili kayıplardan kaçınma fırsatından yararlanarak işletmeye önemli ölçüde katkıda bulunur (Korga, 2017: 78-82).

### **2.8.3. Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu**

Bağımsız denetçi, denetim süresince olayların seyri hakkında bilgilendirmekten, iç ve dış denetçilerle iş birliği yapmaktan ve denetime ilişkin konuları üst yönetim ve yönetim kurulu ile görüşmekten sorumludur. Bununla birlikte, yüksek güvenilirli ve doğru bilgi elde ederek otomatikleştirilmiş bilgi süreçlerinin güvenilirliğini ve sürekliliğini sağlamak da gereklidir.

### **2.8.4. Denetim Kurulunun Sorumluluğu**

Denetim Kurulu her durumda iç kontrol ve risk yönetim sisteminin uygulanmasıyla ilgili olarak yönetimin izlemesine (etik uyum ve uygulamanın izlemesi dahil) odaklanmalıdır. Denetim Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilen risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin yapısını ve işleyişini, bu değerlendirmenin sonuçlarını ve iş risklerini yılda en az bir kez gözden geçirir.

### **2.8.5. Çalışanların Sorumluluğu**

Tüm çalışanlar, görevleri gereği risk yönetimi ve iç kontrol sistemini kurmak, işletmek ve izlemek için gerekli olan bilgi ve donanımı taşımalıdır. Etkili iç kontrol yapısının oluşması için çalışanların kendi yetki ve sorumluluklarını kullanmaları ve karşılaştıkları sorunları işletme içindeki kanallar aracılığıyla üst yönetime bildirmeleri gerekmektedir. Bu, bir işletmenin karşı karşıya olduğu riskleri belirleme ve yönetme sürecini basitleştirir. Kısacası, tüm

çalışanlar iç kontrollerin önemini anlamalı ve iç kontrollerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde aktif rol oynamalıdır (Korga, 2017: 78-82).

### **2.9. Risk Yönetimi ve İç Kontrolün Sınırları**

Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi bir kuruluşta doğru ve düzenli uygulanmış olsa bile, kuruluşun hedeflerine ulaşacağına dair mutlak bir güvence sağlayamaz. Ayrıca, iç kontrol sistemi, maddi yanlışlıkların veya kayıpların bulunmadığını garanti etmez. Bu hedeflere ulaşma yeteneği işletmenin iradesinin dışındadır. Sistemlerin ve işletmelerin belirli sınırlamaları vardır. Bu sınırlamalar, dış ortamın belirsizliği, teknik veya insan hatalarından kaynaklanan problemler, hatalı yargılar gibi birçok faktörden kaynaklanmaktadır (Korga, 2017: 78-82).

### **2.10. Risk Yönetiminde İç Kontrolün Önemi**

İç kontrol, iş amaçlarına ulaşılmasında belirli strateji ve tekniklerin uygulandığı önemli bir parça olan yönetim sürecidir. İç kontroller son zamanlarda, risk yönetimi ve operasyonlarının etkinliğini ve verimliliğini, finansal raporlamanın bütünlüğünü ve yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamaya odaklanmıştır. İç kontrolün amacı, iş süreçleri, iş operasyonları, bilgi teknolojisi uygulamaları ve iş ve dış çevrede karar vericilere yardımcı olmak için bilginin yayılması esnasında karşılaştığı riskleri analiz edip değerlendirmek, bu riskleri minimum düzeye indirmek ve kontrol etmektir. Risk, herhangi bir kurum ve işletmelerin doğasında olması gereken bir özelliktir. Bir işletmenin büyümesi ve değer kazanabilmesi için risk alması gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler faaliyetlerini sürdürürken bazı risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda, bu riskleri en doğru şekilde yürütmek oldukça önemlidir. Bu kapsamda iç kontrol, iş süreçlerindeki ve iş ortamındaki değişikliklerden kaynaklanan risklere anında müdahale edilmesini sağlar. Ayrıca, riskleri tamamen ortadan kaldırılmadan doğru şekilde yönetilmesi ve kontrolünde önemli bir rol oynar. Son olarak, etkin bir iç kontrol ve risk yönetimi için, bir işletmenin maruz kaldığı risklerin doğası ve kapsamı kapsamlı ve düzenli olarak tanımlanmalı, değerlendirilmeli ve yönetilmelidir (Korga, 2017: 78-82).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKALARIN RİSK YÖNETİMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ROLÜ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusuna ilişkin literatür özeti, araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve kısıtları, evreni/örnekleme, veri toplama yöntemi, modeli, hipotezleri, verilerin analizi ve bulguları konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Literatür Özeti

Araştırma konusuna ilişkin literatür çalışması yapıldığında; son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası literatürde bankacılık sektöründe risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışmalara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3.1.** Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Örneklem/ Sektör	Yöntem/Analiz	İlişkilendirildiği Kaynaklar	Bulgu ve Sonuçlar
2007	Acındı	65 Kişi/ İç Denetim Birimi Çalışanları ve Üst Yönetim Birimleri	-Bağımsız t Testi, -Tek Yönlü Anova (Varyans Analizi), -Tek Değişkenli Regresyon Analizi	-Kontrol -COSO  -Denetim  - İç Kontrol	Çalışma sonucunda iç kontrol komitesine sahip işletmelerin İç kontrol komitesi olmayan işletmelere göre daha başarılı olduğu saptanmıştır. Zamanla iç kontrol sistemine verilen önemin artacağı düşünülmektedir.
2015	Baykal			- İç Denetim -İç Kontrol  - Bağımsız Denetim	Yapılan araştırmaya göre; iç kontrol sistemi olmazsa olmaz bir süreç olduğu ve doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.



2017	Korga	341 Kişi / Kırıkkale Banka Çalışanları	-Aritmetik ortalama -Tek yönlü varyans analizi -Korelasyon -Tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmaları	-Denetim -İç Kontrol -Kırıkkale -Coso	Araştırmanın sonucuna göre; bankaların risk yönetim sürecin, etkin bir şekilde yürütebilmeleri için etkin bir iç kontrol sistemine ihtiyaçları vardır.
2018	Uğurlu	106 Üniversitenin Strateji Daire Başkanları	-Aritmetik ortalama -Tek yönlü varyans analizi -Korelasyon -Tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmaları	-İç kontrol sistemi -Devlet üniversiteleri -5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu -Kamuda iç kontrol	Araştırmanın sonucuna göre; üniversitelerin kaynaklarını iç ve dış risklere karşı korumaları, iç kontrol ve denetim olmadan mümkün olmayacağı tespit edilmiştir.
2020	Yelken	Ulaşım sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu şirketi		-Muhasebe -Muhasebe Kontrolleri -İç Kontrol Sisteminin Etkinliği -İç Denetim	Araştırma sonucuna göre; muhasebe kontrollerinde iç kontrol sisteminin çok önemli olduğu tespit edilmiştir.
2020	Sargut	60 Kişi/ Banka personeli	-Aritmetik ortalama -Tek yönlü varyans analizi -Korelasyon -Tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmaları	-Bankacılık -İç Kontrol -Coso -Bişkek	Araştırma sonucuna göre iç kontrol faaliyetlerinin uygun faaliyetlerle uygulanması gerektiği ve tüm birimleri kapsaması gerektiği öngörülmüştür.
2020	Ateş		-İç kontrol -İç denetim -İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	-İç kontrol -İç denetim -İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Bu çalışmaya göre; iç kontrol sisteminin uygulaması ile şirketler birçok avantaj elde etmekle beraber etkin bir kaynak olacağı tespit edilmiştir.
2009	Açdoyuran	1974-2009 tarihleri arasında iç kontrol ve operasyonel risk yönetimi sistemi üzerine yapılmış olan çalışmalar	-Bağımsız Değişken -korelasyon	-İç kontrol -İç denetim -Bankalarda İç Kontrol - Ticari bankalarda iç kontrol -Operasyonel risk	Bu çalışmaya göre; bankaları zarara uğratabilecek hile ve hataların engellenmesi için banka personellerinin iç kontrol sistemini bilmeleri gerekmektedir.

2015	Eldemir			-Denetim - İç Denetim -İç kontrol -Bankalar -Risk Yönetimi	Çalışmaya göre; banka faaliyetlerinin tam ve güvenilir bir şekilde yapılabilmesi için etkin bir iç kontrol sistemine ve tüm banka personellerinin doğru ve yeterli bilgiye sahip olmaları çok önemli olduğu vurgulanmıştır.
2015	Şentürk	126 Kişi/ Tüm illerde faaliyet gösteren işletmeler uygulanmıştır.	-Aritmetik ortalama -Tek yönlü varyans analizi -Korelasyon	-İç kontrol -COSO -Kurumsal risk yönetimi - Risk değerlendirmesi -Tekstil işletmeler	Bu çalışmaya göre; her işletmenin kendi iç yapısına göre bir iç kontrol sistemini kurması ve sürdürülebilir bir işletme için risk yönetiminin zorunlu olarak uygulanması gerektiğine vurgu yapılmıştır.
2019	Riso ve Catellini	INTOSAI Kamu Sektörü'ne İlişkin İç Kontrol Standartları Rehberi baz alınmıştır.		-Risk Yönetimi -Operasyonel Risk -Kamu Yönetimi -Kamu Yönetiminde Kontrol Sistemi	Bu çalışmada; yönetim ve kontrol kavramlarının düzeltilmesi gerektiği ve karar mekanizmalarındaki risk yönetimine odaklanması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Amacı

İç kontrol; kurumların örgütsel amaçlarına ulaşmak için karşılaştığı problemlere uyum sağlamaya yardımcı olan bir süreçtir. Bu bağlamda araştırmada bankaların risk yönetiminde iç kontrol sisteminin nasıl olması gerektiği saptanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Konya'da faaliyet gösteren bankalarda risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi tespit ederek risk yönetiminde iç kontrol sisteminin rolünü ve önemini ortaya koymaktır.

### 3.3. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze yaşanan finansal krizlerin temelinde risk yönetimi ve iç kontrol uygulamalarındaki hatalı işlemler ya da birtakım bilgi yetersizliği yatmaktadır. Modern çağda bankalar teknoloji, rekabet, küresel faktörler, insan davranışları ve ekonomik koşullar vb. faktörlerden dolayı çok fazla riskle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebepten ötürü bankaların zararlarını ve karşılaşılan risklerin kayıplarını minimum düzeye tutmak ve bu riskleri optimal şekilde

yönetebilmek için başarılı bir iç denetime sahip olması gerekmektedir. Etkili bir iç kontrol sistemi için banka içerisinde yer alan tüm çalışanların etkin katılım sağlaması gerekmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Araştırmada kullanılan anketlerin katılımcılar tarafından samimi ve doğru bir şekilde cevaplandıkları kabul edilmektedir.

Araştırmanın kısıtları ise şöyledir:

- Bu araştırmada konu, bankaların risk yönetiminde iç kontrol sisteminin rolünün tespit edilmesiyle sınırlıdır.
- Araştırmaya sadece Konya il merkezinde bulunan bankalar dahil edilmiştir.
- Elde edilen bilgiler; kullanılan ölçeklerdeki sorular ve katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2022 yılında Konya ilinde bulunan bankalarda çalışan 2610 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2022 yılında Konya ilinde bulunan bankalarda çalışan 2610 kişi içerisinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 391 banka çalışanı oluşturmaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birincil kaynaklı verilerden faydalanılmıştır. Bu veriler, araştırma için yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerden oluşmaktadır.

Öncelikle, 10 kişilik bir pilot uygulama ile anket uygulamasının anlaşılır olup olmadığı test edilerek gerekli olan düzenlemeler yapılmış ve katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek ve bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

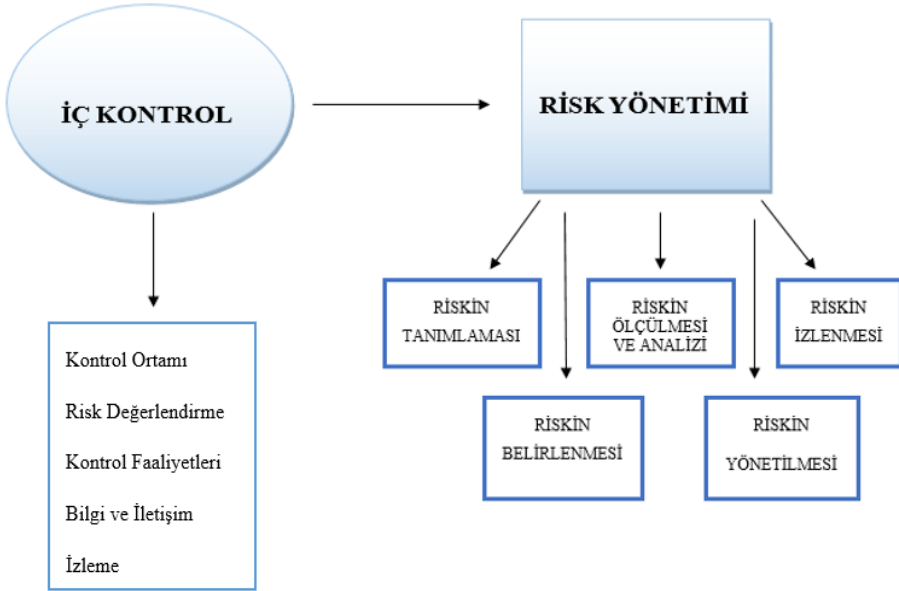
- a) Kişisel Bilgi Formu:** Bu form ile banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, banka türü, hizmet süresi ve unvan verilerine erişilmiştir.
- b) İç Kontrol Ölçeği:** İç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek ve çalışanların algısını ölçmek amacıyla Alper Acındı (2007)

tarafından geliştirilen İç Kontrol Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 22 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte kontrol ortamına ilişkin 5 ifade, risk değerlendirmesine ilişkin 4 ifade, kontrol faaliyetlerine ilişkin 6 ifade, bilgi ve iletişime ilişkin 4 ifade, izlemeye ilişkin 3 ifade olmak üzere toplam 22 ifadeye yer verilmiştir.

- c) **Risk Yönetimi Ölçeği:** Risk yönetimi bileşenlerini ölçmek amacıyla Hussein A., Hassan Al-Tamimi (2007) tarafından geliştirilen Risk Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplamda 22 soru bulunmaktadır. Bu ölçekte riskin tanımlanması ile ilgili 5 ifade, riskin belirlenmesi ile ilgili 3 ifade, riskin ölçülmesi ve analizi ile ilgili 4 ifade, riskin yönetimi ile ilgili 4 ifade ve riskin izlenmesine ile ilgili 6 ifade olmak üzere toplam 22 ifadeye yer verilmiştir.

### 3.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma için oluşturulan model aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

### 3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve oluşturulan model doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

$H_1$  : İç kontrol ile risk yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$  : Kontrol ortamı ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$  : Kontrol ortamı ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$  : Kontrol ortamı ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1d}$  : Kontrol ortamı ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1e}$  : Kontrol ortamı ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1f}$  : Risk değerlendirme ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1g}$  : Risk değerlendirme ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1h}$  : Risk değerlendirme ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1i}$  : Risk değerlendirme ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1j}$  : Risk değerlendirme ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1k}$  : Kontrol faaliyetleri ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1l}$  : Kontrol faaliyetleri ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1m}$  : Kontrol faaliyetleri ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1m}$ : Kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1n}$ : Kontrol faaliyetleri ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1o}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1ö}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1p}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1r}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1s}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1ş}$ : İzleme ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1t}$ : İzleme ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1u}$ : İzleme ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1ü}$ : İzleme ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1v}$ : İzleme ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$H_2 =$  İç kontrol risk yönetimini etkilemektedir.

### 3.8. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS üzerinden yapılan çalışma ile aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi, Spearman Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon analizi tekniklerinden faydalanılmıştır.

### 3.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında elde edilen verilerden hareketle frekans analizi, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi, Spearman Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon analizi bulgularına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan iç kontrol ve risk yönetimi ölçeklerinin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha içsel tutarlılık testi yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülmektedir ve bu değerler aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 291-292);

$0,01 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Verilen bu bilgiler doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Ölçeklerin Puanlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha
<b>İç Kontrol</b>	<b>0,901</b>
Kontrol Ortamı	0,889
Risk Değerlendirme	0,891
Kontrol Faaliyetleri	0,883
Bilgi ve İletişim	0,890
İzleme	0,895
<b>Risk Yönetimi</b>	<b>0,886</b>
Riskin Tanımlanması	0,890
Riskin Belirlenmesi	0,895
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	0,892
Riskin Yönetilmesi	0,887
Riskin İzlenmesi	0,894

Tablo 3.2'ye göre hem iç kontrol ve alt boyutlarının hem de risk yönetimi ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında, bu ölçek ve boyutlarının tamamının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.9.2. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Bu bölümde ankete katılan banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, banka türü, hizmet süresi ve unvanlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	137	34,9
	Erkek	255	65,1
	Toplam	392	100,0
Yaş	22-27	141	36
	28-33	78	19,9
	34-39	127	32,4
	40-45	36	9,2
	45+	10	2,6
	Toplam	392	100,0
Eğitim	Yüksekokul	31	7,9
	Lisans	268	68,4
	Yüksek Lisans	87	22,2
	Doktora	6	1,5
	Toplam	392	100,0



Banka türü	Kamu	121	30,9
	Kamu Katılım	7	1,8
	Katılım	131	33,4
	Özel	126	32,1
	Özel Katılım	1	,3
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	6	1,5
	Toplam	392	100,0
Hizmet süresi	0-5 yıl	150	38,3
	6-10 yıl	111	28,3
	11-15 yıl	96	24,5
	16-20 yıl	28	7,1
	21 yıl ve üzeri	7	1,8
	Toplam	392	100,0
Unvan	Gişe Memuru	127	32,4
	Uzm. Yrd	53	13,5
	Uzman	60	15,3
	Yönetmen Yrd.	66	16,8
	Yönetmen	57	14,5
	Müdür	29	7,4
	Toplam	392	100,0

Tablo 3.3' te araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde; kadınların oranının %34,9 erkeklerin oranının %65,1 olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde; 22-27 yaş grubu kişilerin oranının %36; 28-33 yaşında olanların oranının %19,9; 34-39 yaş grubundaki kişilerin oranının %32,4; 40-45 yaş grubu kişilerin oranının %9,2; 45+ yaş grubu kişilerin oranının ise %2,6 olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre

dağılım incelendiğinde; yüksekokul mezunu olanların oranının %7,9; lisans mezunu olanların oranının %68,4; yüksek lisans mezunu olanların oranının %22,2; doktora mezunu olanların oranının %1,5 olduğu görülmektedir. Banka türlerine göre dağılım incelendiğinde kamu bankası katılımcıları oranının %30,9; kamu katılım bankası katılımcıları oranının %1,8; katılım bankası oranının %33,4; özel banka katılımcısı oranının %32,1; özel katılım bankası oranının %0,3; yatırım ve kalkınma bankası oranının ise %1,5 olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresine göre dağılım incelendiğinde; 0-5 yıl hizmeti olanların oranının %38,3; 6-10 yıl hizmeti olanların oranının %28,3; 11-15 yıl hizmeti olanların oranının %24,5; 16-20 yıl hizmeti olanların oranının %7,1; 21 yıl ve üzeri hizmeti olanların oranının ise %1,8 olduğu görülmektedir. Unvana göre dağılım incelendiğinde; gişe memuru olanların oranının %32,4; uzman yardımcısı olanların oranının %13,5; uzman olanların oranının %15,3; yönetmen yardımcısı olanların oranının %16,8; yönetmen olanların oranının %14,5 ve müdür olanların oranının %7,4 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.9.3. Ölçeklerin Betimsel İstatistiklerine Dair Bulgular

Araştırmada kullanılan iç kontrol ve risk yönetimi ölçeklerinde yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3.4.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin İfadelere Dair Betimsel İstatistikler

	Ort.	S.S.
<i>Kontrol Ortamı</i>		
Yönetim iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını destekleyerek bu yaklaşımın banka çalışanları tarafından da benimsenmesini sağlamaktadır.	4,14	0,73
Bankanın iç kontrol yapısı, işletme politika ve amaçları ile uyum içindedir.	4,19	0,64
İç kontrol amaçlarını gerçekleştirebilmek için birimler arasında etkin bir koordinasyon mevcuttur	4,29	0,69
Denetim komitesi iç kontrolü etkileyebilecek riskleri sürekli gözlemlemek amacı ile yeterli kaynak ve zaman ayırmaktadır.	4,26	0,66
Çalışanların yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlenip sürekli güncellenmektedir.	4,28	0,74

<b>Risk Değerlendirmesi</b>		
Banka içerisinde bölümler bazında risk değerlemesi yapılmaktadır.	4,27	0,68
Riski yönetmek ve etkilerini hafifletmek için sürekli güncellenen bir eylem planı mevcuttur	4,16	0,72
İç kontrol ile yönetim ve çalışanlar açısından hangi risklerin yönetim tarafından kabul edilebilir olduğu tam olarak anlaşılmaktadır.	4,20	0,74
Süreç ve kontroller değişen risklere uygun olarak sürekli güncellenmektedir	4,26	0,69
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>		
İş süreçlerinin analizine dayalı her süreç ve birim için saptanmış yazılı standartlar mevcuttur.	4,20	0,73
Kayıtların ve varlıkların kaybolmasını sınırlayan, hileyi önleyen kontroller mevcuttur.	4,27	0,71
İşlemlerin doğru muhasebeleştirilmesini sağlayan faaliyetler mevcuttur.	4,26	0,66
Ticari işlemlerin, kaydı gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onayı yapılmaktadır.	4,26	0,67
Politika ve prosedür kılavuzlarında tanımlanan kontroller pratikte de öngörüldüğü şekilde uygulanmaktadır.	4,23	0,74
Yasal düzenlemelerdeki değişiklikler yönetim tarafından iç kontrol sistemine zamanında ve eksiksiz olarak aktarılmaktadır.	4,19	0,68
<b>Bilgi ve İletişim</b>		
Tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve bankanın iç kontrol sistemini destekleyen ortak dil yapısı mevcuttur.	4,19	0,66
Finansal raporlamaya temel oluşturan bilginin doğruluğunu garanti edecek faaliyetler oluşturulmuştur.	4,20	0,66
Birbirinden bağımsız sistemler arasında akan verinin doğru bir şekilde aktarıldığına dair kontroller mevcuttur.	4,27	0,67
IT alt yapısında oluşabilecek önemli bir aksaklığa karşı oluşturulmuş, sürekli güncellenen bir acil durum planı mevcuttur.	4,05	0,84

<i>İzleme</i>		
İç kontrol sisteminin etkinliği yönetim tarafından sürekli olarak değerlendirilip gözlemlenmektedir	4,23	0,66
İç kontrol sisteminin denetimini yapan birimin gözlemci rolü ile çatışacak operasyonel sorumlulukları alması yasaklanmıştır	4,13	0,73
Bankanın amaç ve planları ışığında oluşturulan performans ölçütleri kullanılmaktadır	4,20	0,65
<b><i>Riskin Tanımlanması</i></b>		
Bankamızda ortak bir risk yönetimi anlayışı mevcuttur	4,19	0,74
Riski yönetmek bankamızın performansı ve başarısı için önemlidir	4,29	0,60
Bankamızın hedefi ileri düzey risk yönetim teknikleri uygulamalarını genişletmektir.	4,29	0,63
Risk yönetiminde kullanılan teknikleri sürekli incelemek ve değerlendirilmek bankamız için önemlidir	4,32	0,60
Risk yönetimi tekniklerinin uygulanması, beklenen kayıpları veya maliyetleri azaltır	4,32	0,64
<b><i>Riskin Belirlenmesi</i></b>		
Bankamız, hedeflerine ilişkin ortaya çıkan riskleri sistematik ve kapsamlı bir şekilde analiz eder	4,32	0,64
Bankamız, diğer bankaların risk yönetimi sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır.	4,24	0,67
Bankamız yatırım fırsatlarını değerlendirmek için faaliyetler geliştirir ve onları uygular.	4,26	0,66
<b><i>Riskin Ölçülmesi ve Analizi</i></b>		
Bankamız risklerin gerçekleşme olasılıklarını inceler	4,22	0,63
Bankamızın riskleri sayısal analiz teknikleri kullanılarak belirlenir	4,25	0,65
Bankamızın riskleri nitel analiz teknikleri kullanılarak belirlenir	4,25	0,65

Öncelikle yönetilmesi gereken risklerin seçilmesi, bankamızın alacağı tedbirlerden biridir.	4,30	0,62
<b><i>Riskin Yönetilmesi</i></b>		
Bankamızın yönetici kadrosu, organizasyonun iş riski yönetimi performansını düzenli olarak inceler.	4,27	0,60
Bankamızın risk yönetimi stratejileri ve performansı, risk üzerinde oldukça etkilidir.	4,24	0,64
Bankamız risk yönetim süreçlerini kayıt altına alarak çalışanlara fayda sağlar.	4,27	0,61
Bankamız risk yönetiminde nitelikli personel istihdam edilmesine özen gösterir.	4,26	0,65
Etkin risk yönetimi bankamızın hedefidir.	4,28	0,59
Bankamızın Basel Kriterlerini uygulaması, risk yönetiminin etkinliğini artırır.	4,17	0,70
<b><i>Riskin İzlenmesi</i></b>		
Risk yönetiminin etkinliğinin izlenmesi yönetim raporunun ayrılmaz bir parçasıdır.	4,17	0,61
Bankamızın kontrol düzeyi, karşı karşıya kaldığı riskler için uygundur.	4,27	0,61
Bankamızın raporlama ve iletişim süreçleri, risk yönetimi üzerinde etkilidir.	4,31	0,58
Fayda ve maliyet analizi yapmak, riske karşı bankamızın alacağı tedbirlerden biridir.	4,31	0,61

Tablo 3.4'e göre araştırmaya katılanların söz konusu ifadelerle katılım ortalamalarına bakıldığında; iç kontrol alt boyutları içerisinde en fazla katılımları iç kontrol ortamı alt boyutu için "İç kontrol amaçlarını gerçekleştirebilmek için birimler arasında etkin bir koordinasyon mevcuttur" ( $\bar{X}=4,29$ ); risk değerlendirmesi alt boyutu için "Banka içerisinde bölümler bazında risk değerlemesi yapılmaktadır." ( $\bar{X}=4,27$ ); kontrol faaliyetleri alt boyutu için "Kayıtların ve varlıkların kaybolmasını sınırlayan, hileyi önleyen kontroller mevcuttur." ( $\bar{X}=4,27$ ); bilgi ve iletişim alt boyutu için "Birbirinden bağımsız

sistemler arasında akan verinin doğru bir şekilde aktarıldığına dair kontroller mevcuttur.” ( $\bar{X}=4,27$ ) ve izleme alt boyutu için “İç kontrol sisteminin etkinliği yönetim tarafından sürekli olarak değerlendirilip gözlemlenmektedir” ( $\bar{X}=4,23$ ) şeklindedir.

Aynı zamanda, risk yönetimi alt boyutları içerisinde en fazla katılınan riskin tanımlanması alt boyutu için “Risk yönetiminde kullanılan teknikleri sürekli incelemek ve değerlendirilmek bankamız için önemlidir” ( $\bar{X}=4,32$ ) ve “Risk yönetimi tekniklerinin uygulanması, beklenen kayıpları veya maliyetleri azaltır” ( $\bar{X}=4,32$ ); riskin belirlenmesi alt boyutu için “Bankamız, hedeflerine ilişkin ortaya çıkan riskleri sistematik ve kapsamlı bir şekilde analiz eder.” ( $\bar{X}=4,32$ ); riskin ölçülmesi ve analizi alt boyutu için “Öncelikle yönetilmesi gereken risklerin seçilmesi, bankamızın alacağı tedbirlerden biridir” ( $\bar{X}=4,30$ ); riskin yönetilmesi alt boyutu için “Etkin risk yönetimi bankamızın hedefidir.” ( $\bar{X}=4,28$ ) ve riskin izlenmesi alt boyutu için “Bankamızın raporlama ve iletişim süreçleri, risk yönetimi üzerinde etkilidir.” ( $\bar{X}=4,31$ ) ve “Fayda ve maliyet analizi yapmak, riske karşı bankamızın alacağı tedbirlerden biridir.” ( $\bar{X}=4,31$ ) şeklindedir.

#### **3.9.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğu**

Elde edilen verilerin analizinden önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı çarpıklık ve basıklık değerleri ile test edilmiştir. İç kontrol ve risk yönetimi ölçeklerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kontrol Ortamı	4,23	2,67	-1,66	5,55
Risk Değerlendirme	4,22	2,26	-1,64	5,52
Kontrol Faaliyetleri	4,24	3,21	-2,10	8,78
Bilgi ve İletişim	4,18	2,26	-1,87	7,77
İzleme	4,19	1,67	-1,15	4,14
Riskın Tanımlanması	4,28	2,41	-1,80	9,19
Riskın Belirlenmesi	4,24	1,61	-1,32	4,72
Riskın Ölçülmesi ve Analizi	4,25	2,04	-1,69	7,81
Riskın Yönetilmesi	4,25	2,84	-1,34	6,31
Riskın İzlenmesi	4,28	1,85	-1,22	6,51

Tablo 3.5. incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık değerlerinin -2 ile + 2 aralığında olduğu görülmektedir. Fakat basıklık değerlerine bakıldığında ise bu değerler aralığında olmadığı görülmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla analizlerde parametrik testler kullanılmaz. Bunun yerine parametrik olmayan testler kullanılır.

### **3.9.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklerle İlişkisi**

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının demografik faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, banka türü, hizmet süresi ve unvan) ile ilişkisi analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda Mann Whitney U Testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.6.** İç Kontrol Sisteminin ve Risk Yönetiminin Cinsiyete Göre Değişimi

		n	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	P
Kontrol Ortamı	Kadın	137	196,24	26885,50	17432,50	0,974
	Erkek	255	196,64	50142,50		
Risk Değerlendirme	Kadın	137	184,59	25289,50	15836,50	0,121
	Erkek	255	202,90	51738,50		
Kontrol Faaliyetleri	Kadın	137	192,57	26382,50	16929,50	0,611
	Erkek	255	198,61	50645,50		
Bilgi ve İletişim	Kadın	137	195,84	26830,50	17377,50	0,932
	Erkek	255	196,85	50197,50		
İzleme	Kadın	137	183,35	25118,50	15665,50	0,081
	Erkek	255	203,57	51909,50		
Riskin Tanımlanması	Kadın	137	193,15	26462,00	17009,00	0,663
	Erkek	255	198,30	50566,00		
Riskin Belirlenmesi	Kadın	137	182,76	25038,50	15585,50	0,069
	Erkek	255	203,88	51989,50		
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	Kadın	137	189,30	25933,50	16480,50	0,345
	Erkek	255	200,37	51094,50		
Riskin Yönetilmesi	Kadın	137	194,59	26659,00	17206,00	0,805
	Erkek	255	197,53	50369,00		
Riskin İzlenmesi	Kadın	137	198,31	27168,00	17220,00	0,813
	Erkek	255	195,53	49860,00		



Tablo 3.6 'da iç kontrol sistemi alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık analizi Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamının ( $U= 17432,50$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirmesinin ( $U= 15836,50$ ;  $p>0,05$ ), kontrol faaliyetlerinin ( $U=16929,50$ ;  $p>0,05$ ), bilgi ve iletişimin ( $U= 17377,50$ ;  $p>0,05$ ), izlemenin ( $U=15665,50$ ;  $p > 0,05$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aynı zamanda risk yönetimi alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında da, riskin tanımlanmasının ( $U= 17009,00$ ;  $p > 0,05$ ), riskin belirlenmesinin ( $U= 15585,50$ ;  $p>0,05$ ), riskin ölçülmesi ve analizinin ( $U=16480,50$ ;  $p>0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $U= 17206,00$ ;  $p>0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $U=17220,00$ ;  $p>0,05$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespiti için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3.7.** İç Kontrol Sistemi ve Risk Yönetiminin Yaş gruplarına Göre Değişimi

		N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	P
Kontrol Ortamı	22-27	141	195,94	7,4	0,114
	28-33	78	196,20		
	34-39	127	184,42		
	40-45	36	222,08		
	45+	10	268,05		
Risk Değerlendirmesi	22-27	141	186,68	6,7	0,149
	28-33	78	198,55		
	34-39	127	194,99		
	40-45	36	214,78		
	45+	10	272,35		

Kontrol Faaliyetleri	22-27	141	198,53	18,1	<b>0,001 (1 ve 5)</b>
	28-33	78	215,22		
	34-39	127	174,82		
	40-45	36	191,68		
	45+	10	314,45		
Bilgi ve İletişim	22-27	141	199,53	10,4	<b>0,034 (1 ve 5)</b>
	28-33	78	204,59		
	34-39	127	179,96		
	40-45	36	199,43		
	45+	10	290,20		
İzleme	22-27	141	190,28	14,5	<b>0,006 (1 ve 5)</b>
	28-33	78	217,10		
	34-39	127	182,57		
	40-45	36	196,29		
	45+	10	301,30		
Riskin Tanımlanması	22-27	141	206,21	9,80	<b>0,044 (1 ve 5)</b>
	28-33	78	195,38		
	34-39	127	179,05		
	40-45	36	199,28		
	45+	10	279,85		

Riskin Belirlenmesi	22-27	141	194,26	6,02	0,198
	28-33	78	205,16		
	34-39	127	183,95		
	40-45	36	214,60		
	45+	10	254,85		
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	22-27	141	189,63	10,84	<b>0,028 (1 ve 5)</b>
	28-33	78	214,17		
	34-39	127	185,28		
	40-45	36	198,99		
	45+	10	288,95		
Riskin Yönetilmesi	22-27	141	200,69	6,62	0,157
	28-33	78	196,04		
	34-39	127	187,00		
	40-45	36	191,64		
	45+	10	279,15		
Riskin İzlenmesi	22-27	141	195,14	7,04	0,134
	28-33	78	209,25		
	34-39	127	181,10		
	40-45	36	212,31		
	45+	10	254,90		

\*p<0,05

Tablo 3.7’de iç kontrol sistemi alt boyutlarının yaşa göre farklılık analizi Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamının ( $X^2=7,4$ ;  $p>0,05$ ), risk değerlendirmesinin ( $X^2=6,7$ ;  $p>0,05$ ) yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kontrol faaliyetlerinin ( $X^2=18,1$ ;  $p<0,05$ ), bilgi ve iletişimin ( $X^2=10,4$ ;  $p<0,05$ ), izlemenin ( $X^2=14,5$ ;

$p < 0,05$ ) ise yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kontrol faaliyetleri için, 45 yaş ve üzerindekiilerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X} = 118,05$ ); 22-27 yaş aralığında olanlardan ( $\bar{X} = 73,02$ ) daha yüksek olduğu; bilgi ve iletişim için, 45 yaş ve üzerindekiilerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X} = 108,60$ ); 22-27 yaş aralığında olanlardan ( $\bar{X} = 73,69$ ) daha yüksek olduğu; izleme için 45 yaş ve üzerindekiilerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X} = 116,60$ ); 22-27 yaş aralığında olanlardan ( $\bar{X} = 73,12$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca risk yönetimi alt boyutlarının yaşa göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında da, riskin belirlenmesinin ( $X^2 = 6,02$ ;  $p > 0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $X^2 = 6,62$ ;  $p > 0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $X^2 = 7,04$ ;  $p > 0,05$ ) yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Riskin tanımlanmasının ( $X^2 = 9,80$ ;  $p > 0,05$ ), riskin ölçülmesi ve analizinin ( $X^2 = 10,84$ ;  $p > 0,05$ ) ise yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda riskin tanımlanması için, 45 yaş ve üzerindekiilerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X} = 103,00$ ); 22-27 yaş aralığında olanlardan ( $\bar{X} = 74,9$ ) daha yüksek olduğu; riskin ölçülmesi ve analizi için, 45 yaş ve üzerindekiilerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X} = 110,60$ ); 22-27 yaş aralığında olanlardan ( $\bar{X} = 73,55$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespiti için yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.8.** İç Kontrol Sistemi ve Risk Yönetiminin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

		n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	P
Kontrol Ortamı	Yüksekokul	31	171,76	15,47	<b>0,001</b> (1 ve 4)
	Lisans	268	193,23		
	Yüksek Lisans	87	203,86		
	Doktora	6	363,58		
Risk Değerlendirmesi	Yüksekokul	31	198,37	5,24	0,155
	Lisans	268	191,36		
	Yüksek Lisans	87	205,30		
	Doktora	6	288,75		
Kontrol Faaliyetleri	Yüksekokul	31	170,06	7,41	0,060
	Lisans	268	194,91		
	Yüksek Lisans	87	203,56		
	Doktora	6	301,83		
Bilgi ve İletişim	Yüksekokul	31	162,16	10,50	<b>0,015</b> (1 ve 4)
	Lisans	268	194,78		
	Yüksek Lisans	87	205,80		
	Doktora	6	315,67		
İzleme	Yüksekokul	31	187,92	6,43	0,092
	Lisans	268	194,67		
	Yüksek Lisans	87	197,57		
	Doktora	6	307,17		

Riskin Tanımlanması	Yüksekokul	31	163,35	11,93	<b>0,008 (1 ve 4)</b>
	Lisans	268	193,95		
	Yüksek Lisans	87	207,14		
	Doktora	6	327,33		
Riskin Belirlenmesi	Yüksekokul	31	200,31	7,04	0,071
	Lisans	268	188,59		
	Yüksek Lisans	87	213,76		
	Doktora	6	279,75		
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	Yüksekokul	31	183,66	5,52	0,138
	Lisans	268	194,45		
	Yüksek Lisans	87	200,51		
	Doktora	6	296,42		
Riskin Yönetilmesi	Yüksekokul	31	159,52	9,41	<b>0,024 (1 ve 4)</b>
	Lisans	268	195,39		
	Yüksek Lisans	87	205,76		
	Doktora	6	302,92		
Riskin İzlenmesi	Yüksekokul	31	194,84	4,13	0,248
	Lisans	268	193,12		
	Yüksek Lisans	87	201,51		
	Doktora	6	283,33		

\*p&lt;0,05

Tablo 3.8’de Kruskall Wallis H testi sonuçlarına göre; iç kontrol sistemi alt boyutlarından risk değerlendirmesinin ( $X^2=5,24$ ;  $p>0,05$ ) kontrol faaliyetlerinin ( $X^2=7,41$ ;  $p>0,05$ ) ve izlemenin ( $X^2=6,43$ ;  $p>0,05$ ) eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Kontrol ortamının ( $X^2=15$ ;  $p<0,05$ ), bilgi ve iletişimin ( $X^2=10,50$ ;  $p<0,05$ ) ise eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kontrol ortamı için, doktora mezunlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=32,17$ ) yüksekokul mezunlarından ( $\bar{X}=16,45$ ) daha yüksek olduğu; bilgi ve iletişim için, doktora mezunlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=30,17$ ) yüksekokul mezunlarından ( $\bar{X}=16,84$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca risk yönetimi alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında da, riskin belirlenmesinin ( $X^2=7,04$ ;  $p>0,05$ ), riskin ölçülmesi ve analizinin ( $X^2=5,52$ ;  $p>0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $X^2=4,13$ ;  $p>0,05$ ) eğitim durumuna farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Riskin tanımlanmasının ( $X^2=11,93$ ;  $p>0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $X^2=9,41$ ;  $p>0,05$ ) ise eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda riskin tanımlanması için, doktora mezunlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=30,67$ ) yüksekokul mezunlarından ( $\bar{X}=16,74$ ) daha yüksek olduğu; riskin yönetilmesi için, doktora mezunlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=29,08$ ) yüksekokul mezunlarından ( $\bar{X}=17,05$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin banka türüne göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Kruskall Wallis H analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.9.** İç Kontrol Sistemi ve Risk Yönetiminin Banka Türüne Göre Değişimi

		<b>n</b>	<b>Sıra ortalaması</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Kontrol Ortamı	Kamu	127	200,54	2,01	0,733
	Kamu, Katılım	7	163,71		
	Katılım	131	193,45		
	Özel	126	189,25		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	93,50		
Risk Değerlendirmesi	Kamu	127	195,48	2,86	0,580
	Kamu, Katılım	7	175,57		
	Katılım	131	192,28		
	Özel	126	195,26		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	17,00		
Kontrol Faaliyetleri	Kamu	127	197,24	3,12	0,538
	Kamu, Katılım	7	183,71		
	Katılım	131	189,72		
	Özel	126	195,83		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	11,50		



Bilgi ve İletişim	Kamu	127	191,75	2,85	0,582
	Kamu, Katılım	7	200,43		
	Katılım	131	195,01		
	Özel	126	194,67		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	11,50		
İzleme	Kamu	127	205,33	5,16	0,270
	Kamu, Katılım	7	200,86		
	Katılım	131	191,08		
	Özel	126	185,71		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	9,00		
Riskin Tanımlanması	Kamu	121	181,57	3,96	0,411
	Kamu, Katılım	7	241,00		
	Katılım	131	195,68		
	Özel	126	199,26		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	293,00		

Riskin Belirlenmesi	Kamu	121	183,08	5,77	0,217
	Kamu Katılım	7	233,57		
	Katılım	131	191,23		
	Özel	126	204,92		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	33,00		
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	Kamu	121	201,84	2,68	0,613
	Kamu Katılım	7	175,21		
	Katılım	131	188,89		
	Özel	126	190,26		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	323,50		
Riskin Yönetilmesi	Kamu	121	184,70	3,76	0,440
	Kamu, Katılım	7	185,43		
	Katılım	131	199,17		
	Özel	126	195,10		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	370,50		

Riskin İzlenmesi	Kamu	121	192,19	3,15	0,533
	Kamu, Katılım	7	204,00		
	Katılım	131	189,03		
	Özel	126	200,15		
	Yatırım ve Kalkınma Bankası	1	25,50		

Tablo 3.9'da iç kontrol sistemi alt boyutlarının banka türüne göre farklılık analizi Kruskal Walls Testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamının ( $X^2 = 2,01$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirmesinin ( $X^2 = 2,86$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetlerinin ( $X^2 = 3,12$ ;  $p > 0,05$ ), bilgi ve iletişiminin ( $X^2 = 2,85$ ;  $p > 0,05$ ), izlemenin ( $X^2 = 5,16$ ;  $p > 0,05$ ) banka türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca risk yönetimi alt boyutlarının banka türüne göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında riskin tanımlanmasının ( $X^2 = 3,96$ ;  $p > 0,05$ ), riskin belirlenmesinin ( $X^2 = 5,77$ ;  $p > 0,05$ ), riskin ölçülmesi ve analizinin ( $X^2 = 2,68$ ;  $p > 0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $X^2 = 3,76$ ;  $p > 0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $X^2 = 3,15$ ;  $p > 0,05$ ) de anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür.

İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin hizmet süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Kruskal Walls Testi analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.10.** İç Kontrol Sistemi ve Risk Yönetiminin Hizmet Süresine Göre Değişimi

		n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	P
Kontrol Ortamı	0-5 yıl	150	201,49	3,35	0,500
	6-10 yıl	111	180,79		
	11-15 yıl	96	201,57		
	16-20 yıl	28	208,21		
	21 yıl ve üzeri	7	222,29		
Risk Değerlendirmesi	0-5 yıl	150	190,31	1,08	0,896
	6-10 yıl	111	202,35		
	11-15 yıl	96	196,59		
	16-20 yıl	28	200,61		
	21 yıl ve üzeri	7	218,79		
Kontrol Faaliyetleri	0-5 yıl	150	203,72	3,86	0,425
	6-10 yıl	111	191,19		
	11-15 yıl	96	183,89		
	16-20 yıl	28	209,61		
	21 yıl ve üzeri	7	246,57		
Bilgi ve İletişim	0-5 yıl	150	203,50	2,19	0,701
	6-10 yıl	111	183,90		
	11-15 yıl	96	197,30		
	16-20 yıl	28	204,04		
	21 yıl ve üzeri	7	205,21		

İzleme	0-5 yıl	150	195,18	2,72	0,949
	6-10 yıl	111	201,34		
	11-15 yıl	96	190,30		
	16-20 yıl	28	204,89		
	21 yıl ve üzeri	7	199,50		
Riskin Tanımlanması	0-5 yıl	150	210,58	5,93	0,204
	6-10 yıl	111	179,19		
	11-15 yıl	96	189,66		
	16-20 yıl	28	209,54		
	21 yıl ve üzeri	7	210,93		
Riskin Belirlenmesi	0-5 yıl	150	199,84	1,85	0,764
	6-10 yıl	111	191,34		
	11-15 yıl	96	192,93		
	16-20 yıl	28	199,30		
	21 yıl ve üzeri	7	244,50		
Riskin Ölçülmesi ve Analizi	0-5 yıl	150	193,10	3,56	0,470
	6-10 yıl	111	198,42		
	11-15 yıl	96	195,38		
	16-20 yıl	28	191,86		
	21 yıl ve üzeri	7	272,71		

Riskin Yönetilmesi	0-5 yıl	150	204,19	1,60	0,809
	6-10 yıl	111	188,65		
	11-15 yıl	96	192,69		
	16-20 yıl	28	194,45		
	21 yıl ve üzeri	7	216,71		
Riskin İzlenmesi	0-5 yıl	150	203,94	1,79	0,775
	6-10 yıl	111	188,70		
	11-15 yıl	96	191,18		
	16-20 yıl	28	200,04		
	21 yıl ve üzeri	7	219,57		

Tablo 3.10'dan anlaşılacağı üzere iç kontrol sistemi alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık analizi Kruskal Walls Testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda kontrol ortamının ( $X^2 = 3,35$ ;  $p > 0,05$ ), risk değerlendirmesinin ( $X^2 = 1,08$ ;  $p > 0,05$ ), kontrol faaliyetlerinin ( $X^2 = 3,86$ ;  $p > 0,05$ ), bilgi ve iletişiminin ( $X^2 = 2,19$ ;  $p > 0,05$ ), izlemenin ( $X^2 = 2,72$ ;  $p > 0,05$ ) hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca risk yönetimi alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında riskin tanımlanmasının ( $X^2 = 5,93$ ;  $p > 0,05$ ), riskin belirlenmesinin ( $X^2 = 1,85$ ;  $p > 0,05$ ), riskin ölçülmesi ve analizinin ( $X^2 = 3,56$ ;  $p > 0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $X^2 = 1,60$ ;  $p > 0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $X^2 = 1,79$ ;  $p > 0,05$ ) de anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. İç kontrol sistemi ve risk yönetiminin unvana göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.11.** İç Kontrol Sistemi ve Risk Yönetiminin Unvana Göre Değişimi

		n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	P
Kontrol Ortamı	Gişe Memuru	127	203,59	12,89	<b>0,024 (1 ve 3)</b>
	Uzm. Yrd	53	178,42		
	Uzman	60	161,44		
	Yönetmen Yrd.	66	198,35		
	Yönetmen	57	210,57		
	Müdür	29	239,16		
Risk Değerlendirmesi	Gişe Memuru	127	190,74	4,38	0,496
	Uzm. Yrd	53	189,59		
	Uzman	60	186,67		
	Yönetmen Yrd.	66	201,59		
	Yönetmen	57	201,66		
	Müdür	29	232,97		
Kontrol Faaliyetleri	Gişe Memuru	127	200,37	7,68	0,175
	Uzm. Yrd	53	179,39		
	Uzman	60	172,78		
	Yönetmen Yrd.	66	196,20		
	Yönetmen	57	212,55		
	Müdür	29	229,03		

Bilgi ve İletişim	Gişe Memuru	127	201,94	15,58	<b>0,008 (1 ve 3)</b>
	Uzm. Yrd	53	183,96		
	Uzman	60	160,58		
	Yönetmen Yrd.	66	187,54		
	Yönetmen	57	219,66		
	Müdür	29	244,81		
İzleme	Gişe Memuru	127	184,94	12,41	<b>0,029 (1 ve 6)</b>
	Uzm. Yrd	53	209,60		
	Uzman	60	176,16		
	Yönetmen Yrd.	66	200,31		
	Yönetmen	57	197,75		
	Müdür	29	254,10		
Riskin Tanımlanması	Gişe Memuru	127	211,05	19,55	<b>0,002 (1 ve 2)</b>
	Uzm. Yrd	53	160,92		
	Uzman	60	161,60		
	Yönetmen Yrd.	66	198,82		
	Yönetmen	57	206,17		
	Müdür	29	245,76		
Riskin Belirlenmesi	Gişe Memuru	127	195,67	12,15	<b>0,033 (1 ve 6)</b>
	Uzm. Yrd	53	174,71		
	Uzman	60	176,44		
	Yönetmen Yrd.	66	204,39		
	Yönetmen	57	202,11		
	Müdür	29	252,48		



Riskin Ölçülmesi ve Analizi	Gişe Memuru	127	195,06	10,75	0,057
	Uzm. Yrd	53	176,95		
	Uzman	60	177,96		
	Yönetmen Yrd.	66	196,49		
	Yönetmen	57	210,93		
	Müdür	29	248,57		
Riskin Yönetilmesi	Gişe Memuru	127	210,29	24,85	<b>0,001</b> (1 ve 2)
	Uzm. Yrd	53	158,17		
	Uzman	60	177,28		
	Yönetmen Yrd.	66	179,67		
	Yönetmen	57	202,53		
	Müdür	29	272,40		
Riskin İzlenmesi	Gişe Memuru	127	202,54	6,13	0,294
	Uzm. Yrd	53	183,03		
	Uzman	60	174,64		
	Yönetmen Yrd.	66	201,89		
	Yönetmen	57	195,93		
	Müdür	29	228,76		

\*p<0,05

Tablo 3.11’de Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre; iç kontrol sistemi alt boyutlarından risk değerlendirmesinin ( $X^2=4,38$ ;  $p>0,05$ ) kontrol faaliyetlerinin ( $X^2=7,68$ ;  $p>0,05$ ) unvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Kontrol ortamının ( $X^2=12,89$ ;  $p<0,05$ ), bilgi ve iletişimin ( $X^2=15,58$ ;  $p<0,05$ ) ve izlemenin ( $X^2=12,41$ ;  $p<0,05$ ) ise unvana göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar

arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kontrol ortamı için, gişe memurunun sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=99,98$ ) uzmanlardan ( $\bar{X}=81,34$ ) daha yüksek olduğu; bilgi ve iletişim için, gişe memurunun sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=100,41$ ) uzmanlardan ( $\bar{X}=80,43$ ) daha yüksek olduğu; izleme için, müdürlerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=101,02$ ) gişe memurlarından ( $\bar{X}=73,36$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca risk yönetimi alt boyutlarının unvana göre farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında da, riskin ölçülmesi ve analizinin ( $X^2=10,75$ ;  $p>0,05$ ) ve riskin izlenmesinin ( $X^2=6,13$ ;  $p>0,05$ ) unvana göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Riskin tanımlanmasının ( $X^2=19,55$ ;  $p>0,05$ ), riskin belirlenmesinin ( $X^2=12,15$ ;  $p>0,05$ ), riskin yönetilmesinin ( $X^2=24,85$ ;  $p>0,05$ ) ise unvana göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu test sonucunda riskin tanımlanması için, gişe memurlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=96,96$ ) uzman yardımcılardan ( $\bar{X}=75,01$ ) daha yüksek olduğu; riskin belirlenmesi için, müdürlerin sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=97,21$ ) gişe memurlarından ( $\bar{X}=74,23$ ) daha yüksek olduğu; riskin yönetilmesi için, gişe memurlarının sıra ortalamalarının ( $\bar{X}=97,23$ ) uzman yardımcılardan ( $\bar{X}=74,38$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### 3.9.6. Araştırmanın Hipotezlerine Dair Bulgular

Araştırmanın bu kısmında ankette yer alan ifadelerin ortalamalarına ilişkin hipotezler istatistiksel testler yardımıyla test edilmiştir. Araştırmaya katılanların iç kontrol sistemi, iç kontrol sisteminin alt boyutları, risk yönetimi ve risk yönetiminin alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 3.12.** İç Kontrol Sistemi İle Risk Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Risk Yönetimi	İç Kontrol
Risk Yönetimi	1	
İç Kontrol	0,746**	1

Tablo 3.12'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, risk yönetimi ile iç kontrol arasında ( $r=0,746$ ;  $p<0,01$ ) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.13.** İç Kontrol Sistemi İle Risk Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	KO	RD	KF	Bİ	İZ	RT	RB	RÖ	RY	Rİ
KO	1,000									
RD	0,593**	1,000								
KF	0,648**	0,645**	1,000							
Bİ	0,634**	0,602**	0,654**	1,000						
İZ	0,558**	0,537**	0,614**	0,574**	1,000					
RT	0,533**	0,444**	0,510**	0,510**	0,409**	1,000				
RB	0,522**	0,484**	0,520**	0,534**	0,484**	0,592**	1,000			
RÖ	0,500**	0,515**	0,489**	0,521**	0,503**	0,477**	0,530**	1,000		
RY	0,594**	0,513**	0,549**	0,559**	0,506**	0,614**	0,573**	0,649**	1,000	
İ	0,554**	0,520**	0,548**	0,536**	0,463**	0,568**	0,535**	0,561**	0,600**	1,000

**KO:** Kontrol Ortamı, **RD:** Risk Değerlendirilmesi, **KF:** Kontrol Faaliyetleri, **Bİ:** Bilgi ve İletişim, **İZ:** İzleme  
**RT:** Riskin Tanımlanması, **RB:** Riskin Belirlenmesi, **RÖ:** Riskin Ölçülmesi ve Analizi, **RY:** Riskin Yönetilmesi, **Rİ:** Riskin İzlenmesi  
\*\*p<0.01

Korelasyon analizi sonuçları alt boyutlar olarak incelendiğinde, kontrol ortamı ile riskin tanımlanması ( $r=0,533$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; kontrol ortamı ve riskin belirlenmesi ( $r=0,522$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin, kontrol ortamı ile riskin ölçülmesi ve analizi ( $r=0,500$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; kontrol ortamı ile riskin yönetilmesi ( $r=0,594$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; kontrol ortamı ile riskin izlenmesi ( $r=0,554$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  ve  $H_{1e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Ulaşılan bu sonuçlar, Korga (2017)'nin yaptığı çalışmadaki elde edilen bulgularla uyumludur.

Risk değerlendirme ile riskin tanımlanması ( $r=0,444$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; risk değerlendirme ve riskin belirlenmesi ( $r= 0,484$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin, risk değerlendirme ile riskin ölçülmesi ve analizi ( $r=0,515$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; risk değerlendirme ile riskin yönetilmesi ( $r=0,513$ ;  $p<0,01$ ) orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; risk değerlendirme ile riskin izlenmesi ( $r= 0,520$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{1p}$ ,  $H_{1g}$ ,  $H_{1i}$ ,  $H_{1i}$  ve  $H_k$  hipotezleri kabul edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar, Korga (2017)'nin yaptığı çalışmadaki elde edilen bulgularla uyumludur.

Kontrol faaliyetleri ile riskin tanımlanması ( $r=0,510$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; kontrol faaliyetleri ve riskin belirlenmesi ( $r= 0,520$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin, kontrol faaliyetleri ile riskin ölçülmesi ve analizi ( $r=0,489$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesi ( $r=0,549$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin kontrol faaliyetleri ile riskin izlenmesi ( $r= 0,548$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{1j}$ ,  $H_{1k}$ ,  $H_{1i}$ ,  $H_{1m}$  ve  $H_n$  hipotezleri kabul edilmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar, Korga (2017)'nin yaptığı çalışmadaki elde edilen bulgularla uyumludur.

Bilgi ve iletişim ile riskin tanımlanması ( $r=0,510$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; bilgi ve iletişim ve riskin belirlenmesi ( $r= 0,534$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin, bilgi ve iletişim ile riskin ölçülmesi ve analizi ( $r=0,521$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; bilgi ve iletişim ile riskin yönetilmesi ( $r=0,559$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; bilgi ve iletişim ile riskin izlenmesi ( $r= 0,536$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{1o}$ ,  $H_{1o}$ ,  $H_{1p}$ ,  $H_{1r}$  ve  $H_s$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Ulaşılan bu sonuçlar, Korga (2017)'nin yaptığı çalışmadaki elde edilen bulgularla uyumludur.

İzleme ile riskin tanımlanması ( $r=0,409$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin; İzleme ve riskin belirlenmesi ( $r=0,484$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin, İzleme ile riskin ölçülmesi ve analizi ( $r=0,503$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; izleme ile riskin yönetilmesi ( $r=0,506$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin; İzleme ile riskin izlenmesi ( $r=0,463$ ;  $p<0,01$ ) arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre  $H_{1s}$ ,  $H_{1t}$ ,  $H_{1u}$ ,  $H_{1ü}$  ve  $H_{1v}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Ulaşılan bu sonuçlar, Korga (2017)'nin yaptığı çalışmadaki elde edilen bulgularla uyumludur.

**Tablo 3.14.** İç Kontrol Sistemi İle Risk Yönetimine İlişkin Regresyon Analizi

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	26,82	2,35	-	11,41	0,001
İç Kontrol	0,722	0,025	0,824	28,71	0,001

R= ,824      R<sup>2</sup>= ,679      F= 824,447  
Bağımlı Değişken: Risk Yönetimi  
B= Standartlaştırılmamış Katsayı  
Beta: Standartlaştırılmış Katsayı

Tablo 3.14'e göre basit regresyon analizi sonucunda iç kontrolün risk yönetimini yordama düzeyi tespit edilmiş ve  $R=0,824$  ve  $R^2=0,679$  olarak bulunmuş; dolayısıyla iç kontrolün risk yönetimi düzeyindeki varyansın yaklaşık % 68'ini açıkladığı görülmüştür. İç kontrolün risk yönetimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucundan hareketle  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca iç kontrol sisteminin alt boyutlarının risk yöntemini yordama düzeyinin tespiti için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.15.** İç Kontrol Sistemi Alt Boyutları İle Risk Yönetimine İlişkin Regrasyon Analizi

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	27,026	2,375	-	11,377	0,001
Kontrol Ortamı	0,571	0,153	0,165	3,728	0,001
Risk Değerlendirmesi	0,639	0,195	0,156	3,271	0,001
Kontrol Faaliyetleri	0,633	0,164	0,220	3,865	0,001
Bilgi ve İletişim	1,046	0,201	0,256	5,216	0,001
İzleme	0,824	0,242	0,149	3,413	0,001
R= 0,826      R <sup>2</sup> = 0,682      F= 165,597 Bağımlı Değişken: Risk Yönetimi B= Standartlaştırılmamış Katsayı    Beta: Standartlaştırılmış Katsayı					

Tablo 3.15'e göre iç kontrol sisteminin alt boyutlarının risk yönetimini yordama düzeyi tespit edilmiş ve R=0,826 ve R<sup>2</sup> = 0,682 olarak bulunmuş; dolayısıyla iç kontrolün alt boyutlarının risk yönetimi düzeyindeki varyansın yaklaşık % 68'ini açıkladığı görülmüştür. İç kontrolün alt boyutlarından kontrol ortamının, risk değerlendirmesinin, kontrol faaliyetlerinin, bilgi ve iletişiminin ve izlemenin risk yönetimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Test edilen hipotezlerin kabul / red durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3.16.** Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul / Red</b>
H <sub>1</sub> = İç kontrol ile risk yönetiminin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1a</sub> : Kontrol ortamı ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1b</sub> : Kontrol ortamı ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1c</sub> : Kontrol ortamı ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

H <sub>1d</sub> : Kontrol ortamı ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1e</sub> : Kontrol ortamı ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1f</sub> : Risk değerlendirme ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1g</sub> : Risk değerlendirme ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1h</sub> : Risk değerlendirme ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1i</sub> : Risk değerlendirme ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1j</sub> : Risk değerlendirme ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1j</sub> : Kontrol faaliyetleri ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1k</sub> : Kontrol faaliyetleri ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1l</sub> : Kontrol faaliyetleri ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1m</sub> : Kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1n</sub> : Kontrol faaliyetleri ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1o</sub> : Bilgi ve iletişim ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1o</sub> : Bilgi ve iletişim ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1p</sub> : Bilgi ve iletişim ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>1r</sub> : Bilgi ve iletişim ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

$H_{18}$ : Bilgi ve iletişim ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_{19}$ : İzleme ile riskin tanımlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_{11}$ : İzleme ile riskin belirlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_{10}$ : İzleme ile riskin ölçülmesi ve analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_{10}$ : İzleme ile riskin yönetilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_{14}$ : İzleme ile riskin izlenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_2$ = İç kontrol risk yönetimini etkilemektedir.	Kabul



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankaların risk yönetiminde iç kontrol sisteminin rolü: Konya İli Örneği çalışmasına 392 banka çalışanı katılım sağlamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir;

- Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyete bakıldığında %65,1 erkekler, %34,9 kadınlar oluşturmaktadır. Diğer demografik özellikleri incelediğimizde büyük çoğunluğu katılım bankalarında çalışmakta olup 22-27 yaş arası çoğunluktadır. Çalışmanın büyük bir kısmını lisans mezunu ve 0-5 yıl arası kıdeme ve gişe memuru unvanına sahip katılımcılar oluşturmaktadır.
- İç kontrol sisteminin alt boyutları içerisinde en çok tercih edilen kontrol ortamı alt boyutunda ‘‘iç kontrolün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için birimler arası etkin, etkili bir iletişim ve koordinasyon olmalıdır’’ ifadesi olmuştur.
- İç kontrol sisteminin alt boyutu olan risk değerlendirmesi alt boyutunda ‘‘banka içindeki birimler bazında sürdürülebilir risk değerlendirmesi yapılmalıdır’’ ifadesi olmuştur.
- İç kontrol sistemi alt boyutu olan kontrol faaliyetleri alt boyutunda politikalarda belirlenen ve tanımlanan kontrollere göre uygulanmalıdır.
- İç kontrol sistemi alt boyutu olan bilgi ve iletişim alt boyutunda, bilgi ve iletişim birbirinde bağımsız sistemler arasında olup ve işleyişin doğru bir şekilde yürütüldüğüne dair kontroller yapılmalıdır.
- İç kontrolün son alt boyutu olan izleme alt boyutunda iç kontrol sistemi sürekli olarak değerlendirip gözlenmektedir.
- Riskyönetimin risklerin tanımlanması alt boyutlarının incelendiğinde, risk yönetiminde kullanılan teknikleri sürekli incelemek ve değerlendirmek oldukça önemlidir.
- Bankalar risklerin belirlenmesinde dikkat etmesi gereken önemli husus rakip bankaları takip etmeli, güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidirler.
- Bankalar risklerin ölçülmesi ve analizi alt boyutu için risklerin önceliklendirilmesi ve ilk önce hangi risklerin seçileceği ve buna dair ne yapılacağını belirlemelidir

- Risk yönetimi alt boyutundan olan riskin yönetilmesi alt boyutuna göre, bankaların hedefi başarılı ve etkili bir risk yönetimidir.

Risk yönetiminin son alt boyutu olan riskin izlenmesi alt boyutuna göre, bankamızın alacağı tedbirlerden biri de fayda ve maliyet analizi yapmak olmalıdır. Bankaların iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine yönelik çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda iç kontrol sisteminin etkinliğinde önemli bir unsur olan kontrol ortamı süreçlerinin etkili bir şekilde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Yine ankete katılanların cevapları neticesinde COSO iç kontrol çerçevesinin en önemli parçası olan risk değerlendirme sürecinin bankalarda etkin olduğu anlaşılmıştır. Verilen cevaplara göre bankaların kontrol faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulandığı ve yürütüldüğü sonucu çıkarılmıştır. Bilgi ve iletişim ifadelerine ilişkin cevaplar bankaların bilgiye zamanında ve güvenilir bir şekilde ulaştığını ve çalışanlar ile yönetim arasında etkili bir iletişim sağlandığını göstermiştir. Son olarak ankete katılanların cevaplarına göre gözetim faaliyetlerinin etkin olarak yürütüldüğü belirlenmiştir

Araştırma hipotezleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir;

- İç kontrol ile risk yönetiminin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İç kontrol ile risk yönetiminin arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iç kontrol sistemi ile risk yönetimi arasında güçlü, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İç kontrol sistemi alt boyutları ile risk yönetimi alt boyutlarını incelediğimizde tüm alt boyutlar arasında orta, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kontrol faaliyetleri bileşeni ile riskin tanımlanması, kontrol faaliyetleri bileşeni ile riskin belirlenmesi, bilgi ve iletişim bileşeni ile riskin ölçülmesi ve analizi, kontrol faaliyetleri bileşeni ile riskin yönetilmesi ve kontrol faaliyetleri bileşeni ile riskin izlenmesi arasında daha yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- İç kontrol risk yönetimini etkilemektedir.

İç kontrol risk yönetimini etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapılan regresyon analizine göre, iç kontrol risk yönetimini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Globalleşmenin artması ile birlikte finansal piyasalarda risk önemli bir konu olmuştur. Ulusal ve uluslararası ekonomide önemli bir paya sahip olan bankaların temelini risk oluşturmaktadır. Bankaların karşılaştığı olumsuz her olay ülkemizi doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bankalarda risk yönetim sürecini doğru yönetmeliyiz. Elde edilen tüm bulgular etkin bir iç kontrol sisteminin risk yönetimi sürecinde önemli olduğunu göstermektedir. Bankaların risk yönetim sürecini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

Etkin gözetim faaliyetleri diğer bileşenlerden kaynaklanan iç kontrol sisteminin aksaklıklarının ve eksikliklerinin belirlenmesi ve iç kontrole ilişkin maliyetlerin azaltılmasında bankalara katkıda bulunmaktadır. Kısaca, tüm bileşenler birbirlerini etkilediğinden bileşenlerin birbirleri ile uyum içinde çalışması gerekmektedir. Bu sayede etkin bir iç kontrol sistemi tasarlamak ve yürütmek mümkündür.

Bankaların iç kontrol amaçlarına ve güvenilir ortama ulaşabilmesi için COSO modelini (Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ve İzleme) doğru bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Bankaların risk yönetiminde iç kontrol sisteminin rolünü belirlemeye çalışılan bu araştırmada elde edilen bulgular gelecekte yapılacak olan çalışmalara ilham kaynağı olabilir. Bu çalışmanın örneklemini Konya ilinde faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Sonraki çalışmalar farklı sektörler ve farklı illere uygulanabilir.

**KAYNAKÇA**

- Adiloğlu, B. (2011). İç Denetim Süreci ve Kontrol Faaliyetleri, Türkmen Kitabevi.
- A. Hussein, Al-Tamimi, Hassan, Al-Mazrooei, Faris Mohammed, “Banks’ risk management: a comparison study of UAE national and foreign banks”, The Journal of Risk Finance, Sayı:8, 2007, s.394-409.
- Acındı, Alper, İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.
- Ağmaz, S. (2017). Türkiye’deki Belediyelerin İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliğinin Dış Denetim Bulgularına Göre Analizi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 74-92.
- Akbıyık, S., (2005). Denetim ve Raporlama, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Aksoy, T. (2008). Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim, Muhasebat Kontrolörleri Derneği.
- Akşam, A. (2005). İç Denetim Mesleđi, İlkeleri, Uluslararası İ Denetim Standartları ve Değerlendirilmesi. (Yeterlilik Tezi), Hazine Müsteşarlığı Hazine Kontrolörleri Kurulu Başkanlığı.
- Altuğ, F. (2000). Mali Denetim. Ezgi Kitabevi.
- Arcagök, M. S. & Erüz E. (2006). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi. Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını.
- Arslan, M. C. (2015). İç Denetim, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul.
- Atan, M. (2002). Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, E. (2011). Yerel Yönetimlerde Bir İ Denetim Uygulaması Olarak Performans Denetimi: Bursa Büyükşehir Belediyesi Yöneticileri Algılaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludađ Üniversitesi, Bursa.
- Bakkal, H., Kasımoğlu, A., “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış COSO ve CoCo Modeli”, Mevzuat Dergisi, 2012/15 (178).

- Balyemez, S, A., (2016). “Türkiye’de Özel Sektör ve Kamu İdareleri İç Kontrol Sistemlerinin Mevzuat Yükümlülükleri Açısından Karşılaştırılması”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı Aralık, ss. 1-70.
- Baskıcı, Ç., (2015). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 711(25), ss. 163-180.
- Başar, P. (Ed). ve Celayir, D. (Ed). (2020). Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi. Nobel Yayın: Ankara.
- Baydarol, O., (2007). İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilge, S., & Kiracı, M. (2010). Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler: (Kamu İç Denetçileri Üzerine Bir Araştırma). Gazi Kitabevi.
- Bozkurt, C. (2010). Risk, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim. Denetişim, 4, 17-30.
- Bozkurt, N. (2012). Muhasebe Denetimi, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Can, A. (2013). Yerel Yönetimlerde İç Denetim: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Ceyhan, F, İ., Apan, M., (2014). “COSO İç Kontrol Modeli’ nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (10), ss. 179-198.
- Ceylan, H. ve Başhelvacı, V. S. (2011). Risk değerlendirme tablosu yöntemi ile risk analizi: bir uygulama. International Journal of Engineering Research and Development, 3 (2), 25-33.
- COSO, (2013), “The 2013 COSO Framework & SOX Compliance”, <[https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)> (15.03.2022).
- Çalgan, E. (2008). Muhasebe Denetimi, İSMMMO Yayınları, İstanbul.
- Çolak, S. (2017). Risk ve Kriz Yönetimi. Bitirme Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Demir, M. (2010). Alandakilerin Bakış Açısıyla Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi].
- Demirel, D. (2013). Hesap Verebilirlikte Denetimin Yeni Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 361-378.
- Derici, Onur, Tüysüz, Zekeriya, Sarı, Aydın, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, Sayı:65, 2007, s.151-172.
- Desai, R., Desai, V, Libby, T. & Rajendra, P. S. (2017). External Auditors’ Evaluation of the Internal Audit Function: A Empirical Investigation. International Journal of Accounting Information Systems, 24, 1-14.
- Duman, Ö. (2008). Muhasebe Denetim ve Raporlama. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Duran, E. (2013). Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Durmuş, G. (2009). Risk Analizi. <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh275.pdf>.
- Dursun, D, G., Dal, G, B., (2018). “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Tekstil İşletmesinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi” Muhasebe ve Maliye Dergisi, 1(1), ss. 17-26.
- Ekici, H. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansları Uygulaması. Çizgi Kitabevi: Konya.
- Elmas, B., Kurnaz, E., (2013). “Türkiye’deki Factoring Şirketlerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinlik Araştırması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2013(26), ss.61-76.
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (3), 209-220.
- Erdoğan, M., (2006). Denetim, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, S., (2009), “İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi”, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gökmen, D. (2009). Kamu İdarelerinde İç Denetim. Alp Yayınevi.
- Gönen. S., (2007). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama.

- Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Güney, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, H. (1995). Muhasebe Denetimi. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.
- Güredin, E. (2008). Denetim ve Güvence Hizmetleri, SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler 12. Bs., Arıkan Basım Yayın.
- Güredin, E., (2014), Denetim ve Güvence Hizmetleri SMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Haftacı, V., (2016). Muhasebe Denetimi, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Hass, S., Mohammad J. A. ve Priscilla, B. (2006). The Americas Literature Review on Internal Auditing. Managerial Auditing Journal, 21(8), 835-844.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., Kılılı, M., (2012). "İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması", Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), ss. 169-189.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı, (2006). Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi, Hazine ve Maliye Bakanlığı Yayını.
- IIA, (2010). The Institute of Internal Auditors, International Internal Audit Standarts. Çev. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Ankara.
- İnce, B. S. (2008). Hastanelerde risk yönetimi ve hemşirelik. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 24 (3), 73-81.
- İslamoğlu, A. ve Alnıaçık, Ü. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012). "Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler", Mali Çözüm Dergisi, 2012 (113), 41-43.
- Karacan, S. ve Rahmi Uygun, (2012). Denetim ve Raporlama, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Karahan, M., İğde, M., (2017). "Muhasebe Hata ve Hileleri Önlemede İç Kontrolün Rolü", Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (7), ss.143-158.

- Karakaya, G., (2016). “Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi”, Vergi Sorunları Dergisi, 2016(330). ss. 159-171.
- Kaval, H., (2008), Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kayım, A. (2005). İç Kontrol Sistemlerinin İncelenmesi ve Türk Kamu Yönetiminin Modern İç Kontrol Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi. [Yeterlik Tezi, Hazine Müsteşarlığı].
- Kepekçi, C. (2004). Bağımsız Denetim. Ankara: Avcıol Basım Yayın.
- Kileci, N. M. (2009). İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Koçak, S.Y. & Kavakoğlu, T. (2010). İl Özel İdarelerinde İç Denetim Sisteminin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma. Sayıştay Dergisi, 77, 119-148.
- Korga, S., “Risk Yönetiminde İç Kontrol Sisteminin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- Korkmaz, U. (2008). Kamuda İç Denetim. Bütçe Dünyası Dergisi, 2(25), 4-15.
- Köse, H. Ö. (2004). Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi, Sayıştay Dergisi, 52, 3-42.
- Kumru, U. (2017, Mayıs 25). İç denetim uluslararası mesleki uygulamalar çerçevesi. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Farkındalık Ayı Seminerleri.
- Kurnaz, N., & Çetinoğlu, T. (2010). İç Denetim Güncel Yaklaşımlar. Umud Kitabevi.
- Maliye Hesap Uzmanları Derneği, (2017). Denetim İlke ve Esasları, Acar Basım ve Cilt Sanayi Ticaret A.Ş., İstanbul.
- Maya, İ. (2008). Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetme Yöntemleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Memiş, M. Ü., (2008). Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar, Mali Çözüm Dergisi, 85, 75-91.
- Mil, H. İ., (2016). Türk Kamu Denetim Sistemi, Gazi Kitabevi, Ankara.



- Oğraş, C. (2010). Operational Risk Management In Banks and Internal Audit Function Role In Operational Risk Management. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbaran, M, H., (2001). “Şeffaflık ve Hesap Verme Sorumluluğu Bağlamında Yolsuzlukla Mücadelede Sayıştayların Rolü”, Sayıştay Dergisi, 2001/ (43), ss. 3-22.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol. TİDE Yayınları.
- Özbilgin, İ. G. (2003). Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar. Sayıştay Dergisi, 49, 123-128.
- Özbilgin, G, İ., (2008), “Aracı Kurumlarda İç Kontrol Sistemi Analizi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe- Finansman Bilim Dalı, Ankara.
- Özcan, N. (2018). Sağlık kurumlarında risk yönetimi. Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi, 2 (1), 15-24.
- Pehlivanlı, D. (2010). Modern İç Denetim. Beta Yayınevi.
- Pickett, K. H. Spencer. (2005). The Essential Handbook of Internal Auditing, John Wiley & Sons Inc.
- Rodrigues-da-Silva, L.H. ve Crispim, J.A. (2014). The project risk management process, a preliminary study. Procedia Technol. 16, 943–949.
- Sabuncu, B., (2017). “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18 (2), ss. 161-174.
- Selimoğlu, S, K., (2017), Bağımsız Denetim, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Soajın, O. T. M. (2020). Başarılı Bir Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tafur, R. (2007). İş Kazalarının Risk Yönetimi ve Bilişim Teknolojileri Kullanılarak Azaltılmasının İncelenmesi ve Bir Kamu Kurumunda Yürütülen Uygulamaların Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Tanyeri, A., Memiş, Ü, M., (2017). “Bağımsız Denetimin Etkinliği Açısından İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Komitelerin Önemi”, Sosyal ve Beşerî Bilimleri Dergisi, 9 (1), ss. 61-77.
- Taytak, M. ve İsmail Cıgırcı, (2018). Kamu Mali Yönetimi Kapsamında Mali Denetim Üzerine Seçme Konular, (1.Baskı), Savaş Yayınevi, Ankara.
- Tektüfekçi, F. (2008). İç Denetimin Değişen Rolü: Değer Yaratmak. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 10(2), 79-108.
- Terzioğlu, C. (2019). Psikiyatri Kliniklerinde Risk Yönetimi İle İlgili Hemşirelerin Bilgi ve Uygulamalarına Psikodrama Temelli Risk Yönetimi Eğitim Programının Etkisi. Doktora Tezi. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TİDE. (2008). Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Etik Kuralları.
- Tok, P. (2010). Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetçilik. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi].
- Toroslu, M. V., (2016). Finansal Tablolar Denetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tummala, V. M. R. ve Burchett, J. F. (1999). Applying a risk management process (RMP) to manage cost risk for an EHV transmission line Project. International Journal of Project Management, 17 (4), 223–235.
- Tüm, K. (2010). Denetim Birimi Olarak YMM’lerin Vergi Kaybını Önlemede Etkisi: YMM’ler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Türk Dil Kurumu: (Erişim) www.tdk.gov.tr, 11 Mayıs 2016.
- Türedi, H., Gürbüz, F., Alıcı Ü., (2014). “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, 11 (42), ss.141-155.
- Türedi, H., Kaban, A. O., Karakaya, G., (2015). “COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, Sayıştay Dergisi, 2015(99), ss.95-119.
- Unegbu, A. O., & Kida, M.I. (2011). Effectiveness of Internal Audit As Instrument of Improving Public Sector Management. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 2(4), 304-309.

- Uşul H., Titiz İ., Ateş B.A., (2011). “İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, Muhasebe ve Finans Dergisi, ss.48-54.
- Uğurlu, Murat, Erdaş, M. Levent, Erođlu, Abdullah, “Portföy Yönetiminde Sistematik Olmayan Riski Azaltacak Bir Doğrusal Programlama Model Önerisi”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2015.
- Uyar, S. (2009). İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yavuz, S, T., (2002). “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri İç Kontrol Merkezi Teftiş’ten (İç Denetim’den) Farklı Bir Mekanizma mıdır?”, Bankacılar Dergisi, Sayı. 2002(42), ss.39-57.
- Yelken, H, Z., “İç kontrol sisteminin etkinliğinde muhasebe kontrollerinin rolü ve bir uygulama” , Yüksek Lisans Tezi, 2020.
- Yılanıcı, M., (2006), İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, Nobel Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Yörüker. S., (2007), “INTOSAI GOV9130”, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi -Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler, <[https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/bilgi\\_notlari/kamusektoru\\_ickontrolrehber.pdf](https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/bilgi_notlari/kamusektoru_ickontrolrehber.pdf)> (15.03.2022).
- Yurtsever, G. (2015). İç Denetimin Fonksiyonları ve Katma Deđeri. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 52(602), 89-101.
- Yüksel, F. (2011). Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi].