

İÇ KONTROL İLE KURUM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMASI

Ayşe Nilgün ERTUĞRUL*

ÖZET

Günümüzde, kurumlarda yaşanan krizlerin en önemli sebebinin, çalışanlardan kaynaklanan hata ve hileler ile bilgi ve belge iletimindeki aksaklıklar olduğu fark edilmiştir. Bu sebeple, kurumlarla ilgili yasa ve düzenlemeler, iç kontrolü de geniş bir şekilde kapsar hale gelmiştir. Son dönemde, kamu ya da özel, işletmeler ya da kâr amacı gütmeyen tüm kurumlarda etkin bir iç kontrole ihtiyaç olduğu konusunda giderek fikir birliği olmaktadır. Bu yönde ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu ile kamu kurumlarında ve üniversitelerde iç kontrolün etkinliğini denetleyecek iç denetim birimlerinin kurulması zorunlu hale getirilmiştir. İnsanı farklı davranış ve tutum sergilemeye iten en önemli sebep, kendi taşıdığı kültür ve içinde bulunduğu kurumun kültürüdür. Kurum kültürü, kurum yönetimini ve kurum çalışanlarını betimleyen unsurlar bütünüdür. Çalışmamız, kurum kültürünün ve iç kontrolün karşılıklı etkileşiminin varlığını gösteren bir çerçeve hazırlamak amacıyla yapılmıştır. Buna doğrultuda, çalışmamızda Anadolu Üniversitesi birim yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans analizi, korelasyon analizi ve One-Way ANOVA analizi kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: iç kontrol, iç denetim, kurum kültürü, üniversite

Jel Kodlar: M40, M41

* Öğrt. Gör. Dr., Ufuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
anertugrul@ufuk.edu.tr

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL CONTROL AND CORPORATE CULTURE AND ANADOLU UNIVERSITY RESEARCH

Abstract

It is noticed that malfunctions in the transmission of information and documents, as well as mistakes and cheats arising from the employees, are the most important reason of the crises experienced in corporations nowadays. Therefore, acts and regulations related with corporations come to include internal control in broad sense. Recently, there seems to be an increasing consensus about the need for an effective internal control in both non-profit organizations and companies. within this direction, with the Law No 5018, it has become compulsory to establish internal audit units auditing the efficiency of internal control in the public institutions and universities in Turkey. The most significant reason making human display distinct behaviour and attitudes is his/her own culture and the corporate culture of the corporation he/she works in. Corporate culture consist of the elements describing the management of the corporation and the employees. Our study aims at preparing a framework demonstrating the existence of the mutual interaction between corporate culture and internal control. Accordingly, in our work, a questionnaire study, which is intended towards unit managers of Anadolu University, is made. Frequency analysis, correlation analysis and One-Way ANOVA analysis are used in the analysis of datas.

Keywords: internal control, internal auditing, corporate culture, university

Jel Codes: M40, M41.

1. GİRİŞ

İşletme ve yönetim alanında mekanik işletme tanımlarından insan odaklı işletme tanımlarına geçişin bir sonucu olarak kurum kültürü alanındaki çalışmalarda artış olmuştur.

İnsanların grup halinde yaşama ve karşılıklı iletişim içinde olma zorunlulukları, bireysel davranış ve tutumlarının ortak hale gelerek, grup davranış ve tutumlarına dönüşmesine neden olur; bu da grupların kültürlerini doğurur. Kültür, kurum üyelerini bir arada tutar ve birlikte hareket etme yönünde güdüler. İnsanın belirlenen kuralları algılayışı ve uygulama şekli kurumdan kuruma hatta birimden birime değişebilmektedir. Çalışanların duygu, inanç, düşünce ve davranışlarının uygulamaları ve kurallara uyumu

etkilediği genel kabul görür hale gelmiştir.

İç kontrol, kurumlarda var olan bilgi belge akışını ve organizasyon yapısının tamamını kapsayan kontroller bütünüdür. Etkin bir iç kontrol, kurumlarda işlemlerin etkinliğini ve verimliliği artırma, finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlama, yasa ve düzenlemelere uyum amaçlarını yerine getirerek kurumun başarısını artırır. Her kurumda etkin ya da etkin olmayan bir iç kontrolün varlığından söz edilir. Daha önce belirtildiği gibi kurum kültürü her biri ayrı kültüre sahip insanların ortak davranış sergilemeleri ile oluşmaktadır. Bu davranışlar, kurumun işlevlerinin yerine getirilmesinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkindir. Çünkü insan, kurumun ve dolayısıyla iç kontrolün bir parçası yani unsurudur. Kültür, insan tarafından oluşturulur ve insan kültürün bir parçasıdır. İç kontrolün yapısı ve sınırları belirgin ve biçimsel, kurum kültürünün sınırları belirsiz ve yapısı biçimsel değildir. İç kontrolün etkinliği ile kurum çalışanlarının davranış, düşünce, inanç ve değerleri kısacası kültürü arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar, her belgenin ve bilginin oluşması ve aktarılmasında yer almaktadırlar ve bundan dolayı insani özelliklerin yapı içerisinde etken olduğu açıkça gözlenebilmektedir. Bütün bu sebeplerden dolayı çalışmamızda iç kontrol ve kurum kültürünün etkileşiminin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

2. KURUM KÜLTÜRÜ VE İÇ KONTROL ETKİLEŞİMİ

Bir kurumdaki kurum kültürü ve iç kontrol ilişkisinin incelenmesinden önce, kültür ve kurum kültürü teorileri ile ilgili çok disiplinli bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, farklı alanlarda oluşturulmuş ve birbirinin tamamlayıcısı pek çok kurum kültürü modelinden¹ söz edilmektedir. Bunlardan biri, kültürün kolektif olduğunu kabul eden ve oluşturduğu programlamada kültürü dört katmanda inceleyen Hofstede'dir.

Hofstede, kurum kültürünün katmanlarını onion diyagramı adını verdiği diyagramla açıklamıştır. (Sornes vd.2004, 3.) Bu katmanlar; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdir. Hofstede'in, ülkeler arası kültürel farkların kurumlara yansımaları gösterdiği ve IBM çalışanları üzerine yaptığı ünlü çalışması sonucu, beş farklı kültürel boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar (Günlü 2007, 417), güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireycilik-kollektivizm, zaman (kısa ve uzun vadeye dönüklük) olarak bilinmektedir.

¹ Hofstede modeli, Schein modeli, Wiener modeli, Vries ve Miller modeli, Peters ve Waterman modeli, Denison modeli, Parsons (AGIL) modeli, Mary Hatch ve kurumların kültürel dinamikleri modeli, Sackmann ve buzağı modeli, Goffe ve Jones'un çift s modeli, Cameron ve Freeman modeli, Deal ve Kennedy modeli, Charles Handy Modeli, Miles ve Snow modeli, Trompenaars modeli v.b.

Diğer önemli kurum kültürü araştırmacısı olarak, Edgar Schein dikkat çekmektedir. Schein, kurum kültürünü, örgüt yapısının görünümünü betimleyen ve insan davranışlarını etkileyen süreçleri tanımlayan ve yine insan tarafından oluşturulmuş eserler olarak ifade etmiştir. (Franklin ve Pagan 2006, 53). Schein'in bu ifadesi, kültürü oluşturan, geliştiren ve sürekliliğini sağlayarak kurum için içselleştiren unsurun kurumdaki tüm çalışan insanlar olduğu düşüncesini desteklemektedir.

İç kontrol ile kurum kültürünün etkileşiminden söz ederken, iç kontrolün biçimsel kontrol yapısını ve kültürün, biçimsel olmayan kontrol yapısını işaret etmesinden yola çıkabiliriz.

2.1. Kurum Kültürü ve İç Kontrol İlişkisi İle İlgili Literatür

Kültür ile ilgili literatür tarandığında, kültür ile ilişkilendirilen yönetim, denetim ve iç denetim ile ilgili çok çalışma olsa da iç kontrol ile kültürün birleştirildiği çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu makalede, Jan A. Pfister (2009) Managing organizational culture for effective internal control, University of Zurich ve S. J. Root(1998), Beyond COSO: internal control to enhance corporate governance isimli çalışmalarına yer verilecektir.

2.1.1. Kurum Kültürü Ve İç Kontrol Etkileşimi İçin Bir Çerçeve

Kültür ve kontrol ile ilgili, Jan A. Pfister tarafından yapılmış bir çalışmada, kültür ve iç kontrolün etkileşimini gösteren bir çerçeve çizilmiş ve bununla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Bu literatür çalışmasının üç adımda oluşturulduğu vurgulanmıştır. Buna yönelik olarak iç kontrolün açıklanmasında, COSO, CoCo, ve Turnbull raporlarından faydalanılmıştır. İkinci adımda yönetim muhasebesi ve kontrol ilişkisine değinilmiş ve bunun için de Ouchi, Merchant ve Simons'ın görüşlerine yer verilmiştir. Üçüncü ve son adımda ise araştırma tezlerinden yola çıkılmıştır (Pfister 2009,45-63). Böylelikle, kurum kültürü ile iç kontrol ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bankalardaki küresel krizden bahsedilerek, bu krizlerin temelinde bakıldığında, iç kontrol ve kurum kültürünün görüleceğinden söz edilmiştir. Batan bankalardaki mevcut kültür yapısının “kabadayı”, “yanıcı”, “bol ödeme iklimli”, “gevşek gözlem” ve “kör inanç” özelliklerini taşıdığı ifade edilmiştir (Pfister 2009, 2).

Pfister, kültürün kontrole olan etkisi ile ilgili açıcı etken (opening drivers), kapatıcı etken (closing drivers) ve güçlendirici etken (reinforcing drivers) kavramlarını ortaya atmıştır². Pfister'in sözünü ettiği açıcı ve kapatıcı kül-

2 Taşiyıcı kavramı, kültürü dışa açan ve kapatan etkenleri ifade ettiği için ilgili çalışmanın açıklanmasında “taşiyıcı” yerine “etken” kelimesinin kullanılmasının daha doğru olacağı kanısındayız.

tür etkenleri, kültürün çevresinden etkilenme veya etkilenmeme derecesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kapatıcı etken (Pfister 2009, 165-166) terimi, dış çevreye kapalı ya da kendi sınırlarını kesin çizgilerle belirlemiş ve katı kuralların olduğu bir kültürü betimler. Kapatıcı etkenler, kontrol ve kültür açısından sınırları belirleyen ayaktır. Kapatıcı etkenler, toplum içindeki bireylerin, kişisel kültürlerini toplum kültürüne taşımalarını engeller. Diğer bir ifadeyle, toplumsal kültürü bu türden bir etkileşime kapatırlar. Benzer şekilde, toplum kültürüne bağlı olarak şekillenen ve toplumun parçası olan insanlarla çalışan bazı kurumlar, bu etkeni seçerek, kendi içlerinde oluşturdukları alt kültürü değiştirmemek adına kendilerini çevreye ve her bireyin kendi sosyal ortamlarından getirdikleri özelliklere kapatabilirler. Buna örnek olarak aile şirketleri veya katı kurallı bir sosyal gruba tabi kurumlar verilebilir. Örneğin, kapatıcı etkeni benimsemiş olan bir kurum, işe alımlarında kendi kültürüne uyum sağlayamayacağına inandığı bir personel adayını baştan eleyecektir. Kurum, farklı bir kültürden gelen fakat nitelikli olduğuna inandığı bir adayı personel olarak kabul ettiyse de, söz konusu personele kendi kültürünü benimsetmek için çaba sarf edecektir.

Diğer taraftan kapatıcı etkeni kabullenen kurumlar, oluşturdukları kültürün toplumsal kültürdeki değişime bağlı olarak değişmesine de izin vermeyebilirler. Örneğin, teknoloji maddi kültür unsurudur ve kapalı etkeni benimsemiş olan bir kurum, içinde bulunduğu çevrede kabul görmüş yeni teknolojik gelişmelere karşı direnç gösterebilir.

Kapatıcı etkenin benimsenmesinden kaynaklanan başka bir duruma göre de , kapatıcı etkeni benimsemiş bir kurum, hangi toplumsal çevrede olursa olsun kendi kültürünü o çevreye uyumlaştırmadan taşımak isteyecektir. Örneğin, bir aile şirketinin kendi içinde benimsemiş olduğu güçlü bir kültürü varsa iş yaptığı çevrelere de bu kültürü taşıyacak ve söz konusu çevrede oluşmuş kültürden kendisini soyutlayacaktır.

Kapatıcı etkeni benimsemek her ne kadar gelişme ve değişimin gerisinde kalmayı çağırıyor olsa da, bu etken benimsendiğinde kurum içinde bir belirlilik söz konusu olacaktır. Riskin belirsizliklerden kaynakladığı bilgisine dayanarak, bu etkenin benimsenmesi ile, belirli bir ortamda krize sebep olabilecek risklerden uzak kalılabileceği ve kriz oluşmadan önlem alınabileceği söylenebilir.

İç kontrol yönünden kapatıcı etkenlerin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pfister 2009):

- Kurum üyelerine kontrollerin nasıl uygulanması gerektiği konusunda yol göstericidir.
- Kültür yönünden kontrol davranışının tutarlılığını ortaya koyar.
- Kurum kültürünün içinde ne tür davranışların kabul edilemez olduğunu tanımlayarak yasal bir müdahale gerekmeden hilelerin, çalınmaların, kurum dışı çıkarların v.b. önlenmesine yardımcı olabilirler.

Pfister' e göre katı bir örgüt yapısı kapatıcı etkenlerin uygulanmasının en büyük dezavantajı olarak görülebilir. Kurallar, işlerin zamanlaması, çalışanların konumu belirlidir. Kapatıcı etkenleri odağına alan bir kültürde çevreye tamamen kapanma ve kendini lider görme tutumu vardır. Kurum, kendi kurallarını, kendi değerlerini çevredeki benzer nitelik ve niceliğe sahip diğer kurumlardaki kültürlerden üstün görür. Bu, çevreye kendisini kapatmış olmasının da en önemli nedenlerinden biri olarak görülebilir.

Açıcı etkenler (Pfister 2009, 167-168), kurum üyelerine şahsi kültürleri konusunda nispeten özgürlük verir ve kurum kültürünü iç (çalışanların bireysel kültürü) ve dış etkenlere (toplumsal kültür) açarlar.

Açıcı etkenler, kurum üyelerinin fikirlerine sorumluluk alanları çerçevesinde önem verir ve şahsi kültürün yansıtılmasını destekler. Her bireyin değerleri önemlidir, bireyin değerlerinin kurumun değerlerini geliştirdiğine inanılır. Salt yönetimden çok liderlik ön plandadır. Liderlik niteliği taşıyan bir yönetici, çalışanları belirli kurallar içerisine sıkıştırmaz, onların fikirlerine, çeşitliliklerine önem verir ve onlara işin doğru yapılması konusunda rehberlik etme amacı taşır. Çalışanlar, düşünsel bazda işin ortağı gibidir. Ast üst ilişkisi ile çalışmaktan çok birlikte çalışmak söz konusudur.

Açıcı etkenlerin, çevresel sınırları ortadan kaldıran ve aynı zamanda çevre ile etkileşimi sağlayan etkenler olması ile iç kontrole katkıda bunacak bir takım avantajlar ortaya çıkarmaktadır. (Pfister, 2009). Bunlar şöyle açıklanabilir:

- Açıcı etkenler, kontrolleri sürekli değerlendirebilen ve geliştirebilen yapıcı bir tartışma ortamı oluşturur.
- Liderler ve takipçileri, akla yatkın olmayan davranışlarını kolayca geçerli hale getiremezler, çünkü davranışlarını iç ve dış çevrenin gözünde meşrulaştırmak zorundadırlar.
- Kontrol yordamlarının yerine getirilmesinde uygun yöntemin belirleyicisi çalışanlardır.

Açıcı etkenler özgür bir çalışma ortamı sayesinde çalışanların motivasyonunu ve kendini kuruma ait hissetmesini sağlasa da, bu etken iç kontrol

için bir takım dezavantajlar meydana getirebilir (Pfister 2009). Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- Açıcı etkenler konusunda aşırı vurgu, kontrollerde tutarsızlıklara neden olabilir ve liderin otoritesini sarsabilir.
- Aşırı özgür davranış biçimine yönelebilecek olan açıcı etken kullanımı ile kurallardan fazlasıyla sapma görülebilecektir.
- Açıcı etkenler, iç kontrolün biçimsel yapısını daha biçimsel olmayan hale getirerek bazı olumsuz etkileri beraberinde getirebilecektir.

Güçlendirici etkenler (Pfister 2009, 169-171), her iki etkeni de kabul eden bir kurumda hangi etkenin daha baskın olduğunu belirler. Kurumun ihtiyacına ve içinde bulunduğu topluma göre en uygun olanı seçer ve baskın etkeni desteklerler.

Güçlendirici etkenler, içeriğin kendisini sağlamaz; bunun yerine kapatıcı veya açıcı etkenlerin hangisi daha baskınsa onu güçlendirerek daha etken olmasını garanti eder. Bu sayede baskın etkenin avantajlarını çoğaltarak diğerinin dezavantajlarını azaltmış olur.

Kısaca, güçlendirici etken, örneğin, kapatıcı etkenin sağladığı belirlilik ortamı avantajının ya da açıcı etkenin geliştirilebilir iç kontrol oluşturabilme avantajının desteklenmesini sağlar. Diğer taraftan, örneğin kapatıcı etkenin katı örgüt yapısından gelen dezavantajının ya da açıcı etkenin kurallardan aşırı uzaklaşma dezavantajının ortaya çıkmasına engel olur.

Pfister'e göre, eğer öncül iki etkenden biri, kültür için kontrol etkinliğini geliştirmek konusunda yeterli değilse, güçlendirici etkenler, kültürü etkin kontrollerle ilgili olarak destekleme konusunda başarısız olurlar.

Pfister'e göre etkenlerin (açıcı, kapatıcı, güçlendirici) iç kontrolün etkinliğini sağlayabilmesi için optimal bir bileşimlerine ihtiyaç vardır. (Pfister 2009). Optimal bir bileşimde, katı kurallar, açıcı etken yönünde yumuşarken, açıcı etkenin aşırı serbestliği kontrol altına alınır.

2.1.2. Kurumların Gelişiminde İç Kontrol Ve Kurum Kültürü Etkileşimi

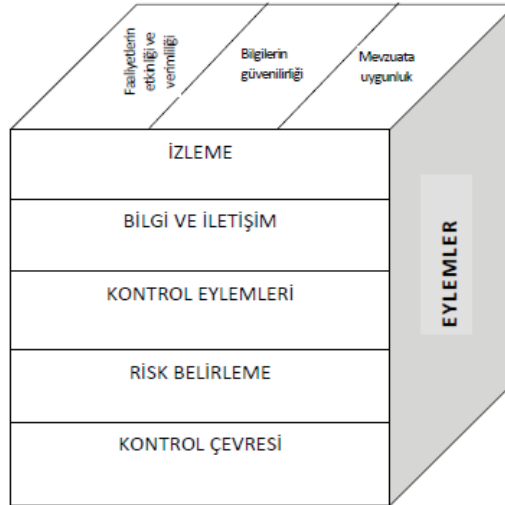
İç kontrol ile kültür etkileşimini, kurumların gelişimine etkisi açısından değerlendiren Root'a göre, kuruluş aşamasında, gelişen, istikrarlı ya da zirvedeki bir kurumun bulunduğu konumu ve geleceğinde bulunacağı yeri, kültür ve iç kontrolün birbiri ile etkileşimi belirleyecektir. (Root 1998, 46-47). Daha önce belirttiği gibi kültür, her kurumda vardır, ancak kültürün güçlü ya da zayıf olması kurumdan kuruma değişebilmektedir. Benzer şekilde iç kontrolün de kuruma olan etkisinin güçlü veya zayıf olması söz

konusudur. Eğer iç kontrol, kurumun amaçlarına ulaşması için yeterliyse, iç kontrolün etkin olduğu söylenebilir. Root, bunları göz önünde bulundurarak kurumları farklı kültür düzeyleri ve farklı iç kontrol yapılarına göre sınıflamıştır. Bu sınıflamaya göre, başlangıçta zayıf kültür ve zayıf kontrole sahip kurumlar, zamanla etkin iç kontrol ve etkin kültüre sahip olarak hızla gelişebilirler veya güçlü kültür ve güçlü iç kontrol seviyesine sahip istikrarlı kurumlar haline gelebilirler. Bunların tersine, kurumlar, tam olarak dip noktasına da düşebilirler. Diğer taraftan, zaten zirve noktasına ulaşmış bir kurum, güçlü bir kontrole sahip olsa da zayıf bir kültür nedeniyle, birden başlangıçtaki derin tehdit altındaki kuruma dönüşebilir.

2.2. Kurum Kültürünün İç Kontrolün Bileşenleri İle İlişkisi

COSO, iç kontrol ile kurum kültürünü ilişkilendirirken pratiğe uygun ve bütünsel bir açıdan yaklaşır ve iç kontrolü beş bileşen ile açıklar. COSO iç kontrolün ana bileşeni olan kontrol çevresi bileşenini açıklarken kültürün iç kontrol ile bağlantısını da ortaya koyar. (http://www.iaa.org.uk/en/Knowledge_Centre/open-courses/culture_and_control_section3.cfm; 24.03.2012)

Kurum kültürünün, iç kontrol ile ilişkisinin belirlenebilmesi için iç kontrolü oluşturan bileşenlerle olan etkileşimin ayrı ayrı ele alınması gerekecektir. Söz konusu bileşenler, kontrol çevresi, risk belirlenmesi, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim, izleme ve faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği.



Şekil 1. İç Kontrolün Bileşenleri

Kaynak: http://www.bumko.gov.tr/KONTROL_EN/Genel/Default.aspx?17A16AE30572D313AAF6AA849816B2EF13C9817A85D7DA3A (Erişim tarihi: 01.12.2011)

Aşağıdaki tespitler, literatürden, daha önce yapılmış olan araştırmalardan ve genel kanıdan yola çıkılarak yapılmıştır.

2.2.1. Kurum Kültürü Ve Kontrol Çevresi

Kontrol çevresi, örgütsel disiplin ve yapıyı oluşturur. (Erdoğan 2006, 87) Bu yapı içerisinde yer alan tüm unsurlar, kültürle bağlantılıdır. Kontrol çevresi, diğer iç kontrol bileşenlerini çevreleyen bir bileşen olmasından dolayı, kontrol çevresinin alt unsurlarının etkilenme yönü ve derecesi, diğer bileşenlerin ve doğrudan iç kontrolün etkilenme yönü ve derecesini belirleyecektir. Kontrol çevresi bileşeninin alt bileşenlerinin, dürüstlük ve ahlaki değerler, örgüt yapısı, yönetim kurulu ve yönetim felsefesi, yetki ve sorumluluk verme yöntemleri, insan kaynakları uygulamaları, dış etkenler olduğundan daha önce söz edilmişti. Kurum kültürünün bu ana bileşene etkisi incelenirken alt bileşenler bazında değerlendirme yapılması uygun olacaktır.

Sir Edward Burnett Tylor tarafından; kültür, “toplumun bir üyesi olan insanın zaman içinde öğrenme ya da kazanım yolu ile edindiği bilgi, sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve görenekler, töre ve bütün diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir yapı” olarak tanımlanmıştır. (Güvenç 1997, 54-55). Tanımdan da anlaşılacağı gibi kültür, grubun ahlaki değer yargılarını da içinde barındırdığı için dürüstlük ve ahlaki değerler unsuruyla birebir ilişkilidir. Ahlaki değerler, kurum tarafından içselleştirilmiş olabilir ya da olmayabilir. Kurumun ahlaki yönünün içselleştirilebilmesinde yöneticinin rolü çok önemlidir. (Rosen 1998, 340) Kurumların ya da bireylerin ahlaki kuralları dikkate alarak davranması iş etiğinin gereğidir. (Abdioğlu 2007, 198) Eğer kurumun kültürü, temelinde hileyi barındırıyorsa bunun tespiti ile yönetici daha fazla kontrol noktasına ihtiyaç duyulacağını anlayabilir.

Kurumda, değerlere ve amaçlara yönelik bir kültürün oluşturulması düşüncesiyle, yönetim ve çalışanlar, doğruluk, dürüstlük ve başkalarını düşünme temellerine dayanan açık ilişkilere göre hareket etmelidirler. (Asunakutlu 2007, 246)

Kurumlar, kendi kültürlerini geliştirirken de bazı yasaklardan ve ahlak kurallarından yararlanırlar. (Güçlü 2003,155) Ahlaki değerlerin kurumun iç kontrolün etkinliğinde, çoğunlukla olumlu katkısı beklenir. Ancak, iç kontrolün gereği olan sınırlılıkların da ötesinde, bir kısım ahlaki yasaklar, iç kontrolü değiştirebilir ya da etkinliğine engel olabilir.

Kültür ve kurum arasındaki ilişki kurum amaçlarından çok örgüt yapısı ile ilgilidir. (İ. Erdoğan 1975,80). Böylece, kültürün kurumdaki insani özelliklerle-

rin bütünü olması, kültürün, çalışan insanların oluşturduğu örgüt yapısıyla ilişkisini açıklamaktadır.

Yöneticilerin, örgüt içindeki yeri ve hiyerarşinin etkisi, doğrudan kültürce belirlenirken, örgüt yapısının iç kontrolün bir parçası olduğu da bilinmektedir. Örnek olarak, başarılı kurumları modelleyen Peters ve Waterman'a göre, kurum kültürünün baskınlığı ile çalışanın örgütteki yeri arasındaki ilişki Peters ve Waterman'e göre şöyle ifade edilmiştir: "Eğer şirketlerin değerlerine, öykülerine, efsanelerine, yaşam öykülerine yansıyan kendine özgü görüntüleri yoksa, insanların tek güvenceleri örgüt şemasında yaşadıkları yerdir. Eğer bu yeri tehlikeye sokarsanız ve ortada güçlü bir firma yok ise, siz insanların iş yaşamındaki anlama en yakın kavramı ellerinden alıyorsunuz demektir." (Peters ve Waterman 1987,126)

Etkin bir örgüt yapısı, kurum içi kültürün oluşma hızına ve kurumun toplumsal kültürle ilişkisine bağlıdır. (Erdoğan 1975, 87). Diğer bir anlatımla, kültürün yerleşik olması, örgütte görünmez çizgilerin belirlenmesini ve yapının sağlamaşmasını sağlar. Çalışanların kültürel özelliklerine göre oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar, örgütün şekillenmesinde büyük rol oynayacaktır.

Kurumlar, kurucularının kültürel kimliğini barındırırlar ve yönetim kurulları genellikle bu kültürün devamlılığını sağlama eğilimindedir. Faaliyetlerin sürdürülmesi için gereken kaynakların sağlanması da yönetici ya da yönetim kurulunun kültürel yaklaşımına ve kurumun kendi yerleşik kültürüne bağlı olacaktır.

Çalışana sorumluluk verirken uygulanan yordamlar, örneğin iş tanımları, imza yetkileri, iç kontrol yapısı içerisinde vardır. Bunlar, yasal düzenlemeler ışığında biçimsel olarak yapılırken, kurumdan kuruma ayrıntıda değişkenlik gösterebilir. Bu değişkenlik de kültürün bir yansımasıdır. Örneğin, "Çalışanlara eşit bir dağılım mı yapılacaktır? Kıdeme göre mi dağılım yapılacaktır? Sorumluluk verilirken gerekli yetki de verilecek midir?" gibi soruların yanıtını kurumda yerleşik kültür belirleyecektir.

Kurumların, işe alma sürecinin başlangıcından, yaptığı personel adayı görüşmelerine kadar ve çalışanların ödüllendirilmesinden, kurum içi törenlere kadar tüm insan kaynakları uygulamaları, iç kontrolün olduğu kadar, aynı zamanda kurum kültürünün de bir parçasıdır.

İnsan kaynakları uygulaması olarak, amacı, işe yeni alınan kişilerin kurum hakkındaki bilgilere sahip olabilmelerini ve çalışacakları ortama hakim olmalarını sağlamak olan oryantasyon programları süresince kişiye, kurumun

vizyonu , misyonu, hedefleri ile kurumdaki değer ve normlar aktarılır. (Bingöl 2003, 201)

İnsan kaynaklarının bir göstergesi olarak, törenler ve seremoniler, kurumda yeni işe başlayan çalışanların, kurum kültürünün benimsenmesine katkı sağlar ve çalışana, “istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak, dış çevreye mesajlar yollamak” (Vural 1998, 166) yönünde yardımcı olur.

Çalışanların, yönetim ile yaşadığı kültürel çatışmalar, devamsızlığa, onu da yapamıyorsa işi yavaşlatma ve aksatmaya ya da en son olarak işten ayrılmaya neden olabilecektir. Bu durumun varlığı sözkonusu olduğunda etkin bir iç kontrolden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Kurum kültürü ile etkileştiği varsayılabilen iç kontrolün bir diğer alt unsuru da dış etkenlerdir. Dış etkenlerden kasıt, kurumun içinde bulunduğu çevrenin kuruma etkisidir. Çevre, kurumun dışında kalan her türlü fiziksel ve toplumsal faktördür. “Bu faktörler, demografik yapı, ekonomik, siyasal koşullar ,coğrafi konum, teknolojik koşullar ve kültürdür.” (Koçel 1998, 199). Dış etkenler, kurumun içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını yani toplumun kültürünü de ifade etmektedir. Kurum çalışanı öncelikli olarak toplumun daha sonra kurumun bir parçasıdır.

2.2.2. Kurum Kültürü Ve Risk Belirleme

Bilindiği gibi, risk, gelecekte ortaya çıkması olası tehlikelerdir. Risklerin belirlenmesinden önce yapılması gereken, kurumun vizyonu, misyonu ile iç ve dış koşulların belirlenmesidir.(Derici v.d. 2007,155) İç ve dış koşullar, kurumun faaliyetlerini yerine getirdiği ortamdan ve etkileşim içinde olduğu çevreden etkilendiği tüm fiziki ve fiziki olmayan koşullardır. Bunlardan biri de kurum kültürüdür.

Kurum kültürünü tanıyan bir yönetici, oluşturmuş olduğu iç kontrolün çelişen yönlerini görebilir ve düzenin devamını sağlamak ve risklerin krize dönüşmesini engellemek için gerekli önlemleri zamanında alabilir. Örneğin, yönetici ya da kurucu, kurumdaki iç kontrolü, korunması gereken riskli alanların (para kasaları ya da bilgi sistemi yönetim odası gibi) kilitli ya da şifreli kapılar altında olmaları yönünde oluşturmuş olabilir. Ancak aşırı güvenin, umursamazlığın ya da belirsizliğin yerleşmiş olduğu bir kurum kültürü yapısında, bu iç kontrol yordamlarının uygulanamaması söz konusu olacaktır.

Eğer kurum için güven, önemli bir yere sahipse ve bir değer olarak nitelendirilebiliyorsa çalışan ile yönetici, çalışan ile çalışan arasında bir güven

oluşmuşsa kuruma karşı bir sabotaj beklentisi de azalacaktır. Ancak diğer bir bakış açısıyla bu güven, gözler önünde bir perde haline gelmişse riskli kontrol noktalarının gözden kaçmasına sebep olabilecektir.

Çalışanların motivasyonu için maddi tatminin yanı sıra manevi tatminin de sağlanması gerektiği unutulmamalıdır. Kendisine benzeyen, aynı değerlere, inançlara, bakış açısına sahip kişilerle birlikte çalışmak, motivasyonu, tatmini sağlayarak, kurum amaçlarını kendi amaçları gibi görme hissiyatı oluşturabilir. Bu da, çalışanın manevi doyum sağlayarak, işine daha özenle yaklaşması anlamına gelecektir. Kurum kültürüne uyum sağlayamayan bir çalışan ya da yönetici yabancılaşmaya başlayacaktır. Bu yabancılaşma sonucu kuruma bağlılık yavaş yavaş yitilebilecektir. Bu nedenle çalışanlar, iç kontrol yapısında bulunan yordamlara gereken özeni göstermeyerek kontrol açıklarına sebebiyet verecek, hata ve hilelerin yapılmasına uygun ortam hazırlayacaklardır.

Kuruma bağlılık, kurum kültürünün benimsenme derecesine göre değişir. Hofstede'nin kültürün bireysellik boyutuna göre kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı ya da kurumlarının ihtiyaçlarına mı daha fazla önem verdikleri ölçülür. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerini içinde buldukları gruptan daha önemli görürler. Bu açıdan kurumlarının kayba uğramamasına odaklanmış bireyler, kontrol noktalarının buna yönelik belirlenmesine içten destek verebilirler. Ya da sadece kendini düşünen çalışanlar her an varlıkların çalınmasında rol oynayabilirler.

Güvenlik görevlisi bulundurma ya da güvenli kartla geçişli kapılar edinme gibi önlemler iç kontrolün güvenilir işlemlerini etkileyecekken, bu durumu çalışanların içselleştirmesini ancak kurumda buna yönelik yerleşik bir kültürün varlığı sağlayabilecektir. Özellikle kurumun finansal işlerinin yürütüldüğü birimlerde, fiziki mal varlığının bulunduğu yerlerde güvenliğin olması iç kontrolün etkinliği açısından zorunludur. Ancak kurum, kültüründe kilitli kapılar altında çalışmak, varlıkları güvenle saklamak, bilgiye erişimi kısıtlamak gibi değerler barındırmıyorsa bu türden bir iç kontrol yordamının oluşturulmasında güçlük çekilecektir.

Doğal afetler karşısında kurumun benimseyeceği tavır, hem içinde bulunduğu ülkeye göre hem de kurumun kendi kültürüne bağlı olarak değişecektir. Örneğin, Japonya gibi sık depremle karşılaşılacak bir coğrafyada bulunan kurum ile daha önce depremle karşılaşmamış bir ülkeye ait bir kurum, gereken önlemleri alma açısından farklı yaklaşıma sahip olabilecektir. Deprem/sel gibi afetlere yönelik tutumlar yaşanmışlıklara göre belirlenir. Örneğin,

tsunami yaşanmayan bir bölgede bulunan kurum depolama birimini deniz kenarında kurabilirken, bu türden felaketlerle karşılaşmış bir kurum söz konusu birimi daha karasal bir bölgede kurması gerektiği tecrübesine ulaşmıştır.

2.2.3. Kurum Kültürü Ve Kontrol Eylemleri

Görev tanımları yapılırken, kurumun yerleşik kültürüne bağlı olarak, kesin çizgilerin olup olmaması iç kontrol eylemlerinden görev ayrımları basamağının etkinliğini belirleyecektir. "Görev tanımı, görevi yapan bireyin işine ilişkin davranış, eylem, uygulama, içerik, kapsam, yetki ve sorumlulukları" (Fındıkçı 2000, 144) olarak tanımlanabilir.

Personelin amaçlar doğrultusunda yöneticinin emirlerine uyması kültüre bağlı olarak değişecektir. (İ. Erdoğan 1975, 100). Astların, yukarıdan gelen bilgileri doğru şekilde algılayıp algılamamalarında, yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışı ve astın yöneticiye saygısı ve güveni büyük etkide bulunmaktadır. (Polatoğlu 1988,.93).

Takım ruhunun oluşabilmesini, farklı sosyal yapılardan gelmiş çalışanların kültürü etkileyecektir.(İ. Erdoğan 1975, 102). Yönetici, yürütme fonksiyonunun uygulanmasında çalışanların insani özelliklerini iyi bilmelidir.

Her ne kadar, örneğin, satış işlemi yapan ile kaydı tutan, parayı teslim alan ve bunu raporlayan, iç kontrol sistemi gereğince resmen ayrılmış görülsede, biçimsel olmayan şekilde görev odaklılıktan uzak ve daha çok samimiyete yatkın bir kültürde bu ayırım suiistimal de edilebilir. Diğer taraftan, pek çok kurumda örneğin finansal nitelikli işlemlerin başından sonuna kadar bir birim tarafından gerçekleştirilmesi ile karşılaşmaktadır. Bu durum, kurumda, işlerin aynı nitelikli olduğu konusunda bir genel kanı oluşmasından kaynaklanıyor olabilir.

Toplumlar, bilgi çağının gereği olarak kullandıkları bilgi ve iletişim teknolojilerini geliştirmişler ve toplumun bir parçası olan kurumlar da bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bilgi çağı, yeni bilgi sistemlerini de beraberinde getirmiştir. Kurumlar, işgücünün önemli bir kısmını bilgi ile ilgili işlerde istihdam etmeye başlamışlardır.-

Bilgi sistemlerinin gelişimiyle beraber, iç kontrolün yapılmasında da bir takım gelişme ve değişimler meydana gelmiştir. İşte bu noktada, kurumun, çevresinden hangi teknolojileri ne kadar aldığı ya da çalışanlarının buna ne kadar uyum sağlayacağı kültürüne bağlı olarak değişecektir. Teknolojik gelişmeyle beraber bilgi akışının hızlanması, bir yandan işlerin

yürümesini kolaylaştırırken diğer taraftan yeni tür kontrol açıklarına yol açabilmektedir.

“Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını sağlar.” (Çakar v.d. 2010, 71-93). Belge/bilgi iletiminin mekanik ya da elektronik olarak mı yapılacağı yoksa el yordamıyla mı olacağı, diğer bir deyişle, bilgi çağına ayak uydurulup uydurulmayacağı, yerleşik kültürce belirlenir ya da teknolojiye uyumla birlikte, hem bu iç kontrol mekanizması hem de kültür değişime uğrar.

Kurum, çalışanlarına güven derecesine bağlı olarak kontrol amacıyla yapılan sayma, ölçme, tartma miktarını azaltabilir ya da artırabilir. Bu güveni, yerleşik kültür sağlayacaktır.

Kurumun belirleyici bir hedefinin olup olmaması ya da bu hedeflerin, yöneticiler, çalışanlar ya da diğer paydaşlar tarafından bilinip bilinmemesi kültürün farklılaştıracağı konulardır.

Kontrol ölçüt ve yollarının belirlenmesini, grubun kültürel özelliklerinin bilinmesi kolaylaştıracaktır. Çalışanların iş görmelerine olumlu yönde etki eden ve kurum içi uyumun göstergesi olabilen bir grup kültürü, kontrol aracı olma niteliğine de sahiptir. (İ. Erdoğan 1975, s. 131)

Bernard Lim, yaptığı araştırmada güçlü kurum kültürünün, kurumun başarımını daha iyi hale getirdiğini göstermiştir. (Lim 1995). Ayrıca kurum kültürünün farklı bileşenlerine odaklanılarak, kurum kültürünün başarımıyla aynı yönlü ilişkide olduğunu gösteren çalışmalar da yapılmıştır. (Çakar vd. 2010, 71-93)

2.2.4. Kurum Kültürü Ve Bilgi /İletişim

Yararlı bilgi, güvenilir, erişilebilir, tam ve uygun nitelikte ve zamanlı olmalıdır. Bunun sağlanabilmesi kaliteli bir iletişimle mümkün olacaktır. Bilgi sistemlerine uygun kontrol yordamlarının olmaması, bilgi sistemleri donanımının fiziki ve elektronik güvenlik düzenlemeleri ve yedekleme sistemlerinin yetersiz olması, iç kontrol zafiyetinden kaynaklanan kayıplara sebep olabilir. Bununla birlikte doğru kontrol yordamları saptanmış olsa bile kurumda yerleşik olan kültür, uygulama açıklarına sebep olabilmektedir. Örneğin, belirsizliğe yatkın bir kültürde yedeklemenin önemi anlaşılammış olabilir.

Kurumdaki etkin iletişim, bilginin kalitesini arttıracaktır. “İletişim kelime aktarımından çok daha fazlasıdır”.(Börü 2007, 429). İletilen mesajın iletildiği

gibi alınması, algısal farklılıklara, ortama, kültüre, tecrübelerle göre değişir. Mesajın ayrıntılı olup olmayacağı, iletimde kullanılacak kanallar, mesajın sonuç odaklı olup olmayacağı kültürden kültüre farklılık gösterecektir. (Börü 2007, 443)

Toplum kültürünün, kişilere verdiği ortak bir amaca doğru hareket etme duygusu, örgüt içinde yer alan çalışanların anlaşmasını ve koordinasyonu sağlar. (Erdoğan 1975, 118)

Kurum kültürü, bilginin iletimini kolaylaştırdığı kadar zorlaştırabilmektedir. Örneğin yönetici, kurumda, zamanında iletilen yazılı iletişim araçları kullanarak, bilgi kayıplarını önleyebilen bir iç kontrol inşa etmiş olabilir. Ancak kurum üyeleri yazılı iletişimi ihlal ederek, bunun yerine yakın arkadaşlık ilişkilerinin ön planda olması sebebi ile sözlü ve gayri resmi bir iletişim biçimini kullanıyor olabilirler. Yönetici, bu durumda ya var olan kültürün iç kontrol yapısına uymasını sağlayacak daha katı kurallara başvurmak zorunda kalacak ya da kültüre uyum sağlayacak farklı bir iç kontrol oluşturma yönünde hareket edecektir.

2.2.5. Kurum Kültürü Ve İzleme

İzleme, yönetimin, denetim komitesi ya da denetçiler aracılığıyla ya da doğrudan iç kontrol, finansal raporlama işlemleri, işletme içi çıkar çatışmaları, hileli ve gayri ahlaki işlemler, bilişim teknolojileri sistemleri, muhasebe bilgi sistemi gibi konuları yakından izlemesidir. Yönetici, kimi kültürlerde direkt izleme yolunu seçerken, kimi kültürlerde bir denetçi yardımıyla izlemeyi seçer. Ya da bu yetkiyi tamamen orta kademe yöneticilerine devreder.

2.3. Üniversitelerde Kurum Kültürü ve İç Kontrol Etkileşimi

Bir üniversitenin iç kontrolünün diğer kurumlarla ve hatta benzer hizmet işletmeleriyle aynı niteliklere sahip olması beklenmez. Bir eğitim kurumu olan üniversitelerde akademik çevre başka bir iç kontrole sahipken akademik olmayan çevre daha farklı bir iç kontrole sahiptir. Fakat bu iki yapı bir-biri içine geçmiştir. Çünkü akademisyenlerin bir kısmı aynı zamanda idari yönetici konumundadır. Kurumdaki kültür de benzer şekilde her iki alandaki farklı alt kültürlerin birleşmesinden oluşur. Diğer bir deyişle akademik kısım ile akademik olmayan kısım kültürü birbiri içine geçmiştir. Fakat belirli noktalarda ayrışmaktadır.

Üniversitenin köklü bir üniversite olmasına da bağlı olabilecek değişime direnç gösterme tutumu, yöneticilerin yaklaşımlarına göre de şekillene-

bilmektedir. Yerleşmiş kültürü olan bir üniversiteye seçilmiş olan en üst yönetici konumundaki rektör, eğer bu değişimin gerekliliğine inanıyorsa yönetimde kaldığı süre içinde çalışanların eğilimini değiştirmeye çalışacaktır. Her ne kadar yönetici konumunda olsalar da her seçimde değişme ihtimali olan üniversite ya da fakülte yöneticileri yerleşik kültürü değiştirmede güçlük çekebilirler. Bu da yerleştirmek istedikleri etkin iç kontrol yordamlarında aksamalara sebep olacaktır.

Üniversitenin ya da alt birimlerin belirgin hedeflerinin olması, hangi yöne gitmesi gerektiği ve faaliyetlerini yerine getirirken hangi politika ve yordamlara ihtiyaç duyacağı konusunda üniversite, akademik birim ya da idari birim yöneticisine ışık tutacaktır. Bu hedeflerin önemsenmesi ya da önemsenmemesi ise hem yöneticinin kendi taşıdığı kültürle hem de kurumda yerleşik olan kültürle ilgilidir.

Üniversiteler, üst yönetimleri sıkça değişen kurumlar olsalar da alt birimler bazında uzun yıllar bir arada çalışan ya da çalışacak olan kişilerden oluşurlar. Bu sebeple aile olma niteliği taşıma eğilimindedirler. Arkadaşlık ilişkileri oldukça kuvvetlidir. Ancak bu durum, iç kontrol yordamlarının uygulanmasında olumsuz etkide bulunabilir. Üniversitelerin güvenle saklanması gerekenler, sadece fiziki varlıkları değildir. Bunun yanı sıra oldukça kapsamlı bilgi varlıkları da vardır.

3. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NDEKİ KURUM KÜLTÜRÜ VE

İÇ KONTROL ETKİLEŞİMİNİN ARAŞTIRILMASI

Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, Anadolu Üniversitesi'ndeki kültürün tespiti ve iç kontrol ile kültür arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla aşağıdaki çalışma yapılmıştır.

3.1. Anadolu Üniversitesi'nin Tanıtımı

Anadolu Üniversitesi'nin başlangıcını 1958 yılında kurulan Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi oluşturmaktadır. 1982 yılında ise, Anadolu Üniversitesi oluşmuştur. Anadolu Üniversitesi'nin, üçü uzaktan öğretim sistemi uygulayan 12 fakültesi, 6 yüksekokulu, 1 devlet konservatuvarı, 3 meslek yüksekokulu, 9 enstitüsü, 23 araştırma ve uygulama merkezi ile 15 araştırma-geliştirme-uygulama birimi vardır. Anadolu Üniversitesi bünyesinde toplam 2297 idari personel bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi'ndeki kurum kültürünün betimlenmesi; çalışmanın konusunu oluşturan kurum kültürü ve algılanan iç kontrol

etkileşiminin Anadolu Üniversitesi'ndeki varlığının tespiti amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın yapılmasında üçüncü bölümde oluşturulan teorik çerçeveye temel alınmıştır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket soru formlarının hazırlanmasında daha önce yapılmış bilimsel çalışmalar (Yıldız 2006; Erdal 2010; Naktiyok 1999; Akın 2001; Memiş 2006; Ergin 2006; Doğan 2009 ve Açıkgöz 2006) kaynak alınmış ve yeniden düzenleme ve eklerle anket yapılandırılmıştır. Soruların hatalı olmaması için önceden pilot çalışma yapılmıştır.

Anket soru formları, Anadolu Üniversitesi'ndeki birim³ yöneticilerinden (Evren, 198 kişidir) rastgele seçilmiş 120 kişiye dağıtılmış, 100 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Anketin sağlıklı olabilmesi için %70-80 ve üzerinde olması beklenir. (Büyüköztürk; http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2005_cilt3/sayi_2/133-151.pdf; 18.04.2012) Çalışmamızda, örneklemin %80'ine ulaşılmış olması yeterli geri dönüş sağlandığı fikrini oluşturmuştur.

Anket uygulaması yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla yapılmıştır. Yüz yüze görüşme sırasında anket ile ilgili geri bildirimlerin alınması da sağlanmıştır. Katılımcılar, anketleri yanıtlarken soruların açıklaması yapılmış ancak yönlendirme yapılmamıştır. Anketler, katılımcıların gönüllü ve tarafsız yanıt vermelerini sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu amaçla, anket sorularının başında katılımcının isteğe bağlı olduğu ve isim yazmamaları gerektiği belirtilmiştir. Anket soruları şu bölümlerden oluşmaktadır: Demografik sorular (Görev, çalışma yılı, cinsiyet); iç kontrole ilişkin evet-hayır soruları; kurumdaki işleyişin anlaşılmasına ilişkin betimleyici sorular, iç kontrol ve iç denetimin doğru algılanıp algılanmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan sorular ve kurum kültürünün varlığının ve ne tür olduğunun belirlenmesi amacıyla sorulan beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış sorulardır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve İlgili Sorular

Çalışmamızın ana hipotezi, kurumda var olan kültürün iç kontrol ile bir etkileşiminin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla araştırılmıştır. Yardımcı hipotezler, bu çalışmanın üçüncü bölümünde belirtilen iç kontrol bileşenlerinin kurum kültürü ile ilişkisinin olduğu varsayımından yola çıkılarak üretilmiştir. Araştırılan diğer soruların amacı ise kurumdaki kültürün

3 Fakülteler, enstitüler, yüksek okullar, meslek yüksek okulları, rektörlük idari birimleri, araştırma ve uygulama merkezleri, araştırma ve uygulama birimleri.

varlığını ve özelliklerini ortaya koymak ve anket katılımcılarının iç kontrol ve iç denetimi doğru algılayıp algılamadıklarını göstermektir. Çalışmanın ana konusunu oluşturan hipotez ve bununla ilgili olarak test edilen yardımcı hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ana Hipotez:

‘Anadolu Üniversitesinde kurum kültürü ve algılanan iç kontrol arasında etkileşim vardır.’

Yardımcı Hipotezler:

‘Anadolu Üniversitesi’nde yazılı iletişim araçlarının gereken zamanda gereken yerlere ulaşım ulaşmaması ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “bilgi ve iletişim” bileşeni arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

‘Anadolu Üniversitesi’nde personelin niteliğinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak yeterlilikte olup olmaması ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “kontrol çevresi” bileşeninin faktörlerinden olan “insan kaynakları uygulamaları” arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

‘Anadolu Üniversitesi’nde her bir iş süreci için yazılı standartların belirlenip belirlenmemesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “bilgi ve iletişim” bileşeni arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

‘Anadolu Üniversitesi’nde, kilit faaliyetlere yönelik iç ve dış risklerin tanımlanıp düzenli olarak takip edilip edilmemesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “risk belirleme” bileşeni arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

‘Anadolu Üniversitesi’nde, onay işlem kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılıp dağıtılmaması ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “kontrol eylemleri” bileşeni unsurlarından ‘görev ayrımları’ unsuru arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

‘Anadolu Üniversitesi’nde, birimler bazında kurumsal amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir hedefler belirlenip belirlenmemesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.’ Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol bileşenlerinden “kontrol eylemleri” bileşeni unsurlarından ‘başarım kontrolleri’ unsuru arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

'Anadolu Üniversitesi'nde, kurum içi kontrol mekanizmaları geliştirilip geliştirilememesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.' Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol arasındaki ilişkinin desteklenmesi amacını taşır.

'Anadolu Üniversitesi'nde, kontrol sürecinde en az bir sorunla karşılaşılması ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.' Bu hipotez, kurum kültürü ile iç kontrol sorunları arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacını taşır.

Hipotezlerin dışında araştırılan diğer önemli sorular aşağıda verilmiştir:

Anadolu Üniversitesi'ndeki kurum kültürü yapısı nasıldır?

Kurumda yöneticilerce iç kontrol doğru algılanmakta mıdır?

Kurumda yöneticilerce iç denetim doğru algılanmakta mıdır?

3.5. Analiz Yöntemi

Anket sonuçlarının analizinde SPSS 15 (Statistical Packages for the Social Science) istatistik programı kullanılmıştır. SPSS 15'ten elde edilen çıktılar yeniden düzenlenerek tablo haline getirilmiştir.

Katılımcıların kurum kültürü ile ilgili olan sorulara verdikleri cevapların değerlendirilmesi frekans analizi ile, iç kontrol ile kurum kültürü ilişkisi korelasyon analizi ile, her bir iç kontrol sorusunun kurum kültürü ile ilişkisinin tespitinde tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

3.6. Bulgular Ve Yorum

Hipotezleri ve analiz yöntemi verilmiş olan araştırmanın sonuçları bulguları ile birlikte aşağıda açıklanmıştır.

3.6.1. Katılımcı Özellikleri

Ankete katılan katılımcı toplamından (100), 31'i kurumdaki pozisyonunu orta düzey yönetici, 12'si kurumdaki pozisyonunu üst düzey yönetici ve 57'si de kurumdaki pozisyonunu akademisyen yönetici olarak belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcı toplamından (100), 38 kişi kadın, 62 kişi erkektir. Ankete katılan katılımcı toplamından (100), 1 kişi bir yıldan az, 8 kişi 1-5 yıl arası, 2 kişi 5-10 yıl, 15 kişi 10-15 yıl, 74 kişi ise 15 yıldan fazla süredir Anadolu Üniversitesi'nde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcı toplamından (100), 1'i lise ve dengi, 34'ü üniversite, 4'ü yüksek lisans, 61'i doktora ve üstü eğitim durumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

3.6.2. Verilerin Parametrik İstatistik Yöntemlerine Uygunluğunun Sınanması

Analizlerden önce katılımcıların anket ve ölçeklere verdikleri cevapların bilgisayara doğru girilip girilmediği, kayıp değerlerin olup olmadığı ve normal dağılım olup olmadığı analiz programının çeşitli alt programları ile gözden geçirilmiştir. Böylece parametrik analizlerin kullanılıp kullanılmayacağı tespit edilmiştir.

Bağımlı değişkenlerin z değerleri hesap edilmiştir. Bu katsayı ($-3.29 > z < 3.29$) göz önünde tutulduğunda, herhangi bir katılımcı bu analizlerin dışında bırakılmamıştır.

Kurum kültürünü belirleyen soruların toplamalarının katılımcılar arasında normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmiştir. Bunun için Skewness değerine bakılmış ve bu değer ± 2 'den küçük olması beklenmiştir. Buna göre, Skewness değeri $-0,740$ bulunmuştur ve normal dağılım olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılım için, Kurtosis değerinin $\pm 1,96$ arasında olması gerekmektedir. Kurum kültürü toplamı için kurtosis değeri $0,21$ bulunmuştur. Verilerin, normal dağıldığı belirlenmiştir.

Son olarak da iç kontrolü belirleyen (evet-hayır) soruların toplam değerlerinin katılımcılar arasında normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Evet diyenlerin algılarını ölçen (5-6-9-10-11-14-15-16-17-18-19-20-23-24-26-27 nolu) soruların toplam değerlerinin katılımcılar arasındaki dağılımı Skewness değeri ± 2 arasında, $-0,911$ bulunmuştur. Kurtosis değeri de $\pm 1,96$ arasında, $0,588$ bulunmuştur. Normal dağılım olduğu ve parametrik analiz ile değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.3. Anadolu Üniversitesi'nde Algılanan Kültür

Katılımcıların kurum kültürü ile ilgili olan sorulara verdikleri cevapların frekans dağılımlarından Anadolu Üniversitesi'nde var olan kültürün özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için sorulara verilen yanıtların normal dağılıp dağılmadığına bakılmış ve normal dağıldığı belirlenenlerin frekansları alınmıştır. Buna göre, aşağıda kurumdaki kültür ile ilgili sonuçlar verilmiştir.

Çalışmamızda, Anadolu Üniversitesi'ndeki yöneticilerin algıladıkları kurum kültürünü belirlemek amacı taşıyan, 28-52 arasındaki 25 soruya verilen yanıtlar frekans analizi ile yüzde ve sayı olarak belirlenmiştir. Böylece, anket verilerek cevap alınan yüz kişi, bize Anadolu Üniversitesi'nde var olan kurum kültürü yapısını belirlemek için bir fikir vermiştir. Katılımcılara göre genel görüşün birimlerinde kurum kültürü ve kimliğinin gelişmiş olduğu

yönünde olması, kurum kültürü yapısını araştırmamızı desteklemiştir.

Anadolu Üniversitesi'nde var olduğuna inanılan kurum kültürü özellikleri kurum kültürü çalışmalarında ve modellerinde verilen özelliklere göre aşağıdaki gibi tespit edilmiştir. Bu sonuçlar sayısal olarak verilmeyip yalnızca açıklaması yapılacaktır.⁴

Çalışanların fikirlerine önem verilmesi, çalışanların inisiyatif kullanabilme ve yönetimle kararlarını paylaşabilme özgürlüklerinin olmasını ifade eder. Diğer yandan yönetici çalışanı ile fikir alışverişinde bulunabiliyorsa, bu açık iletişimin varlığının da açık bir göstergesidir. Anadolu Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre, çalışanların fikirlerine yüksek derecede önem verildiği belirlenmiştir. Ayrıca, bunu destekler nitelikte, herhangi bir değişiklik yapıldığı zaman arkasında yatan nedenler, çoğunlukla açık bir şekilde belirtilmektedir sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, Anadolu Üniversitesi'nde, kurum çalışanlarının sahip oldukları yetkileri ve sorumlulukları kişisel kararları ile kullanabilme özgürlüğünün var olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, yine Anadolu Üniversitesi'nde yöneticiler, çoğunlukla astları ile açık iletişim içindedirler.

Her ne kadar yöneticiler, çalışanların fikirlerine önem verseler de çalışanların çoğunlukla verilen emri sorgulamadan uygulamaları, kendi inisiyatifleri kullanmaktan kaçınmakta olduklarını gösterir. Diğer bir ifadeyle katılımcı olma ve fikir beyan etme özgürlüğü vardır fakat bu çoğunlukla kullanılmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, yöneticiler, üst yönetim zorlamadan çalışanlarla toplantı düzenleyebilmektedir. Bu, Anadolu Üniversitesi'nde dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve daire başkanlarının, kendi yetki ve sorumluluklarını kullanarak kurum çıkarlarına yönelik çalışabildiklerini işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, kendi yetki ve sorumluluklarını kullanarak işleri idare edebilmektedirler.

Çalışanların ve yöneticilerin kurum amaçlarına yönelik olarak çalışmaları, kurumun başarısı için önem teşkil eder. Amaçlar, çalışanların başarımlarını ölçmede otokontrol sağlar, çalışanların faaliyetlerine yol gösterir ve yöneticilerin kendilerini değerlendirmesine olanak tanır. Buna göre, çalışmamızın sonucunda, büyük bir katılımcı kesiminin görüşüne göre, Anadolu Üniversitesi'nde kurumun amaçları doğrultusunda yeterli çabanın harcandığı bir kültür olduğu tespit edilmiştir. Kurumda, çalışanlar, kurumun

⁴ Sonuçlar için bakınız: Ayşe Nilgün Ertuğrul, "İç Kontrol ile Kurum Kültürünün Etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi Birim Yöneticileri Kapsamında Bir Uygulama"; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, A.Ü. : 2012

amaçları doğrultusunda çaba harcarken, yöneticiler de amaçlar doğrultusunda ortak bir anlayışa sahiptir. Bu doğrultuda, Anadolu Üniversitesi'nde amaçlar belirlenmekte ve çalışanlar ile yöneticiler birlikte amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

Eğer kurumda sorunlar göz ardı ediliyorsa kurumda bir kontrol⁵ sorunu olabilir. Diğer bir deyişle, sorunlar çözülmeyen üzeri kapatılıyorsa bunun kontrol eksikliğine işaret ettiği söylenebilir. İdari yöneticilere göre, Anadolu Üniversitesi'nde düşük derecede de olsa sorunların gözden kaçtığı görülmektedir. Ancak bunun nadiren olması ya da genellikle olmaması, Anadolu Üniversitesi'ndeki kontrol kültürünün varlığının bir işaretidir.

Bir kurumda, çalışanların kurumu sahiplenmesi için birlik içinde olmaları diğer, başka bir deyişle *biz* duygusunu hissetmeleri önemlidir. Anket sonuçlarına göre *biz* duygusunun her zaman hakim olduğu söylenememektedir. Başka bir anlatımla, *biz* duygusu kesin olarak yerleşiktir denilemez. Fakat yine de katılımcıların büyük çoğunluğu, bu kültürün varlığını onaylamaktadır. Aynı şekilde, çalışanların kurumu sahiplenme düzeylerine yönelik olarak, çalışanların kendilerini ailenin bir parçası gibi hissettikleri algısı yüksek oranda çıkmıştır. Buna göre, Anadolu Üniversitesi'nde birlik olma kültürünün genel olarak varlığından söz edilebilir.

Grubun, kendi ihtiyaçlarına odaklı kişilerden mi oluştuğu yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verildiği ile ilgili olarak kurumda bireyci kültür mü kolektivist kültür mü olduğu anlaşılır. Aynı yaklaşımla, bir kurumda çalışanlar, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görüyorlarsa, artık kurum ile bütünleşmiş ve kendilerini kuruma ait hissediyorlar demektir. Çalışmamız sonuçları, kurumda, çalışanlar için kurumun ve/veya birimin ihtiyaçlarının bireysel olanlardan çoğunlukla önemli olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, kurumu bütün olarak görmeye yönelik bir kültürde, çalışanların kendini takım gibi görmeleri de başka bir önemli özelliktir. Anadolu Üniversitesi'nde yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanların çoğunlukla bir takımın üyeleri gibi hareket ettikleri görüşündedir. Ayrıca yöneticiler, kurumun problemlerini yüksek derecede kendi problemleri gibi hissetmektedirler. Böylece, kurumun çıkarları, yöneticiler için de çok önemli olmaktadır. Bütün bu sonuçlara göre Anadolu Üniversitesi'nde bütüne sahip çıkmaya yönelik bir kültürün olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, Anadolu Üniversitesi'nde bireyci yaklaşımın düşük derecede olması bireyci kültürün değil kolektivist kültürün daha çok görüldüğünü işaret etmektedir.

⁵ Kontrol, kurumun her türlü faaliyetinin sonuçlarını tespit etmek ve değerlendirmek, elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş olan misyon ve vizyonlara uygun olup olmadığını ölçmek ve bu yönde gerekli düzeltici tedbirleri almak şeklinde tanımlanabilir.

Kurumda herkese eşit davranmanın temel bir ilke olarak benimseniyor olması, adam kayırma gibi bir kültürden uzak olmayı sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile, kişilerin, dil, din, ırk, akrabalık, hemşerilik ya da cinsiyet gibi ayrımlara tutulmadan eşit haklara sahip olarak görülmesi adam kayırma gibi durumlara engel olacaktır. Çalışmamızın sonuçları, kurumda herkese eşit davranmanın yüksek derecede temel bir ilke olarak benimsendiğini göstermektedir. Bu sonuç, Anadolu Üniversitesi'nde çalışanlar arasında fark gözetilmeyen bir kültürün yerleşik olduğunu işaret etmektedir. Böylece, ödül, terfi vs. sisteminin adaletli işlediği kanısı da oluşabilmektedir. Bu aynı zamanda, Hofstede'in "güç mesafesi" ayrımına göre katı bir hiyerarşiden çok eşitliğe yönelik bir kültürü de göstermektedir.

Eşitliğin işareti olan bir diğer tespit de kurumda, kadın/erkek ayrımı olmadan işlerin dağıtıldığı yönündeki görüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğu, kadın/ erkek ayrımının hiç olmadığı görüşündedir. Ayrıca bu konuda, yalnızca erkek katılımcıların değil kadın katılımcıların da aynı görüşte olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiler, kurumda herhangi bir değişiklik olduğunda arkasında yatan nedenleri çalışanlara açık bir şekilde anlatırlarsa, bu, değişikliğe verilecek tepkinin ayarlanmasını sağlar. Araştırmamıza göre, Anadolu Üniversitesi'nde değişikliklerin nedenleri çoğunlukla açık bir şekilde anlatılmaktadır. Bununla birlikte kurumda çalışanların değişikliğe nasıl tepki verdikleri ya da diğer bir deyişle kolayca kabullenme dereceleri önem kazanır. Anket çalışmamızın sonuçlarına göre değişiklikler her zaman kolay kabullenilmektedir. Ancak yine de katılımcıların çoğunluğu, genelde kabullenildiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle açık iletişimin olduğu bir kültürün varlığından söz edilebilir. Ancak değişikliklerin kabullenilmesine yönelik bir kültür kurumda yaygın değildir.

Kurumda iletişimin ne şekilde olduğu da kurumdaki kültürün bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yazılı iletişimin varlığı daha biçimsel iletişimi işaret ederken, sözlü iletişim biçimsel olmayan iletişimi işaret etmektedir. Anadolu Üniversitesi'nde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgilerin çoğunlukla sözlü iletilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgilerin yazılı iletilme derecesi sözlü iletilme derecesine göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte, yazılı bilgi iletimi her zaman değil, ancak çoğunlukla sözkonusu olmaktadır. Sonuç olarak, kurumda hem yazılı hem sözlü iletişimin derecesi yüksektir. Bu bağlamda, biçimsel ve biçimsel olmayan, her iki iletişim biçiminin birlikte var olduğu bir kültürden söz edilebilir.

Hofstede'e göre, çalışanların, eylemlerle ilgili her şeyin açık bir şekilde ifade edilmesini istemeleri, belirsizlikten kaçınılan bir kültürün göstergesidir. Böyle bir kültürde, herhangi bir faaliyetle ilgili kural, belirgin bir şekilde ifade edilmemişse, çalışan bu eylemi gerçekleştirmek istememektedir. Çalışmamız sonuçlarına göre, Anadolu Üniversitesi'nde, büyük bir katılımcı kesimi, çalışanların, her kuralın belirgin bir şekilde belirtilmesini çoğunlukla istedikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Dolayısıyla, kurumda, belirsizlikten kaçınma kültürünün var olduğu söylenebilir.

Bir kurumda, iş hedeflerinin mi, arkadaşlık hedeflerinin mi önem kazandığının belirlenmesi, kurumda iş odaklı mı yoksa daha insani özelliklere dönük bir kültürün mü olduğunu ortaya koyacaktır. Çalışmamız sonuçlarına göre, Anadolu Üniversitesi'nde, bazen iş hedefleri arkadaşlık hedeflerinden öncelikli görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir kültürün varlığından söz edilmekle beraber, baskın bir kültür özelliği olduğu söylenemez.

Hofstede'e göre, törenler (ritüeller), teknik olarak anlamsız fakat toplum için anlamlı ve önemli görülmektedir.⁶ Bu doğrultuda, çalışmamız sonuçlarına göre törenlerin Anadolu Üniversitesi için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, Anadolu Üniversitesi'nde açılış, kapanış, kuruluş ve mezuniyet gibi törenlere önem verilmektedir. Ayrıca, çalışanların sosyal etkinliklere çoğunlukla gönüllü olarak katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anadolu Üniversitesi'nde tespit etmiş olduğumuz kültür kısaca, şu şekilde ifade edilebilir:

Anadolu Üniversitesi'nde; eşitlikten yana; karar alma özgürlüğünün verildiği; belirsizlikten kaçınılan; kolektivist; biz duygusunun hakim olduğu; takım çalışmasının var olduğu; uzun vadeli bakış açısına sahip; açık iletişimin olduğu; yöneticiye güvenilen; verilen emrin sorgulanmadan uygulandığı; amaçlara yönelik hareket edilen; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin bir arada olduğu, bir kültür vardır.

3.6.4. Korelasyon Sonuçları

Ana hipotez olan Anadolu Üniversitesi'nde algılanan iç kontrol ile kurum kültürü arasında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu analizin yapılabilmesi için iç kontrolü tespit eden soruların toplam değerleri ile kurum kültürünü açıklayan soruların toplam değerleri alınmıştır. Kurum kültürü toplamı ile iç kontrol toplamı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda 0,62 değeri bulunmuştur. Pearson'a göre korelasyon

6 B. Doğan (2007). Örgüt kültürü. BETA Basım AŞ.'den aktaran M. E. Önder. Kitap eleştirisi. <http://ozanavsaroglu.com/index.php?Git=DosyaDokuman&Makale=74>
(Erişim tarihi: 18.04.2012)

katsayısı ± 1 arasında olmalıdır. Bizim analizimizin sonucu olan 0,62 bu değerler arasındadır. Bu durum, iç kontrol ile kurum kültürü ilişkisinin varlığını göstermektedir. Ayrıca bu değer 0,50 ile 1 arasında olması da yüksek bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ana hipotezimizi destekleyen bir sonuç olarak, korelasyon analizi yoluyla, algılanan iç kontrol ve kurum kültürü arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.6.5. ANOVA Testi Sonuçları ve Yorum

Kurum kültürü ile iç kontrol etkileşimi konusunda öncelikle Pfister ve Root'un yaklaşımları ile iç kontrol ve kurum kültürü etkileşiminin varlığı açıklanmış, bunun ardından kurum içi kontrol kültüründen bahsedilmiş ve son olarak da çalışmamızın ana çerçevesini belirleyen iç kontrol bileşenleri ile kurum kültürü etkileşiminin açıklandığı bir çerçeve tarafımızdan oluşturulmuştur. COSO'nun iç kontrolün ana bileşeni olan kontrol çevresi bileşenini açıklarken kültürün iç kontrol ile bağlantısını da ortaya koyduğundan bahsedilmişti. Bu doğrultuda, oluşturduğumuz teorik çerçevede iç kontrolün bileşenleri ile kurum kültürünün ilişkisi ayrı ayrı anlatılmıştı. Bundan yola çıkılarak, iç kontrol ve kurum kültürü ilişkisi, bulguların sonuçlarına göre ve teorik çerçeveye dayanarak açıklanmıştır.

Kurumdaki iç kontrolün yapısını gösteren sorularla kurum kültürünün varlığını ve yapısını betimleyen sorular arasındaki ilişkinin varlığına Tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi ile bakılacaktır. Çalışmamızda iç kontrolü belirleyen sorular "evet- hayır" yanıtları verilecek şekilde düzenlenmiştir. Kurum kültürü ile ilgili sorular ise beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Diğer bir deyişle, kurum kültürü ile ilgili soruların yanıtları "her zaman, çoğunlukla, bazen, nadiren ve hiçbir zaman" şeklinde olmuştur. Tek yönlü varyans analizinde, evet ya da hayır cevaplarının kurumda var olan kültüre göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilecektir. Buna göre, eğer kurum kültürü ile iç kontrol arasında bir etkileşim varsa kurum kültürü ile evet ya da hayır yanıtı arasında anlamlı bir farklılığın olması gerekmektedir.

Anlamlı farklılığın olduğunu anlamak için analizde "p" değerine bakılır. "p" değerinin 0,05 ten küçük olması anlamlı bir farklılığın olduğu, diğer bir deyişle kurum kültürünün, iç kontrolle ilgili sorulara ait evet ya da hayır cevabına göre anlamlı olarak değiştiğini gösterir.

ANOVA testinde, " H_0 hipotezi, ortalamalar arasında fark yoktur." anlamı taşır. Ortalamalar arasında fark olması değişkenler arasında bir etkileşimin olduğunu da ortaya koyacağından, çalışmamızda, H_0 hipotezinin reddedilmesi beklenmektedir. " Analiz tablolarında görülen F değeri , istenilen an-

lamlılık düzeyinde tablo değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilemez. Eğer F değeri tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilir. Bu durumda ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılır.”⁷ Bizim çalışmamıza göre eğer iki ortalama arasında fark varsa bir etkiden söz edileceği için, anlamlı farkın çıkması beklenmektedir.

Aşağıda, kurum kültürü ile anlamlı derecede ilişkisi olan iç kontrole ilişkin soruların SPSS 15 ile belirlenen ANOVA analiz sonuçları verilmektedir.

Yazılı iletişim araçlarının gereken zamanda gereken yerlere ulaşip ulaşmaması (bağımsız değişken) ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo1’ de görüldüğü gibi, kurum kültürü puanları üzerinde kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) yazılı iletişim araçlarının gereken zamanda gereken yerlere ulaşip ulaşmamasının anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 4,98$ $p < 0.05$.

İç kontrolün etkin olabilmesi ve bilginin kaliteli olabilmesi için etkin iletişimin olması; dolayısıyla yazılı iletişim araçlarının zamanlaması önemlidir. Kurum kültürü, bilginin iletimini kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Diğer bir ifadeyle yazılı iletişim araçlarının gereken yere, zamanında ulaşmaması kurumdaki insan unsuruna ve doğrudan kültürüne bağlı olacaktır. Nitekim, çalışmamızın bulgularına göre de yazılı iletişim araçlarının gereken zamanda gereken yerlere ulaşması ile kurum kültürü arasında bir etkileşim olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Yazılı İletişim Araçlarının Gereken Zamanda Gereken Yerlere Ulaşıp Ulaşmamasına Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları ($p < 0.05$)*

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Yazılı iletişim zamanlı olup olmadığı	Kurum kültürü	690,36	1	690,36	4,98	,028*	Yazılı iletişim zamanlı olması > yazılı iletişim zamanlı olmaması
Hata	Kurum Kültürü	13579,55	98	138,57			

⁷ Ö. L. Antalya (2010), *Varyans analizi (ANOVA-MANOVA)*. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s.131

Bulgulardan, yazılı iletişim araçlarının gereken yere ve zamanında ulaştığına dair cevapların kurum kültürünü etkileme derecesi, tersini düşünenlere göre yüksek çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, kurum kültürü ile ilgili yüksek derecede yanıtlar verilmesi (her zaman, çoğunlukla gibi) kurumdaki baskın kültürü ortaya koymaktadır. Bu bulguya göre de, kurumdaki baskın kültür, yazılı iletişim araçlarının gereken yere, zamanında ulaşmasını sağlayan bir kültürdür. Böylece, yazılı iletişim araçlarının ulaşip ulaşmaması, kurumdaki kültür için bir belirleyici unsurdur sonucuna ulaşabiliriz. İç kontrol bileşenlerinden “ bilgi ve iletişim” bileşenine göre, yazılı standartların oluşturulması bilginin kalitesini arttıracaktır. Ancak bir kurumda yazılı standartların oluşturulup oluşturulmaması kurumun benimsediği belirlilik kültürüne bağlı olacaktır. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, aynı doğrultuda, her bir iş süreci için yazılı standartların belirlenip belirlenmemesi ile kurum kültürü etkileşimlidir sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir anlatımla, Anadolu Üniversitesi’ndeki kültür, iç kontrolün “bilgi ve iletişim” bileşeninin, yazılı standart belirleme unsuru ile ilişkilidir.

Personelin niteliğinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak yeterlilikte olup olmaması ile (bağımsız değişken) kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 2’de görüldüğü gibi kurum kültürü puanları üzerinde kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) personelin niteliğinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak yeterlilikte olup olmamasına göre anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 7,644$ $p < 0.05$.

“Kontrol çevresi” bileşenin bir ögesi olan “insan kaynakları uygulamaları” ögesi, niteliksel ve niceliksel yeterlilikte personel istihdamını sağlamaya yönelik iç kontrol yordamlarını açıklar. Kurumda nitelikli personel olması ya da olmaması kurumdaki kültüre ve daha çok işe alım kültürüne bağlıdır. Bunun tespiti, anket soru formunda “personelin niteliği sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak yeterlilikte mi?” sorusunun kurum kültürü sorularıyla ilişkisinin araştırılması yoluyla yapılmıştır.

Tablo 2. Personelin Niteliğinin Sorumluluklarını Etkin Bir Şekilde Yerine Getirmelerini Sağlayacak Yeterlilikte Olup Olmamasına Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (* $p < 0.05$)

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Personel niteliği	Kurum kültürü	1032,50	1	1032,50	7,64	0,007*	Personel nitelikli> Personel nitelikli değil
Hata	Kurum kültürü	13237,41	98	135,10			

Yapılan ANOVA testi ile, Anadolu Üniversitesi'nde, personelin niteliğinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak yeterlilikte olması ile kurum kültürü arasında etkileşim olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle kurum kültürü nitelikli personel ya da niteliksiz personel çalıştırma konusunda etkilidir, sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki kültürün eşitlikten yana ve adam kayırmadan uzak olduğu sonucu da, Anadolu Üniversitesi'nde nitelikli personel çalıştırma yönünde bir kültürün olabileceğini göstermektedir. Bu da iç kontrolün işlerliği ve etkinliği açısından olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Her bir iş süreci için yazılı standartların belirlenip belirlenmemesi (bağımsız değişken) ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 3'de görüldüğü gibi kurum kültürü puanları üzerinde kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) her bir iş süreci için yazılı standartların belirlenip belirlenmemesine göre anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 16,313$ $p < 0.05$.

Anadolu Üniversitesi'ndeki kurum kültürünün tespitinde belirsizlikten kaçınma kültürünün varlığından söz edilmişti. Bunu destekler şekilde, belirsizlikten kaçınma kültürünün varlığına göre yazılı iletişim araçlarının zamanlaması da önem kazanır. Aynı bakış açısıyla her bir iş süreci için yazılı standartların belirlenmesi de belirlilik kültürünün bir özelliğidir.

Tablo 3. Her Bir İş Süreci İçin Yazılı Standartların Belirlenip Belirlenmemesine Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (*p<0.05)

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Yazılı standart olup olmadığı	Kurum kültürü	2036,40	1	2036,40	16,31	,00*	Yazılı standartlar belirli > yazılı standart belirli değil
Hata	Kurum kültürü	12233,52	98	124,83			

Anadolu Üniversitesi'nde kilit faaliyetlere yönelik iç ve dış risklerin tanımlanıp düzenli olarak takip edilip edilmemesi ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 4'te görüldüğü gibi, kurum kültürü puanları üzerinde kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) kilit faaliyetlere yönelik iç ve dış risklerin tanımlanıp düzenli olarak takip edilip edilmemesinin anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 32,910$ $p < 0.05$.

Tablo 4. Kilit Faaliyetlere Yönelik İç Ve Dış Risklerin Tanımlanıp Düzenli Olarak Takip Edilip Edilmemesine Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (*p<0.05)

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post hoc Analiz Sonuçları
İç ve dış risklerin tanımlanması ve takibi	Kurum kültürü	3587,38	1	3587,384	32,910	,000*	Riskler tanımlanıp takip edilir > Riskler tanımlanıp takip edilmez
Hata	Kurum Kültürü	10682,53	98	109,005			

Gelecekte ortaya çıkması olası tehlikelerin, önceden tahmin edilmesi ya da mümkünse kesin olarak tespit edilmesi, iç kontrolün etkinliği açısından büyük önem taşır. Bu, iç kontrolün "risk belirleme" unsurunu işaret eder. Çalışanların ortak davranış biçiminin bir göstergesi olan kurum kültürünün tanıyan bir yönetici, oluşturmuş olduğu iç kontrolün çelişen yönlerini görebilir, olası tehlikeleri önceden sezebilir. Diğer bir anlatımla, iç ve dış risklerin tanımlanması konusu, kurum kültürünün yapısına bağlıdır. Bundan yola çıkılarak, anket sonuçlarına göre de, Anadolu Üniversitesi'nde kilit fa-

aliyetlere yönelik iç ve dış risklerin tanımlanıp düzenli olarak takip edilmesi ile kurum kültürü arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Onay işlem kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılıp dağıtılmaması ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 5'te görüldüğü gibi, kurum kültürü puanları üzerinde, kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) onay işlem kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılıp dağıtılmadığının anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 12,333$ $p < 0.05$.

İç kontrolün bileşenlerinden “kontrol eylemlerinin” “görev ayrımları unsuru”, iç kontrolün işlerliği üzerinde önemli bir pay sahibidir. Ancak bu unsurun önemi kurumdan kuruma değişecektir. Diğer bir ifadeyle görev ayırımına dikkat edilmesi, kurumun kültürü açısından farklılık gösterecektir. Daha açık bir anlatımla, onay, işlem, kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılıp dağıtılmadığı, kurum kültürünün bu konudaki yapısal özelliğini betimlemektedir. Bu da kültürün bu bileşeni etkilediği anlamını taşır. Analiz sonuçları da bu ifadeyi destekler şekilde çıkmıştır.

Tablo 5. Onay İşlem Kayıt Ve Denetleme Gibi Sorumluluk Ve Görevleri İçeren İşlemlerin Farklı Personel Arasında Dağıtılıp Dağıtılmadığına Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları ($p < 0.05$)*

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Görev ve sorumluluk dağıtımı	Kurum kültürü	1595,08	1	1595,08	12,3	,001*	Görevler ve sorumluluklar ayrılır > Görevler sorumluluklar ayrılmaz
Hata	Kurum Kültürü	12674,83	98	129,34			

Anadolu Üniversitesi'nde onay işlem kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılması ile kurum kültürü arasında bir ilişki/etkileşim vardır.

Kurumda birimler bazında kurumsal amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir hedefler belirlenip belirlenmemesi ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mı?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 6'de görüldüğü gibi, kurum kültürü puanları üzerinde kurumdaki (Anadolu Üniversitesi) birimler bazında kurumsal amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir hedefler belirlenip belirlenmediğinin anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 15,000$ $p < 0.05$.

Kurumun, ölçülebilir hedefler belirlemesi iç kontrolün "kontrol eylemleri" bileşeninin "başarım kontrolleri" unsuru ile ilişkilidir. Hedeflerin belirlenmediği bir kurumda faaliyetlerin yürütülmesi verimli şekilde sağlanamaz, risk noktaları belirlenemez, nerede hangi düzenlemelere uyulacağı anlaşılabilir.

Tablo 6. Birimler Bazında Kurumsal Amaca Ulaşmayı Sağlayacak Ölçülebilir Hedefler Belirlenip Belirlenmediğine Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları ($p < 0.05$)*

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Ölçülebilir hedefler belirleme	Kurum kültürü	1894,27	1	1894,27	15,0	,00*	Ölçülebilir Hedefler Belirleniyor > Ölçülebilir hedefler belirlenmiyor
Hata	Kurum Kültürü	12375,64	98	126,28			

Kurumdaki kültür, hedeflerin belirlenmesini etkiler. Bu yönde çalışmamızdaki analiz sonucunda, Anadolu Üniversitesi'nde birimler bazında kurumsal amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir hedefler belirlenmesinin kurum kültürü ile etkileşimli olduğu görülmüştür. Başka bir anlatımla, Anadolu Üniversitesi'nde hangi kurum kültürünün olduğu ile hedeflerin belirlenmesi özelliği arasında bir ilişki vardır. Anadolu Üniversitesi'nde vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi ile uzun vadeli bir kültürün olduğunu belirtmiştik. Kurumda uzun vadeli hedeflerin ulaşılabilir ya da ölçülebilir olması en az bunları belirlemek kadar önemlidir. Anket çalışmasının yüz yüze yapılması sırasında katılımcıların bir kısmı da mevcut hedeflerin uygulanabilirliği konusunda tereddütleri olduğunu dile getirmişlerdir.

Kurumda kurum içi kontrol mekanizmaları geliştirilip geliştirilememesi ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mıdır?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 7'de görüldüğü gibi, kurumda (Anadolu Üniversitesi) kontrol mekanizmalarının geliştirilememesinden herhangi birinin, kurum kültürü puanları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 6,28$ $p < 0.05$.

*Tablo 7. Kurumda Kontrol Mekanizmalarının Geliştirilememesi Nedenlerine Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (*p<0.05)*

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Kurum içi kontrol mekanizma geliştirilememesi	Kurum kültürü	859,53	1	859,53	6,28	,014*	Geliştirilme-si > Geliştirilememesi
Hata	Kurum kültürü	13410,3	98	136,84			

Çalışmamızda, çoğunlukla kurum içi kontrol mekanizmalarının geliştirildiği belirlenmiştir. Ancak kontrol mekanizmaları geliştirilmediğini belirtenlerin yanıtı değerlendirildiğinde, kurum kültürünün kontrol mekanizması geliştirilememe nedenleri ile ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, zaman sınırı, yüksek maliyet, yönetimin sahiplenmemesi, çalışanların sahiplenmemesi, personel eksikliği sorunlarından her biri ya da hepsi kurum kültürünün özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Kontrol sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşılıp karşılaşılmaması ile kurum kültürü (bağımlı değişken) arasında bir etkileşim var mıdır?

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, Tablo 8’de görüldüğü gibi, kurum kültürü puanları üzerinde kurumda (Anadolu Üniversitesi) kontrol sürecinde en az bir sorunla karşılaşılıp karşılaşılmadığının anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. $F_{1,98} = 10,659$ $p < 0,05$.

*Tablo 8. Kontrol Sürecinde Herhangi Bir Sorunla Karşılaşılp Karşılaşılmadığına Göre Kurum Kültürünün Farklılaşmasına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları (*p<0.05)*

Kaynak	Bağımlı Değişken	Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	Sig.	Post-hoc Analiz Sonuçları
Kontrol sürecinde karşılaşılan sorunlar	Kurum kültürü	1399,79	1	1399,79	10,66	,002*	En az bir sorunun olması > Sorun olmaması
Hata	Kurum kültürü	12870,12	98	131,33			

Genel olarak, kontrol sürecindeki sorunların tespiti, iç kontrolün düzeltil-

mesi ve işler hale getirilmesi açısından önem taşır. Buna göre, araştırmamızda, kontrol sürecinde bir sorunla karşılaşılıp karşılaşılmadığının belirlenmesi önceliklidir. Bundan sonraki adım ise eğer sorun varsa bunun kültürle ilişkisinin belirlenmesidir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulardan, kontrol sürecinde bir sorunla karşılaşılması ile kurum kültürü arasında bir etki-leşim olduğu saptanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşmaması, bilgi paylaşımında yaşanan sıkıntılar, yapılan işler ve politikalar arasındaki bağlantı kopukluğu, politikaların çalışanlara aktarılamaması gibi sorunların varlığı kurumun kültüründen ileri gelir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada, iç kontrolün tüm kurum üyelerini ve kurumdaki faaliyetleri etkilemekte ve onlardan etkilenmekte olduğu, dolayısıyla iç kontrolün kurumun kültürü ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Bir kurumun başarısının temelinde, etkin ve verimli bir iç kontrol bulunmaktır. Kurum yöneticileri ve sahipleri, faaliyetlerin sürdürülmesinde, belge ve bilgilerin iletiminde riskleri en aza indirmeyi isterler. Bu risklerin, tehdiye dönüşmesine engel olmak için kurumda doğru kontrol noktalarının oluşturulması son derece önemlidir.

Kamu kurumlarında, fonların yanlış kullanımını ve hata, hile, çalma, gibi sebeplerle varlıkların kayba uğramasını engellemek; böylece hesap verebilirliği artırmak amacıyla uzun yıllardır uluslararası alanda çalışmalar yapılmaktadır. Ülkemizde de uluslararası çalışmaların etkisiyle, özellikle iç kontrol etkinliğini artırmaya ve denetimi kaliteli hale getirmeye yönelik kanun, kural ve yönetmelikler oluşturulmuştur. Özellikle, kamu kurumlarını ve devlet üniversitelerini ilgilendirmesi bakımından önemli olan 5018 sayılı KMYK bunlardan biridir. Bu kanun ile çalışma konumuzu oluşturan üniversitelerde iç denetim birimlerinin kurulması yoluyla iç kontrolün denetlenmesi zorunlu hale getirilmiştir.

İç kontrol ve iç denetim alanlarında yaptırım ve kuralların oluşturulması önemli birer gelişme olmakla beraber, unutulmaması gereken nokta, bu kuralların uygulayıcılarının kurum üyeleri, yani insanlar olduğudur.

İnsanların ortak davranış şekli gösterdikleri en büyük grup, toplumdur. Her toplumu oluşturan insanların özellikleri, diğer toplumlardan farklıdır, kendine özgüdür. Diğer bir deyişle, kültür bir toplumu diğerinden ayıran en temel niteliklerdir.

Her toplumun içinde, birbirine daha benzer özelliklere sahip insanların

oluşturduğu küçük topluluklar vardır. Kendilerine has özelliklere sahip bu küçük topluluklar, alt kültür gruplarıdır. Benzer şekilde, kurumlar da bir toplumun içinde oluşmuş birer alt kültür topluluklarıdır. Bu yönden bakıldığında, kurum kültürü, toplumdan etkilenerek oluşur fakat kendine özgü özellikleri vardır.

Birer eğitim kurumu olan üniversiteler de diğer kurumlarda olduğu gibi kendine has nitelikte kültürel unsurlara sahiptir. Her kurumun kültürü, iç kontrolün uygulama özelliklerinde değişiklikler meydana getirir ve bu sebeple kurum kültürü ile iç kontrol karşılıklı olarak birbirini etkiler.

Bu çalışmada kurum kültürü ve iç kontrolün etkileşimi için teorik bir alt yapı oluşturmak adına öncelikle bu konuda yapılan çalışmalar anlatılmıştır. Bunun ardından, kurum kültürünün iç kontrolün bileşenleri ile ilişkisi açıklanmış ve yeni bir çerçeve oluşturulmuştur. Kısaca, iç kontrol bileşenlerinin kurumdaki insan unsuruyla, başka bir anlatımla, kültür ile birebir ilişkili ve etkileşimde olduğu vurgulanmıştır.

Araştırmamızda, yöneticilerin, kurum çalışanlarının yansıttıkları kurum kültürünü en iyi şekilde gözlemleyebilecek kişiler olacağı varsayımından hareket edilmiştir. Araştırmada öncelikle Anadolu Üniversitesi'ndeki kurum kültürünün yapısı ortaya koyulmuş ve aşağıda açıklandığı gibi, kurumda kolektivist, katılımcı, ileri görüşlü yapıda bir kurum kültürü olduğu belirlenmiştir. Kurumdaki genel kurum kültürü yapısıyla, iç kontrol bileşenleri ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, kurum kültürü ve iç kontrolün etkileşim içinde olduğu hipotezinden yola çıkılarak, Anadolu Üniversitesi yöneticilerine yöneltilen anket sorularının değerlendirilmesi sonucu, bu etkileşimin varlığı ortaya koyulmuştur. Bununla beraber, iç kontrolün her bileşeninin, kurumun kültürü ile ilişkisi, Anadolu Üniversitesi kapsamında da açıklanmıştır.

Uygulama kısmında elde edilen sonuçlara göre özetle;

- Anadolu Üniversitesi'nde kurum kültürü ve kurum kimliği gelişmiştir.
- Anadolu Üniversitesi'nde, eşitlikten yana; karar alma özgürlüğünün verildiği; belirsizlikten kaçınılan; kolektivist; biz duygusunun hakim olduğu; takım çalışmasının var olduğu; uzun vadeli bakış açısına sahip; açık iletişimin olduğu; yöneticiye güvenilen; verilen emrin sorgulanmadan uygulandığı; amaçlara yönelik hareket edilen; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin bir arada olduğu bir kültür vardır.

- Yöneticiler tarafından “iç kontrol” ve “iç denetim” doğru algılanmaktadır.
- Anadolu Üniversitesi’nde kurum kültürü ve algılanan iç kontrol arasında etkileşim vardır.
- İç kontrol bileşenlerine göre;

Kontrol eylemleri bileşeni ile kurum kültürü ilişkisi:

- Onay, işlem, kayıt ve denetleme gibi sorumluluk ve görevleri içeren işlemlerin farklı personel arasında dağıtılıp dağıtılmadığı ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.
- Kurumsal amaca ulaşmayı sağlayacak ölçülebilir hedefler belirlenmesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.

Bilgi ve iletişim bileşeni ile kurum kültürü ilişkisi:

- Yazılı iletişim araçlarının ulaşip ulaşmaması ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.
- Yazılı standart belirleme unsuru ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.

Risk belirleme bileşeni ile kurum kültürü ilişkisi:

- Kilit faaliyetlere yönelik iç ve dış risklerin tanımlanıp düzenli olarak takip edilmesi ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.

Kontrol çevresi bileşeni ile kurum kültürü ilişkisi:

- Personelin niteliği ile kurum kültürü arasında etkileşim vardır.
- Kontrol çevresinin diğer bileşenleri de kapsamı sebebiyle, diğer bileşenlerle etkileşimin olması kontrol çevresi ile etkileşimi de ortaya koyar.
- Ayrıca;
- Kontrol sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşılması ile kurum kültürü arasında bir etkileşim vardır.
- Kurum kültürü ile kurum içi kontrol mekanizmaları geliştirilememe nedenleri arasında bir etkileşim vardır.

KAYNAKÇA

Abdioğlu, H. 2007. İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı kapsamında iç denetimin rolü ve imkb-100 örneği. Marmara Üniversitesi.İstanbul. Doktora Tezi.

Açıkgöz, B. 2006. Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak

Akın, H. 2001. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları –kamu ve özel sektör karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Antalyalı, Ö. L. 2010, Varyans analizi (ANOVA-MANOVA). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.Ankara: Asil Yayın Dağıtım

Bingöl, D. 2003. İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul:Beta Yayınları

Börü, D. 2007. İletişim ve kültür. *Kültürel bağlamda yönetsel örgütsel davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği. 427-459

Büyüköztürk, Ş.. *Anket geliştirme*.

Çakar, N. Demircan v.d. 2010 Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri .Ege Akademik Bakış. 10(1), s.s. 71-93

Derici, O. v.d. 2007. Kurumsal risk yönetimi ve Sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi*. (65),151-172,

Doğan, B. 2007. Örgüt kültürü. BETA Basım AŞ.'den aktaran M. E. Önder. *Kitap eleştirisi*. <http://ozanavsaroglu.com/index.php?Git=DosyaDokuman&Makale=74> (Erişim tarihi: 18.04.2012)

Doğan, B. 2009. Uluslararası finansal raporlama standartları- Basel II etkileşimi ve işletmelerde iç denetim.Yüksek Lisans Tezi. Uşak

Erdal, M. 2010. Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü; kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erdoğan, İ. 1975, Kültürün yönetim fonksiyonlarının uygulanmasına etkisi ve faktör analizi yöntemi ile bir araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Ergin, B. 2006. Aracı kurumlarda iç denetimin uluslar arası standartlara uygunluğunun incelenmesi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Ertuğrul, Ayşe Nilgün, “*İç Kontrol İle Kurum Kültürünün Etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi Birim Yöneticileri Kapsamında Bir Uygulama*”; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, A.Ü. : 2012

Fındıkçı, İ. 2000. İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000

Franklin, A. L. ve J. F. Pagan 2006. Organization culture as an explanation for employee discipline practices. Review of Public Personnel Administration. 26

Güçlü, N. 2003. Örgüt kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (6), 147-159

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> (Erişim Tarihi: 04.12.11)

Günlü, E. 2007. İtibar yönetiminde kültürün yeri ve önemi. Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış. (Ed: R. Erdem ve C. Ş. Çukur) Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları

Güvenç, B. 1997. Kültürün a,b,c’si. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık

Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 9(1), 42-63

http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2005_cilt3/sayi_2/133-151.pdf (Erişim Tarihi: 18.04.2012)

Lim, B. 1995. Examining the organizational culture and organizational performance link. Leadership and Organization Development Journal, 16 (5)

Memiş, M.Ü. 2006. İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü: türkiye’deki büyük işletmeler üzerinde bir saha araştırması. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi

Naktiyok, A. 1999. Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü: bir uygulama. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Peters, T. J., ve R. H. Waterman 1987, Yönetme ve yükselme sanatı: mükemmeli arayış. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi

Pfister, J. A. 2009. Managing organizational culture for effective internal control, University of Zurich, s.45-63

Polatoğlu, A. 1988. Türk kamu örgütlerinde ast ve üst arasındaki iletişim. Amme İdaresi Dergisi. 21(2). 85-98

Root, S. J. 1998, Beyond COSO: internal control to enhance corporate governance

Rosen, R. 1998. İnsan yönetimi. MESS Yayını

Sornes, J.-O. vd. 2004 The reflexivity between ICT's and business culture: applying Hofstede's theory to compare Norway and the United States. Informing Science Journal. 7

Yıldız, Y. 2006. Örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin rolü: Gaziantep büyükşehir belediyesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi

http://www.iaa.org.uk/en/Knowledge_Centre/open-courses/culture_and_control_section3.cfm (Erişim Tarihi: 24.03.2012)

http://www.bumko.gov.tr/KONTROL_EN/Genel/Default.aspx?17A16AE30572D313AAF6AA849816B2EF13C9817A85D7DA3A (Erişim tarihi: 01.12.2011)