

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŐMASINDA İ KONTROL SİSTEMİNİN ARACI ETKİŐİ: TRC3 BÖLGEŐİ ARAŐTIRMASI¹

MEDIATION EFFECT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM IN INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY COMPANIES: TRC3 REGION SURVEY

Dr. Öğr. Üyesi Erhan POLAT
Mardin Artuklu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
erhanpolat@artuklu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1478-637X

Prof. Dr. Recep GÜNEŞ
İnönü Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
recep.gunes@inonu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-8007-8697

Öz

Aile şirketleri, ekonomik yapı içerisindeki payları nedeniyle ulusal ve uluslararası alanda önemsenmektedirler. Sürdürülebilir aile şirketi olmanın temeli kurumsallaőmaya dayanmaktadır. Kurumsallaşma, yapılması gereken işlemlerin sistemli hale getirilmesinin kavramsal düzeyde ifadesidir. Kurumsallaşma çabalarının yürütülmesi süreci ise kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetimin başarısı, menfaat sahiplerinin haklarını gözetmesini sağlayan kurumsal yönetim ilkeleri ile bu süreci destekleyen kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerine dayanmaktadır. Çalışmanın amacı, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Çalışma kapsamında anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması için TRC3 bölgesi; “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinde konumlanan aile şirketleri esas alınmıştır. Ankete 93 adet şirket sahibi katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iç kontrol sisteminin kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında aracı rolünün olduğuna dair sonuç elde edilmiştir. Bununla birlikte şirket yapıları ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında aile şirketlerinin kurumsallaşma çabaları kapsamında kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına daha fazla yer vermeleri önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: Aile Şirketi, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi, Aracı Etki.

Abstract

Family companies have a significant share in the economic structure. Therefore, it is also important in national and international fields. The foundation of being a sustainable family company is based on institutionalization. The concept of institutionalization refers to the systematization of the necessary procedures. The process of carrying out institutionalization efforts can be expressed as corporate governance. The success of corporate governance is based on corporate governance principles that enable stakeholders to observe their rights and corporate risk management and internal control systems that support this process. The study aims to determine the relationships between corporate governance principles, corporate risk management and internal control system in family companies. Survey method was used in the study. The survey was based on family companies located in the TRC3 region (Batman, Mardin, Siirt, Şırnak) provinces. 93 company owners participated in the survey. The data were analyzed with SPSS 25.0 package program. According to the results of the study, a relationship was detected between corporate governance principles, corporate risk management and internal control systems. Also, results showed that internal control system has an intermediary role between corporate risk management and corporate governance principles. In addition, it has been determined that there are differences between corporate structures, corporate governance principles, corporate risk management and internal control system. Within the framework of the data obtained from the research, it is suggested that family companies should give more space to corporate governance principles, corporate risk management and internal control system practices within the scope of institutionalization efforts.

Keywords: Family Company, Corporate Governance Principles, Corporate Risk Management, Internal Control System, Mediation Effect.

¹ Bu makale “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması” başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

1. GİRİŐ

Aile şirketleri, ABD ve AB olmak üzere bütün dünyada ekonominin lokomotifi konumundadır (OECD, 2004; Genç ve Karcıoğlu, 2004:20; Özkul, 2016). Türkiye ile ilgili literatürde de benzer sonuçlara yer verilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:491). Aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutması aynı zamanda bu tür şirketlerin daha uzun ömürlü olması beklentisini doğurmuştur. Japonya, Fransa, İtalya ve Hindistan gibi ülkelerde bin yıldan daha uzun ömürlü aile şirketlerine rastlamak mümkündür. Türkiye’de bin yılı aşkın kadim tarihi, ticari ve örfi geleneklerinin güçlü olmasına rağmen 100 yılı aşkın sadece birkaç aile şirketi bulunmaktadır.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) verilerine göre endüstriye dayalı ekonomik yapısı güçlü olan ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık %75’i aile şirketidir (OECD, 2014). Aile şirketleri, kapladıkları ekonomik alan olarak ABD’de %90 civarındadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:20). AB ülkelerinde de aile şirketlerinin payı oldukça fazladır. İngiltere’de %75, İspanya’da %80, İsviçre’de %85, İsveç ve İtalya’da %90’nın üzerindedir. İtalya ve Fransa’daki en büyük 100 şirketin 26’sı aile şirketidir (Özkul, 2016). Türkiye’de aile şirketi oranı %95 düzeyinde olduğu belirtilmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015:491).

Aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde önemli yer alması, istihdam ve gayri safi milli hasıla (GSMH) üzerinde de etkili olmasına yol açmaktadır. ABD’de ve AB ülkelerinde aile işletmesi sayısı 17 milyondan fazla olup 100 milyonun üzerinde istihdam sağlamakta olup işletmelerin %65’inden fazlasını temsil etmektedir (Güleş vd., 2013:6). Avrupa Birliği ülkelerinde GSMH’nin %35 - 65’i, Kuzey Amerika ülkelerinde %40-45’i, Latin Amerika ülkelerinde %60-90’ı, Asya ülkelerinde %65-82’si, Türkiye’de yaklaşık %90’ı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir (AKBANK, vd., 2016).

Ülkelerin ekonomik yapılarının güçlenmesinde şirketlerin kurumsallaşmasının payı büyüktür. Kurumsallaşan şirketler özde sahip ve ortaklarına katkı sağlarken genelde ülke ekonomisine değer katmaktadır. Özellikle doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının dolaşımından pay almada şirketlerin kurumsallaşmasının önemli katkısı bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD) verilerine göre 2012 yılında 1,3 trilyon dolardan daha fazla olan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından Türkiye %1’lik paydan daha az yararlanmıştır (Kaygusuzoğlu 2015). Bu durum şirketlerin daha fazla kurumsallaşması gerektiğinin diğer bir işaretidir.

Kurumsallaşma, yapılması gereken işlemlerin sistemli hale getirilmesinin kavramsal düzeyde ifadesi iken, kurumsallaşma çabalarının yürütülmesi süreci kurumsal yönetim olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olması ise üç temel faktöre dayanmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemidir (Kaymaz, 1997; PwC, 2008; Göçen, 2010: 111; Öğüş ve Yılmaz, 2016:102).

Kurumsal yönetim ilkeleri 1990’lardan sonra meydana gelen ekonomik krizler, üst yönetimin şirket kaynaklarını kendi çıkarları amacıyla kullanılmasının önlenmesi ve ortak haklarının korunması doğrultusunda ilk kez İngiltere’de 1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu ile gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri birbirinden kesin sınırla ile ayrılmayan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilkeye dayanır (alışkan ve İke, 2009:125).

Kurumsal risk yönetimi “*risk-kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma iştahına uygun oluşturulması için uygulanan bir sistemi ifade eder*” (TÜSIAD, 2008:17). Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayarak şirketin faaliyetlerinin ne kadar risk taşıdığının belirlenmesi ve kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesine ilişkin süreçler bütünü olarak ifade edilmektedir (Emhan, 2009:213). Kurumsal risk yönetimi uygulamaları için oluşturulan farklı modeller bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetim modellerini arasında en çok bilinen modeller; Avustralya ve Yeni Zelanda, İngiltere, Kanada ve ABD risk yönetim modelleridir. Ayrıca Uluslararası Standartlar Organizasyonu (The International Organization for Standardization- ISO) tarafından geliştirilen ISO 31000 kurumsal risk yönetim modeli en çok kullanılan standartlardan olmuştur (Kızılboğa, 2012).

Çalışma kapsamında ABD risk yönetim modeli olarak bilinen COSO kurumsal risk yönetimi ele alınmıştır. COSO kurumsal risk yönetimi (KRY), riske dayalı önlemler sağlayarak iç kontrol ve

performans yönetimi ile ilişki kurar. Modele göre kurumsal yönetimdeki en iyi uygulamalar disiplini yüksek bir stratejik önceliğe yükseltmek için yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin taahhüdü ile başlar. COSO KRY, kurumsal yönetimi geliştirmek ve bir değer kaynağı haline getirmek için yönetişim, risk yönetimi ve uyumluluk faaliyetlerini daha etkin, tutarlı ve yasal olarak sağlam olacak şekilde bütünleştirmektedir. Bu entegre yönetişim ve risk yönetimi modelini oluşturmak için, şirketler yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereken riskleri belirler ve sıralar (PwC, 2008:5). COSO KRY 2017 yayımlanan son taslağına göre beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, Risk Yönetişimi ve Kültürü Strateji ve Amaçların Belirleme Performans İnceleme ve Gözden Geçirme Bilgi, İletişim ve Raporlama olarak sıralanmaktadır. Ayrıca bileşemlerin uygulanmasında gözönünde bulundurulması gereken 20 adet prensipten oluşmaktadır.

İç kontrol sistemi şirketlere olan güveni tesis eden, birbiriyle uyumlu, birbirlerini destekleyen önlemlerden oluşan bir sistemi ifade etmektedir (Kaval 2005: 128; Dumanoglu 2005: 356). şirketlerde hissedar haklarının korunması, kurumsal risk yönetimi, iç denetim ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile kurumsal yönetim sürecinde ilerleme sağlanması iç kontrol sistemleri ile gerçekleşir (Öğüş ve Yılmaz 2016: 102; Göçen 2010: 111; Türedi vd. 2015: 95; Atmaca 2012: 202; Tanyeri 2017: 66; Bozkurt 2014, 69; IFAC 2011: 6; Dabbaoğlu 2009: 110).

Özel sektöre yönelik olarak geliştirilen ve uygulama alanı en geniş olan başlıca iç kontrol sistemi modelleri; COBIT, ESAC, SYSTRUST, COCO ve COSO modelleridir (Türedi vd. 2015:99). COSO modeli belirtilen sorunları dikkate alması ve bütün kurumlar için uygulanabilir bir nitelikte olması nedeniyle en yaygın kullanılan model olmuştur (Türedi vd. 2015). COSO modeline göre iç kontrol sistemi; Beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme olarak sıralanmaktadır. Ayrıca bileşenlerin uygulanmasında gözönünde bulundurulması gereken 17 ilkeden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı, TRC3² bölgesinde konumlanan aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulama düzeylerini ölçmek, kurumsal risk yönetimi prensiplerinin önemsenme düzeyini tespit etmektir. Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek ve şirketlerin kurumsallaşma boyutları ile yapısal farklılıkları arasındaki ilişkileri analiz etmek de amaçlar arasında yer almaktadır.

Araştırmanın kapsamı, TRC3 bölgesinde konumlanan, tüzel kişilik açısından anonim ve limited yapıda olan aile şirketlerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan yöntem olarak sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma, TRC3 bölgesinde konumlanan ve tüzel kişiliği açısından anonim ve limited düzeyindeki aile şirketleri sahipleri ile sınırlandırılmıştır. Anket uygulamalarından kaynaklı elde edilen verilerde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar ile sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için ortaya koyulan kısıtlar bu çalışma açısından da geçerlidir.

2. LİTERATÜR

Literatürde alışma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar şöyle sıralanmaktadır. Baskıcı (2015) yılında BIST’te işlem gören 156 firmaya yönelik yapmış olduğu anket çalışması sonucunda, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir çalışmada Usul vd. (2011), Marmara bölgesi belediyeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, belediyelere ait işletmelerde kurumsal anlamda etkin bir iç kontrol sisteminin ve kurumsal yönetim anlayışının bulunmadığı tespit edilmiştir. Alkubaisi (2017), Ürdünlü 64 adet ticari bankalarda yaptıkları araştırmaya göre katılımcıların kurumsal risk yönetimini önemsediklerini, iç kontrol sistemi bileşenlerinin de iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında önem arz ettiğini bulgulamışlardır. Ayrıca iç kontrol sistemi bileşenlerinin uygulanma düzeyleri arasında farklılıkların olduğu tespit etmiştir. Sarens ve Christopher

² TRC3 bölgesi “Batman, Mardin, Siirt ve şırnak” illerinden oluşmaktadır (www.planlama.org, 21.04.2018).

(2010) Belçika ve Avusturalya şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri, risk yönetimi ve iç kontrol uygulamaları arasında farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasındaki başarının kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına bağlı olduğunu bulmuşlardır. ığdem vd. (2018) BIST endeksinde yer alan şirketlerde iç kontrol sisteminin uygulanma düzeyini tespit etmek üzere yaptıkları araştırmaya göre iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim endeksi arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Wisser ve Scheers (2018), aile şirketlerinde risk yönetimi uygulamalarının aile üyelerin risk kültürü ile hareket etmemesinden dolayı bazı zorluklar ile karşılaştıkları ve bu nedenle şirketin sürdürülebilirliğinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Öte taraftan etkili risk yönetim uygulamalarının, aile şirketlerinde iyi performans göstermesine ve sürdürülebilir büyümeyi doğuracağını öne sürmüşlerdir.

Şirketlerin yapısal özellikleri kurumsallaşma unsurları arasındaki ilişkileri esas alan literatüre göre, Karpuzoğlu (2000), çalışmasında aile işletmelerinin yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyini 210 işletme ile anket çalışması yaparak ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda; ciro miktarının, çalışan sayısının, eğitim seviyesinin ve iş deneyim süresinin artması ile kurumsallaşmaya verilen önem derecesinin arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında Ateş (2003), çalışmasında aile şirketlerinin sorunlarının tespiti için 102 şirkete anket uygulamıştır. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %2'sinde birinci ve ikinci kuşak yönetimi birlikte gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersiz oldukları ve aile üyelerinin yönetimde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca II. kuşağın başarı beklentisi I. ve III. kuşağın beklentisinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Acındı (2007), yaptığı çalışma ile işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliğini SPK düzenlemelerine uyum, denetim komitesinin etkisi, çalışan sayısına göre 61 anket üzerinden araştırmıştır. Buna göre; SPK uygulamalarına tabi olanlarda %99, denetim komitesine sahip olanlarda %99 ve çalışan sayısı fazla olan işletmelerde %95 düzeyinde iç kontrol sisteminin etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Polat (2008), uluslararası ticarete risk yönetimi araştırmasını 119 şirket üzerinden gerçekleştirmiştir. Analizler sonucunda ithalattan kaynaklı risklerin önlenmesi ile risk yönetim uygulamaları arasında anlamlı sonuç elde edilmişken, ihracattan kaynaklı riskleri önleme ile risk yönetim uygulamaları arasında anlamlı sonuç tespit edilmemiştir. Diğer bir çalışmada Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Ankara'da bulunan 78 aile şirketi üzerinde anket yöntemi ile araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda ikinci kuşakta faaliyet gösteren işletmelerin diğer işletmelere göre kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu diğer bir tespit ise aile şirketlerinin diğer şirketlere göre kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğu tespitidir. Kiracı ve Alkara (2009), aile işletmelerinde kurumsallaşma çabaları üzerine turizm sektöründe 24 şirket ile yaptıkları anket çalışmasında, müşteri kapasitesi ve çalışan sayısı fazla olan şirketlerde kurumsallaşma çabalarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Şengün (2011), Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya 135 aile şirketi katılmıştır. Araştırma sonucuna göre; yazılı süreçlerin uygulanması ile hukuki yapı ve şirketlerin konumlandıkları yer arasında anlamlı ilişki tespit edilmişken, çalışan sayısı ve kuşak arasında ilişki çıkmamıştır. Bunun yanında Bayraktaroğlu vd. (2013), Denizli'de bulunan şirketlerin risk algıları, risk yönetim politikaları ve türev ürünleri kullanma düzeylerini 58 şirkete anket uygulayarak araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin sektör, kuruluş yılı, personel sayısı, borçlanma düzeyi ve ihracat işlemleri ile risk yönetim politikaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015), Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirlik düzeyi ve uygulanma düzeyinin ölçülmesi amacıyla 160 şirket üzerinde anket uygulanmıştır. Buna göre kurumsallaşma çabaları açısından limited şirketlerin anonim şirketlere göre daha istekli oldukları tespitine varılmıştır. Bununla birlikte şirketlerin personel sayısı, yöneticilerin özellikleri, hukuki yapıları, sektörlerin, profesyonel yönetici çalıştırıp alıştırmadıklarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda ortaya konulan çalışmalarda görüldüğü üzere kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ile şirketlerin yapısal özellikleri arasında ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Yapılan çalışmalarda görüldüğü ve literatüründe ortaya koyduğu gibi kurumsal yönetim ilkelerinin etkin olarak uygulanması, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin şirketlerde oluşturulması gerektiği inancı mevcuttur (Kaymaz, 1997; Kaya 2015:89; Ögüş ve Yılmaz, 2016:102; Bakkal ve Kasımoğlu., 2012; Göçen 2010:111; IFAC, 2011:6; Suárez, 2017). Dolayısı ile araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

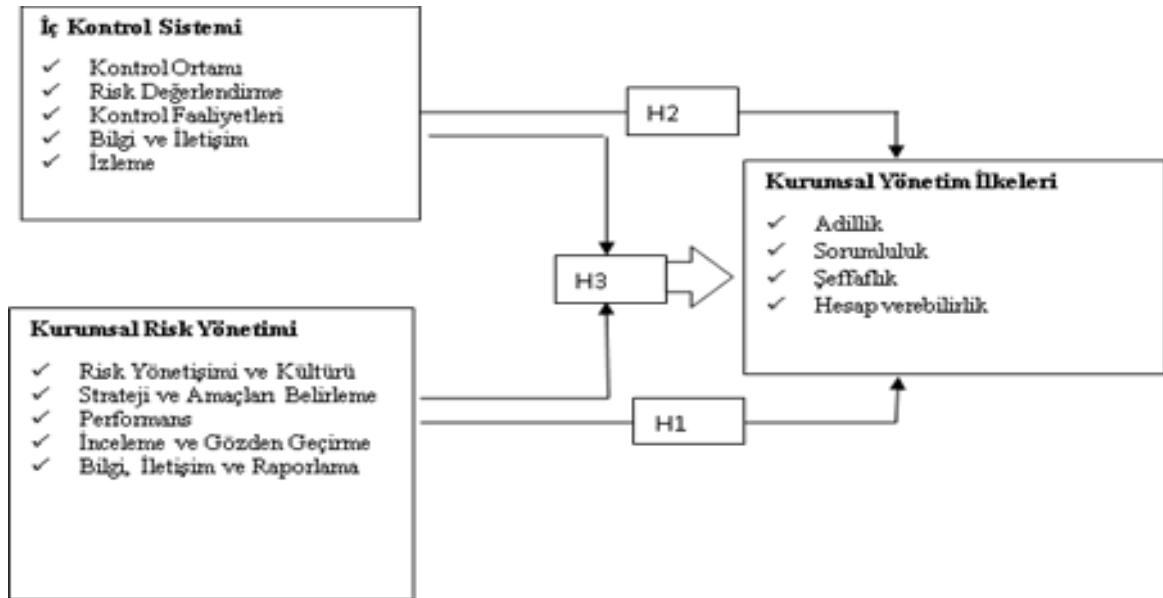
H1: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında pozitif yönlü ilişki vardır” şeklinde belirlenmiştir.

H2: Kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sistemi arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında ilişki vardır.

Araştırmayı esas alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi



4. ARAŞTIRMANIN METADOLOJİSİ

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sisteminin şirketlerde uygulanma düzeylerinin tespiti için 6’lı likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle uygulanmıyor (1), Uygulanmıyor (2), Kısmen Uygulanıyor (3), Uygulanıyor (4), Kesinlikle Uygulanıyor (5), Bir fikrim yok (0) şeklinde değerlendirmeleri sağlanmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi ilkelerinin şirketlerde önemsenme düzeylerinin tespiti amacıyla oluşturulan ölçek için 6’lı likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle önemsenir (1), Önemsenir (2), Kısmen Önemsenir (3), Önemsenmez (4), Kesinlikle Önemsenmez (5), Bir fikrim yok (0) şeklinde değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri OECD tarafından kabul edilen ve tüm dünyada uygulanması önerilen şekliyle ele alınmıştır. Buna göre kurumsal yönetim ilkeleri, adillik (4), sorumluluk (4), şeffaflık (4), hesap verebilirlik (4) olmak üzere dört alt bileşen ve bu bileşenlerin uygulanma düzeylerini tespit etmek için 16 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Önermelerin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar; Aydemir vd., (2004); Haşit (2009).

COSO KRY 2017 yılı güncellenmesi esas alınarak kurumsal risk yönetimi; risk yönetimi ve kültür (6), strateji ve amaçları belirleme (5), performans (6), risk bilgisi iletişim ve raporlama (4), ve izleme (2) olmak üzere beş alt bileşen ve 23 önermeden oluşan ölçek oluşturulmuştur (COSO, 2017).

İç kontrol sistemi için COSO İç Kontrol ve Bütünleşik Çerçeve 2013 modeli uygun görülmüştür. Buna göre iç kontrol sistemi; kontrol ortamı (6), risk değerlendirme (4), kontrol faaliyetleri (5), bilgi ve iletişim (4) ve izleme (3) olmak üzere beş alt bileşen ve buna bağlı 17 ilkedan oluşan sistemin şirketlerde uygulama düzeyini tespit etmek için 22 önermeden oluşan ölçek oluşturulmuştur. Önermelerin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar; Deniz, (2013); Özcan (2015: 198, 225; Kızıl (2013: 35); Haşit 2009:41; Bakal ve Kayalı, 2015; Özer, (2015:76), Bolak, (2016); Fındıkçı (2014); Yazıcıoğlu 2009: 501); Güneş ve Teker (2010); Kiracı ve Alkara (2009); Aşan (2010); Aydemir vd. (2004); SPK (2004); Kaygusuzoğlu ve Şaşa (2015); <http://strateji.ksu.edu.tr>, 10.10.2017); kaynaklardan yararlanılmıştır

Araştırmanın evreni, TRC3 bölgesi “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinde bulunan, tüzel kişilik olarak anonim ve limited şirket özelliği taşıyan ve aile şirketi olan tüm şirketlerdir. Bu kapsamda 127 aile şirketi sahibine ulaşılmış ancak 93 şirket sahibine anket uygulanabilmiştir.

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Soru gruplarının güvenilirlik düzeyinin incelenmesi amacı ile Cronbach Alfa katsayısı uygulanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı 0.60'ın üzerinde olması halinde ölçekler güvenilir olarak değerlendirilmiştir (Obeidat, 2016). Değişkenler ve değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır (Altındağ 2011: 102). Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için basit ve çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanırken bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağımlılığı kontrol etmek amacıyla varyans şişkinlik faktörü (VIF) hesaplanmış ve VIF değerleri 5'in altında çıktığı için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulamalarına devam edilmiştir. Üç ve üzerinde grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi ve ikili karşılaştırmalar için Sidak testi kullanılmıştır (Bayram 2015: 139). Varyans analizi uygulamaları normallik için Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmış normal dağılım gösteren değişkenler için parametrik ANOVA, normal dağılmayanlar için ise parametrik olmayan (nonparametrik) varyans analizi Kruskal- Wallis uygulanmıştır. Bağımsız iki grup ortalamaları arasındaki farkı analiz için normallik testi yapılmış normal dağılım gösterenler için bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmış, normal dağılmayanlar için ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır (Özdamar 2017; Bayram 2015: 93).

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri ile olan ilişkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlara göre model geçersiz çıkmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler nedeniyle iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında aracı rolünün olup olmadığı tespit etmek için aracı (Mediation) testi uygulanmıştır (Baron ve Kenny 1986). Bağımsız değişkenin aracı değişken yoluyla anlamlılığının test edilmesi amacıyla da Sobel testi kullanılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak 2018:521). Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir (Özdamar, 2017). Analizler SPSS paket programında yapılmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Ankete katılan şirketlerin faaliyet bölgesi açısından benzer dağılımı görülmektedir. Tüzel kişilik açısından anonim şirket sayısı (18), limited şirket sayısına (75) göre da az olmuştur. Çalışan sayısına bakıldığında şirketlerin daha çok küçük ölçekli olduğu söylenebilir (%62,4). Ankete katılan şirketlerin sektörel dağılımı açısından yapılan analizde en fazla üretim sektöründe oldukları (%53,8), şirketin yöneticisi konumunda olan birey açısından yapılan kuşak sınıflandırmasında I. kuşak yöneticilerin (%54,8) ve II. kuşak (%40,9) yöneticilerden daha fazla oldukları, yönetimde profesyonel yönetici çalıştırmaya göre yapılan sınıflandırmada ise daha çok aile üyeleri ve profesyonel yönetici tarafından yöneticilerin olduğu (52,7) ve şirketlerin % 63,4'nün dış ticaret yaptıkları gözlemlenmiştir. Tablo 1'de şirketlere ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Ankete Katılan Şirketlerin Yapısal Özellikleri

Faaliyet bölgesi	n	%
Őirnak	21	22,6
Mardin	23	24,7
Batman	24	25,8
Siirt	25	26,9
Toplam	93	100
Şirket yapısı	n	%
Anonim Şirket	18	19,4
Limited Şirket	75	80,6
Toplam	93	100
Sermaye büyüklüğü (1.000 TL)	n	%
100-1000	32	34,4
1001-5000	31	33,3
5001 ve üzeri	30	32,3
Toplam	93	100
Personel sayısı	n	%
0-10(mikro)	20	21,5
11-50(küçük)	58	62,4
51-250(orta)	11	11,8
251 ve üzeri(büyük)	4	4,3
Toplam	93	100
Sektörler	n	(%)
Ticaret	37	39,8
Hizmet	6	6,5
Üretim	50	53,8
Toplam	93	100
Kurucu	n	%
IV. Kuşak	1	1,1
III. Kuşak	3	3,2
II. Kuşak	38	40,9
I. Kuşak	51	54,8
Toplam	93	100
Şirket Yönetimi	n	%
Aile Üyeleri (EŞi ve Çocukları)	42	45,2
Profesyonel Yönetici	2	2,2
Aile Üyeleri& Profesyonel Yönetici	49	52,7
Toplam	93	100
Dış Ticaret İşlemleri	n	%
Evet	34	36,6
Hayır	59	63,4
Toplam	93	100

5.1. Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; kurumsal yönetim ilkeleri (17 önerme), kurumsal risk yönetimi (23 önerme) ve iç kontrol sistemi (22 önerme) ölçekleridir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayılarına göre analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Katsayısı
Kurumsal Yönetim İlkeleri	0,80
Kurumsal Risk Yönetimi	0,92
İç kontrol Sistemi	0,91

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarına göre $0,80 \leq \alpha < 1$ aralığında olduğundan dolayı her üç ölçek açısından da “oldukça yüksek derecede” olarak değerlendirilmiştir (Orhunbilge, 2017). Buna göre her üç ölçek güvenilir olarak kabul edilerek analizler yapılmıştır.

5.2. TRC3 Bölgesinde Bulunan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ögelerini Uygulama Düzeyleri

Bu bölümde uygulanan ankete göre Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulama düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Adillik	93	2,97	0,83
Sorumluluk	93	3,27	1,06
Şeffaflık	93	3,33	0,92
Hesap verebilirlik	93	2,80	1,14

Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak hesap verebilirlik (\bar{X} 2,80) ve en yüksek uygulama düzeyi ise Şeffaflık (\bar{X} 3,33) olarak tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak adillik (S 0,83) ilkesi tespit edilmiştir. Buna göre alt boyutlar arasında uygulama düzeyi açısından benzerlik gösteren ilke adillik olarak tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimi alt boyutlarının uygulanma düzeyinin ilişkin bulgular Tablo 4'de verilmiştir. Alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak risk bilgisi, iletişim ve raporlama (\bar{X} 4,09) ve en yüksek uygulama düzeyi ise izleme ve gözden geçirme (\bar{X} 4,36) olarak tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak performans (S 0,67) alt boyutu iken en yüksek sapma ise izleme ve gözden geçirme alt boyutuna (S, 0,90) ilişkin olarak tespit edilmiştir. Buna göre alt boyutlar arasında uygulama düzeyi açısından diğerlerine nazaran benzerlik gösteren ilke performans olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. TRC3 Bölgesi Şirketlerin Kurumsal Risk Yönetimi Alt Boyutları Önemsenme Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Risk Yönetişimi ve Kültür	93	4,18	0,72
Strateji ve Amaçları Belirleme	93	4,20	0,77
Performans	93	4,23	0,67
Bilgi, İletişim ve Raporlama	93	4,09	0,80
İzleme ve Gözden Geçirme	93	4,36	0,90

İç kontrol sistemi alt boyutlarının uygulanma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.24'de verilmiştir. İç kontrol sistemi alt boyutlar arasında uygulanma düzeyi en düşük olarak kontrol faaliyetleri ve izleme (\bar{X} 3,80) ve en yüksek uygulama düzeyi ise kontrol ortamı (\bar{X} 4,18) olarak tespit edilmiştir. Standart sapması en düşük olarak kontrol ortamı (S 0,57) alt boyutu tespit edilmiştir.

Tablo 5. İç Kontrol Sistemi Alt Boyutlarının Uygulanma Düzeyleri

Boyutlar	n	\bar{X}	S
Kontrol Ortamı	93	4,18	0,57
Risk Değerlendirme	93	3,90	0,72
Kontrol Faaliyetleri	93	3,80	0,83
Bilgi ve İletişim	93	4,02	0,76
İzleme	93	3,80	1,01

5.3. Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışmaya dâhil edilen Şirketlerin öncelikle kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemleri alt boyutları grup içi ilişkilerin incelenmiştir. Daha sonra değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen korelasyon katsayısı (r) ve anlamlılık değeri (p) matrisler şeklinde verilmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki korelasyon analizine göre tüm boyutlar arasında anlamlı ilişki vardır. (p<0,001). En

yüksek düzeyde korelasyon katsayısı ($r=0,789$) iç kontrol sistemi ile kurumsal risk yönetimi arasındadır. En düşük korelasyon katsayısı ($r=0,421$) ise kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tüm boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Tablo 6’da değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Risk Yönetimi	İç Kontrol Sistemi
Kurumsal Yönetim İlkeleri	r	1		
Kurumsal Risk Yönetimi	r	0,421***	1	
İç Kontrol Sistemi	r	0,514***	0,789***	1

***0,001 düzeyinde anlamlı ilişki

5.4. Regresyon Analizleri

Araştırma modelinde yer alan ilişkileri gösteren hipotezlerin test edilmesinde üç adet regresyon modeli oluşturulmuştur. Birinci model, “Kurumsal risk yönetimi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı); İkinci model, İç kontrol sistemi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı)” modellerinde kullanılmıştır. Üçüncü model, “Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi (bağımsız) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı). Üçüncü modelin anlamsız çıkması nedeniyle aracı değişken modeli ek bulgu olarak kullanılmıştır. Aracı model, Kurumsal risk yönetimi (bağımsız) iç kontrol sistemi (aracı) kurumsal yönetim ilkeleri (bağımlı) şeklinde test edilmiştir.

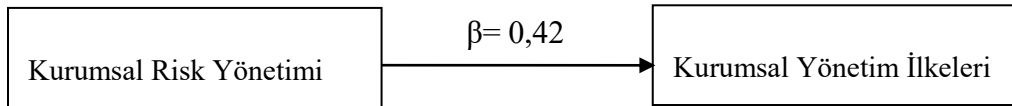
Birinci modelin test edilmesinde kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ilişkisi incelenmiştir. Bu modele göre kurumsal risk yönetim uygulama düzeyi yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında daha yüksek olacağı varsayılmıştır. Tablo 7’de ki veriler incelendiğinde P değeri ($<0,001$), β değeri (0,42) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %18 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,18$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kat sayılarının ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$).

Tablo 7. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Risk Yönetimi	0,42	4,43	$<0,001$
		$R^2=0,18$		
		$F_{\text{model}}=19,599, (p<0,001)$		

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H1 hipotezi* “Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında ilişki vardır” kabul edilir. Buna göre kurumsal risk yönetim uygulamalarının artması ile kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada şirketlerin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Bu iki değişken arasındaki ilişki gösteren model Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi



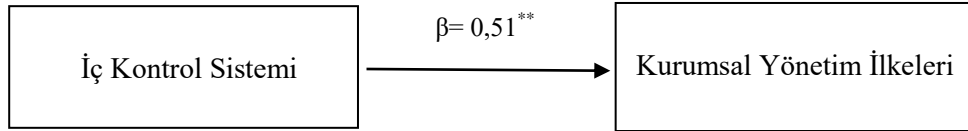
İkinci modelin test edilmesinde kurumsal yönetim ilkeleri ile iç kontrol sisteminin ilişkisi incelenmiştir. Bu modele göre iç kontrol sistemi uygulama düzeyi yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında daha yüksek olacağı varsayılmıştır. Tablo 4.38'deki veriler incelendiğinde P değeri ($<0,001$), β değeri (0,51) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %26 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,26$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin kat sayılarının ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$).

Tablo 8. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,51	5,71	0,001
$R^2=0,26$				
$F_{\text{model}}=32,65, (p<0,001)$				

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H2 hipotezi* “*Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İç Kontrol Sistemi arasında ilişki vardır*” kabul edilir. Buna göre iç kontrol sistemi uygulamalarının artması ile kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada şirketlerin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Bu iki değişken arasındaki ilişki gösteren model Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim İlkelerine Etkisi



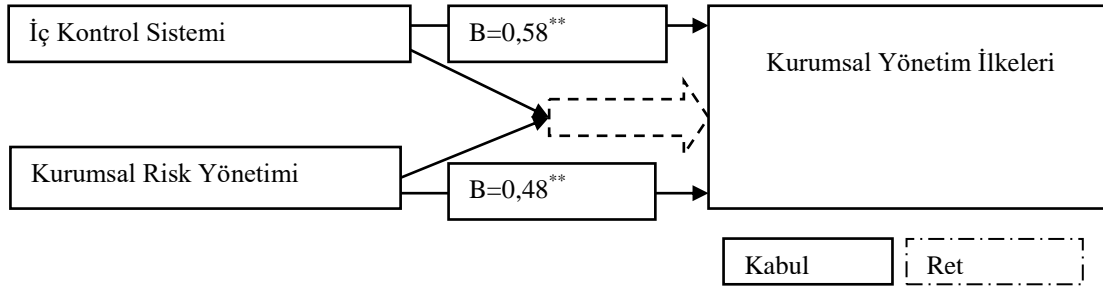
Üçüncü modelde kurumsal yönetim ilkeleri, iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu modele göre; kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları *bağımsız değişken*, kurumsal yönetim ilkeleri *bağımlı değişken* olarak kabul edilmiştir. Buna göre kurumsal risk yönetim ve iç kontrol sistemlerinin birlikte uygulanması durumunda kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyleri artması beklenmektedir. Tablo 9’daki veriler incelendiğinde iç kontrol istemi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında P değeri ($<0,001$), β değeri (0,58), kurumsal risk yönetimi ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında P değeri (0,781), β değeri (0,48) olarak tespit edilmiştir. Buna göre çoklu düzeyde oluşturulan regresyon modeli ret edilir.

Tablo 9. Kurumsal Yönetim İlkeleri, İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,58	3,27	0,01
	Kurumsal Risk Yönetimi	0,48	0,28	0,78
$R^2=0,265$				
$F_{\text{model}}=16,197, (p=0,001,p<0,01)$				

Bu üç değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere geliştirilen, *H3 hipotezi* “*Kurumsal risk yönetimi İle İç Kontrol Sistemi ve kurumsal yönetim ilkeleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır*” ret edilir. Buna göre kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin birlikte uygulanmasının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile arasında anlamlı ilişkinin olmadığı test edilmiştir ($p>0,05$). Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma modeli Şekil 4’de gösterilmiştir.

şekil 4. Araştırma Sonuçlarına Göre İlişkileri Gösteren Model



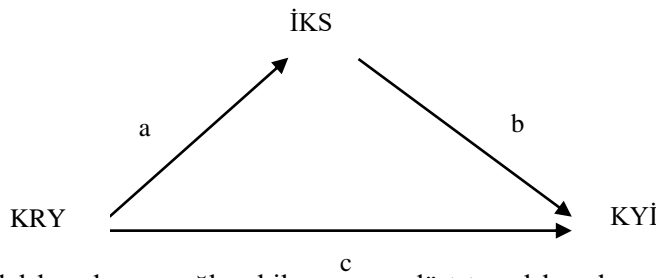
Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren modele göre şekil 4’de görüldüğü üzere kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi boyutları arasındaki ilişkinin birlikte modellenmesi sonucunda elde edilen bulgulara göre H1 ve H2 hipotezleri kabul ($p < 0,05$) ve H3 hipotezi ret ($p > 0,05$) edilmiştir.

5.5. Mediation (Aracı) Değişken Etkisi

Araştırma sonucuna göre çoklu regresyon modelinde iç kontrol sisteminin kurumsal risk yönetimi ile modellenmesinde sadece iç kontrol sisteminin etkisinin olması ve kurumsal risk yönetimi değişkeninin etkisiz kalması aracı değişken etkisinin olabileceğini düşündürmüştür. Bu nedenle iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde aracı değişken etkisinin olup olmadığını test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan aracı değişkenli bir model oluşturulmuştur. Aracı değişkenli model şekil 5’te gösterilmiştir. Modelin test edilmesi için H4 oluşturulmuştur.

H4: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında iç kontrol sisteminin aracı rolü vardır.

şekil 5. İç kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi



Aracı model koşulunun sağlanabilmesi için dört temel koşulun sağlanması gerekir. Aracı testi varsayımlarına göre oluşturulan koşullar (Baron ve Kenny 1986);

Koşul 1: Kurumsal risk yönetimi (KRY), Kurumsal yönetim ilkeleri (KYİ) ile önemli ölçüde ilişkilidir (yol c)

Koşul 2: KRY, İKS ile önemli ölçüde ilişkilidir (yol a)

Koşul 3: İKS, KYİ ile önemli ölçüde ilişkilidir (yol b)

Koşul 4: İKS’nin, KYİ üzerindeki etkileri kontrol edilirken, KRY’nin KYİ üzerindeki etkisi (yol c) artık anlamlı değildir.

Aracı Koşulları Çerçevesinde Oluşturulan Regresyon Analizleri;

Koşul 1’e göre; Kurumsal risk yönetim ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki test edilmelidir. Tablo 7’de bu model oluşturulmuş olup β (0,42) ve R^2 (0,18) olarak tespit edilmiştir. Bu analize göre, aracı model için ilk koşul sağlanmıştır ($p < 0,001$).

Koşul 1 (yol c): Kurumsal risk yönetimi, kurumsal yönetim ilkeleri ile önemli ölçüde ilişkilidir.

Koşul 2'ye göre; Kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol sistemi arasındaki ilişki test edilmelidir. Tablo 10'da bu ilişkiyi esas alan regresyon sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 10'a göre p değeri (<0,001), β değeri (0,79) olarak tespit edilmiştir. Modelin açıklama yeteneği %62 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($R^2 = 0,62$). Bu analize göre aracı model için ikinci koşul sağlanmıştır.

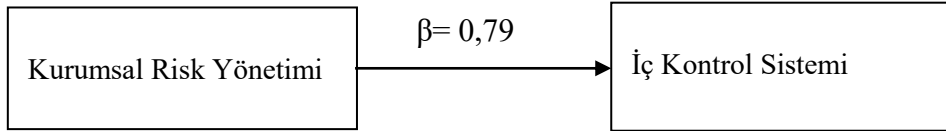
Tablo 10. Kurumsal Risk Yönetimi İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin Modellenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	p
İç Kontrol Sistemi	Kurumsal Risk Yönetimi	0,79	12,26	0,00
		$R^2=0,62$		
		$F_{\text{model}}=150,206, (p=0,001, p<0,01)$		

Koşul 2 (yol a): Kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemi ile önemli ölçüde ilişkilidir.

Bu iki değişken arasındaki ilişki için oluşturulan model Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6. Kurumsal Risk Yönetiminin İç Kontrol Sistemine Etkisi



Koşul 3'e göre; İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişki test edilmelidir. Tablo 8'de bu model oluşturulmuş olup β (0,51) ve R^2 (0,26) olarak tespit edilmiştir. Bu analize göre, aracı model için üçüncü koşul sağlanmıştır ($p<0,001$).

Koşul 3 (yol b): İç kontrol sistemi, kurumsal yönetim ilkeleri ile önemli ölçüde ilişkilidir.

Koşul 4'e göre; İç kontrol sisteminin, kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkileri kontrol edilirken, kurumsal risk yönetiminin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı test edilmelidir. İlişkinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon yöntemi uygulanmıştır. Bu modele göre ilişkinin dördüncü koşula göre anlamsız çıkması gerekmektedir. Modele ilişkin regresyon sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında Aracı Model Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	İç Kontrol Sistemi	0,579	3,272	0,002
	$R^2 = 0,264$			
	$F_{\text{model}} = 32,647, (p=0,001, p<0,01)$			
	İç Kontrol Sistemi Kurumsal Risk Yönetimi	0,048	0,279	0,781
		$R^2_{\text{change}} = 0,001$		
		$F_{\text{changemodel}} = 0,078, (p=0,001, p<0,01)$		

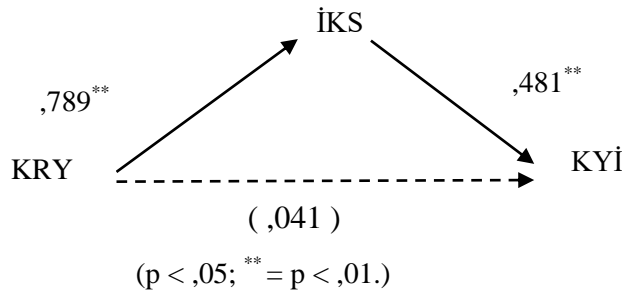
Analiz sonuçlarına göre; Birinci adımda, İKS uygulamaları KYİ varyansının %26'sını açıklamaktadır ($R^2 = 0,26$). İkinci adımda, kontrollü düzenlemenin açıklanan varyansa önemli ölçüde katkıda bulunduğu görülmekte ve aracı modelinin dördüncü koşulu olan p değeri anlamsız çıkmıştır ($R^2_{\text{change}} = 0,001, p = 0,781$). Bu durum İKS ile açıklanan varyansın anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 32,647, p = 0,002$). Bu durumda İKS uygulamalarının KRY ile KYİ arasında aracı rolünün olduğunu gösteren dört koşulda sağlanmıştır. Tablo 12'de aracı modeli ilişkilerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 12. Kurumsal Risk Yönetimi İle Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasında İç Kontrol Sisteminin Aracı Rolü

Analizler	R	R ²	R ² Change	β	p
Analiz Bir KRY → KYİ	0,421	0,177		0,421	<0,001
Analiz İki KRY → İKS	0,789	0,623		0,789	<0,001
Analiz Üç	Birinci Adım İKS → KYİ	0,514	0,264	0,481	0,002
	İkinci Adım KRY → KYİ	0,514	0,265	0,041	0,781
F _{change model} =0,078, (p=0,001, p<0,01)					

Tablo 12'ye göre regresyon katsayılarının gösteren sonuçlar Şekil 7 üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 7. İç Kontrol sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Değişken Etkisi



Koşul 4 (yol c anlamsız); İKS'nin, KYİ üzerindeki etkileri kontrol edilirken, KRY'nin KYİ üzerindeki etkisi (yol c) artık anlamlı değildir.

İKS'nin aracı rolünün kesinliğe kavuşturulması için Sobel testi yapılmıştır. Sobel test sonucu Tablo 13'te gösterilmiştir. Sobel testi için Preacher ve Leonardelli (2015) tarafından hazırlanan çevrimiçi hesaplayıcıdan yararlanılmıştır (www.quantpsy.org).

Tablo 13. Sobel ve Türev Test Sonuçları

Yollar	Yol β	Yol Standart Hata	Test	Test Sonuçları		
				Test İstatistiği Z değeri	Standart Hata	P değeri
Yol KRY → İKS	0,775	0,063	Sobel	3.16132483	0.14194207	0.00157053
Yol İKS → KRY → KYİ	0,579	0,177	Arion	3.15161436	0.14237941	0.00162371
			Goodman	3.1711256	0.14150338	0.00151849

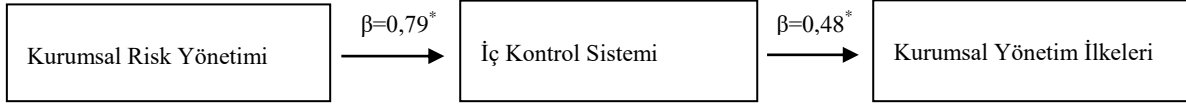
Sobel testi sonuçları için yapılan hesaplamalara göre Z değeri (3,161) ve p değeri (0,001) şeklinde gerçekleştiği için beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olduğu ve İKS uygulamalarının KRY ile KYİ arasında **tam aracı**³ rolünün kesinleştiği sonucunu vermektedir. Elde edilen verilere göre H4 hipotezi kabul edilir.

H4: Kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında iç kontrol sisteminin aracı rolü vardır.

³ Aracı değişkenin modele dâhil edilmesi ile bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation); bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu vd., 2013: 17).

İç Kontrol sisteminin, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki aracı etkisinin dâhil edilmesi sonucunda oluşturulan alternatif model Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8. İç Kontrol Sisteminin, Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki Aracı Rolü Etkisinin Araştırma Modeli Üzerindeki Etkisi



5.6. Ankete Katılan Şirketlerin Yapısal Özelliklerine Yönelik Farklılık Testleri

Sermaye büyüklüğü ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine göre, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin sermaye yapısına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebinin 1. düzey sermayeye sahip olan şirketlerin, 2. düzey sermayeye sahip olan şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyine sahip olmasıdır (p=0,01). Sermaye büyüklüğü ile kurumsal risk yönetimini önemseme ve iç kontrol sistemi uygulamaları arasında da farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın nedeni 2. Düzey sermayeye sahip olan şirket uygulamalarının 1 ve 3. düzey sermaye sahiplerinden farklılaşmasından kaynaklanmıştır (p<0,05). Analiz sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Sermaye Büyüklüğüne Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Sermaye Büyüklüğü (1.000 TL)	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	100-1000 (1) 1001-5000 (2) 5001 üzeri (3)	32 31 30	2,72 3,13 3,46	0,68 0,72 0,69	8,90	0,01 ^a	1<(2 ve 3)
Kurumsal Risk Yönetimi	100-100 (1) 1001-5000 (2) 5001 ve üzeri (3)	32 31 30	4,07 4,17 4,43	0,56 0,67 0,65	2,68	0,007 ^b	1,3<2
İç Kontrol Sistemi	100-1.000 (1) 1.001-5.000 (2) 5.001 ve üzeri (3)	32 31 30	3,93 4,38 4,44	0,66 0,49 0,60	7,01	0,002 ^b	1,3<2

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Katılımcıların konumlandıkları sektör ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Sektör Çeşidine Göre Farklılık Sonuçları

Boyut	Sektör	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Ticaret (1) Hizmet (2) Üretim (3)	37 6 50	2,76 3,07 3,34	0,67 0,87 0,72	7,04	0,01 ^a	1<(2 ve 3)
Kurumsal Risk Yönetimi	Ticaret (1) Hizmet (2) Üretim (3)	37 6 50	4,07 4,50 4,30	0,70 0,46 0,60	2,04	0,144 ^b	
İç Kontrol Sistemi	Ticaret (1) Hizmet (2) Üretim (3)	37 6 50	4,06 4,28 4,37	0,67 0,66 0,57	2,64	0,080 ^b	

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Tablo 15’e göre, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi ticaret ile uğraşan şirketlerin, hizmet ve üretim alanındaki şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyine sahip

olmasıdır ($p<0,01$). Buna göre, kurumsal risk yönetimini önemseme düzeyi ile iç kontrol sistemi uygulamaları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Şirketlerin konumlandıkları şehir ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi olarak Şırnak ve Siirt illerinde konumlanan şirketlerin, Mardin ve Batman illerinde konumlanan şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır ($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimini önemseme düzeyi ile iç kontrol sistemi uygulamaları arasında farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Şirketlerin Konumlandıkları Şehre Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Merkez	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Şırnak (1)	21	2,71	0,74	7,42	0,01 ^a	1,4<2,3
	Mardin (2)	23	3,58	0,63			
	Batman (3)	24	3,23	0,78			
	Siirt (4)	25	2,84	0,59			
Kurumsal Risk Yönetimi	Şırnak (1)	21	4,11	0,61	1,49	0,124 ^b	
	Mardin (2)	23	4,39	0,68			
	Batman (3)	24	4,31	0,51			
	Siirt (4)	25	4,06	0,72			
İç Kontrol Sistemi	Şırnak (1)	21	4,01	0,72	2,20	0,117 ^b	
	Mardin (2)	23	4,45	0,61			
	Batman (3)	24	4,33	0,49			
	Siirt (4)	25	4,16	0,64			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Şirketlerin çalışan sayısı ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin çalışan sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebinin 10 ve daha az personele sahip olan şirketlerin kendilerine göre daha çok personel istihdam eden şirketlere göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$).

İç kontrol sistemi uygulaması açısından 1 ve 3 arasında farklılık vardır ($p=0,010$). Buna göre 51 ve üzeri çalışanı olan şirketlerde iç kontrol sistemi uygulamaları 10 ve altı çalışan sayısına göre daha fazladır. Kurumsal risk yönetimi önemsenme düzeyinin çalışan sayısından etkilenmediği tespit edilmiştir ($p> 0,05$).

Tablo 17. Çalışan Sayısı Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Çalışan sayısı	n	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kurumsal Yönetim İlkeleri	0-10(1)	20	2,54	0,54	6,01	0,01 ^a	1<2,3
	11-50(2)	58	3,21	0,73			
	51 ve üzeri (3)	15	3,48	0,72			
Kurumsal Risk Yönetimi	0-10(1)	20	3,96	0,65	1,79	0,066 ^b	
	11-50(2)	58	4,29	0,64			
	51 ve üzeri (3)	15	4,45	0,59			
İç Kontrol Sistemi	0-10(1)	20	3,83	0,68	4,19	0,010 ^b	1,2<3
	11-50(2)	58	4,35	0,58			
	51 ve üzeri (3)	15	4,43	0,55			

^aAnova testi, ^b Kruskal Wallis H test sonucu

Şirket yönetiminin oluşum şekline göre boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim ilkelerinin şirket yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Farkın sebebinin profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18. Şirket Yönetiminin Oluşum Şekline Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Şirketin yönetimi kimlerden oluşmaktadır?	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	2,69	0,55	-5,18	0,01 ^a
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	3,41	0,75		
Kurumsal Risk Yönetimi	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	4,05	0,64	-2,56	0,003 ^b
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	4,38	0,58		
İç Kontrol Sistemi	Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları)	42	4,01	0,70	-3,46	0,004 ^b
	Aile üyeleri& Profesyonel yönetici	49	4,44	0,49		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Kurumsal risk yönetimi, düzeylerinin şirketlerin yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın sebebinin profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde risk yönetimi uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol sistemi, şirketlerin yönetiminde çalışan profesyonel yönetici olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın sebebinin profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırmayan şirketlere göre daha yüksek düzeyde iç kontrol sistemi uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin dış ticaret yapması ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebinin dış ticaret faaliyeti olan şirketlerin dış ticaret faaliyeti olmayan firmalara göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir($p<0,001$). Kurumsal risk yönetimi düzeylerinin şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,001$). Farkın sebebinin dış ticaret faaliyeti olan şirketlerin dış ticaret faaliyeti olmayan şirketlere göre kurumsal risk yönetimini daha fazla önemsemelerin kaynaklanmaktadır. İç kontrol sistemi şirketlerin dış ticaret faaliyetinin olması durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın sebebinin dış ticaret faaliyeti olan şirketlerin olmayanlara göre iç kontrol sistemi uygulamalarının daha fazla uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 19. Şirketin Dış Ticaret Yapmasına Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Şirketiniz Dış Ticaret İşlemleri Var Mı?	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Evet	34	3,58	0,73	5,35	0,001 ^a
	Hayır	59	2,82	0,62		
Kurumsal Risk Yönetimi	Evet	34	4,47	0,60	2,95	0,001 ^b
	Hayır	59	4,08	0,62		
İç Kontrol Sistemi	Evet	34	4,50	0,53	3,09	0,002 ^b
	Hayır	59	4,10	0,64		

^aBağımsız *t*-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Şirket yönetiminde bulunan kuşak ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim ilkelerinin, şirket yönetiminde bulunan kuşak durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi, II. Kuşak tarafından yönetilen şirketlerin I. Kuşak tarafından yönetilen şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır($p<0,01$). Şirketlerin kurumsal risk yönetimi ve iç

kontrol sistemi değişkenlerinin şirketi yöneten kuşaklar açısından farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 20. Şirket Yönetiminde Bulunan Kuşağa Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Yönetimde Kuşak	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	II. Kuşak	38	3,36	0,78	3,17	0,01 ^a
	I. Kuşak	51	2,88	0,67		
Kurumsal Risk Yönetimi	II. Kuşak	38	4,30	0,65	1,16	0,138 ^b
	I. Kuşak	51	4,15	0,63		
İç Kontrol Sistemi	II. Kuşak	38	4,38	0,57	1,96	0,073 ^b
	I. Kuşak	51	4,13	0,66		

^aBağımsız t-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

Şirketlerin tüzel kişiliği ile boyutlar arasında yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerin tüzel kişiliğine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın sebebi, anonim şirketlerin, limited şirketlere göre daha yüksek düzeyde kurumsal yönetim ilkeleri uygulama düzeyine sahip olmasıdır ($p<0,01$).

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi değişkenlerinin anonim ve limited şirketlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 21. Şirketlerin Tüzel Kişiliğine Göre Farklılık Sonuçları

Boyutlar	Tüzel Kişilik	n	\bar{X}	S	t	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Anonim	18	3,68	0,75	3,76	0,01 ^a
	Limited	75	2,95	0,69		
Kurumsal Risk Yönetimi	Anonim	18	4,32	0,74	0,67	0,196 ^b
	Limited	75	4,19	0,61		
İç Kontrol Sistemi	Anonim	18	4,13	0,67	1,35	0,75 ^b
	Limited	75	4,20	0,61		

^aBağımsız t-testi, ^b Mann-Whitney U test sonucu

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu çalışmada şirketlerin kurumsallaşması için kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre şirketlerde kurumsal risk yönetiminin, kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde etkili olabilmesi için iç kontrol sisteminin aracı etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Buna göre kurumsallaşmanın tesis edilmesinde iç kontrol sistemine verilecek olan önemin aynı zamanda kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmalarında etkinliği arttıracığı söylenebilir. Elde edilen bu veri ilk kez tespit edildiğinden dolayı literatüre katkı açısından önem arz etmektedir.

Şirketlerin yapısal özellikleri değişkenler arasındaki ilişkiler arasında yapılan farklılık analizlerine ilişkin sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile sermaye büyüklüğü, sektör, konumlanan şehir, çalışan sayısı, profesyonel yönetici çalıştırma, dış ticaret yapma, şirket yönetiminde bulunan kuşak şirketin tüzel kişiliği arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının önemsenme düzeyi ile sermaye büyüklüğü, profesyonel yönetici çalıştırma, dış ticaret yapma arasında farklılık olduğu görülmüştür. Ancak çalışan sayısı, şirket yönetiminde bulunan kuşak ve tüzel kişiliğin kurumsal risk yönetimi uygulamalarında etkili olmadığı tespit edilmiştir.

İç kontrol sistemi uygulamaları ile sermaye büyüklüğü, çalışan sayısı, profesyonel yönetici çalıştırma, dış ticaret yapma durumuna göre farklılıkların olduğu, fakat sektör, şirketlerin konumlandıkları şehir, şirket yönetiminde bulunan kuşak ve şirketin tüzel kişiliğine göre farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ile sektör arasında çıkan anlamlı ilişki Kaygusuzoğlu ve şaşa (2015) ile benzeşmektedir. Kurumsal risk yönetimi ve sektör arasında ilişkinin olmaması ise Bayraktaroğlu vd., (2013) ile benzeşmektedir.

şirketlerin çalışan sayısı ile kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi ilişkisinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre çalışan sayısı arttıkça kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulamaları artmaktadır. Bu sonuç Kaygusuzoğlu ve şaşa (2015); Acındı (2007) ile benzeşmektedir. alışan sayısı ile kurumsal risk yönetimi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre kurumsal risk yönetimi uygulamaları çalışan sayısından bağımsızdır. Bu sonuç Bayraktaroğlu vd., (2013) ile benzeşmektedir.

şirket yönetiminde profesyonel yönetici bulundurma ile kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin, profesyonel yönetici bulandırmayanlara göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Elde edilen veriler Kaygusuzoğlu ve şaşa (2015) ile benzeşmektedir.

Dış ticaret yapan şirketlerin dış ticaret yapmayanlara göre kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarında daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu sonuç kurumsal risk yönetimi uygulamalarının dış ticaret risklerini önlemede etkili olacağını da doğurmaktadır. Elde edilen bu sonuç Polat (2008) ile benzerlik göstermektedir.

şirket yönetiminde bulunan kuşak ile değişkenler arasındaki ilişkiye göre; kurumsal yönetim ilkeleri ve iç kontrol sistemi uygulamaları II. kuşak yöneticiler tarafından daha fazla uygulanmaktadır. Buna göre II. kuşak şirketlerin I. kuşak şirketlere nazaran kurumsallaşmayı daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Elde edilen bu sonuç Ateş (2003); Yazıcıoğlu ve Koç (2009) ile benzeşmektedir. Ancak kuşaklar arasında kurumsal risk yönetim uygulamaları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Bayraktaroğlu vd., (2013) ile benzeşmektedir.

şirketlerin tüzel kişiliği ile değişkenler arasında yapılan analize göre, anonim şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri açısından limited şirketlerden daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Ancak kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamaları açısından benzerlik göstermektedirler. Elde edilen veriler Kaygusuzoğlu ve şaşa (2015) ile benzeşmektedir.

şirketin kurumsallaşması için öneriler;

Kurumsallaşma ortak bulma, kredi alma, çıkar sahipleri olan ilişkilerinin iyileşmesi, ulusal ve uluslararası pazarlara nüfuz etme, şirketin büyüme ve güçlenmesinde karşılaşabileceği riskleri önleme çerçevesinde şirketlere değer katmaktadır. şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi uygulamalarına ilişkin önerilerimiz şunladır;

- ✓ Hissedar haklarını gösteren yazılı süreçlerin oluşturulması,
- ✓ Aile üyesi çalışanlara ait terfi ve atamaların diğer çalışanlara uygulanan süreçler ile benzeşmesinin sağlanması,
- ✓ Aile üyesi çalışanların ücret sistemine tabi tutulması,
- ✓ Yönetim kurullarında bağımsız üyelere yer verilmesi,
- ✓ Belli bir büyüklüğe ulaşan şirketlerde, finansal tabloların bağımsız denetime tabi tutulması,
- ✓ Denetim kapsamına aile üyelerinin dâhil edilmesi,
- ✓ şirketin hedef ve amaçları hakkında hissedarların ve çalışanların bilgilendirilmesi,
- ✓ şirket hakkında sır niteliği taşımayan bilgilerin kamuya açık tutulması,
- ✓ Aile üyelerinin şirket kasasından harcamalarının sınırlandırılması,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamaları hakkında üst kademe yöneticilerinin eğitim desteği alması,
- ✓ İç kontrol sistemi uygulamalarına ilişkin güncel bilgileri içeren eğitimlerin alınması,
- ✓ şirket içinde tüm süreçlerin yazılı hale getirilmesi,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin süreçler bazında oluşturulması için danışmanlık hizmetlerine başvurulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACINDI, A. (2007). İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKBANK, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, EDU, TAİDER., “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, (06.04.2018).
- ALKUBAİŞİ, A, j, A. (2017). “The Importance of (COSO-ERM) Model Implementation in Enhancing the Effectiveness of Internal Control Systems in the Jordanian Commercial Banks (Field Study)”, Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(1), ss. 156-177.
- AŞAN, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Yüksek lisans tezi, T.C. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ATEŞ, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- AYDEMİR, B., Seymen, O, A. Taşçı, A. D. A. (2004). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 604-615.
- BAKAL, T. Kayalı, C. A. (2015). “Aile İşletmelerinde Tutuculuk Kavramı ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi”, Dayanışma Dergisi, İzmir SMMMO yayınları, (123), ss. 52-67.
- BAKKAL, H., Kasımoğlu, A. (2012). “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırımalı Bir Bakış COSO ve CoCo Modeli”, Mevzuat Dergisi, 15 (178).
- BARON, R. M., Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, (51), ss. 1173–1182.
- BASKICI, . (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.
- BAYRAKTAROĞLU A., Sarı. B., Heybeli. B. (2013). “İşletmelerinin Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürün Kullanımlarına İlişkin Bir Saha Araştırması: Denizli İli Örneği”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (57), ss. 57-72.
- BAYRAM, N. (2015). “Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi”, (5. Baskı), Ezgi Yayınevi, Bursa.
- BİRİNCİOĞLU, N., Acuner, T. (2015). “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 7(14), ss.491-516.
- BOLAK, M. (2016). Risk ve Yönetimi, (2. Baskı), Birsen Yayınevi, İstanbul.
- COSO (2017). “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance”, <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> (18.03.2018).
- ÇALIŞKAN, E. N., İke, B. T. (2009). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu”, İktisat Fakültesi Mecmuası, 59 (2), 121-154.
- ÇİĞDEM, C. F., Güneş, R., ukacı, C. Y. (2018). “İ Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(10), ss. 421-436.
- DENİZ, F., (2013). Riske Dayalı Finansal İç Kontrol Sistemi ve Bir Model Önerisi, Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- DUMANOĞLU, S. (2005). “Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi”, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, 20(1), ss.347-358.

- EMHAN, A. (2009). “Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), ss. 209-220.
- FINDIKÇI, İ. (2014). Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, (5. Baskı), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- GENÇ, N., Karcıoğlu, F. (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri- Bir Uygulama” 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 20-32.
- GÖÇEN, A. C. (2010). “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası”, Mali Çözüm Dergisi, (97), ss. 107-132.
- GÜLEŐ, H. K., Arıcıoğlu, M. A. ve Erdirençelebi, M., (2013). Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi, (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- GÜNEŞ, Ő., Teker, S. (2010). “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, Dođuő Üniversitesi Dergisi, 11(1), ss. 64-76.
- GÜNVER, A. B. (2004). “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss. 169-177.
- HAŐIT, G. (2009), Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: (Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama), (1.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.
- KAHRAMANMARAŐ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ (2017). “İç Kontrol Değerlendirme Raporu”, <[http://strateji.ksu.edu.tr/depo/belgeler/2016%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20De%C4%9Ferlendirme%20Raporu-nolu%20\(1\)_1710041602048804.pdf](http://strateji.ksu.edu.tr/depo/belgeler/2016%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20De%C4%9Ferlendirme%20Raporu-nolu%20(1)_1710041602048804.pdf)> (10.10.2017).
- KARPUZOğLU, E. (2000). Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme- Personel Yönetimi ve Organizasyon Bölümü, İstanbul.
- KAVAL, H. (2005). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi, (2.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara,
- KAYA, B. (2015). Kurumsal Performansı Arttırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi, (1. Baskı), Yaklaşım yayıncılık, İstanbul.
- KAYGUSUZOğLU, M., Şaşa, K. (2015). “Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki İşletmelerde Kurumsal Yönetim KOBİ’ler Üzerine Bir Uygulama”, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), ss. 965-1003.
- KAYMAZ, Ö., Alp, A. ve AktaŐ, R. (1997). “İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları”, İMKB Dergisi, 10(40), ss. 39-67.
- KIZIL, C., Akman, V. ve Esmer, Ö. (2013). “Yalova’daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe-Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları”, İşletme ve İktisat alışmaları Dergisi, 1(2), ss.26-43.
- KIZILBOğA, R. (2012). “Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 716(3), ss. 297-316.
- KİRACI, M., Alkara, İ. (2009). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 711(1), ss. 167-197.
- OBEİDAT, B. (2016). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, alışan Bağlılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ürdün Mobil Telekomünikasyon şirketleri Örneği”, Uluslararası İletişim, Ađ ve Sistem Bilimleri Dergisi, 9,ss. 361-386.
- OECD (2004). “OECD Principles of Corporate Governance”, <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>> (01.02.2018).

- ORHUNBİLGE, N. (2017). Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, (3. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖĞÜŞ, İ. C., Yılmaz, B. B. (2016). “Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi’ndeki Beş Yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,11, ss. 78-107.
- ÖZCAN, E. L., (2015). Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma, (1. Baskı), Anakara Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.
- ÖZDAMAR, K. (2017). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1, (10. Baskı), Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZER, M, A. (2015). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi, (2. Baskı), Adalet yayınevi, Ankara.
- ÖZKUL, İ. (2016). Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler, (1. Baskı), Bulut yayınları, İstanbul.
- POLAT, A. (2008). “Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi”, Küresel Ekonomik Yayınlar, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 53. İstanbul.
- PwC (2008). “Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2008”,https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf, (06.02.2018).
- SARENS, G., Christopher, J. (2010). “The Association Between Corporate Governance Guidelines And Risk Management And Internal Control Practices Evidence From A Comparative Study”, Managerial Auditing Journal, 25(4), ss. 288-308.
- SELİMOĞLU, S. K., Özbirecikli, M. ve Uzay, Ş. (2017), Bağımsız Denetim, (2. Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2004. “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları”, <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/68>, (10.06.2018).
- SUÁREZ, A, C., Panamericana, U. (2017). “Internal Control Systems Leading to Family Business Performance in Mexico: A Framework Analysis”, Journal of International Business Research, 16(1).
- ŞENGÜN, İ. H., (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma, Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- TÜREDİ, H., Kaban, A. O., ve Karakaya. G. (2015). “COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, Sayıştay Dergisi, (99), ss.95-119.
- Türkiye’deki İstatistiksel Bölge Birimleri (İBB) (2018). www.planlama.org/index.php/tuerkiyede-boelgesel-kalknma-ajanslar/tuerkiyedeki-statistiksel-boelge-birimleri-bb, (21.04.2018).
- TÜSİAD (2008). “Kurumsal Risk Yönetimi”, Türk Sanayici İş Adamları Derneği, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452, <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi>, (17.03.2018).
- Uluslararası Finans Kurumu (IFAC) (2011). “Aile Şirketleri Yönetim Rehberi” Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America.
- USUL H., Titiz, İ., ve 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.
- WİSSER, T., Scheers, L. V. (2018). “Can Family Business Managers Manage Family Business Risks”, Journal of Contemporary Management Issues, (23), No. 1., pp: 123-137. DOI <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123> < <https://hrcak.srce.hr/202641>>
- YAZICIOĞLU, İ., H, Koç. (2009). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (21), ss. 497-507.

YILMAZ, V., Dalbudak, İ. Z. (2018). “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(2), ss. 517-534.

<http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (25.06.2018).

ANKET

1. Şirketinizin hukuki yapısı nedir?
Anonim Şirket Limited Şirket
2. Şirketinizin sermaye büyüklüğü
.....(TL)
3. Şirkette çalışan personel sayısı
0-10(mikro) 11-50(küçük) 51-250(orta) 251 ve üzeri (büyük)
4. Şirketiniz ilk kez kim tarafından kuruldu
IV. Kuşak III.Kuşak II.Kuşak I. Kuşak Diğer.....
5. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik oranı?(% olarak)
50 den az 50-74 75-99 100
6. Şirketin yönetimi kimlerden oluşmaktadır?
Aile üyeleri (Eşi ve Çocukları) Profesyonel Yönetici Aile üyeleri& Profesyonel yönetici
7. Şirketiniz dış ticaret işlemleri var mı?
Evet Hayır

8. Şirketinizin yer aldığı sektör/sektörler hangileridir?

Sektörler	Ticaret	Hizmet	Üretim

Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Uygulanma Düzeyine İlişkin Önermeler	
Adillik	Pay sahiplerinin haklarını gösteren resmi bir belge vardır
	Stratejik kararlar alınırken hissedar ve diğer ortakların görüşlerine başvurulur
	Yönetime ilişkin konularda yönetimde olmayan diğer aile üyesi ortakların görüşleri alınır
	Aile üyesi olan veya olmayan aile üyesi ortaklar için resmi değerlendirme ve ödeme sistemi vardır
Sorumluluk	İşletme sermayesi aile üyelerinin harcamalarına karşı korunur
	Aile üyesi çalışanların terfi işlemleri belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır
	Aile üyesi çalışanların görevlendirmelerinde belirlenmiş yazılı kurallar uygulanır
	Tüm çalışanlar ilgili oldukları konularda sürekli eğitime tabi tutulur
Şeffaflık	Aile üyeleri de denetime tabi tutulur
	Uzmanlık gerektiren konularda danışmanlık hizmetleri alınır
	Şirkete ilişkin sır niteliği taşımayan bilgiler 3. kişilerin ulaşımına açıktır
	Mali tablolar bağımsız denetime tabidir
Hesap verebilirlik	Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişilerdir
	Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişilerdir
	Denetim kurulunda aile dışı üyelere de yer verilir
	Denetim kurulunda ortaklar dışında da üyeler bulunur

Kurumsal Risk Yönetiminin Önemsenme Düzeyine İlişkin Önermeler	
Risk Yönetimi ve Kültür	Yönetim kurulunun, strateji ve iş hedeflerine ulaşılmasında yönetimi desteklemek için stratejinin gözetimini sağlaması ve risk yönetimi sorumluluklarını yerine getirmesi
	Şirketin strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için bir çalışma modelinin ve raporlama hattı tasarlaması, benimsenen çalışma modeline karar verilirken tüm ilgili faktörlerin dikkate alınması
	Şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin tanımlanarak ilgili kişilerin açık iletişimine sunulması
	Şirketin etik değerler ve beklenen davranışlara ilişkin beklentilerini iletmek amacıyla, personeller ve ortaklar tarafından sahiplenen bir davranış kuralları rehberinin bulunması
	Yönetimin, tüm personele riskler hakkında rehberlik etmesi
	Yönetimin, bilgi, yetenek ve tecrübe gerekliliklerini dikkate alarak, insanları cezbetmek, eğitmek, değerlendirmek, elde tutmak ve yedekleme planlaması yapmak için gerekli yapıyı ve süreci oluşturması
Risk, Strateji ve Hedef Belirleme	Hem iç hem de dış çevre ve paydaşlar iş ortamının bileşenleri olarak göz önüne alınması
	Yönetimin ve yönetim kurulunun, içerdiği tüm artı ve eksileri tam olarak anlayarak bir risk iştahı seçmesi
	Şirketin alternatif stratejileri ve bunların risk profili üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi
	Şirketin seçilen iş hedeflerinin risk profili, kaynakları ve yetenekleri üzerindeki potansiyel yansımalarını bilmesi
	İş hedeflerine ilişkin sözel ya da sayısal performans ölçümlerinin belirlenmesi
Uygulanmadaki Risk	Şirketin karşılaşması muhtemel risklerin belirlenmesi
	Şirket yönetiminin belirlenen riskleri sözel ve sayısal olarak tanımlaması
	Şirketin tüm birimlerinde karşılaşılabilecek risklerin, uyarılana bilirlilik, karmaşıklık, çabukluk ve devamlılık gibi kriterler uygulanarak öncelik sıralaması yapılması
	Yönetimin belirlenen tüm riskler için riski kabul etme, yükseltme, paylaşma ve riskten kaçınma gibi cevapları veren bir değerlendirme yapması

Risk Yönetimi Performanstabilizasyonu	Yönetimin önlenemeyen risklerin risk iştahına uygun olup olmadığını değerlendirmesi
	şirket performansının kabul edilebilir farklılığın dışında olması durumunda, risk değerlendirmesini yeniden yapması
	şirketin karar verme sürecinde elde ettiği bilgilerin erişilebilir, doğru, uygun, güncel, güvenilir bütünlüğe sahip olması
	şirket içinde oluşturulan bilgi sisteminin risk yönetimi için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlaması
	Yönetimin, risklere ilişkin bilgileri yönetim kuruluna ve diğer paydaşlara iletmek için iletişim kanalları oluşturması
	şirketin tüm çalışanlarının risk, kültür ve performans arasındaki ilişkilerin anlaşılması için raporlama yapması
	şirket içinde yeni risklere ya da mevcut risklerin değişmesine neden olabilecek önemli değişikliklerin sürekli olarak izlenmesi
	Risk yönetim sürecinin verimlilik ve yararlılığı geliştirme potansiyelinin sürekli olarak izlenmesi

İç kontrol sisteminin uygulanma düzeyine ilişkin önermeler bulunmaktadır.	
Kontrol Ortamı	şirkette etik değerler bellidir ve çalışanlarca benimsenir
	Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, deneyim ve nitelikler tanımlanmıştır
	Yönetim kurulu iç kontrol sistemini izler
	Raporlama ilişkileri, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir
	Uzmanlaşmaya önem verilir
	İşletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için belirlenen görevlere ilişkin tanımlamalar yapılmıştır
Risk Değerlendirme	şirket hedefleri tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir
	şirketin i ve dış riskleri bilinmektedir
	Hile risklerine karşılık her türlü önlem alınmıştır
	Sektörde, yasalarda, müşterilerde vb. değişikliklerin şirkete etkisi değerlendirilir
Kontrol Faaliyetleri	şirket personelleri ile hizmet alanlara yönelik faaliyet ve işlemlerin nasıl yapılacağına ilişkin belirlenmiş prosedürlerin vardır
	şirket kapsamında belirlenmiş prosedürler ve ilgili belgelerin yazılı, güncel, mevzuata uygun ve personeller tarafından ulaşılabilir
	Teknolojiye dayalı işlemleri kapsayan tüm faaliyetler üzerinde kontroller mevcuttur
	Her faaliyet ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolünün farklı personeller tarafından yapılıyor
	Fiziksel varlıklar (kasa, stoklar vb.) belirli belirsiz zamanlarda sayılır
Bilgi ve İletişim	Hedefler, sorumluluklar vb. bilgiler kurum çalışanlarıyla paylaşılır
	Bilgi sistemlerinin yönetime, faaliyetlerin gözetimi, hedeflerin izlenmesi ve analizi amacıyla zamanında ve açıklayıcı raporları sağlıyor
	Finansal tablolar, finansal değerlendirmeye yönelik yeterli, doğru, tutarlı ve güncel bilgi içeriyor
	şirket dışındaki paydaşlar ile sürekli iletişim kurulur
İzleme	şirket içinde, yatay (aynı düzeydekiler) ve dikey (ast ve üstler arasında), i iletişim ile dış iletişimin nasıl olacağını belirleyen prosedürlerin olması
	İç kontrol sistemi eksikliklerinin, şirket faaliyetlerinin ve çalışanlarının sürekli gözetimi ile raporlanır
	İşletmenin yıl içerisindeki faaliyetlerinin sonuçları ile değerlendirmeler faaliyet raporunda gösterilir
	Amaç ve hedeflere ulaşma düzeylerini gösteren performans ölçüleri belirlenmiştir

Sizin eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?