



**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM  
VE BİR UYGULAMA**

**GÜL YILMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇETİN**

**KONYA-2018**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM  
VE BİR UYGULAMA**


**GÜL YILMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇETİN**

**KONYA-2018**

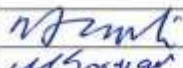
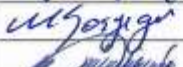

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	---	---

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gül YILMAZ
	Numarası	158112011013
	Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Hüseyin ÇETİN
	Tezin Adı	OTEL İŞLETMELERİNDE RISK ODAKLI İÇ DENETİM VE BİR UYGULAMA

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Otel İşletmelerinde Risk Odaklı İç Denetim Ve Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma 05/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Hüseyin Çetin	
2	Yrd. Doç. Dr.	Murat KOŞYİĞİT	
3	Yrd. Doç. Dr.	Aluattin BASOBA	

## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	---	---

### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gül YILMAZ		
	Numarası	158112011013		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE BİR UYGULAMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Gül YILMAZ



## ÖNSÖZ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar her ne kadar birbirinden farklı olsa da tüm işletmeler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle yoğun iş yükü altında kalan işletmelerde riskli faaliyetler meydana gelmeye başlamıştır. Riskli faaliyetlerin ortaya çıkması ise denetim işlerinin artmasına sebep olmuştur. Yönetimi güçlendiren bir faaliyet olan iç denetim işletmelerdeki etkinliği ve verimliliği arttırırken, risk odaklı iç denetim ile riskin yüksek olduğu alanlara odaklanarak risklerin önceden tespit edilmesini, zaman ve maliyetten kazanılmasını sağlamıştır. Bu çalışma ile otel işletmelerinde iç kontrol ve iç denetimin etkinliği ölçerken, risk odaklı iç denetim profili ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmayı tamamlarken ders döneminde ve tez döneminde her adımda bana destek olan, takıldığım her konu için rahatlıkla arayabildiğim yardımlarını asla esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Hüseyin ÇETİN'e, çalışmamın analiz kısmında bana yardımcı olan ve kıymetli fikirlerini veren Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇYİĞİT'e, tez sürecinde çıkmaza girdiğim yerlerde tüm sorularına cevap veren yardımını esirgemeyen Arş. Gör. Zekeriya YETİŞ'e çok teşekkür ediyorum. Eğitim hayatım boyunca desteklerini benden esirgemeyen aileme ve motivasyonumun düştüğü her anda bana moral ve motivasyon sağlayan biricik kız kardeşim Pınar YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez süreci boyunca yanımda olan ve sabırla beni dinleyen herkese çok teşekkür ederim.

Gül YILMAZ

## ÖZET

İşletmelerin temel amacı kar elde etmek ve varlıklarını sürdürmektir. Otel işletmeleri, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir. Otel işletmeleri, yapıları ve faaliyet konuları açısından sahip olduğu özellikler göz önüne alındığında, varlık kayıpları, hata ve hilelere rastlanma olasılığı ve finansal raporların güven vermemesi gibi durumlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durum otel işletmelerinin kar sağlamasına ve işletmenin devamlılığına etki ettiğinden etkin bir iç denetim sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. 2000 yılından bu yana birlikte risk kavramının gündeme gelmesiyle finansal ve idari yapılara ilişkin hataların ve zayıf yönlerin ortaya konmasıyla risk odaklı denetim ön plana çıkmıştır. Bundan hareketle bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde risk odaklı iç denetim profilini belirlemektir. Bu kapsamda Konya ve Antalya illerinin merkezlerinde yer alan, turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine, muhasebe veya finans bölümü müdür ve çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler “SPSS 20.0” istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmelerin iç kontrol ve iç denetim yapılarının etkin bir şekilde sağlandığı, risk odaklı iç denetiminin ise 4 yıldızlı otel işletmelerine göre 5 yıldızlı otel işletmelerinde daha etkin olduğu, Antalya merkez otellerinde Konya merkez otellerine göre risk odaklı iç denetimin daha etkin bir şekilde sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iç kontrol, iç denetim ve risk odaklı iç denetime, otel işletmelerinin statüleri (bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir) ve faaliyet sürelerine göre değişiklik göstermediği, çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İç Denetim, Risk Odaklı İç Denetim, Otel İşletmeleri.

## ABSTRACT

The main purpose of businesses is to make a profit and to keep assets. Hotel corporations are companies that serve 24 hours a day, 7 days a week. Given the characteristics of the hotel business in terms of its properties and activities, it faces situations such as loss of assets, the possibility of mistakes and falsifications, and the lack of confidence in financial reports, which requires having an effective internal control system since this system affects the profitability of hotel enterprises and the permanency of the business. Since 2000, the concept of risk has come to the fore and risk-focused supervision has come to the forefront, with the errors and weaknesses related to financial and administrative structures being revealed. Accordingly, the main objective of this study is to establish a risk-focused internal audit profile in the hotel business. In this context, a questionnaire was applied to managers, accounting and finance department directors and employees of the 4 and 5-star hotel enterprises that have the tourism management document and are located in the centers of Konya and Antalya provinces. The data obtained were analyzed using the "SPSS 20.0" statistical program. When the results of the analysis are evaluated, it has been seen that the internal control and internal audit activities of the enterprises are effective and the risk-oriented internal audit is more effective in the 5 star hotel management than the 4 star hotel management, and has been achieved the results of risk-focused internal control in the central hotels of Antalya is more effective than in the central hotels of Konya. It is among the findings of the study that the effectiveness of internal control, internal audit and risk-based internal audit does not change in terms of the statutory status of hotel enterprises (independent, national chain and international chain).

**Keywords:** Internal Audit, Risk-Focused Internal Audit, Hotels.

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU .....	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
DENETİM VE İÇ DENETİM .....	3
<b>1.1. Denetim .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Denetimin Tanımı .....	3
1.1.2. Denetimin Özellikleri .....	4
1.1.3. Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.4. Denetimin Faydaları .....	8
1.1.5. Denetimin Amaçları.....	9
1.1.5.1. Karşılaştırma ve Tespit .....	10
1.1.5.2. Önleme ve Sınırlama .....	11
1.1.5.3. Düzeltme .....	11
<b>1.2. İç Denetim.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. İç Denetimin Tanımı .....	12
1.2.2. İç Denetim Tanımının Unsurları .....	13
1.2.3. Bağımsızlık ve Objektiflik.....	13
1.2.4. Danışmanlık ve Güvence Faaliyetleri.....	14
1.2.5. Değer Katmak .....	14
<b>1.3. İç Denetimin Temel Amacı.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. İç Denetimde Başarı Faktörleri.....	16
<b>1.4. İç Denetimde Taraflar .....</b>	<b>18</b>
1.4.1. Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu.....	18
1.4.2. Denetim Komitesi .....	19
1.4.3. İç Denetim Yöneticisi .....	19
1.4.4. Bağımsız Dış Denetim .....	19
<b>1.5. İç Denetim Yaklaşımları .....</b>	<b>20</b>
1.5.1. Uygunluk Denetimi.....	20
1.5.2. Sistem Odaklı Denetim .....	21
1.5.3. Performans Denetimi .....	21
1.5.4. Risk Odaklı Denetim .....	22
<b>1.6. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar .....</b>	<b>22</b>
1.6.1. Birleşme ve Devralmalarda İç Denetim.....	23
1.6.2. Teknoloji ve İç Denetim .....	23
1.6.3. Hileleri Önlemede İç Denetim .....	24
<b>1.7. İç Denetim İle İlişkili Kavramlar .....</b>	<b>25</b>
1.7.1. İç Kontrolün Amaç ve Kapsamı .....	27



1.7.2. Coso İç Kontrol Çerçevesi .....	29
1.7.3. İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi .....	31
<b>1.8. İç Denetçinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....</b>	<b>33</b>
1.8.1. İç Denetçinin Başarı Koşulları.....	36
1.8.2. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri .....	37
1.8.3. İç ve Dış Denetçi Arasındaki İlişki ve Farklılıklar .....	39
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>42</b>
<b>RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE OTEL İŞLETMELERİ .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1. Risk Odaklı Denetimin Tanımı ve Unsurları .....</b>	<b>42</b>
2.1.1. Risk Kavramı .....	42
2.1.2. Risk Türleri .....	43
2.1.2.1. Operasyonel Riskler.....	45
2.1.2.2. Stratejik Riskler .....	45
2.1.2.3. Dış Çevre Riskleri.....	47
2.1.2.4. Finansal Riskler .....	47
2.1.3. Risk Yönetimi .....	48
2.1.4. Risk Yönetiminin Önemi .....	49
2.1.5. Risk Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi.....	51
2.1.6. Risk Yönetimi Türleri.....	52
2.1.6.1. Geleneksel Risk Yönetimi .....	52
2.1.6.2. Finansal Risk Yönetimi .....	53
2.1.6.3. Kurumsal Risk Yönetimi .....	53
2.1.7. Risk Yönetimi ve İç Kontrolle İlgili Standartlar ve Düzenlemeler .....	54
2.1.7.1. Sponsor Organizasyonlar Komitesinin Yayınladığı Raporlar .....	54
2.1.7.2. Avustralya-Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı .....	54
2.1.7.3. Sarbanes Oxley Kanunu.....	57
2.1.8. Risk Odaklı Denetim .....	58
2.1.9. Ülkemizdeki Risk Odaklı Denetimle İlgili Gelişmeler.....	60
2.1.9.1. Türk Ticaret Kanunu.....	60
2.1.9.2. Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu .....	61
2.1.10. Risk Odaklı İç Denetim Unsurları .....	62
2.1.10.1. Risk Odaklı İç Denetimin Yönetilmesi.....	62
2.1.10.2. Risk Odaklı İç Denetimde Proaktif Anlayış .....	63
2.1.10.3. Risk Odaklı İç Denetimde Esneklik.....	64
2.1.10.4. Risk Odaklı İç Denetimde Etkinlik.....	64
<b>2.2. Risk Odaklı İç Denetim Süreci .....</b>	<b>65</b>
2.2.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan Hakkında Bilgi Toplamak .....	66
2.2.2. Ayrıntılı Risk Değerleme İşleminin Yapılması .....	66
2.2.3. Risk Odaklı İç Denetim Planının Oluşturulması .....	68
2.2.4. İşletmenin Risk Değerlendirmesinin Yenilenmesi .....	70
<b>2.3. Risk Odaklı İç Denetim Kapsamı.....</b>	<b>70</b>
2.3.1. Geleneksel İç Denetimle Risk Odaklı İç Denetimin Karşılaştırılması .....	72
<b>2.4. Otel İşletmeleri.....</b>	<b>75</b>
2.4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı.....	75
2.4.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi .....	75
2.4.3. Otel İşletmelerinin Türleri .....	77
2.4.4. Otel İşletmelerinin Önemi ve Özellikleri.....	78

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>81</b>
<b>RİSK ODAKLI İÇ DENETİMİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>81</b>
<b>3.1. Araştırmanın Kapsamı</b> .....	<b>81</b>
<b>3.2. Araştırmanın Amacı</b> .....	<b>81</b>
<b>3.3. Araştırmanın Önemi</b> .....	<b>82</b>
<b>3.4. Araştırmanın Kısıtları</b> .....	<b>82</b>
<b>3.5. Araştırma Yöntemi</b> .....	<b>83</b>
<b>3.6. Araştırmanın Analizleri ve Bulgular</b> .....	<b>84</b>
3.6.1. Katılımcıların (İşletmelerin) Sosyo-Demografik Özellikleri.....	84
3.6.2. Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	94
3.6.3. Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	98
<b>SONUÇ</b> .....	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>105</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>125</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri (N=30).....	<b>84</b>
Tablo 3.2. İşletmelerin Faaliyet Süresi Ve İç Denetim Durumları(N=30) .....	<b>85</b>
Tablo 3.3. İç Denetim Birimi Personel Ve Bilgisayar Sayısı (N=30) .....	<b>86</b>
Tablo 3.4. İşletmede İç Denetimin Yeri Ve Denetim Sonuçlarının İletilme Durumu(N=30) .....	<b>87</b>
Tablo 3.5. İç Denetimle İlgili Raporların Sunulması, Eğitim Ve Beklentiler (N=30) .....	<b>88</b>
Tablo 3.6. Risk Odaklı İç Denetim İçin Kaynakların Durumu (N=30) .....	<b>88</b>
Tablo 3.7. İşletmenin Risk Değerleme Süreci Ve Çalışmaları (N=30).....	<b>90</b>
Tablo 3.8. Risk Yönetimi İle İç Denetim İlişkisi Ve Risk Değerlendirme Faaliyetleri (N=30).....	<b>90</b>
Tablo 3.9. Otel İşletmelerini Etkileyen Riskler (N=30).....	<b>91</b>
Tablo 3.10. İşletmelerin İç Kontrol Ve İç Denetim Yapısına İlişkin Değerlendirmesi .....	<b>92</b>
Tablo 3.11. İşletmelerin Risk Odaklı İç Denetime İlişkin Değerlendirilmesi.....	<b>93</b>
Tablo 3.12. 4 Yıldızlı Ve 5 Yıldızlı Turizm İşletmelerinin İç Denetim Ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	<b>94</b>
Tablo 3.13. 4 Yıldızlı Ve 5 Yıldızlı Turizm İşletmelerinin Risk Odaklı İç Denetim İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	<b>95</b>
Tablo 3. 14. Konya Ve Antalya'daki Turizm İşletmelerinin İç Denetim Ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	<b>96</b>
Tablo 3.15. Konya Ve Antalya'daki Turizm İşletmelerinin Risk Odaklı İç Denetimle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	<b>96</b>

Tablo 3.16. İç Denetim Birimi Mevcut Olan Ve Olmayan İşletmelerin İç Denetim Ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	<b>97</b>
Tablo 3.17. İç Denetim Birimi Mevcut Olan Ve Olmayan İşletmelerin Risk Odaklı İç Denetim İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	<b>98</b>
Tablo 3.18. İşletme Statüsü İle İç Kontrol Ve İç Denetim Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	<b>98</b>
Tablo 3.19. İşletme Statüsü Ve Risk Odaklı İç Denetim İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	<b>99</b>
Tablo 3.20. İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi İle İç Kontrol Ve İç Denetim Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	<b>100</b>
Tablo 3.21. İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi Ve Risk Odaklı İç Denetim İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	<b>100</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>ŞEKİL 1.1. İÇ DENETİMDE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>17</b>
<b>ŞEKİL 1.2. İÇ DENETİMDE TARAFLAR.....</b>	<b>18</b>
<b>ŞEKİL 1.3. COSO PİRAMİDİ.....</b>	<b>31</b>
<b>ŞEKİL 2.1. AVUSTRALYA VE YENİ ZELANDA RİSK YÖNETİM SÜRECİ .....</b>	<b>55</b>
<b>ŞEKİL 2.2. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI .....</b>	<b>66</b>
<b>ŞEKİL 2.3. RİSK ODAKLI İÇ DENETİMDE PLANLAMA .....</b>	<b>69</b>

## GİRİŞ

Geçmişte yapılan işlerin denetlenmesi ile ortaya çıkan denetim kavramının muhasebe alanına girmesi yakın bir dönemde olmuştur. Denetimin yönetim ve işletme alanında kabul edilir bir kavram olması ile birlikte önemi de artmaya başlamıştır. İşletme yöneticileri işletmenin mali bilgilerinin doğru, dürüst ve gerçeğe uygun açıklanmasından, iktisadi faaliyetlerinin, işletme yönetiminin belirlediği amaçları gerçekleştirecek bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinden sorumludur. İşletmelerden güvenilir bilgi elde etmesi gerekmektedir. Bu bilgilerin ise denetim sayesinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Düzenli işleyen bir iç denetim sayesinde departmanların verimi, kişilerin performansı, prosedür ve kurallara uygunluk çok daha kısa zamanda kontrol edilebilir. Herhangi bir aksaklık meydana gelmiş ise zaman kaybı yaşanmadan düzeltilebilir. Ülkemizde iç denetim kavramı çok uzun yıllardan bu yana konuşulmasına rağmen uygulanabilirliği ve bunun kontrolünün yaygınlaşması son yıllarda daha etkin hale gelmiştir. Küçük ölçekli işletmelerde henüz bu kavram çok etkin değilken, kurumsal şirketlerde bu kavramın uygulanabilirliği daha etkin görülmektedir. Kurum bilinci olarak başlayan iç denetim kavramı bugün çalışanların tamamına yansıtılarak doğru ve güvenilir bilgi akışı sağlanması asıl hedefler arasında gösterilmektedir.

İç denetim faaliyetlerinin hedefi her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Bu riskler ülkelerin finansal sistemleri üzerinde de kendisini göstermektedir. İçinde bulunduğumuz zaman dilimi itibariyle ticarete görülen rekabet koşullarının gün geçtikçe ağırlaşmaya başlamıştır. İşte bu ağır rekabet koşulları altında işletmelerin kurumsal bir yönetim anlayışı içerisinde varlığını sürdürebilmeleri ve bu durumun bir kurum kültürü şeklinde yerleşebilmesi adına iç denetimin önemi yadsınamayacak derecede çoktur. İşletmeler açısından rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde etmenin en temel yollarından birisi de iç denetimin gerekleri olan danışmanlık ve güvence sağlama aktivitelerinin kurumsal

yönetimin olmazsa olmazları eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile bir bütün olarak ele alınarak uygulamaya konulmasıdır. Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletmelerdeki risklere odaklanarak bu risklerin işletmelerinin hedeflerine uygun olarak yürütülebilmesini amaçlamaktadır. Risk odaklı iç denetimin görevleri, işletmelerdeki iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin denetlenerek üst yönetime danışmanlık etmesini sağlamaktır.

Turizm işletmelerin performanslarını artırabilmek, piyasalara ve finansal kaynaklara erişebilmek için kurumsal yönetim uygulamaları ve iç denetim uygulamaları önem taşımaktadır. Bazı turizm işletmelerinin iç denetim olgusundan uzak olması, gerek sektör açısından gerekse söz konusu işletmeler açısından büyük sorun oluşturmaktadır. Bu araştırma otel işletmelerinde risk odaklı iç denetim sürecini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Denetim, iç denetim, risk odaklı iç denetim ve otel işletmelerine yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DENETİM VE İÇ DENETİM

#### 1.1. Denetim

Bu bölümde denetim kavramının tanımı, temel nitelikleri, denetimin faydaları ve denetimin amaçları gibi temel bilgiler ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Denetimin Tanımı

Yönetimin söz konusu olduğu tüm ortamlarda denetimin de gerekliliğinden ve varlığından bahsedilebildiğinden ötürü yönetim ve denetim kavramlarının ortaya çıkışları eşzamanlı olarak ele alınabilir. Uluslararası literatür incelendiğinde ise denetim kavramının karşılığının “audit” kelimesi iken, denetçinin karşılığının ise bu kelimedenden türetilen “auditor” olduğu görülmektedir (Okur, 2007: 3).

Denetim kavramı Türkçe sözlükte; “*denetleme, kontrol, murakabe, teftiş, kamu ya da özel bir kuruluşa ilişkin bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun saptanması ve rapor edilmesi amacı ile bir uzman birimi tarafından kanıt toplama ve değerlendirme süreci*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Genel anlamda ise, denetim; iktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsız kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Akça, 2008: 3).

Geleneksel anlamda muhasebe denetimi ise yönetimin hazırladığı mali tabloların objektif bir incelemesi anlamına gelen bir tür onay fonksiyonudur. Denetim sürecine başlayan bir denetçi, iç denetim, mali kayıtlar, diğer yasal kayıtlar ve dış kaynaklardan elde edilen delillere dayanılarak hazırlanmaktadır. Böylelikle her muhasebe denetiminin temelini kanıta dayanması gerekmektedir (Erdoğan, 2013: 8). Sonuç olarak bir kurumun veya programın verilerinin ve faaliyetlerinin önceden tespit edilen ölçütlere uygunluğunu belirlemek ve elde edilen denetim bulgularının nesnel bir şekilde değerlendirdikten sonra ilgili birimlere duyurulması



olarak tanımlanan denetim kavramı belli bir tarihsel gelişim süreci geçirmiştir (Bayramın, 2010: 6).

### **1.1.2. Denetimin Özellikleri**

Denetim mesleği tarihi olarak incelendiğinde, denetim şirketleri tarafından verilen hizmetler, şirketlere sunulan hizmetler arasında yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu durum aslında, denetim mesleğinin öneminin yanı sıra niteliği hakkında da bilgi vermektedir. Denetim süreci denetlenen işletmelerin büyüklüklerine bağlı olarak münferit bir denetçinin yapamayacağı kadar kapsamlı ve detaylı bir süreç olduğundan dolayı, denetim mesleğini icra eden denetçiler şirketleşerek, denetim mesleğini daha etkin ve verimli bir şekilde yapma amacı gütmüşlerdir (Erdoğan, 2013: 9).

Denetimin özelliklerini sıralamak gerekirse aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mert, 2014: 26);

- Denetim, bir döneme ve belli ekonomik birime ait bilgileri kapsar.
- Denetim bir süreçtir, anlık bir faaliyet değildir.
- Denetim, bilgilerin doğruluğu ve ne kadar güvenilir olduğu ile ilgilidir.
- Denetim, özü itibarıyla bir karşılaştırma eylemidir.
- Denetim, kanıt toplama ve değerlendirme eylemidir.
- Denetim, uzman ve bağımsız bir kişi tarafından yapılır.
- Denetim çalışmaları sonucunda rapor düzenlenir.

Denetim mesleği, işletme sahipleri açısından oldukça önemli bir kontrol mekanizmasıdır. Günümüzdeki işletmelerin önemli bir kısmı, profesyonel yönetim kadroları tarafından yönetilmekte ve işletme sahiplerine raporlar sunmaktadır. Sunulan bu raporlar, hatalar içerebilir ve/veya işletmelerdeki usulsüzlükleri ortaya koyamayabilir. Bu bağlamda, denetim faaliyetleri, işletmeler açısından bir kontrol

aracı olarak kullanılmakta ve işletmelerin sahiplerine, işletmenin ürettiği bilgilerin güvenilirliği hususunda önemli bilgi kaynağı oluşturmaktadır (Erdoğan, 2013: 9).

Güredin, (2000) denetimin özelliklerini daha kapsamlı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur;

-Denetimin ilgi alanına giren konular ekonomik anlam içeren faaliyetler ve olaylar ile ilişkili bilgilerdir. Denetimin sistematik bir yapısı bulunmakla birlikte, bilgi üretme ve karar vermeye ilişkin bir süreç olarak ele alınabilir. Elde edilen bilgilerin ekonomik faaliyetler ve olaylar ile ilişkilendirilmesini sağlayacak kaynak ise örgüte ait bilgi sistemi ve muhasebe süreçleridir. Dolayısıyla denetimin konusunun örgütün bilgi sistemini, muhasebe kayıt ortamını ve mali tablolar ile iç raporlardaki bilgileri içerdiği söylenebilir.

-Önceden belli edilmiş ölçütler, örgütsel faaliyetler ve olaylara ilişkin bilgi ve kayıtların ne denli doğru olduğunun belirlenebilmesi için mukayese edilen standartları ifade etmektedir.

-Bahsi geçen bilgileri kullanacak olan ilgililer ve denetçi arasında sade ve verimli bir iletişim kurulabilmesi amacıyla ortak bir dile ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dil de önceden belirlenmiş kriterler vasıtası ile sağlanmaktadır.

-Önceden belirlenmiş kriterler ile yönetim tarafından açıklanan bilgilerin ne derecede örtüştüğünü gösteren kavram ise uygunluk derecesidir. Uygunluk derecesinin tutar, adet ve kalite açısından ölçülebilir nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

-Kanıtların toplanmasında ve değerlendirilmesinde esas olan objektiftir. Denetçinin kanıt toplama ve değerlendirme evrelerinde kesinlikle objektif davranması ve tüm önyargılarından sıyrılarak titiz davranması şarttır.

-Bilgi kullanıcıları ile kastedilen kişiler denetçinin görüşü doğrultusunda örgüt yöneticileri tarafından açıklanan bilgileri kullanarak kararlar alan otoritelerdir.

Dolayısıyla bu grubun içinde sayılabilecek kitleler arasında şirket ortakları, yöneticiler, kredi kuruluşları, kamu kurumları ve diğer karar alıcılar sayılabilir.

-Denetim sonuçlarına ilişkin raporlama aşaması ise denetçi tarafından elde edilen bulguların bilgi kullanıcılarına iletilme sürecini ve yöntemini ifade etmektedir. Dolayısıyla denetim sürecinin son evresi olduğu söylenebilir. Denetçinin mali tablolara ilişkin yüzde yüz doğruluk bildiren görüşler vermesi beklenemez. Zira denetçinin vazifesi yöneticilerin açıkladığı bilgiler ile önceden belirlenen standartların uygunluk derecesini ortaya koymakla sınırlıdır (Güredin, 2000'den aktaran: Ayrancı, 2010: 5-6).

### **1.1.3. Denetimin Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel olarak bakıldığında denetimin varlığı, M.Ö. 3500 yıllarında Mezopotamya kayıtlarından çıkarılmaktadır. Kayıtlar içinde mali işlemler ve yorumlanabilecek çeşitli işaretler bulunmaktadır. Antik Roma'da ise memurların tutmuş olduğu kayıtları diğer memurların kayıtları ile karşılaştırdığı hesap sorgu sistemi oluşturulmuştur. "Denetim" anlamına gelen "Audit" terimi bu hesap sorgu sisteminin sonucudur. Meslek unvanı olarak "denetçi" anlamına gelen "auditor", ilk defa İngiltere'de 1289 senesinde kullanılmıştır (Tek ve Çetinkaya, 2004: 5).

Denetim ile demokrasinin eşzamanlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunun nedeni ise demokrasinin kavram olarak temellerinde mutlak otoriteyi sınırlandırıcı düzenlemeler getirilmesi ve bunun belli kişiler eli ile denetlenmesi ve uygunluğunun saptanması yatmaktadır. Dolayısıyla halk adına yöneticileri denetleyen kurumların olmadığı bir demokrasiden de bahsedilemez. Bu anlamda tarihte görülen ilk denetim mekanizmasının İngiltere'de parlamento eliyle halktan toplanan vergilerin kontrol edilmesi ve akabinde kamu harcamalarında tasarruflara gidilmesinin sağlanması olduğu söylenebilir (Köse, 2007: 20).

Hali hazırdaki denetim anlayışına benzer uygulamaların ilk kez görülmesi ise Sanayi Devriminden sonraki süreçte Avrupa'da muhasebe kayıtlarının incelenmesi ve belgelendirilmesi şeklinde olmuştur. Bu uygulama zamanla Avrupa'dan Kuzey Amerika'ya taşınmış olup, 1850'li senelerde modern muhasebe denetimi "İskoçya

Fermanlı Muhasebeciler Enstitüsü” tarafından yazılı hale kavuşturulmuştur. New York şehrinde ilk kez Diplomalı Kamu Muhasıpleri Kanunu’nun yayımlanmasına ön ayak olanlar ise 1886 senesinde İngiltere’den Amerika’ya göç eden muhasebeciler olmuştur. Yirminci yüzyılın ilk yarısı ile beraber de şirket yapılarında görülmeye başlayan karmaşık yapılar denetimin öneminin kavranmasını hızlandırmıştır. Tüm bu gelişmeler ile birlikte denetimin artık, uluslararası geçerliği bulunan niteliklere sahip örgütlenmelere gereksinim duyduğunu söylemek mümkündür (Tek ve Çetinkaya, 2004: 5).

1900 -1930 yılları arasında mali tabloların bir bütün olarak denetlenmesine “Mali Tablo Denetimi Yaklaşımı” ve 1930’dan günümüze kadar gelen işletmelerin iç kontrol yapılarının incelenmesini içeren “Sistemlere Dayalı Denetim Yaklaşımı” gelişmeleri görülmüştür (Uzay vd, 2008: 3). Denetim alanında 1941 yılında Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün kurulmasıyla (IIA) ilk olarak özel sektörde kurumsal yapıya kavuşan iç denetim kavramı, kamu sektöründe 1980’li yıllarda Anglo-Sakson ülkelerinde hayata geçirilmiştir. Dünya genelinde iç denetimle ilgili standart ve uygulamalar Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından, iç kontrole ilişkin standart ve uygulamalar COSO (Commitee of Sponsoring Organizations) ve dış denetimle ilgili standart ve uygulamalar ise INTOSAI (The International Organisation of Supreme Audit Institutions) tarafından geliştirilip güncellenmektedir. Uluslararası standartlar, İç Denetim AB Komisyonu, IMF, Dünya Bankası, BM (Birleşmiş Milletler), NATO, OECD ve Avrupa Merkez Bankası gibi uluslararası kuruluşlar tarafından uygulanmakta ve AB üye ülkelere denetim sistemi olarak referans gösterilmektedir. Özellikle AB aday ülkelerde, kamu yönetiminde hesap verilebilirliğin ve mali alanlarda objektif olunması amacıyla etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmış ve bu ülkelerin çerçeve kanunları ile görev ve yetki alanı tanımlanarak iç denetçilik uygulamaları sağlam bir yapıya getirilmiştir (Çavuşoğlu ve Duru, 2007: 15).

Yirmi birinci yüzyıla gelindiğinde karşılaşılan büyük ölçekli mali skandalların da etkisi ile “Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı” önem kazanmaya başlamıştır. Günümüze gelindiğinde ise bilgi teknolojilerinde ve denetim alanında

yaşanan gelişmelerin bir neticesi olarak faaliyet denetimi yaygınlık kazanmış ve “Yönetim Denetimi Yaklaşımı” daha kapsamlı şekilde üzerinde durulmaya başlanmıştır (Uzay vd., 2008: 3).

#### **1.1.4. Denetimin Faydaları**

Genel olarak denetim, gelecekteki hataları önlemek amacıyla denetime özel standartlar ve kriterler geliştirilerek, kişi ve kurumların gelişmesine, mali yönetim ve müteşebbislerin işletmeye yapmış oldukları yatırımlar hakkında bilgilendirilmeli ve mali kontrol sistemlerinin yani muhasebe denetiminin doğru, güvenilir ve tutarlı bir yapıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Enderoğlu, 2016: 4). Denetimin bu yararları dışında daha pek çok faydasından bahsedilebilir.

Kumar ve Sharma, (2005: 14-15), genel olarak denetim faaliyetlerinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

-Denetim faaliyetleri ile hata ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılması kolaylaşır ve bu hata ve usulsüzlükler önlenir,

-Denetlenmiş muhasebe bilgisi genel anlamda büyük bir güven unsurudur ve gerçekliği barındırır,

-Yasal otoriteler tarafından kabul edilmektedir,

-Denetçiler, denetimin dışında da birçok hizmet sayesinde profesyonel bir tavsiye mercii olarak faaliyette bulunur. İşletmenin yönetimine danışmanlık yapmanın yanı sıra, işletmenin iç kontrol yapısı ve işlemleriyle ilgili olarak da tavsiye niteliğinde bilgi paylaşımında bulunur. Fakat bu hizmetlerin bağımsız denetimle birlikte verilmesi yasaktır,

-İşletmelerin kredi işlemlerinde denetlenmiş finansal raporlar, işlemlerin hızlanmasını sağlar,

-İşletmenin denetim raporlarına olan güven nedeniyle, işletme içerisinde çıkabilecek muhtemel sorunların önüne geçilmiş olur (kar dağıtımı, bir ortağın emekli olması veya vefat etmesi vb.),

-İşletmenin satılması veya devredilmesi durumunda işletme değerinin ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir rol oynar,

-Denetim çalışmalarıyla hata ve hilelerin ortaya çıkarılma ihtimali, işletmelerin muhasebe departmanlarının dikkatli olmasını sağlar,

-Denetim sayesinde, işletmenin iç kontrol yapısındaki zayıflıklar ortaya çıkarılır ve bunların güçlendirilmesi sağlanır.

### **1.1.5. Denetimin Amaçları**

Örgütlerin ve kişilerin sahip oldukları haklar, yükümlülükler ve bunlara ilişkin faaliyetleri tanımlanmış ve anayasa, kanun, yönetmelik, tüzük gibi yasal mevzuatlar ile düzenleme altına alınmıştır. Yasal mevzuat ile düzenlenen bu ölçütler ile kurumların faaliyetlerine ilişkin yöneticileri tarafından açıklanan bilgilerle ne oranda örtüştüğünü, doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak ve yöneticiler ile çıkar ilişkisi içerisinde olan kişilere, topluma ve kamu otoritesine hesap verme yükümlülüğünü (accountability) sağlamak adına tarafsız ve bağımsız kişi ve yahut kişiler tarafından denetimler gerçekleştirilmesi hukuk devletinin bir gereğidir (Turhan, 2009: 17). Denetim, içsel veya dışsal olarak yönetimi, eylem veya işlem olarak da yönetim faaliyetlerini denetlemeyi konu alan bir işlev ve yetkidir. Bazen denetimle yönetim iç içedir ve hiyerarşide olduğu gibi yöneten ve denetleyen aynı kişidir (Atay, 1999: 22).

Genel olarak denetim faaliyetinin gerçekleşmesi için üç unsurun bulunması gerekir. Denetimin gerçekleşmesi için ilk unsur, kabul gören planın, verilen direktiflerin ve belirlenen ilkelerin var olmasıdır. İkinci unsur ise kabul edilen plana direktiflere ve belirlenen ilkelere uyumlu, etkili bir yönetim faaliyetinin varlığına ihtiyaç duyulur. Sayılan bu unsurlar haricinde denetimden söz edilebilmesi için gerekli olan diğer bir unsur da denetçi niteliğe haiz bir kişinin yahut organın

varlığıdır. Diğer denetim ön koşulları arasında ise belirli bir planın olması, çalışmaların gözetimi ve raporlanması, edinilen sonuçlar ile istenilen sonuçların mukayesesi ve ihtiyaç duyulan düzeltici işlemlerin yapılması sayılabilir (Tortop vd, 2010: 160-162).

Gerçekleştirilen her bir denetimin ayrı özel amaçları bulunabileceği gibi, temelde denetimin genellikle arz eden amaçları da bulunmaktadır. Yönetimin beş ana unsuru bulunmakta ve denetim de bunlardan bir tanesi olmaktadır. Yönetimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan araçlar arasında denetim de sayılabilir. Yönetimlerin temel hedefi, ellerindeki kaynakların (beşeri güç, yer, zaman, para, emtia) mümkün olduğunca etkin ve verimli kullanılması suretiyle örgütsel amaçlara eksiksiz ve zamanında ulaşmaktır. Yukarıda bahsedilen kaynakların hiçbirinde israfı yer verilmeden faaliyetlerin daha kolay, ucuz ve iyi şekillerde gerçekleştirilmesi ana amaçlardan bir tanesi olmalıdır. Bu ana amaca ulaşmakta kullanılan vasıtalar arasında denetim de sayılabilmektedir. Bu bakış açısıyla denetimin ana amacının, gerçekleşen faaliyetlerin örgütsel hedeflere ve örgütün var oluş amacına uygunluğunun araştırılması ve uygun olmayan noktaların tespiti halinde zamanında düzeltilmesi sağlanmaktadır (Turhan, 2009: 17).

#### **1.1.5.1. Karşılaştırma ve Tespit**

Profesyoneller tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetleri neticesinde belirlenen aksaklıkların düzeltilmesi ile kurumların ve işletmelerin maddi olarak da ciddi tasarruflar sağladıkları görülmektedir (Ciğerci, 2007: 44). Denetlenen nesne (kurum, kişi, aktivite, vs.) bir statüye sahiptir ve bu statünün varlığı genellikle yazılı kurallara dayandırılmaktadır. Denetlendenden istenilen bu yazılı kurallara uygun şekilde davranış sergilemesidir. Denetimin bir diğer amacı ise statü ile herhangi bir zamandaki karşılaşılan durumun mukayesesi ve uygunluk derecesi hakkında bulguların ortaya konmasıdır. Mukayese kavramsal olarak var olan ile var olması gereken arasında gerçekleştirilmelidir. Mukayese neticesinde birtakım tespitler ortaya konur ve bu tespitlerden denetlenenin sahip olduğu uygunluk derecesine ulaşılmaya çalışılır (Turhan, 2009: 17).

### 1.1.5.2. Önleme ve Sınırlama

Denetim yalnızca uygulama sonrası veya uygulama sırasında gerçekleştirilen bir faaliyet değildir. Uygulama öncesi denetimler de mevcut olabilmektedir. Bu duruma örnek vermek gerekirse kamu kurumlarının yaptıkları kadro ve ödenek dağıtım işlemleri bir vizeye tabi tutulmaktadır (Sayıştay'ın vize ve tescil yetkisi 5018 sayılı kanun ile beraber kaldırılmıştır). Bir başka deyişle Sayıştay'ın ön izni olmadan kamu kurumlarının personel kadrolarına ve hizmet ile örgütler için kullanılacak ödeneklerin dağıtımına ilişkin herhangi bir tasarrufta bulunması söz konusu değildir (Günday, 2004: 386). Dolayısıyla denetim herhangi bir zaman kısıtlamasına takılmaksızın alınmış olan kararlar ile uygunluğu ve tutarlılığı sağlamayı, denetlenen nesnenin örgüt için daha yararlı kullanım şekilleri varsa ortaya koyulmasını ve uygulamalardan kaynaklı olumsuz yanlar ve farklılıkları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Falay, 1997: 18).

Denetlenen nesnenin illa bir örgüt olması gerekmemektedir. Örgüt içindeki bir çalışan da kendi sorumluluk alanları dâhilinde yazılı prosedürlere uymak zorunda olduğundan, bu prosedürlere uygunluk derecesi denetlenebilmektedir. Buna uygun olarak denetimin amaçlarından birisinin personelin örgüt amaçları ile uyuşmayan davranışlarının tespiti olduğu söylenebilir. Ancak denetimin görevi burada bitmemekte, bu davranış için bir yaptırım da öngörülmelidir. Aksi halde diğer personel için anılan davranış tarzının bir caydırıcılığı olmayacaktır (Turhan, 2009: 18).

Özetle hem örgütlerin hem de örgüt içerisindeki çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda önceden belli edilmiş ölçütlere uygun şekilde davranışlarda bulunma yükümlülüğü bulunmaktadır (Atay, 1999: 33).

### 1.1.5.3. Düzeltme

Denetime ilişkin amaçlar sıralanırken tespit, önleme ve sınırlamanın yanı sıra düzeltme fonksiyonu da sayılmalıdır. Önceki bölümlerde önleme ve sınırlama amaçlarının denetimin, önceden belirlenen ölçütlere uygun olmayan davranışları engellemek ve tekrarına sebebiyet vermemek için geliştirdiği amaçlar olduğu



belirtildi. Söz konusu uygunsuz davranışlardan düzeltilmesi mümkün olanların öncelikli olarak düzeltilmeye çalışılması da gerekmektedir. Denetim şekline göre düzeltme işlemleri de farklılık göstermektedir. Örneğin Sayıştay denetimlerinde, kurumlarca fazladan ödenen tutarların tespiti halinde belli koşullarda ilgili personelden bu tutarın tazmini ve kamu zararının ortadan kaldırılması yolu ile bir düzeltme işlemi gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Benzer şekilde idari yargı erklerinin iptal kararı vermesi halinde ölçüt dışı faaliyetler iptal edilerek düzeltme yolu seçilmektedir (Turhan, 2009: 19). Bütün bu sayılanlar dışında birimler arasında uyum ve eşgüdümü sağlamak da denetimin bir diğer amacı olarak sayılabilir. Bu uyum ve eşgüdüm birbirinden farklı (örneğin birbirini tamamlayıcı) nitelikteki parçalar, üniteler arasında olabileceği gibi aynı nitelikteki birimler arasında uygulama farklılığını giderme amacı olabilir (Atay, 1999: 23-24).

## **1.2. İç Denetim**

Bu bölümde iç denetim kavramı, iç denetimin unsurları, iç denetimin temel amacı ve iç denetimde başarı faktörleri gibi iç denetimle alakalı genel bilgiler üzerinde durulmuştur.

### **1.2.1. İç Denetimin Tanımı**

İç denetim, kuruma yaptığı denetim sonucunda ulaştığı verilerle danışmanlık ve güvence hizmeti sağlar. Kurum yönetimine, denetim sonucunda kurumun hedef ve amaçlarına bağlı kalarak kaynaklarını verimli ve etkin yönetip yönetemediği, faaliyetlerin mevzuata uygun bir şekilde, kurum içinde var olan iç kontrollerin etkin, varlıklarının korunarak, kurumuna ait bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda danışmanlık ve güvence hizmeti sağlar (Akça, 2008: 15).

Günümüzde iç denetim kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA)'nın yaptığı ve uluslararası kabul görmüş iç denetim tanımı şöyledir: "İç denetim; kuruma ait tüm faaliyetleri denetlemek, düzenlemek, geliştirmek ve kurumun değerini arttırmak için tarafsız ve objektif şekilde danışmanlık ve güvence hizmeti sunmaktır. İç denetçiler ise iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi

ve geliştirilmesi aynı zamanda risk yönetiminin sağlanabilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin geliştirilmesine yardımcı olurlar” (Korkmaz, 2007: 4).

Denetim Standartları Komisyonu ise iç denetimi, muhasebe ve iç kontrol yapılarının incelenmesi, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yönetim tarafından oluşturulması olarak tanımlamıştır (Aktaran: Ulutaş, 2007: 30). İç denetim yönetim için kontrol sağlar ve kontrollerin etkinliğini ölçerek değerlendirir (Uzun, 1998: 1).

İç denetim kurumda kontrolün doğru ve etkili bir biçimde ilerlemesi, muhasebeye ait raporların gerçek işlemleri yansıtması ve hızlı sonuçlar vermesi, her birimin izlediği politika ve planları uygulaması konularında birinci elden iş başındaki gözlemlere dayanarak, kurum adına yaptığı araştırma ve tekniklerden oluşur (Akça, 2008: 9). Farklı bir açıdan iç denetim mali ve mali nitelikte olmayan faaliyetlerin kontrol edilerek değerlendirilen bir denetim türüdür. Ayrıca iç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi sağlayan önemli bir yönetim kontrol aracıdır (Güredin, 2000: 15).

### **1.2.2. İç Denetim Tanımının Unsurları**

Bağımsızlık ve objektiflik, danışmanlık ve güvence faaliyetleri ile değer katmak iç denetiminin temel unsurlarını oluşturur. Bu unsurlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### **1.2.3. Bağımsızlık ve Objektiflik**

Bağımsız olma durumu iç denetim için olmazsa olmaz bir husustur. İç denetçilerin yalnızca özgür ve tarafsızlık içinde çalışma yürütebildiği ortamlarda bağımsız olduklarından bahsedilebilir. Dolayısıyla etkin ve verimli bir iç denetim mekanizmasının tesisi adına iç denetçilerin bağımsızlıklarını sağlamak ön koşuldur. Bu durum iç denetçiye tarafsız ve ön yargıdan uzak görüş belirtme imkânı sunar (<https://www.tide.org.tr> E T: 15.01.2017).

Denetçi bağımsızlığı şirketin iç kontrole ilişkin problemleri ile ilişkilendirilebilir. Örneğin denetçi ile müşterilerden herhangi birisi arasında kuvvetli

ekonomik ilişkilerin bulunması, bahsi geçen müşterinin firma ile olan ilişkilerinde görülen potansiyel risklerden bazıları denetçi tarafından göz ardı edilebilmektedir. Bu ve benzeri durumların varlığı ise iç denetimden beklenen makul güvence sağlama fonksiyonuna duyulan güveni zedelemektedir (Zhang vd., 2007: 306).

#### **1.2.4. Danışmanlık ve Güvence Faaliyetleri**

Danışmanlık hizmetlerinin, idari bir yükümlülükten uzak şekilde kurum faaliyetlerinin gelişimi ve bu faaliyetlere değer kazandırılması için niteliğinin ve yetki alanlarının denetlenen ile birlikte kararlaştırıldığı istişareye dayalı aktiviteler ve buna bağlı hizmetler oldukları söylenebilir. Dolayısıyla bu faaliyet kapsamına giren bazı durumlar usul ve yöntem göstermek, tavsiyelerde bulunmak, işlerin daha kolay nasıl yapılacağını belirtmek ve eğitim vermek olarak sıralanabilir (<https://www.tide.org.tr> E.T: 15.01.2017).

Güvence hizmetleri; işletmenin kontrol, yönetim ve risk yönetimi süreçlerine ait objektif bir değerlendirme yaparak bulguların incelenmesidir. Mali duruma, mevzuat ve düzenlemelere uyuma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ihtimam denetimine yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir (Gönülaçar, 2007: 8).

#### **1.2.5. Değer Katmak**

Değer Katmak (Add Value), danışmanlık hizmeti ile kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, fırsatlarını ve faaliyetlerin geliştirirken riske maruz kalmasını önlemektir (TİDE, 2017). İç denetimde asıl amaç; denetlenen birimlerde hataları bulup sorumlulara ceza vermek olmadığı için faaliyetlerin işlevsel olarak yürütülmesi hizmet kalitesinin geliştirilmesi için kurumla bütünleşen bir iç denetçi ve ortak amaçlar için faaliyet gösteren bir iç denetim kültürü ortaya çıkar. Yönetimle beraber bu süreci yürüten, kendini kurum yönetimin üstün görmeyen bir denetim felsefesi daha yapıcıdır ve bu sürecin sonucu ise kuruma değer sağlamasıdır (Gönülaçar, 2007: 8).

### 1.3. İç Denetimin Temel Amacı

Bütün toplumlar, kurumlar, süreçler ve sistemler içsel veya dışsal olabilen devamlı bir değişim içerisindedirler. Bu neden çerçevesinde kurumların bünyelerindeki kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin temel görevlerinden bir tanesi de bu tür değişimlerden zamanında haberdar olmak ve ihtiyaç duyulan önlemleri almaktır. Bu değişimler bir takım soruları da beraberinde getirmektedir. Örnek olarak şu sorular gösterilebilir. Kilit rol üstlenen personellerin eksikliğinde sistemler etkili şekilde çalışmaya devam edecek mi? Teknik arıza yahut iletişim kanallarının aksaması hallerinde bilgiye erişim mümkün olmaya devam edecek mi? Yeni personellere gerekli eğitim programı uygulanabilecek mi? Herhangi bir neden yüzünden yeniden yapılanma söz konusu olduğunda sistemler etkili olarak çalışmaya devam edebilecek mi? Çok daha farklı sorular ile çoğaltılabilecek bu tür örneklere cevap verebilmek iç denetimin genel mana da amacını ortaya koymaktadır (Ciğerci, 2007: 36).

Dolayısıyla iç denetimin amacının kuruluş sorumluluklarının ifa edilmesinde kuruluş bünyesinde yer alan ilgili çalışanlara ve/veya birimlere yardımcı olmak olduğu söylenebilir. Söz konusu birimler arasında kuruluş yönetimi, personeller arasında ise yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri de bulunmaktadır. İç denetim kuruluş bünyesinde yer alan kişilere, denetlenen faaliyetlere dair yapılan analizler, değerlendirmeler, kanaat bildirimleri, tavsiyeler ve bilgi aktarımı sayesinde yardımcı olmaktadır. Tüm bu kontrol faaliyetlerinin kurumun tüm personeline benimsetilmesi ve onların özendirilmesi işinde ise esas olan düşük maliyetin de eşanlı olarak sağlanmasıdır (Özeren, 2000: 3).

İç denetimin modern rolünün tanımlanmasında organizasyonel yapılara ilişkin bazı ilginç konular ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de yönetimin iç denetim aktivitelerini nasıl değerlendireceği sorusudur. Bunun cevabı ise, genellikle gerekli olduğu hissedilen ama pek de hazzedilmeyen bir algıya sahip iç denetimin geleneksel güvence oluşturma fonksiyonunda yer almaktadır. Organizasyon içerisinde iç denetimin danışmanlık fonksiyonunun yerleştirilmesi ile iç denetimin geleneksel

rolünün dışına çıkarak faaliyet değerlerinin tüm işletme süreçlerine yayılmasını sağlamaktadır (Nagy ve Cenker, 2002: 132).

Daha kapsamlı bir şekilde ele alacak olursak, iç denetim faaliyeti; faaliyetin yürütüldüğü organizasyonun gerçekleştirdiği işlemlerin amaç, plan, performans ve mevzuata uygun şekilde planlanarak yürütülmesini; kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını; bilgilerin doğru güvenilir ve zamanında ulaşılabilmesini hedeflemektedir. Aynı zamanda, organizasyonun varlıklarının güvence altına alınması, iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde sürdürülmesi ve risklerin minimum düzeye düşürülmesi için kurumu olumsuz yönde etkileyecek risklerin tespit edilmesi, bu doğrultuda gerekli önlemleri alarak gözden geçirmesi ve verileri sayısal bir hale getirerek yönetime önerilerde bulunmaktır (Çetinkaya, 2006: 87). İç denetçilerin yönetime iki farklı husus hakkında bilgi sağlama yükümlülüğü bulunmaktadır. Bunlardan ilki iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterlilik düzeyi diğeri ise performans kalitesidir. Sağlanan bu bilgilerin ise detay ve şekil açısından kurulun ve yönetimin isteklerine bağlı olarak değişiklik arz ettiği söylenebilir (Korkmaz, 2007: 22).

### **1.3.1. İç Denetimde Başarı Faktörleri**

Etkili bir iç denetim mekanizmasının kurumlarda tesis edilmesi ve aksamadan sürdürülebilmesi adına;

- Şirketin bir iç denetim yönetmeliği oluşturması gerekmektedir. Bu yönetmelik uluslararası iç denetim standartlarına uygun olmalı, şirketin Denetim ve Yönetim Kurullarınca onaylanmış olmalı ve iç denetimin hedef, strateji, yetki ve yükümlülüklerini içermelidir. Bu yönetmelik devamlı olarak revize edilmeli ve güncelleme gerekiyorsa gerçekleştirilmelidir. Benzer bir durumun Denetim Komitesi Yönetmeliği için de geçerli olması gerektiği savunulabilir.
- Şirkete ilişkin faaliyetler, süreçler ve bunlar ile ilgili risklerin değerlendirilmesi neticesinde hazırlanmış olan risk temelinde bir iç denetim planı bulundurulmalıdır.

- Şirketin yönetim kurulu ve denetim komitesine sunulmuş olan raporlardaki bulgular ile ilgili alınan aksiyonların ve sonuçlarının izlenmesi adına raporlama takip sistemi gerekmektedir.
- İç denetim mekanizmasının etkili olup olmadığının devamlı şekilde gözlemlenebilmesi adına kalite güvence ve geliştirme programı oluşturulmalıdır. Bu programın ise devamlı olarak içsel ve dışsal değerlendirmeler ile kontrol edilmesi şarttır.
- İç denetim mekanizmasının performansı ve kuruma kattığı katma değer için değerlendirme göstergeleri ortaya konmalıdır (İSMMM, 2015: 43).

**Şekil 1.1.** İç Denetimde Başarı Faktörleri



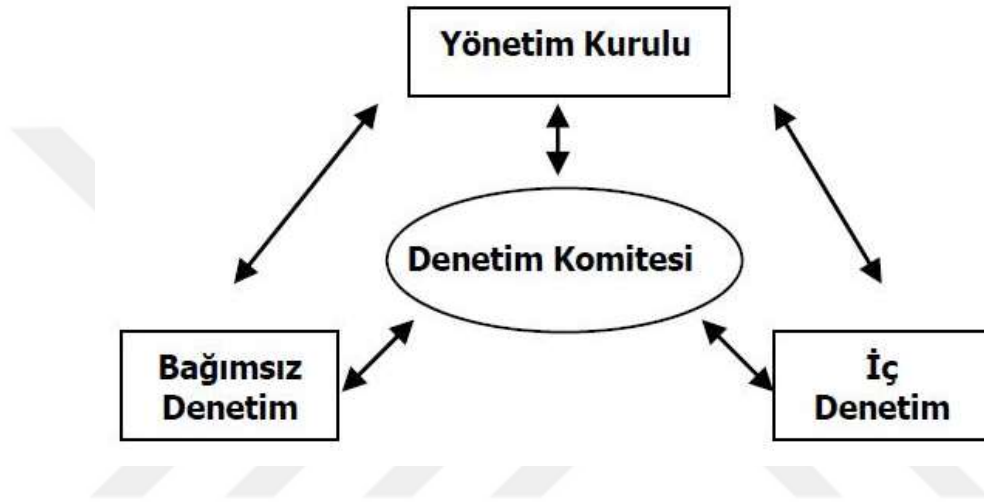
**Kaynak:** (İSMMM, 2015: 43).

İç denetim biriminin faydalı buluşlar ve öneriler üretme kapasitesi tarafından belirlenen iç denetim kalitesi, denetim etkinliğinin merkezinde yer almaktadır. İç denetim organizasyonunun bir değeri olduğunu ve organizasyona bir itibar kattığını kanıtlamak zorundadır. Bunun yanında iç denetimin yükümlülükleri arasında kendi performansını değerlendirmek ve sunduğu hizmetleri sürekli olarak geliştirmek de sayılabilir (Mihret ve Yismav, 2007: 5).

#### 1.4. İç Denetimde Taraflar

İç denetim sisteminde organizasyonel olarak oluşturulmuş taraflar yer almaktadır. Taraflar yönetim kurulu, bağımsız denetim, iç denetim ve bağımsız denetimden oluşmaktadır. Ayrıca aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

Şekil 1.2. İç Denetimde Taraflar



**Kaynak:** (Eşkazan, 2003)

##### 1.4.1. Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu

Kurumun karşılaşılabileceği riskleri tespit ederek bu risklerin kontrol altına alınması ve etkili bir şekilde yönetilmesi, yönetim kurulunun önemli görevlerinden biridir. Kuruma ait bilgilerin doğru, güvenilir ve zamanında kamuoyuna sunulması da yönetim kurulunun sorumluluğu kapsamındadır. Bu sebeplerle yönetim kurullarının yine kendi içlerinden seçtikleri kişilerle bağımsız bir denetim komitesi oluşturarak konuların detaylı bir şekilde incelenmesine olanak tanır. Bu sistem halka açık şirketlerde zorunlu bir görev haline gelmiştir. Riskin yönetilmesi zamanında ve doğru bilgilendirmenin yapılması da yönetimin sorumluluğunda yer almakla birlikte, tüm faaliyetlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesi ve güvence altına alınması

denetim kurulu aracılığı ile yönetim kurulunun sorumluluğu altındadır (Argüden, 2006).

#### **1.4.2. Denetim Komitesi**

Arens ve Loebbecke (1997) Denetim komitesini, “denetçilerin bağımsızlığının güvencesi olan, şirketin iç kontrolü ve dış finansal raporlama işlemlerinin denetlenmesinden de sorumlu olan seçim ile göreve gelen idari bir komisyon” şeklinde betimlemiştir (Aktaran; Sevim ve Eliuz, 2007: 61). Denetim komitesinin denetim raporlarının sunulduğu ve gerçekleştirilecek olan denetimin türünü belirleyen asli birim olduğunu söylemek mümkündür (Hüner, 2014: 104).

#### **1.4.3. İç Denetim Yöneticisi**

İç denetim faaliyetinin şirket bünyesi dışından bir el tarafından yürütüldüğü durumlarda, sürecin koordinasyonu ve yönetimi şirket bünyesindeki iç denetim yöneticisine bırakılmalıdır. İç denetim yöneticisinin ana sorumlulukları arasında üst yönetim ve denetim komitesi ile birlikte istişarelerde bulunmak, denetim süreçlerinin en düşük maliyet ile en etkin ve verimli şekilde icra edilmesini sağlayacak bir dengeyi kurmak olduğu söylenebilir (İSMMM, 2015: 23). İç denetim yöneticisi hiyerarşik yapıda ise iç denetim biriminin yükümlülüklerini yerine getirmesine olanak sunan bir yönetim birimine bağlanması gerekmektedir. Bir başka deyişle iç denetim yöneticisi, işlevsel anlamda denetim komitesi ve yönetim kuruluna karşı sorumlu iken idari anlamda işletmenin icrai üst düzey yöneticisine bağlı ve sorumlu olmaktadır (TÜSİAD, 2008: 9).

#### **1.4.4. Bağımsız Dış Denetim**

Dış denetim; kuruma mensup olmayan denetçilerden meydana gelen kurumla hiçbir bağı olmayan farklı bir tüzel kişiliğe sahip denetim organı, grup veya kişisi tarafından denetlenmesidir. Dış denetim iki şekilde gerçekleşir birincisi bağımsız denetim ikincisi kamu denetimidir. Dış denetimin amacı işletme ilgililerine işletmenin finansal bilgilerinin doğru ve dürüst bir şekilde sunulup sunulmadığının kontrolünün sağlanmasıdır. Bu nedenle dış denetim, amacına yönelik olarak finansal tabloları inceler (Bayramin, 2010: 19-20).



Bağımsız denetimi, serbest meslek sahibi profesyonel kişilerce şirketlerin talebi ile ve belli bir denetim sözleşmesi çerçevesine bağlı olarak şirketlerin finansal tablolarının denetimi ve uygunluk ile performans denetimlerinin yapılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Eski, 2006: 9). Bağımsız denetçilerin şirketlerde yaptığı denetim faaliyetlerinin kapsama alanı, finansal tabloların uluslararası otoritelerce kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygunluğunun denetlenmesi şeklinde özetlenebilir (Çatkaş, 2005: 11).

### **1.5. İç Denetim Yaklaşımları**

Bu bölümde iç denetim yaklaşımları olan, uygunluk denetimi, sistem odaklı denetim, performans denetimi ve risk odaklı denetim ele alınmıştır.

#### **1.5.1. Uygunluk Denetimi**

Uygunluk denetimi (compliance audit), bir örgüte ait işlem ve faaliyetlerin önceden belirlenmiş olan kurallara, mevzuata ve metotlara uygunluk derecesinin incelenmesidir (Bayramin, 2010: 17). Bu denetim türünde amaçlanan husus karar vericiler tarafından ortaya konmuş kurallara uyulup uyulmadığının araştırılarak ortaya konmasıdır. Karar verici otoriteler işletme içerisinden veya dışarısından olabilmektedir (Eski, 2006: 6). Diğer taraftan kamudaki işletmelere bazı uygunluk denetimleri yapılabilir. Örneğin, vergi müfettişlerinin işletme faaliyetlerinin Vergi Usul Kanunu'na veya diğer kanunlara uyup uymadıklarının incelenmesi de bir uygunluk denetimidir (Çankaya, 2016: 22).

Tüm işletmeler amaçlarına ulaşmak, faaliyetlerini gerçekleştirmek için politika, kural ve süreçler oluşturmalarıdır. Bunun yanında yasada hazırlanan düzenlemeleri de uygulaması gerekmektedir (Ulutaş, 2007: 52). İşletmelerin mali yapıları ve faaliyetleri denetimin konusu içinde yer alır. Kapsamlı ve çok yönlü olduğu için yönetim danışmanlığı şeklinde anılması da mümkündür. İşletmeler üretimin artması ve türlerin çeşitlenmesine bağlı olarak büyümeye hatta holdingleşmeye doğru giden bir sürece girmişlerdir (Bayramin, 2010: 17).

### **1.5.2. Sistem Odaklı Denetim**

Sistem odaklı denetim, gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerinin ne denli etkin olduğunu belirleyebilmek için iç kontrol sisteminin kapsamlı olarak ele alınmasını amaçlamaktadır. Güvence oluşturduğu konular arasında faaliyetlerin etkinliği, verimliliği, iktisadiliği, mevzuata uygunluğu, mali raporların eksiksiz, yanıltıcı bilgi içermeyen ve anlaşılır şekilde hazırlanmış olduğu gibi hususlardır. Dolayısıyla bu denetim türünde denetlenenin finansal tablolarının eksiksiz ve doğru olup olmadığı, faaliyetlerin mevzuata uygun olup olmadığı ve verimliliğin, etkinliğin ve iktisadiliğin sağlanıp sağlanmadığı araştırılmaktadır (Bayramın, 2010: 16). Bilgi sistemlerinin denetimindeki amaç, bilgisayar sistemlerinin ve bilgi teknolojilerinin üzerinde yapılacak olan kontrollerin yeterliliğinin belirlenmesidir. Bilgilerin güvenliğinin sağlanmasında, bilgi sistemleri üzerindeki kontrollerin güçlü olması gerekmektedir (Hasgören, 2016: 30).

### **1.5.3. Performans Denetimi**

Performans denetiminin amacı işletmenin faaliyetleri ve programları hakkında değerlendirme yaparak görüşünü ortaya koymaktır. İşletmeye sunduğu bu görüşün güvenilir ve inandırıcı bir yapıda olması için açık, belirgin ve objektif olması gerekmektedir. Objektif olabilmek için işe başlamadan kriterler belirlemelidir. Denetim uygulanırken faaliyetlerinin performansını ölçerek karşılaştırma yapılabilmesini ve doğru yargılara varmasını sağlayan denetim kriterleri vardır (Atakan vd., 1997: 1). Ayrıca performans denetimi sadece işletmeyi değil çalışanların da yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi ile performanslarını daha etkili hale getirerek motivasyonlarının yükseltilmesi süreçlerini kapsar (Oyman, 2009: 55).

Performans denetiminde, mali ve mali olmayan bilgileri değerlendirmek için kriterleri belirlemek öznel bir konu olduğundan, yönetim danışmanlığına benzer. Denetimi gerçekleştirdikten sonra işletmede etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik öneriler sunar. Performans denetimi, kamu ve özel sektör işletmelerinde iç

denetçiler tarafından yapılırken, kamu kuruluşlarında ek olarak kamu denetçileri tarafından da denetlenirler (Kenger, 2001: 6).

#### **1.5.4. Risk Odaklı Denetim**

Risk odaklı denetimde üzerinde durulan konular arasında finansal ve idari yapılara ilişkin risklerin, hataların ve zayıf yönlerin ortaya koyulması, olumlu örneklerin işletme içinde adaptasyonunun izlenmesi ve bu süreçlere ilişkin yürütülen faaliyetlerin mevzuata uygun olup olmadığı, yönetim ve denetim standartlarının etkinliği ve iç kontrollerin denetimi sıralanabilir. İç denetçilerin en önemli yükümlülüklerinden bir tanesi de işletmede var olan ya da gelecekte karşılaşma ihtimali bulunan risklerin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan önlemlerin alınarak bu risklerin yönetilmesidir. Dolayısıyla iç denetçilerin devamlı olarak işletmenin yüzleşebileceği risklere odaklanarak faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir (Uyar, 2003: 3).

İşletme yöneticilerinin bu anlamda yapması gereken asli husus işletme amaçlarını net şekilde ortaya koymak ve bu amaçlara erişilmesinde olumsuz yönde rol oynayabilecek riskleri tespit etmek, bu risklere ilişkin iç kontrol ve/veya diğer risk önleyici mekanizmaları harekete geçirerek riskleri işletme açısından makul ve yönetilebilir seviyelere indirmektir. Söz konusu riskin makul seviyelere indirilmesi mümkün gözüküyorsa derhal yönetim kurulu konu hakkında bilgilendirilmelidir (Türedi vd., 2015: 12). Kısacası risk odaklı denetim doğabilecek riskleri önceden tespit ederek önlemlerin alınmasına olanak tanımaktadır. Risk odaklı denetim yaklaşımı ileriki bölümlerde kapsamlı olarak ele alınacaktır.

#### **1.6. İç Denetim Alanındaki Yeni Yaklaşımlar**

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve sermaye piyasalarının serbestleşme yönündeki eğilimleri küresel bir sermaye piyasası oluşmasını sağlamıştır. Bu durumun en olumsuz yönü ise dünya üzerindeki tüm ülkelerin birbirleri ile ilişkili hale gelmesi ve birinde yaşanan olumsuzlukların diğer ülke piyasalarını da etkileyebiliyor olmasıdır. Son yirmi yılda sermaye piyasalarında gerçekleşen gelişmelere bağlı olarak piyasa işlerliğinin sürdürülebilmesi adına yeni düzenlemeler

ortaya konmuştur. Bu düzenlemelerin temelde odaklandığı nokta ise risk yönetimi ve iç denetimin yeniden yapılandırılması olmuştur (Uyar, 2003: 1). Yeniden yapılanma ile birlikte bu alanda farklı yaklaşımların da ortaya çıktığı görülmüştür. Bu yaklaşımlar, şu şekilde sıralanır;

- Birleşme ve devralmalarda iç denetim
- Teknoloji ve iç denetim
- Hileleri önlemede iç denetim

### **1.6.1. Birleşme ve Devralmalarda İç Denetim**

Birleşme, bir veya birden çok ticaret ortağının malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi, bu suretle malvarlıklarının birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak infisah eden ortaklığın ortaklarının, yeni birleşme bünyesinde kendiliğinden ortaklık payına sahip olmasıdır (Poroy vd., 2010: 90). Ticaret Hukukunda ise, “devir” kavramı “birleşme” kavramı içerisinde kullanılmaktadır (eTK m.146, YTK m.136). Söz konusu maddelerde devir işlemi, ticaret şirketlerinin birleşmelerinin bir türü olarak düzenlenmiştir. Bu nedenle yasa koyucu bir şirketin diğerini devralmasını, teknik terimle “devralma şeklinde birleşme” olarak tanımlamış (YTK m.136/f.1-a) ve devrolunan şirketin malvarlığı karşılığında, bir değişim oranına göre devralan şirketin paylarının, devrolunan şirketin ortaklarınca kendiliğinden iktisap edileceğini düzenlemiştir (YTK m.136/f.3) (Asutay, 2012: 16). Nitekim iç denetim alanında yaşanan değişimler şirket birleşme ve devralmalarında da iç denetim uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir.

### **1.6.2. Teknoloji ve İç Denetim**

Örgütlerin nerdeyse tüm kademelerinde bilgisayarın ve bilgisayar sistemlerinin etkin şekilde kullanılıyor oluşu ve bu bağlamda oluşturulan denetim yazılımları, iç denetçilerin faaliyetlerinin etkinliği açısından son derece olumlu bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak mevcut durumda gelişen teknoloji karşısında yetersiz kalmakta ve risklerin tespiti, analiz edilmesi, aksayan hususların onarılmasının sağlanması gibi konularda verimliliğin artırılması adına iç denetçilerin

teknolojiyi yakından takip etmesi ve teknolojik anlamda yaşanan her gelişme karşısında denetim yöntem, usul ve esaslarını yeniden belirlemesi gerekmektedir. Teknolojik olanakların iç denetçilere sağladığı kolaylıklara örnek vermek gerekirse uzun vadeli planların güncelleştirilmesi, risk değişikliklerinin anlık olarak izlenebilmesi, denetlenenin çevrimiçi olarak denetim raporlarına, programlarına ve talimatlarına erişiminin sağlanması, çalışma kağıtlarının hazırlanması, merkezi ve yerinden denetim birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanması gibi hususlar sayılabilir (Uyar, 2003: 4).

Bilgi teknolojileri ve iç denetim kısaca, denetlenen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesidir. Bilgi teknolojileri ve iç denetimde sistemlerin gizliliğini, güvenilirliğini ve mevcudiyetini garanti altına almak için, bilgi teknolojileri sistemlerinin güvenliğinin korunmasındaki yeterlilik ve etkinliği inceler. Bu kapsamda denetçi, mevcut bilgi teknoloji kontrollerini; etkin, gizli bir bütünlük içinde doğru, erişilebilir, uygun ve güvenilir bir şekilde inceleyerek rapor haline getirir (Bayramın, 2010: 18).

### **1.6.3. Hileleri Önlemede İç Denetim**

Muhasebe hataları genel olarak çalışanın yeterli bilgiye sahip olmaması ile birlikte dikkatsizlik, unutkanlık gibi etkenlerle hesap ve kayıtlarda meydana gelen yanlışlıklardır. Hatalar, kısaca unutma (ihmal etme) veya muhasebe kurallarını bilmemekten doğan mesleğe ilişkin (mesleki) yanlışlıklar biçiminde tanımlanabilir. Bir fiil, fiili işleyen kişinin niyetine bağlı olarak bir hatada hilede olabilir. Bundan dolayı hata çok genel olarak, yasal mevzuata, genel kabul görmüş muhasebe standartlarına, kanun yönetmelik ve yönerge gibi işletme politikalarına ve doğruluğu kabul edilen diğer ilke ve prensiplere aykırı ancak kast unsuru içermeyen fiil ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2004: 13).

Muhasebe hileleri ise muhasebeye ait bir olayın oluşumu, belgelenmesi, kaydedilmesi ve işletme ile ilgili çıkar çevrelerine rapor edilmesi aşamasında kötü niyetle ilgili çıkar çevrelerinin bilgisi dışında maddi zarara uğrayacakları şekilde

basılı ve dijital ortamda ulusal ve uluslararası mevzuata aykırı davranmak, davranmaya teşvik etmek veya suça iştirak etmektir (Çalıyurt, 2007: 202).

Finansal tablolar işletmenin gerçek durumunu ortaya koyduğu müddetçe anlam kazanırlar. İşletmelerde meydana gelen muhasebe hilelerinin, finansal tablolara yansması halinde başta yatırımcılar olmak üzere, işletme sahip ve çalışanları, devlet ve kredi verenler işletmeyle ticari ilişkide bulunan birçok kesim zarar görecektir. Bu nedenle iç denetçilerin hileleri baz alarak, denetimi hile riskine göre yürütmesi etkin bir denetim çalışması için önem arz eder (Altıntaş, 2010: 151).

### **1.7. İç Denetim İle İlişkili Kavramlar**

Bu bölümde iç denetimle ilişkili kavramlar ele alınmıştır. Bu kavramların başında ise iç kontrol gelmektedir. İç kontrol kavramı, yöneticini işletmede yapılan ve tanımlanan işleri değerlendirme ve düzeltme faaliyeti olarak ifade edilmesi kontrol kavramıyla benzerlik göstermekte birlikte, işletme içinde yapılması gerekli kontrollerin sistematik yapısını ifade eder (Sancaktar, 2012: 4). Genel olarak iç kontrol, işletmede gerçekleşen faaliyetlerin örgüt amaçlarına uygun şekilde verimli ve düzenli olarak sürdürülebilmeleri adına yönetimin belirlemiş olduğu politikalara riayet edilmesini, işletme varlıklarının tasarruflu kullanımını, hileli ve hatalı işlemlerin önüne geçilmesini, muhasebe kayıtlarının tam ve doğru hale getirilmesini sağlayacak olan mali bilgi akışının aksamamasını tesis etmek üzere uygulamaya konan politikaların tamamıdır (Çatıkkaş vd., 2012: 13-14).

Bu noktada iç kontrol yönetimin faaliyetlerini sürdürürken kullandığı fiillerin bütünüdür. İç kontrol sistemi yönetim işleviyle bir bütün olarak hareket eder. İç kontrol, genel anlamda yönetim kontrolüdür. İşletmenin tüm personeli ile etkileşim halindedir. İşletmenin işleyişine dahil edildiğinde ise daha etkin şekilde kendini gösterir (Saltık, 2007: 58).

Daha farklı ifadeyle iç kontrol kavramı işletmenin amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu plan, politika, süreç ve uygulamaları kapsayan bir yönetim aracıdır. İç kontrolün işletme bünyesindeki kontrolleri, işletme dışındaki kullanımlarından (örneğin yasalar) ayırt etmek için oluşturulmuştur (Kamiloğlu, 2003: 7). Yönetime

ait bir fonksiyon olan iç kontrolün iyi bir şekilde işlemesi işletmeninde iyi olması anlamına gelir. İyi bir iç kontrol sisteminden yönetim dışında bağımsız denetçilerde yararlanabilir. İç denetçiler ve yöneticiler daha kapsamlı kontrollerle ilgilenirken bağımsız denetçiler daha yüzeysel kontrolleri ele alırlar (Uzay, 1999: 1).

İç denetimin etkinliği aynı zamanda denetlenen her bir birime ve işletme bütününe büyük katkılarda bulunmaktadır. Dittenhofer (2001); iç denetimin kalitesi korunabilirse, denetlenenin prosedür ve işlemlerinin uygunluğuna ciddi katkılarda bulunacağını ve böylelikle iç denetimin gerek denetlenenin gerekse de tüm organizasyonun etkinliği üzerinde olumlu izlere sahip olacağını belirtmiştir (Mihret ve Yismav, 2007: 4).

İşletmede oluşturulan bir iç kontrol yapısı, kontrol ortamı, kontrol prosedürleri, izleme, risk değerlendirme, bilgi ve iletişimden oluşan unsurdan meydana gelmektedir (Akça, 2008: 19). Sağlam bir kontrol sistemi sayesinde işletmelerin etkin bir şekilde işlemesine olanak tanır. Yöneticilerin işlerin zamanında gerçekleşmesinden ve kalitesinden sorumlu olmaları, kullandıkları kaynakların maliyetini, yapılan işlerle kullanılan programların düzenlemelere uygun şekilde gerçekleştirilme beklentisi etkin bir kontrol sistemi kurmanın esasını teşkil eder (Kamiloğlu, 2003: 8).

Teknolojik alanda ve toplumun dinamik doğasında görülen hızlı değişim ve gelişimler nedeniyle risk değerlendirmesi ve yönetimi giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Örneğin veri güvenliği ve güvenilirliği bilgi sistemleri içerisinde en önemli hususlardan birisidir ve depolanan verilerin saklama koşulları, dış müdahalelere açık olup olmadığı, yedekleme koşulları, yetkilendirme düzeyleri vs. gibi konularda işletmenin karşı karşıya kalacağı mevcut ve olası risklerin önceden belirlenmesi ve değerlendirilerek önem düzeylerine göre sıralamaya tabi tutulması, bu sıralamaya uygun şekilde de önlemler alınarak neticelerin izlenmesi işletmeler için elzem bir durumdur (Schneider ve Becker, 2011: 7).

Sonuç olarak kurumsal yönetimin ifade edilen amaca ulaşabilmesi ancak kuruma ilişkin bilgilerin tam ve doğru bir şekilde ve zamanında açıklanmasıyla mümkün olmaktadır. Bunun da gerçekleştirilebilmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin

(hesap verilebilirlik, eşitlik, adillik, sorumluluk) uygulanabilmesi, hak sahiplerinin doğru ve tam zamanında bilgilendirilmesi, başta bağımsız denetim (dış denetim) olmak üzere iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin etkin işletilmesine ve faaliyet raporlarına bağlıdır (Bayramin, 2010: 39).

### **1.7.1. İç Kontrolün Amaç ve Kapsamı**

Bir işletmedeki iç kontrol sisteminin gerçekleşmesi için işletme yapısı, politika ve prosedürlerden oluşmaktadır (Ataman vd., 2001: 60-61);

***İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Tür Kayıpları Önlemek:*** İşletme yönetiminin ana fonksiyonlarından bir tanesi de kayıtlı aktiflerin korunarak elde tutulması ve yeni aktifler edinilmesidir. İşletmelere ait fiziki varlıklar, tabiatı itibarıyla yanlış yöntemler ile kullanılmaya, tahrip edilmeye ve çalınmaya müsaitlerdir. Yönetime düşen görev ise bu tür risklerin önüne geçecek kontrol sistemlerini oluşturmaktır. Ancak etkin bir iç kontrol yapısı ile bu tür risklerin sistematik olarak önüne geçilebilir.

***Muhasebe Verilerinin Doğruluğu ve Güvenilirliğini Sağlamak:*** İşletme yönetiminin bilgi sistemlerini de kullanarak karar alma sürecindeki temel dayanaklarından bir tanesi de mali verilerdir. Bu veriler ne kadar anlaşılır ve doğru olursa yönetim tarafından alınan kararlar da o denli isabetli olacaktır. Muhasebe sürecinde yaşanabilecek çeşitli faktörler mali verilerin olduğundan hatalı gözükmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla iç kontrol yapısına ilişkin ortaya konan prosedürler ve politikalar da muhasebe ile ilgili süreçlerden elde edilen verilerin sağlıklı olması üzerinde durmalıdırlar.

***İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak:*** İşletme yönetimlerine düşen asli görevlerden bir tanesi de işletme faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanmasıdır. Önceden belirlenmiş olan amaçlara erişme derecesi o işletmenin ne denli etkin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iç kontrol yapısının da bu etkinliğe katkı sağlaması beklenmektedir.



***Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlamak:*** Yönetim tarafından personellere devamlı şekilde uymakla mükellef oldukları kurallar hatırlatılmaktadır. Ancak bu kurallara ne denli uyulduğu her zaman yöneticinin zihninde bir soru işareti olarak belirmektedir. Dolayısıyla gerçekleştirilecek kontroller personellerin yönetim politikalarına mecburi olarak uyum göstermelerini sağlayacak koşullar üzerinde durmalıdır.

İç Kontrol sistemi genel olarak yönetsel kontroller ve muhasebe kontrollerinden oluşmaktadır (Kaval, 2005: 89-90);

**a) Yönetsel Kontroller:** Yönetim politikasına uyumu sağlamaya çalışan faaliyetlerinin daha verimli ve iyileştirme amacı taşıyan iç kontroller yönetsel kontrollerdir. Diğer bir tanıma göre işletme üst yönetim tarafından belirlenen hedefler kapsamında etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik, yönetim politikalarına bağlılığı artıran ve mali olaylar ve muhasebe kayıtlarıyla direkt ilişkisi bulunmayan yöntemlerdir. İstatistiksel analizler (üretim raporları, satış raporları gibi) zaman ve hareket etütleri (iş akış şeması gibi birbirini izleyen işlemlerin planlanması) eğitim programları, kalite kontrol sistemleri yönetsel kontrollere örnek olarak verilebilir.

**b) Muhasebe Kontrolleri:** İşletmenin varlıklarının hata, hile, hırsızlık gibi durumlara karşı korunması, mali tablolarının doğru güvenilir ve zamanında sunulması için alınan önlemler ile yerine getirilmesidir. İşletme de kurulan belge düzeni sayesinde her bir personelin sorumluluğunda olan varlıklar kolayca ortaya çıkarılabilir ve hatalı işlemi kimin yaptığı tespit edilirse, kayıt yöntemi yoluyla tüm bilgiler zamanında muhasebe bölümüne aktarılıyorsa, muhasebe kontrolü var demektir.

Sermaye piyasalarının değişimi motive eden, yenilikçi ve etkili bir mekanizma olarak küreselleşmesi ile birlikte iç kontrol sistemleri organizasyonların sahip oldukları beşeri olan veya olmayan varlıkların korunması adına günden güne önemli olmaktadır. Sözü edilen varlıkların ve kaynakların korunmasında beklenmedik gelişmelere karşı önceden hazırlık yapılmasını sağlayan risk yönetimi ile iç kontrol yapılarının işletmeye kattığı en büyük artılardan birisi de risklerin anlık

olarak tespit edilmesi, engellenmeye çalışılması ve engellenmesi mümkün değilse karar alıcıları bilgilendirmesidir (Jensen, 1993: 30).

### 1.7.2. Coso İç Kontrol Çerçevesi

İç kontrolün detayları ve kapsamı ülkelerin mali yapılarına ve sistemsel uygulamalarına göre değişebilmektedir. Buna rağmen uluslararası düzeyde en çok kabul gören düzenleme 1992 senesinde ABD’de ortaya konan COSO modeli olmuştur. Avrupa’da ise iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarına ilişkin Kıta Avrupası ve Kuzey Avrupa yaklaşımları olmak üzere iki ayrı modelden bahsedilebilir. Kıta Avrupası yaklaşımı kontrolü merkezi bir otoritenin (Maliye Bakanlığı) veyahut bu otoriteye bağlı bir birimin icra ettiği sisteme dayalıdır (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012: 4). Kuzey Avrupa kontrol sisteminde ise kontrol yükümlülüğü bakanlıkların üst düzey yöneticileri veya mali işlerden sorumlu birimlerin yöneticilerindedir. Bu iki yaklaşımın da izlerini taşıyan kendine özgü modeller üreten ülkelerin de varlığından bahsedilebilir (Arcagök, 2006: 130).

İç kontrol COSO tarafından, kuruluş personeline yürütülen ve kuruma üç temel nesnel kategoride makul güvence sağlaması adına tasarlanan bir süreç şeklinde tanımlanmıştır. Bu kategoriler etkili ve verimli iş ve işlemler, güvenilir finansal raporlama ve tabi olunan kanun ve düzenlemelere tam uygunluk şeklinde sıralanabilmektedir. Bu süreç kurumun bütün faaliyetlerine uygulanmalı ve işletmenin tüm çalışanları tarafından içselleştirilmelidir. Burada şu hususun da üzerinde mutlaka durmak gerekir ki, iç denetimden asla şirket amaçlarına yüzde yüz ulaşılmasını sağlaması beklenemez. Bunun yerine iç denetim tarafından yalnızca makul bir güvence sunulabilir (Schneider ve Becker, 2011: 5).

Dolayısıyla kuzey ve güney Avrupa ülkelerinde kontrol sistemi yaklaşımları açısından görülen farklılıkların temel nedeni olarak ülkelerin yönetim yapılarında görülen farklılıklar olduğu söylenebilir. Fransa, İtalya ve İspanya gibi kıta Avrupası ülkelerinde mali kontrol sorumluluğu idare harici bir üst otoritede (Maliye Bakanlığı, Sayıştay) iken Kuzey Avrupa ülkelerinde ise harcamalara ilişkin mali kontrol idare dâhilinde gerçekleştirilmektedir (DPT, 2006: 30).

COSO'nun oluşturulmasını sağlayan komisyon Treadway Komisyonu'dur. Bu komisyon 1985 senesinde muhasebe ve denetim alanlarında otorite sayılabilecek beş kuruluş tarafından ABD'de kurulmuş olup gerçek adı "Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu'dur". Bu beş kuruluş şu şekilde sıralanmaktadır:

Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA),

Amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA),

Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI),

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) (Uzay, 1999: 10).

Treadway Komisyonu'nun kuruluş gayesi hileli mali raporların oluşturulma nedenlerini ortaya koymak, sahte işlemlerin gerçekleşme ihtimalini azaltmak ve işletmeler için gelişmiş bir iç kontrol yapısı oluşturabilmektir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012: 4).

COSO'nun 1992 yılında yayımladığı "İç Kontrol Bütünleşik Sistem" (Internal Control, Integrated Framework) isimli raporda üzerinde durulan ana konu iç kontrol ile ilişkili yönetim raporları olmuştur. COSO Raporu olarak da tanınan bu rapor zaman içerisinde işletmeler için iç kontrol yapılarının tesis edilmesinde başvurulan ana bilgi kaynağı haline almıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 118).

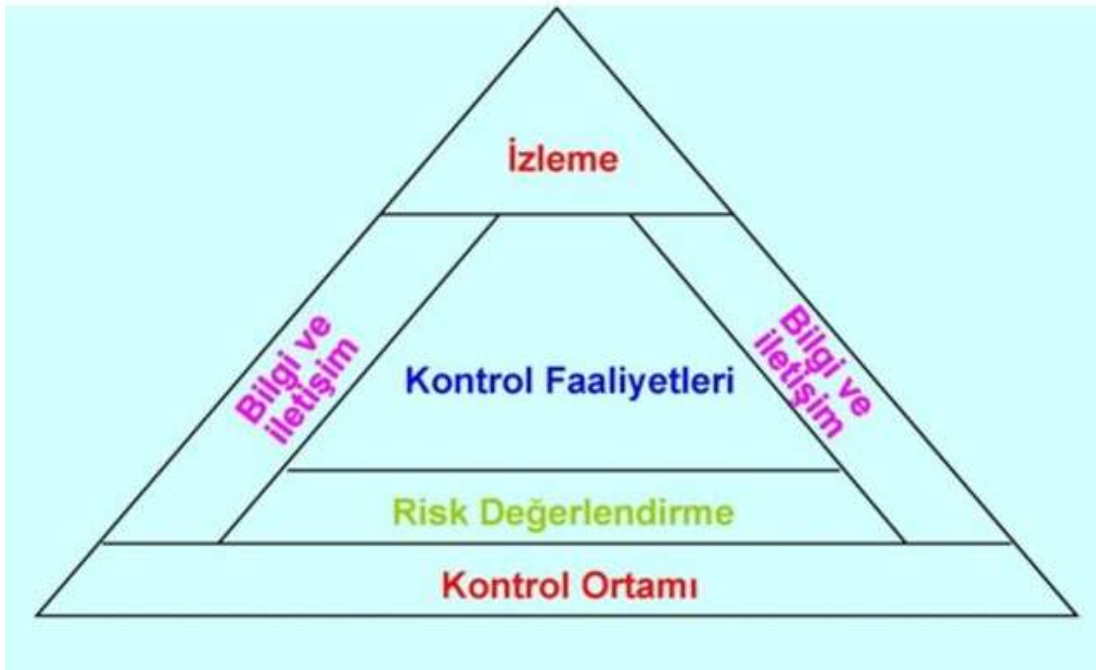
COSO'nun ele aldığı şekliyle iç kontrol sistemi beş ayrı katmandan oluşmakta ve bu katmanlar birbirleri ile etkileşim içerisinde bileşenlerin meydana getirdiği bir piramidi oluşturmaktadır. Bu bileşenlere aşağıda yer verilmiştir (COSO, 1992; AKTARAN. Bakkal ve Kasımoğlu, 2012: 4):

-Kontrol ortamı

-Risk değerlemesi

- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- İzleme

**Şekil 1.3. COSO Piramidi**



**Kaynak:** B. Kızıl, Balıkesir Üniversitesi Birimleri Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının Hazırlanması Balıkesir Üniversitesi Birimleri Kamu İç Kontrol Standartlarına, Balıkesir, 2016; <http://slideplayer.biz.tr/slide/8746001/>

### 1.7.3. İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi

İç denetim, iç kontrolün farklı bir boyutunu oluşturmaktır. İç kontrol, bir işletmeye ait politikaların ve hükümet programlarının hedeflenen sonuçlara ulaşması; bu programlar için kullanılan kaynakların, belirlenen amaç ve organizasyon hedefleriyle uyumlu olması; bilginin zamanında ve güvenilir bir kaynak yolu ile elde edilmesi, muhafaza edilmesi, raporlanması ve ihtiyaç halinde karar alıcılar tarafından kullanılması için meydana getirilen organizasyon, politika ve prosedürlerin bir bütünü olarak ele alınmalıdır. İç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanmasından, gereklerine uygun olarak devam ettirilmesinden ve gözlemlenmesinden işletme yönetimi sorumludur. Tüm detaylar titizlikle dikkate alınarak oluşturulsa bile iç

kontrol sisteminin hataların gün yüzüne çıkarılması, önüne geçilmesi bakımından yüzde yüz güvence sağlaması beklenemez. Bundan dolayı yönetim tarafından iç kontrol sisteminin etkinlik düzeylerinin sürekli ve düzenli aralıklarla izlemesi ve gerekli yerlerde revizyonlar yapması gerekmektedir. Yöneticiler açısından iç kontrol yapısının etkinliği hakkında başvurulacak yer ise iç kontrol yapısı içerisinde yer alan iç denetim biriminin raporlamalarıdır. Diğer bir ifade ile iç denetimin yönetime iç kontrolün etkinliği hakkında bilgilendirme ve değerlendirme yapan, gerektiğinde önerilerde bulunan bir işlevi de bulunmaktadır (Gürkan, 2005: 45).

Bir işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin etik, iktisadilik, verimlilik, etkinlik, hesap verebilirlik, işletme içi yahut yasal mevzuata uygunluk, varlıkların israfı, kötü kullanımı, suistimal edilmesi, kayıpların önüne geçilmesi gibi kriterler açısından değerlendirilmesinde en önemli unsurlardan birisi de şüphesiz iç kontrol sisteminin ne denli güvenli olduğudur. İç kontrol sisteminin güvenilirliğinin tespiti ise belirli kritikler uygulanarak sürekli olarak gözden geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu gözden geçirme süreci işletmeler için iç denetimin de önemini ortaya koymaktadır. Yani iç denetimin, iç kontrolün daha etkin ve verimli şekilde çalışmasına neden olan bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında iç kontrolün işletme içindeki hataların, suistimallerin veya kayıpların önüne geçilmesindeki başarı oranının tespiti ancak geçmişe dönük gerçekleştirilen iç denetimler ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla iç denetim, dinamik bir yapıya sahip olan iç kontrolün sigortası sayılabilecek etkiye sahiptir (Aslan, 2010: 69).

İç denetim, iç kontrolün işleyişinin değerlendirilmesinde önemli noktalara odaklanarak iç kontrolün işleyişiyle ilgili düzenli bilgiler sağlar. İç kontrolün güçlü ve zayıf taraflarını bularak kendini geliştirilmesi için önerilerde bulunurlar. İç denetim biriminin bağımsız ve tarafsız olduğundan emin olmak gerekir (Akyel, 2010: 7).

### 1.8. İç Denetçinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Denetim kapsamına giren alanlarda (Kamu ve Özel sektör işletmeleri) yasalarla getirilen düzenlemelere uyulup, uyulmadığını denetlemekle sorumludurlar. Bu tür denetçiler çalıştıkları kurum ya da kuruluşun bünyesinde denetim yaptıklarında iç denetçi sayılırlar. Eğer çalıştıkları işletme dışında özel işletmeler çerçevesinde denetim yaparlarsa kamu denetçisi sayılırlar ve yaptıkları denetimde kamu denetimi olarak adlandırılır (Bakır, 2005: 23-24). Kamu denetçisi “Ombudsman” kelimesi İsveç dilinde temsilci, görevli, koruyucu anlamlarına gelmektedir. Kurum olarak ise ombudsman terimi parlamento tarafından parlamentoyu temsil etmek üzere seçilmiş kimse veya kimseleri simgelemektedir (Kestane, 2006:131).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 65. maddesinde iç denetçi, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından sertifika sahibi yapılmış, kamu kurumunun faaliyetlerine katma değer sağlayabilmek ve geliştirmek amacıyla değerlendirmeler yapan ve bu değerlendirmeleri etkililik, verimlilik ve iktisadilik esasları üzerine şekillendiren, rehberlik misyonu üstlenmiş ve bu amaç doğrultusunda bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık işlerini yürüten iç denetçi kadrosundaki denetim elemanı şeklinde tanımlanmıştır.

İç denetçilerin görevleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 64'üncü maddesinin dördüncü fıkrasında “*İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz.*” hükmü yer almıştır. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 27'nci maddesinde iç denetçilerin mesleki güvencesi düzenlenmiştir. Söz konusu madde, “*İç denetçilere bu Yönetmelik ve iç denetim birim yönergelerinde belirtilen görevler dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz. İç denetçiler 24 üncü maddenin ikinci fıkrası hükmü saklı kalmak kaydıyla, hiçbir şekilde istekleri dışında başka bir göreve atanamazlar*” hükmünü içermektedir. (<http://denetim.bumko.gov.tr>).

İç denetim sürecinin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yerine getirmesi gereken aşamalar vardır. Bu aşamalar şöyledir (Güredin, 2000: 10):

-Finansal ve mali konulardaki kontroller ile birlikte diğer faaliyetlere ilişkin kontrollerin sağlıklı ve yeterli şekilde uygulanıp uygulanmadığını titizlikle gözden geçirmek suretiyle değerlendirmek ve en etkin kontrol sisteminin en uygun maliyetler ile sağlanması adına görüşlerde bulunmak.

-Gerçekleşen tüm faaliyetlerin önceden belirlenmiş politika, süreç ve prosedürlere uygun olup olmadığını araştırmak.

-İşletmenin sahip olduğu varlıklara ilişkin tüm zarar doğurucu işlemlere karşı muhafaza koşullarını araştırmak.

-İşletme varlıklarının karşı karşıya kalabileceği zararlara karşı korunup korunmadığını araştırmak.

-Yönetim tarafından düzenlenen ve kamuoyuna sunulmak üzere hazırlanan tüm bilgilerin doğruluk ve güvenilirliği üzerinde araştırmalar yapmak.

-Yüklenilen sorumlulukların ifası hakkındaki faaliyetlerin kalitesini araştırmak.

-Faaliyetler ile ilişkili olarak ihtiyaç duyulan iyileştirme işlemleri hakkında yönetime tavsiyelerde bulunmak.

İç Denetçilerin Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 15. maddesine göre iç denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir<sup>1</sup>:

*“-Kamu kurumlarının yönetim ve kontrol yapılarına ilişkin nesnel risk analizlerine dayalı değerlendirmelerde bulunmak,*

---

1 Resmi Gazete: 12/7/2006 No: 26226

*-Kaynakların en etkili, verimli ve iktisadi şekilde nasıl kullanılacağı yönünde incelemeler gerçekleştirmek ve buna ilişkin öneriler sunmak,*

*-Harcama işlemlerini müteakiben kanuni uygunluk denetimi gerçekleştirmek,*

*-Yönetim tarafından gerçekleştirilen harcamaların, mali işlemler hakkındaki tasarruflarının kurumun amaçlarına, kalkınma ve stratejik planlara ve performans programına uygun olup olmadığı hususunda denetim ve değerlendirmeler yapmak,*

*-Mali yönetim ve kontrol süreçlerine ilişkin sistemsel denetimler gerçekleştirmek ve buna ilişkin öneriler sunmak,*

*-Denetim sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan iyileştirmeler hakkında öneriler geliştirmek,*

*-İlgili denetimler esnasında veya sonrasında soruşturmaya mahal verecek bir durumun tespit edilmesi halinde idarenin en üst amirini haberdar etmek,*

*-Kamu yönetimi tarafından oluşturulan bilgilerin doğru olup olmadığını denetlemek,*

*-Üst yönetici tarafından istenildiği durumlarda performans göstergelerini belli etmede yardımlarda bulunmak, ortaya konan performans göstergelerinin makul olup olmadığı hakkında değerlendirmeler yapmak,*

*-Suçun varlığının tespiti halinde üst yöneticiyi bilgilendirmek.”*

İç Denetçilerin Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 16. maddesine göre; iç denetçinin görevlerini yapmasıyla ilgili olarak aşağıdaki yetkilere sahiptir:



*“-Denetim konusuna ilişkin olarak elektronik ortamda muhafaza edilenler de dahil olmak üzere tüm bilgi, belge ve dokümanlara erişebilir, kıymetli evrakların ve diğer benzeri varlıkların ibrazını talep edebilir*

*-Denetlenen birimdeki personelden denetim konusu hakkında her türlü yazılı veya sözlü bilgiyi talep edebilir*

*-Denetim faaliyeti için ihtiyaç duyulan tüm araç, gereç ve diğer olanaklardan faydalanabilir*

*-Denetime engel olacak nitelikteki tüm tutum, davranış ve hareketler konusunda üst yöneticiye bilgi verebilir”*

Denetçiler tarafından yürütülen her işte, özellikle eksiksiz ve objektif olması gereken denetçi raporlarında, nesnellik ve yansızlık gereklidir. Bu nedenle, kanaat ve raporların sonuç bölümlerinin Yüksek Denetleme Kurumunun denetim standartları uyarınca toplanmış ve birleştirilmiş kanıtlara dayanması zorunludur (Koçberber, 2008: 72).

### **1.8.1. İç Denetçinin Başarı Koşulları**

İç denetçinin görevlerini gerçekleştirirken dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (Tok, 2010: 81):

- Belirlenmiş denetim standartlarına, mevzuata ve etik kurallara uygun davranmak

-Meslek ile ilgili bilgi ve becerilerini sürekli iyileştirmek

-İç denetim faaliyetlerinde yetkisini aşan konularda iç denetim birimine bilgi vermek

-Verilen görevin tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleşmesine engel olan durumlara karşılaşması halinde, iç denetim birimini bilgilendirmeli

-Denetim raporlarında kesin kanıtlara dayanmak ve yaptığı değerlendirmelerde objektif olmak

-Denetim sırasında ulaştığı bilgilerin gizliliğini korumak

İç denetçiler, hazırlamış oldukları raporları üst yönetime sunar. Bu raporları üst yönetici değerlendirdikten sonra ilgili birimler ile malî hizmetler birimine verir. İç denetim raporları ile bu raporlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir (Arslan, 2004: 180).

### **1.8.2. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri**

İç denetim faaliyetleri kurumun gündelik işleyişinden bağımsız işlemektedir. Zira iç denetçiler görevlerini ifa ederken ilgili kanun, yönetmelik ve yönergeler dâhilinde bağımsızlık içerisinde olmalıdır. İç denetçilere, iç denetim faaliyetleri dışında başkaca bir görev ve sorumluluk yüklenemez. İç denetimin kapsamı ve uygulamaları müdahaleye kapalıdır ve iç denetçiden görüş ve değerlendirmelerini değiştirmesi talep edilemez. İç denetçilerin yukarıda anılan yetkiler ile bağımsız ve tarafsız bir şekilde denetim faaliyetlerini sürdürebilmelerinin sağlanması iç denetim biriminin yöneticisinin ve üst yöneticinin yükümlülüğüdür. İç denetçilerin bağımsız bir şekilde düşünebilme, kritik yapma, değerlendirmelerini ifade etme, önerilerde bulunma gibi hareket alanlarının kuşkuya yer vermeyecek şekilde oluşturulması sağlanmalıdır. İç denetçilerin vazifeleri esnasında etki altına girmeyecekleri, yasal gereklilikleri yerine getirmekten geri durmayacak şekilde kendilerini bağımsız hissedecekleri bir sistemin varlığı hayati öneme sahiptir (Tok, 2010: 83).

İç Denetçilerin Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında ki Yönetmeliğin 26. maddesine göre;

-İç denetçiler, görevlerini yaparken tarafsız davranır.

-İç denetçiler yaptıkları işlerde denetimin kalitesinden ödün vermeden, objektif bir şekilde karar verirler.

-Üst yönetici, iç denetçilerin görevlendirilmesinde, tarafsızlıklarını zedeleyecek hususları dikkate alır.

-İç denetçiler, faaliyetlerini sürdürürken bağımsızlık ve tarafsızlıklarını etkileyecek bir durumla karşılaşmaları halinde üst yöneticiye yazılı olarak başvurur.

-İç denetçiler, önceden görev yaptıkları birimlerde bir yıl dolmadan iç denetim yapamazlar.

İç denetçilerin görevleri harici hiçbir görev tanımına sokulmaması ve asli görevi olan denetimi icra ederken baskı altında kalmadan bağımsız şekilde hareket edebilmesi adına resen görevden alınmalarının önlenmesi gerekmektedir (Sarıkaya, 2008: 78). İç Denetçilerin Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 27. maddesinin birinci fıkrasına göre iç denetçilere adı geçen yönetmelik ve iç denetim birim yönergelerinde belirtilen görevler dışında görev verilemez. Ayrıca yine aynı yönetmeliğin ikinci fıkrasına göre; iç denetçilerin iç denetçilik mesleği ile bağdaşmayan hareketlerde bulduklarının rapora bağlanması ve bu raporun İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından görüşülerek sertifikalarının iptal edilmesi durumu saklı kalmak kaydıyla istekleri dışında bir göreve atanamazlar (Tok, 2010: 84).

Tüm bu sayılan hususlar haricinde iç denetimin gerektirdiği bazı bilgi, beceri ve tecrübeler bulunmaktadır. İç denetçilerin temelde denetim, muhasebe, mali analiz, bilgi teknolojileri, hukuk, denetim yapılan alana ilişkin özellikli bilgiler ve iletişim yetenekleri ile donatılması gerekmektedir. İç denetçiler devamlı olarak profesyonel gelişim ve uluslararası geçerliliği bulunan sertifikaları edinme anlamında teşvik edilmelidir. Denetim komitesi tarafından iç denetçiden beklenen güvencenin sağlanması ve öneriler yolu ile faaliyetlere yön verilebilmesi için denetim

elemanlarının bu niteliklere sahip bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaları beklenmektedir (Arıkan, 2013: 22).

### **1.8.3. İç ve Dış Denetçi Arasındaki İlişki ve Farklılıklar**

İç denetçiler kurumlarının dış finansal denetiminde eşsiz ve önemli bir rol oynarlar. Özellikle, finansal dış denetim sürecinde iç denetimin ilgisi, denetimin etkinliğini artırabilir, çift denetim çabalarını ve teftiş maliyetlerini azaltabilir. İç denetçilerin teftişin başarıyla tamamlanmasındaki katkı payı, onların dış denetçilerle ilişkisinin muhtemel bir fonksiyonudur, daha açık bir ifadeyle, iki teftiş grubunun koordinasyonu, uyumlu çalışmasıdır (Kara ve Yiğit, 2002: 50). İç kontrol sisteminden sorumlu olanlar; mali işler ve muhasebe elemanları, kendi bölümlerinin işleyişini kontrol etmekle yükümlü yöneticiler, iç denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve dış denetçilerdir (Hüner, 2014: 85).

Bir şirketin kontrolünün ve yönetim kararlarının kontrol ve denetimin toplam maliyetlerini minimize eden tek paydaş tarafından gerçekleştirildiği durumlarda iç ve dış denetim zorunlu olarak algılanmasının önüne geçmektedir. Yine de genellikle sürece birçok paydaşın dâhil olduğu görülmektedir. İç denetime ayrılacak bütçenin miktarı yönetim tarafından belirlenmekle birlikte denetim komitesi de hem iç hem de dış denetim için ayrılan yatırım tutarının arttırılması adına bazı etkilere sahip olabilmektedir. Sonuç olarak, yönetim kurulu ve denetim komitesi iç ve dış denetim için ayrılan bütçeyi işletme itibarının arttırılması adına çoğaltabilirler (Hay vd, 2008: 8).

Muhasebe konularında iç ve dış denetçi genelde aynı alanda çalışırlar. İç ve dış denetçilerin bu ortak ilgi alanlarını şu şekilde ifade edebiliriz: İç ve dış denetçiler, etkili bir sistem olarak iç kontrol sisteminin hata ve hilelerin önlenmesi veya meydana çıkarılmasında tatmin edici bir şekilde çalışmasını sağlarlar. Aynı zamanda finansal raporların doğru ve tam zamanında hazırlanması için gerekli bilgilerin elde edilebileceği uygun bir muhasebe sisteminin kurulmasını da sağlarlar (Çiçek, 2004: 59).

Finansal raporlama süreçleri ve kazanımlar ile ilgili iyileştirme politikaları yalnızca dış denetçinin inisiyatifine bırakılamaz. İç denetim birimi yöneticisi ile bağımsız dış denetçi arasında makul bir koordinasyonun ve diyalogun sağlanması ve özellikle muhtemel yönetim risklerine ilişkin konuların iç denetçinin inisiyatifine bırakılması gerekmektedir (Leung vd, 2004: 7)

İç denetçi ve dış denetçilerin bir arada yer alma ortamının temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

-İç ve dış denetimciler ayrı misyonları takip ederler

-Risk analizi, teftiş planlama ve planı uygulama yöntemleri geliştirilir ve iç ve dış denetimciler tarafından ayrı faaliyetler halinde bağımsız olarak yerine getirilir (Kara ve Yiğit, 2002: 51).

İç ve dış denetçiler arasındaki işbirliği işletme açısından denetim faaliyetinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamanın yanında maliyetlerden de tasarruf sağlamaktadır (Yıldız, 2008: 46). İç ve dış denetçiler arasındaki koordinasyon ortamının temel özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

-İç ve dış denetimciler riski analiz etmek için bilgiyi bağımsız olarak geliştirir ve paylaşırlar.

- Teftiş planlarını gerçekleştirmek için aynı çaba gösterilir.

-Ortak teftiş yapılırsa dış denetçi tipik olarak böyle ortak faaliyetlerin ne zaman ve nerede olacağını saptama eğilimindedir (Kara ve Yiğit, 2002: 51).

Tüm bunlar dışında dış denetçilerle iç denetçiler arasında denetim yöntemleri, sorumlukları, denetim hedefleri gibi konularda bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Dış denetçiler, mali işlemlerin ve hesapların kurallara uygun olması için yeterli kanıtlar aramaktadırlar. Bakış açıları daha çok geçen yıl neler gerçekleştiğine odaklanmıştır. İç denetçiler ise şu anda ne durumda olduğuna ve gelecekte ne

olacağıyla ilgilenmektedir. Dış denetçilerin amacı sonuçların değerlendirilmesi iken iç denetçilerin amacı daha önce kurulmuş ve uygulanmakta olan finansal sistemlerin değerlendirilmesidir. İç denetçiler, işletmenin üst yönetimi için çalışıp rapor verirken dış denetçiler daha üst otoritelere, genellikle yasama organına karşı sorumludur (Tek ve Çetinkaya, 2004: 6-7).



## İKİNCİ BÖLÜM

### RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE OTEL İŞLETMELERİ

#### 2.1. Risk Odaklı Denetimin Tanımı ve Unsurları

Bu bölümde risk kavramı, risk türleri ve risk odaklı denetimin tanımı ile unsurları üzerinde durulmuştur.

##### 2.1.1. Risk Kavramı

Riske dair yapılmış en genel tanımlama herhangi bir kayıp ya da zarar ile sonuçlanabilecek bir durumun gerçekleşme olasılığı şeklindedir. Kavramın Fransızcada “risque”, İtalyancada “risco” ve Latince de ise “riziko (riscium)” kelimeleri ile karşılandığı bilinmektedir (Aydın, 2013: 3). Türkçe sözlükte ise risk, “zarara uğrama tehlikesi, iktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı, diğer bir deyişle olayların gerçekleşme olasılığının bilindiği durum, bir olayın meydana gelme olasılığı” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Risk herhangi bir işleme ilişkin kaybın ortaya çıkması veya bir gider ya da zararın vuku bulması nedeniyle ekonomik faydanın azalması ihtimalini ifade etmektedir. Potansiyel sorun, tehlike veya kaybı gösteren bir kavramdır (Bahtiyar, 2008: 4).

Risk kavramının karakterini şöyle özetleyebiliriz (Tokel, 2004: 11):

- Önceden tam olarak bilinemez,
- Zamanla değişir,
- Çoğu kez sonuç üzerinde olumsuz etkilere sahiptir,
- Yönetilebilir.

Risk kavramı tahmin edebilme performansını düşüren belirsiz çevresel değişkenler anlamına da gelmektedir. Tanım açıldığında gelecekteki olaylar ile ilgili

bir belirsizliğin söz konusu olduğu görölmektedir (Sevil, 2001: 3). Risk kavramı, sonuçları belirsizlik içeren hemen hemen her türlü insani karar alma eylemine uygulanabilir. Bu belirsizlik, karar alma işleminin zorunlu bir özelliği olan geleceğe yönelik olmasından kaynaklanmaktadır ki, gelecek kendi özünde belirsizlik içeren bir kavramdır (Uğur, 2006: 10).

Turizm sektörüne etki eden önemli risk grubunu krizler oluşturmaktadır. Örneğin 1997 yılında Asya Krizi ile başlayan ve daha sonra Rusya Federasyonu ve Güney Amerika'yı etkisi altına alan küresel kriz, uluslararası turizm hareketlerinde yavaşlamaya neden olmuştur. Beklenen artış hız olan %5,5 oranına ulaşlamamış, büyüme %3,8 oranında gerçekleşmiştir. Dünya çapında yaşanan bu yavaşlamaya rağmen Türkiye'ye olan turizm talebi 1997 yılında %13,5 oranında bir artış göstermiştir. Bu oranla Türkiye, Avrupa ülkeleri arasında turizm talebinde en yüksek artış hızını gerçekleştiren ülke durumundadır. Ancak 1998 yılı başlarından itibaren dünyada yaşanan bu olumsuzluklar, ülkemizde de hissedilmeye başlanmıştır (Yakut-Aymankuy, 2001: 111-112).

Ayrıca Türkiye'de 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik krizin turizm sektörüne büyük etkileri olmuştur. Krizin ardından bizzat dönemin siyasi iktidarı açıklamaları ile turizme kalkınmada öncü sektör rolü verileceği belirtilmiş ve izleyen yıllarda çeşitli teşviklerle turizm sektörü desteklenmiştir. Ayrıca 2008 yılının ikinci yarısında başlayıp dalga dalga tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan küresel finans krizinden hareketle Türkiye'de turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusunda uyguladıkları stratejiler araştırılmıştır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 509). Bu örnekler dışında Türkiye'nin yakın dönemde Rusya ile yaşadığı krizde de turizm sektörü oldukça yoğun şekilde etkilenmiştir. Yine terör örgütlerinin Türkiye'de yapmaya çalıştığı eylemler ve saldırılarda turizmi etkileyen risk faktörlerini oluşturmuştur.

### **2.1.2. Risk Türleri**

İşletmelerin karşılaştığı riskler ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Finansal açıdan sistematik ve sistematik olmayan risk şeklinde iki temel risk ayrımı



bulunur. Sistematik risk içinde bulunulan sistemden kaynaklanan, dolayısıyla tüm şirketlerin farklı düzeylerde ama aynı yönde etkileyen risklerdir. Kontrol edilemeyen risk olarak da değerlendirilmek mümkündür. Sistematik olmayan risk ise faaliyet gösterilen endüstriye özgün faktörlerden kaynaklanır. Belli bir şirket ve endüstri koşullarının ortaya çıkardığı risk olduğu için çeşitlendirme yolu ile giderilebilir (Özbiçin, 2012: 88).

Diğer bir sınıflandırma da riskin oluşturduğu kaybın kıymet olarak ifadesine dayanarak finansal olmayan saf risk ve finansal risk şeklinde yapılmıştır. Saf riskte söz konusu kaybın sadece riskin hayat bulması durumunda söz konusu olacağı söylenebilir. Örneğin bir işletmeye ait üretim tesisinde yangın çıkması ve bu yangına bağlı hasar oluşması saf riske verilebilecek bir örnek olabilir. Çünkü bu hasarın oluşması yalnızca yangının gerçekleşmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla saf riskte, riskin oluşması haline kayıp yaşanacak, oluşmaması halinde ise herhangi bir kazanç söz konusu olmayacak yalnızca mevcut durum korunmuş olacaktır (Gökmen, 2008: 156). Finansal riskte ise kaybetme ihtimaline kazanma ihtimali de eklenmektedir. Karlılığı ve likiditeyi etkileyen kararlar büyük ölçüde belirsizlik ortamlarında verilir ve bu belirsizliğin ortadan kalkma koşullarına ilişkin öngörüler geliştirilir. Öngörüler ile gerçekleşen durumun örtüştüğü ölçüde kazanç, ayrıştığı ölçüde ise kayıp söz konusudur ve bu durum ile finansal bir risk olarak işletmelerin yüzleşmesi gerekmektedir (Lokumcu, 2009: 3).

Görüldüğü üzere riskler pek çok kriter esas alınarak sınıflandırılabilirler. Ancak genel kabul görmüş sınıflandırmaya göre riskler dörde ayrılmaktadır. Bunlar; finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevreye bağlı oluşan riskler şeklinde sıralanabilir. Ayrıca bu risklerin birbirlerinden keskin çizgiler ile ayrılması da söz konusu değildir. Örneğin kredi riski doğurduğu sonuçlar gözetildiğinde finansal bir risk olmasına karşın nedenleri esas alındığında operasyonel bir risk olarak değerlendirilebilir (Özcan, 2012: 46).

### 2.1.2.1. Operasyonel Riskler

Operasyonel risklere ilişkin herkesçe kabul görmüş bir tanım bulunmamasına rağmen hâlihazırda benimsenmeye başlamış doğrudan ve dolaylı tanımlardan söz edilebilmektedir. Dolaylı tanımlar göz önünde bulundurulduğunda operasyonel risklerin kredi ve piyasa riskleri başlığına dâhil edilemeyen diğer bütün riskler olduğunu söylemek mümkündür (Öker, 2007: 48). Fakat gelişen finansal piyasalar ve risk anlayışı ile yeni ölçüm ve değerlendirme tekniklerine ihtiyaç duyulmuş, ölçülemeyen bu risk türü risk yönetimi ve ölçüm alanında en yeni kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Operasyonel risk, “ İşlemeyen iş süreçleri, insanlar ve sistemler ya da dış etkenlerden dolayı meydana gelebilecek zarara uğrama riski” olarak tanımlanmıştır (Bahtiyar, 2008: 25).

Operasyonel risk, işletmelerin performansının nasıl işletildiğinden nasıl finanse edildiğine kadar olan elverişsiz sapmalarla ilgilidir. Operasyonel risk firmanın ya da şirketin ticari aktiviteleri ve bunların ticari sonuçları arasındaki değişikliğin bağlantı ölçümüdür. Şirketin değerini arttırmada yeni yaklaşımdır ve ticari yönetim aktivitelerini kazanç artırıcı değerler katarak riskin kayıplarını ve değişkenliği azaltıcı etkilerdir. Operasyonel risk değerlemede şirketin operasyonlarında nelerin kazanç değişimlerine neden olduğu sorusuna çekirdek aktivitelerin neden olduğu cevabı verilmektedir (Bahtiyar, 2008: 26).

### 2.1.2.2. Stratejik Riskler

Bir işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler tipik örneklerdir (TÜSİAD, 2008: 20). “Doğal risk” ve “Kalıntı(artık ) risk” kavramları risk yönetiminde iki önemli kavramdır. Doğal risk, mevcut olan riskin yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki miktarını ifade eder. Doğal riske yapısal risk de denilir. Kalıntı risk ise, yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra artakalan riskleri ifade eder. Kalıntı risk kontroller belirlendikten sonra ortaya çıkması muhtemel risklerdir. Risk düşünülürken genellikle kalıntı risk üzerine odaklanılır.

Yani etkili olduğu düşünölen kontrol uygulandıktan sonraki risk, kurumun gerçek maruz kalma durumu olacaktır. Kalıntı risk, çoğunlukla ve doğal olarak – örneğın kontrolde değişiklik yapıldığında – yeniden ele alınmak durumunda kalır ve önerilen kontrol eylemlerinin ölçülebilmesi için beklenen kalıntı riskin değerlendirilmesi gerekmektedir. Doğal riske ilişkin bilgi edinmek de çok önemlidir. Bu yapılmadığı takdirde, kurum kontrolün işe yaramaması halinde maruz kalma durumunun ne olacağını bilemez. Doğal riske ilişkin bilgi sahibi olmak, aşırı kontrol olup olmadığının da daha iyi görölmesini sağlayacaktır. Kalıntı risk risk iştahı içerisindeyse, bu riskin kontrol edilmesi için kaynakların genişletilmesine gerek kalmayabilir (Duran, 2013: 49).

Stratejik risklerin alt başlıkları ise piyasa koşulları, yönetim ve ilişkili kitleler ile olan ilişkiler şeklinde sıralanabilir (Özcan, 2012: 49-50):

- Piyasa Şartları: Bu kavram rekabeti, hassasiyeti, sermaye yeterliliğini, finansal piyasaları ve işletmenin sektörünü çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla temelde işletmenin iştegal alanındaki mal ve/veya hizmet arzında ve talebinde oluşacak muhtemel değişiklikleri içermektedir.

-Yönetim: Yönetim ile kastedilen ise liderlik, otorite, sınırlamalar, dış kaynak ve iletişim gibi kavramlardır. Yönetim riski kolay ölçülebilenden bir risk türü değildir. Bunun temel nedeni ise işletme yöneticilerinin bulundurması gereken niteliklerde, deneyimlerde ve bilgi dağarcığında eksiklikler bulunması şeklinde görölmesi ve bu ölçütlerin kişiden kişiye, kurumdan kuruma değişiklik göstermesidir.

-İlgili Kitlelerle İlişkiler: İşletmelerin ilişki içerisinde oldukları çıkar grupları iş ortakları, pay sahipleri, müşteriler, tedarikçiler ve devlettir. Devlet riski ülkelerin dış borçlarını ödemekten imtina etmesi yahut ödeyememesi gibi durumlarda dış yatırımlarda görölebilen ve diğer genel risk türlerinden bu yönüyle ayrışan bir tür risktir.

### 2.1.2.3. Dış Çevre Riskleri

Bu riskler işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde meydana gelirler. Ancak işletmenin farklı tercihleri doğrultusunda meydana gelir ve işletmeyi de etkisi altında alır (Aydın, 2013: 8). Bu tür risklere örnek olarak; üçüncü kişilerce müşterilerin işletme faaliyetleri de kullanılarak dolandırılması, yasal düzenlemelerde yer alan boşluklar, doğal afetlerden ve terör olaylarından dolayı oluşan riskler, dijital faaliyetlerin dış müdahale ile sahtekârlığa alet edilmesi ve enerji iletiminde görülen aksamalardan kaynaklanan riskler verilebilir (Öker, 2007: 49).

### 2.1.2.4. Finansal Riskler

İşletme getirilerinin dış borçlanmanın artışı ile birlikte devamlılığını yitirmesi, ekonomik ve çevresel değişikliklerin gerisinde kalmak suretiyle paydaşlarına olan kar payı ve rant ödeme gibi yükümlülüklerini yerine getirecek getiri seviyesinin altına inmesi riski finansal risk olarak tanımlanmaktadır (Bıtrık, 2010: 9). Tanımından da anlaşılacağı üzere finansal risklerin temel kaynağı işletmenin kendisi için belirlediği finansal pozisyon yanlışlıkları ve hatalı finansal tercihleridir. Temelde çıkış noktası faiz oranlarındaki ve kurlardaki sert dalgalanmaların öngörülememesi ve piyasa analizlerinin eksik yapılması sonucu trend olan ürünlerin piyasaya sürülememesidir. Bunun yanı sıra kredi, likidite, nakit ve piyasa risklerini kapsayabilmektedir (Aydın, 2013: 8).

Finansal riskin çıkış noktası işletmelerin sermaye harici kaynakların dışarıdan temin edilmesi ile başlamaktadır. Yabancı kaynağın tercih edilme sebebi ise öz kaynağa nazaran daha düşük maliyetli oluşudur. Finansal kaldıraç etkisi ile birlikte mali borçların düzgün koşullarda karlılık üzerinde ciddi olumlu etkileri bulunuyor iken koşullarda olumsuzluk gözlemlenmesi ile birlikte borç ödeme gücü düşen işletmenin şirket değeri de düşecek ve riskliliği artacaktır. Dolayısıyla finansal risklerin düzeylerinin işletme yöneticilerinin aldıkları kararlara göre değiştiği söylenebilir. Bir başka deyişle finansal riskin yabancı kaynak kullanımında bulunan tüm işletmeler için geçerli olduğu ve bu riskin yönetilebilmesinin yolunun yatırımcı çeşitliliğinin sağlanması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bıtrık, 2010: 9).

### 2.1.3. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, işletme yöneticilerinin şirketleri adına yüz yüze gelmeleri muhtemel olan riskleri öngörerek, detayları ile irdeleyerek ve değerlendirmelerde bulunarak yönetilebilir bir hale evirmeleri süreci olarak ifade edilebilir. Ayrıca bir organizasyon veya birey tarafından karşılaşılan soyut kayıpların tanımı ve değerlendirmesi, bu tür kayıpların ele alınmasında en uygun tekniklerin seçimi ve uygulanması için sistematik bir süreç olarak tanımlanır (Sevil, 2001: 14). Risk yönetiminde işletme faaliyetlerine ilişkin oluşabilecek tüm riskler belirlenir, bu riskler bir öncelik sıralamasına tabi tutulur, risklerin kontrol edilebilmesi adına stratejiler ve politikalar belirlenir veya revize edilir ve uygulanır (Dayan, 2006: 31).

Risk Yönetimi, risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. İşletmeler “kâr” elde etmek amacı ile kurulmaktadır ve kârı elde edebilmek için belirli risklerin alınması gerekmektedir. Risk yönetimi, arzu edilen kârı sağlamak için hangi risklerin, ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planladığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir. Risk yönetimi bir yönetim aracıdır (TÜSİAD, 2008: 17). Risk yönetiminin temel getirisi belirsizlik durumlarını ve bu belirsizliklerden dolayı oluşan negatif etkileri makul seviyelere çekebilmesidir. Risk yönetiminde asıl sorunların oluşmasından önce öngörülmesi, önlemler alınması ve engellenmesidir. Bu yönüyle proaktif bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir (Güzel, 2007: 7).

Risk yönetiminin kapsadığı alanlar ise, işletmenin karlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi adına ihtiyaç duyulan düzenlemeleri ortaya koymak, örgüt içindeki varlıkların ve kişilerin muhafaza edilmesi sayesinde işletmeye kazanma gücü katmak, beklenmedik kayıpların oluşması halinde işletme zararının en az seviyede tutulması için gerekli planlamaları, yönlendirmeleri ve kontrolleri yapmak şeklinde özetlenebilmektedir (Emhan, 2009: 209). İşletme yönetiminde etkinliğin ve karar alma yapılarındaki sağlamlığın garantörü risk yönetimidir. Aslında adı konulmuş olsa da olmasa da her kurumda risk yönetiminin varlığından söz etmek mümkündür. İşletmeler arasında risk yönetiminin algılanış tarzında farklılıklar görülmekte ve bazı kurumlar süreci sistematik şekilde ele alırken bazıları ise

gündelik iş hayatı içerisinde bazı riskleri alıp sonuçlarını yönetme gayreti gösterirler (Arslan, 2008: 20).

Risk yönetimi çağdaş anlamdaki işletme yönetiminin bir fonksiyonudur. İlgili alanları ise işletmenin faaliyetleri esnasında yüzleşebileceği risklerin önüne geçilmesi, makul seviyelere indirgenmesi ve sigorta gibi yöntemler ile oluşabilecek kayıpların tazminine çaba gösterilmesidir (Seyidoğlu, 2010: 727). Risk yönetiminin kurum için sağladığı katma değerlerin başında bir yandan işletme karlılığını artırıcı sermaye, getiri ve risk kavramlarını ilişkilendirerek ele alması diğer yandan ise piyasa koşulları içerisinde sürekli olarak zorlaşan rekabet şartlarını ve çeşitlilik kazanan müşteri taleplerini yönetmesidir (Aydın, 2010: 24).

Bu şekilde oluşturulmuş etkin ve sağlıklı bir risk yönetimi mekanizması, işletmenin gerek nitelik gerekse de nicelik olarak yüzleşebileceği olumsuzlukları minimize edebilecektir. Dolayısıyla beklenmedik şekilde gerçekleşen olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olmanın ve bu tür olumsuzlukları yönetebilmenin yolu etkin bir risk yönetimi sisteminden geçmektedir. Bunun yanında risk yönetiminin işletme öz kaynaklarında yer alan sermaye yapısını en verimli ve optimum düzeylerde kullanma noktasında karşılaşılabilecek risklerin tespiti için ideal bir araç olduğu da söylenebilir (Lokumcu, 2009: 3).

#### **2.1.4. Risk Yönetiminin Önemi**

Risk kavramı hem iş hayatının, hem de günlük hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin karşılaştıkları fırsatlar beraberinde riskleri de içermektedirler. Bu nedenle işletmelerin “sürdürülebilir büyüme” hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemli bir etkidir (TÜSİAD, 2008: 7).

Risk yönetiminin işletmelere faydalarını sıralayacak olursak (Özcan, 2012: 64):

-İşletmelerdeki karar alma ve planlama süreçlerinin itinalı olmasını ve düzenli şekilde yapılmasına olanak tanır.

-Kayıplara neden olacak bir etmenin önlenmesi veya yönetilebilecek seviyelere indirgenmesi karlılık üzerinde doğrudan etkili olduğundan, risk yönetiminin karlılığı artırıcı etkisi olduğundan bahsedilebilir.

-Beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı bulunulmasına imkân verir.

-Belirsizlikleri gidererek kontrollü bir süreç yönetimi sistemine yol açacağından sağlıklı strateji ve politikalar oluşturulmasını kolaylaştırır.

-İşletmeye ilişkin yatırımcı ilgisini artırır.

-Fırsatların ve tehditlerin net şekilde belirlenebilmesine imkân verir.

-Rekabet gücünü artırıcı etkisi bulunmaktadır.

-Reaktif bir yönetim tarzından proaktif bir yönetime işletmenin geçişini kolaylaştırır.

-Kaynakların daha etkin şekilde tahsis edilmesini ve tüketilmesini ilke edinir.

-Faaliyet birimleri arasında sermayenin kullanım dağıtımında en etkin yolları gösterir.

-Çıkar çevrelerinin güveninin kazanılmasını sağlar.

-Yasal mevzuata uyumun kurum kültürü haline dönüşmesini sağlar.

-Performans yönetimine risk odaklı bir bakış açısı katar.

-İşletmelerin yönetimlerine ilişkin kurumsallaşma ilkelerinin yerleştirilmesine yardım eder.

Kurumsal yönetim alanında görülen gelişmeler ile şekillenen mevcut yapıda, organizasyonlar içerisindeki risk yönetimi profili yükselen bir değere kavuşmuştur. Risk yönetiminin temel sorumluluğu yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerdeyse de iç denetçiler de risk yönetimi süreçleri ve sistemleri adına birer danışman ve

güvence sağlayıcı olarak önemli katkılarda bulunmaktadır (Stewart ve Subramaniam, 2010: 15).

Riskin varlığı şüphesiz ki yönetimini de zorunlu kılmaktadır. Muhtemel risklerin belirlenmesi ve şiddetlerinin öngörülebilmesi, ihtiyaç duyulan önlemlerin alınmasında yol göstereceğinden muhtemel risklere karşı hazırlıksız yakalanma olasılığını asgari seviyelere indirgemektedir (Eraslan, 2001: 38). Bu açıdan bakıldığında risk yönetiminin bir diğer amacının beklenmedik ve olağanüstü sayılabilecek piyasa şartlarının oluşması halinde işletmenin bu süreci minimum zararla atlatabilmesi adına gerekli önlemlerin önceden alınmış olmasını sağlamak olduğu söylenebilir.

#### **2.1.5. Risk Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi**

Risk odaklı iç denetimde temel amaç iç kontrol ve kurumsal risk yönetim yapılarının tasarımının doğru olup olmadığı, işletme amaçlarına uygun bir şekilde işleyip işlemediği ile ilgilenmektir. Ayrıca kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol uygulamalarının işletmenin karşı karşıya olduğu risklerin yönetilmesinde ne denli başarılı olduğunun incelenmesi de yine risk odaklı iç denetimin konusudur (Türedi vd., 2015: 13). Risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerden ziyade kurumun geleceğinin yönetilmesine çevrilmesinin bir ifadesidir. Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının bu doğrultuda tahsis edilmesi suretiyle denetimin etkililiğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Ergüden, 2011: 56).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, risk yönetim süreçlerinin çıktılarını kullanarak denetimde önem derecesi yüksek riskli alanlara odaklanmasını sağlar. Böylece denetimde etkinliğin artırılması ile maliyet ve zaman tasarrufu sağlanması amaçlanır. Ayrıca risk odaklı iç denetim yaklaşımı, yönetim ve denetim arasındaki iletişim bağlantılarını artırmış ve denetim süreci boyunca daha az sorunla karşılaşılmasını sağlamıştır (Kızılboğa, 2013: 133).



Kurumsal risk yönetimi işletmenin karşı karşıya olduğu riskler üzerinde dururken, denetim komiteleri geleneksel olarak mali raporlama riskleri üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte değişen koşullar gereği iç denetim birimleri işletme risklerine karşı geliştirilen kurumsal politikaları da değerlendirmekle yükümlüdür. Risk değerlendirmesi, iç kontrol yapısının bir parçasıdır. Bu nedenle; iç denetimin görevlerinden belki de en önemlisi iç kontrollerin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesi olduğuna göre; iç denetimin risk odaklı bir şekilde yürütülmesi zorunluluğu doğmaktadır (Türedi vd., 2015: 13).

### **2.1.6. Risk Yönetimi Türleri**

Bu bölümde risk yönetiminin türleri üzerinde durulacaktır.

#### **2.1.6.1. Geleneksel Risk Yönetimi**

İşletmelerin büyüme hedefleri ile birlikte yeni coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeye başlaması, karşılaşılan riskleri de arttırmaktadır. Riskli durumlara örnek olarak doğal afetler, savaşlar, ekonomik krizler gibi örnekler verilebilmektedir. Risk türlerindeki artış ile birlikte riskler karşısında çözüm üretme gereksinimi bir zorunluluk olarak işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Ancak, özellikle 2000’li yılların başlarında yaşanan beklenmedik kurumsal başarısızlıklar, risk yönetimi konusuna daha çok önem verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kızılboğa, 2013: 69-70).

Geleneksel risk yönetimi olarak adlandırılan risk yönetimi anlayışında, işletmelerin maddi varlıkları sözleşme veya sigortalama yoluyla risklere karşı korunmaya çalışılmaktadır. Sigortalama sisteminde riskler ayrı örgütsel birimlerde, “silo” mantığıyla yönetilmektedir. Silo anlayışına göre riskler, her bir işletme birimi bazında değerlendirilmektedir. Kısaca her bir işletme fonksiyonu, yalnızca kendisini ilgilendiren risk yönetimine odaklanmaktadır. Bu durum, yönetim kuruluna ve üst yönetime risklerin genel görünümü ile ilgili bir raporlama yapılamamasına, maliyetlerin artmasına ve risk yönetiminde karışıklıklara neden olmaktadır (Manab vd. 2010: 240).

### 2.1.6.2. Finansal Risk Yönetimi

Finansal alanda başarısızlık kavramı, işletme literatürüne 1960'lı yıllardan itibaren girmiş, 1970'li yıllarda yaşanan petrol kriziyle birlikte gerçeklik kazanmıştır (Akkaya vd. 2009: 1). Özellikle sabit kurlara dayalı Bretton Woods sisteminin 1970'li yıllarda sona ermesinden sonra, işletmeler finansal risklerle karşı karşıya kalmışlardır (Öztürk, 2013: 1). 1970'lerin başında, finansal riskler işletmeler için önemli bir belirsizlik kaynağı durumuna gelmiş; bundan kısa süre sonra da forward, futures, swap gibi finansal riske karşı koruma sağlayan araçlar (türev ürünler) geliştirilmiştir. Yine aynı yıllarda Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC)'nin petrol fiyatlarını arttırmak için üretimi azaltma kararı alması, döviz kurlarında ve enflasyonda dalgalanma meydana getirmiş; bu durum da işletmelerin finansal riske maruz kalmalarına sebep olmuştur (Gacar, 2016: 13).

Gün geçtikçe küreselleşen piyasalar ile birlikte görülen işletmelerin dışa açılma politikaları ve rekabet koşullarındaki zorluklar, işletmelerin yüzleşmeleri muhtemel olan riskler içerisinden en çok finansal riskleri önemli kılmaya başlamıştır. Bu tür dışa açık ekonomilerdeki finansal risklerin başlıcaları ise faiz oranlarındaki ve kurlardaki sert dalgalanmalar olarak görülmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda işletmelerin karşılaştıkları finansal riskleri belirleyip, bunlara uygun politika ve stratejiler oluşturup, birtakım vasıtalar da kullanarak söz konusu riskleri makul ve yönetilebilir düzeylere indirgemeleri gerekmektedir. Bu süreçte kullanılacak enstrümanlar bilanço içi metotlar olabileceği gibi türev ürünler gibi bilanço dışı metotlar da olabilmektedir (Yücel vd., 2007: 107).

### 2.1.6.3. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi, işletme risklerinin bir bütün halinde yönetildiği bütünleşmiş bir sistemdir. Bu sistem, her bir riskin ayrı ayrı birimlerde (tedarik zinciri, kredi, pazarlama, insan kaynakları vd.) yönetildiği geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklılık göstermektedir (Monda ve Giorgino, 2013: 3). Çalışanlar tarafından yapılan hileler, terör saldırıları, üretim sürecinde meydana gelen aksaklıklar, tedarik zincirindeki eksiklikler, grevler vd. olaylar, işletme

yönetimlerinin finansal riskler kadar üzerinde önemle durması gereken konulardır. Özellikle derecelendirme kuruluşları ve hükümetler gibi dış paydaşlardan gelen baskılar ile işletmelerin risklerini bütüncül bir bakış açısıyla yönetmesine yönelik çabalar artmıştır (Segal, 2011: 16).

### **2.1.7. Risk Yönetimi ve İç Kontrolle İlgili Standartlar ve Düzenlemeler**

Bu bölümde risk yönetimi ve iç kontrolle ilgili standartlar ve düzenlemeler ele alınmıştır.

#### **2.1.7.1. Sponsor Organizasyonlar Komitesinin Yayınladığı Raporlar**

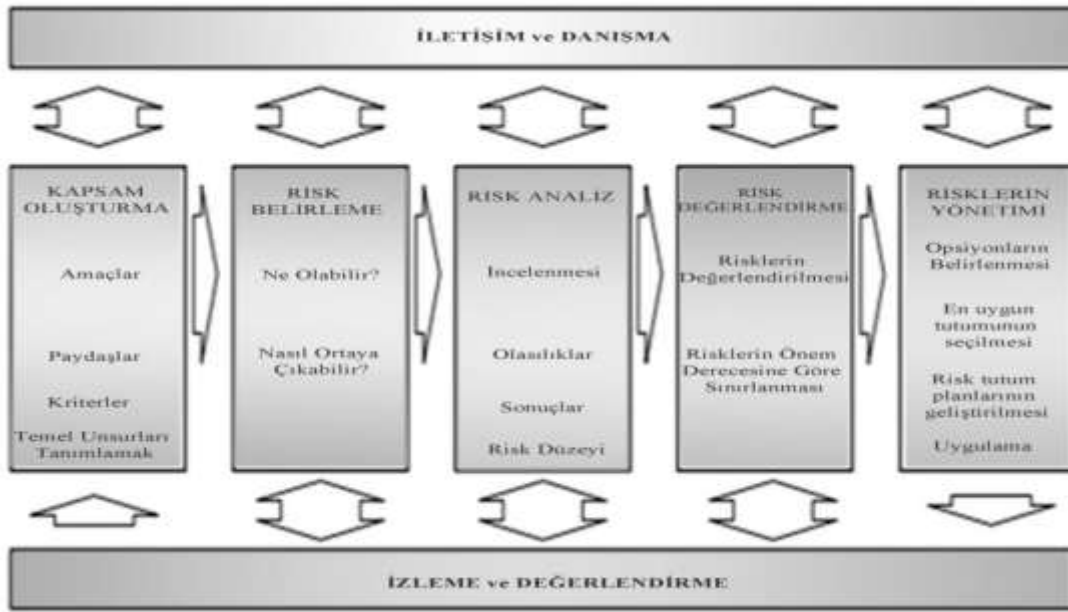
Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO) beş özel sektör kuruluşunun oluşturduğu ve kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve suistimali önleme amaçlı çerçeve ve rehberler geliştirerek fikir önderliği yapmayı hedefleyen bir inisiyatiftir. COSO kurumsal risk yönetimine (KRY) ilişkin olarak 2004 yılında Kurumsal Risk Yönetimi – Bütünlük Çerçeve dokümanını yayımlamıştır. Bunun yanında, COSO 2009 yılından başlayarak KRY ile ilgili görüş bildiren çeşitli dokümanları da yayımlamıştır. COSO iç kontrol konusunda 1992 yılında İç Kontrol – Bütünlük Çerçeve'yi yayımlamış, bu çerçeve daha sonra gözden geçirilerek Mayıs 2013'te tekrar yayımlanmıştır. Son olarak, COSO suistimal önlemeye yönelik iki araştırma çalışmasını yayımlamıştır. İlk çalışma, Hileli Finansal Raporlama: 1987-1997 başlığıyla 1999 yılında, bu çalışmanın devamı niteliğindeki ikinci çalışma ise Hileli Finansal Raporlama: 1998-2007 başlığıyla 2010 yılında paylaşılmıştır. Son olarak COSO yönetim kurulu Kurumsal Risk Yönetimi - Riski Strateji ve Performansla Hizalandırmak dokümanını 15 Haziran 2016'da yayımlamış ve 30 Eylül 2016 tarihine kadar kamuoyunun görüşlerinin alınacağını duyurmuştur (<http://teolupus.com>).

#### **2.1.7.2. Avustralya-Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı**

Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim çerçevesi olan AS/NZS 4360, ilk olarak 1995 yılında ortaya atılmıştır. AS/NZS 4360, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kâr amaçlı ve kâr amacı olmayan grup temsilcilerinden oluşan ortak bir komite tarafından geliştirilmiş ve her çeşit kurumda kullanılabilecek şekilde tasarlanmıştır

(Gacar, 2016: 19). Sarbanes- Oxley uyumu gerektiren organizasyonlar için kurumsal risk yönetimi amacına uygun olan Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim modeli, risklerin işlevsel bir risk grubu tarafından yönetileceğini varsaymaktadır (Güneş ve Teker, 2010: 68).

**Şekil 2.1.** Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Süreci



**Kaynak:** (Kızılboğa, 2013: 77).

AS/NZS 4360 görece daha basit ve esnek olup, jenerik bir kılavuz niteliğindedir. AS/NZS 4360'ın tekrarlanan beş önemli bileşeni şunlardır (Topçu, 2013: 27):

İçeriğin saptanması: Risklerin saptanması, diğer bir deyişle hangi niteliklerin/sistemlerin önemli olduğunu belirlemek.

-Risklerin belirlenmesi: Sistemin içinde hangi riskler görüldüğünü belirlemek.

-Risklerin analizi: Risklere bakmak ve eğer destekleyici kontroller varsa belirlemek.

-Riskleri hesaplama: Artan riskleri belirlemek.

-Riskleri ele alma: İşletmeler tarafından seçilen risklerin azaltılması için riskler ele alınırken izlenen metodu tarif etmektir.

AS/NZS 4360 risk yönetim standartlarının risk yönetim sistemlerinin işletme içinde tatbiki ve geliştirilmesi adına izlenmesi gereken yol haritasına ilişkin önemli bilgiler içeren bir rehber özellikleri taşıdığı söylenebilir. Bu standartlar esas alındığında ilk yapılması gereken işletmeye ait kurumsal, stratejik ve risk yönetimi yapılarının belli edilmesidir. Belirlenen kurumsal stratejiler mutlaka risk yönetimi amaçlarını da içermeli, ferdi ve kurumsal yükümlülükler, uygulama ve değerlendirme süreçlerine ilişkin açıklayıcı rol oynamalıdır. Risk yönetimi bir kurum kültürü haline dönüştürülmeli ve dolayısıyla kurum içi iletişim seviyesi en üst düzeye taşınmalıdır. Bu doğrultuda eğitici aktiviteler düzenlenmelidir. Risk yönetiminin çalışanlarca içselleştirilmesi ve kabul görmesi, yöneticilerin sürece verdiği katkılar ile daha da kolaylaşacaktır. Standartlara uygun şekilde oluşturulmuş bir risk yönetimi sistemi kuruma ait planlama ve yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir unsuru olacaktır. Risk yönetimi sistemine ilişkin kapsam ve detaylar belli edildikten sonra risklerin tanımlanması aşaması başlamakta ve akabinde bu riskler gerçekleşme ihtimali, etkileri ve neticeleri açısından öncelik sıralamasına tabi tutulmalıdır. Öncelikli risklerden başlamak üzere engelleyici stratejiler ve politikalar belirlenmeli ve alınan bu önlemlerin etkinliği devamlı olarak gözlemlenmeli, değerlendirmelere tabi tutulmalıdır (Kızılböğ, 2013: 77).

AS/NZS 4360, risklerin işlevsel risk stili grubu tarafından yöneltileceğini varsayar, bu topluluk yeterli yeteneklere sahiptir ve risk yönetimi grupları riskleri belirler, analiz eder ve ele alır. AS/NZS 4360, Sarbanes-Oxley uyumu gerektiren organizasyonlar için, risk yönetim metodolojisi olarak iyi çalışır. Aynı zamanda AS/NZS 4360, riskleri yönetmek için ihtimal ve sonuç gibi geleneksel bir yöntem kullanmayı tercih eden organizasyonlar için de iyi çalışır. Dünya çapında birçok risk yöneticisi ve organizasyon AS/NZS 4360'a uyumlu bir yaklaşımla çalışmalarını yürütüyor olabilir (Topçu, 2013: 27).

### 2.1.7.3. Sarbanes Oxley Kanunu

Enron, Worldcom gibi büyük halka açık işletmelerde meydana gelen finansal raporlama skandalları, finansal bilgilerden sağlanan fayda konusunda yatırımcılar açısından güven kaybına neden olmuştur. 30 Temmuz 2002'de Amerika Birleşik Devletleri Başkanı George W. Bush tarafından imzalanan Sarbanes Oxley Yasası (SOX), denetim ve finansal raporlama kalitesini korumak ve arttırmak; aynı zamanda yatırımcıları sermaye piyasalarına yeniden kazandırmaya yönelik bir düzenleme niteliği taşımaktadır (Marianne, 2005: 4). Bunların yanında genel kabul görmüş muhasebe standartlarının farklı yorumlara yol açması ve yetersiz kalması dolayısıyla bu yasa ile muhasebe standartlarını yeniden düzenlemesine gerek duyulmuştur (Demircan, 2007: 45).

SOX Yasası toplam 11 bölümden oluşmaktadır; muhasebe gözlem kurulunun kurulması, işleyişi, denetim kurumunun bağımsızlığı, işletmenin sorumluluğu ve mali bilgilerin arttırılması, analiz çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suistimal sorumluluğu, beyaz yakalı suçları ile ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suistimal ve sorumluluklar. Bu bölümlerin altında yer alan ve yasanın özellikle ön plana çıkan 302, 404 ve 906 numaralı kısımları bu yasaya tabi işletmelerin yöneticilerine önemli yükümlülükler getirmektedir. SOX'a tabi işletmelerin finansal raporlamaya ilişkin iç kontrollerinin etkinliğine ilişkin olarak gerek işletme yönetimi gerekse bağımsız denetçi tarafından verilecek görüş, ilgili kontrollerin tasarım etkinliğine ve işlerliğine ilişkin yapılacak değerlendirmeler ile mümkün olabilmektedir. Buna istinaden SOX uyum çalışmalarını yürüten işletmelerin, risk kontrol matrisi adı verilen ve işletmenin risk değerlendirmesi sonucu belirlenmiş olan risklerini, bu riskleri azaltacak kontrol hedeflerini, ilgili kontrol hedeflerine karşılık gelen işletme içindeki kontrollerini gerekli detayları ile birlikte ihtiva eden kapsamlı bir dokümantasyon oluşturması gerekmektedir (Topçu, 2013: 47).

NewYork Borsası Sarbenas-Oxley Kanunu'nun çıkarılmasıyla 2002 yılında New York Borsasına kota olan firmalar için kurumsal yönetimi iyileştirmek adına kurallar yayınlamıştır. Bunun dışında ABD'de kurumsal yönetim alanında yapılan

başlıca düzenlemeler Treadway Raporu, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi önerileridir. ABD’de kurumsal olarak yeniden yapılandırmayı kolay hale getirmek için vergi avantajları getirilmiştir. Kurumların yeniden organizasyonu belli şartlarla vergiden muaf hale getirilmiştir (Çetin, 2011: 33).

### **2.1.8. Risk Odaklı Denetim**

Risk odaklı denetim yaklaşımı denetim süresince prosedürlerinin niteliği zamanlaması ve kapsamının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için tasarlanmıştır (Acar, 2016: 56). Risk odaklı denetim, kaynaklarının sınırsız olmadığı, denetim sürecinin de bir kaynak tüketim süreci olduğu, denetlenen birimlerin farklı risklere maruz kaldığı ve bu süreçlerin farklı öneme sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Risk odaklı denetim yaklaşımı, sistem odaklı denetim yaklaşımının üzerine inşa edilmiş olup, amacı riski yüksek olan alanlara odaklanmaktır (Kaşıkçı, 2006: 22).

Risk esaslı denetimin, iç denetim sisteminin işletmedeki insan kaynağını en etkin şekilde nerede kullanabileceği yönünde önerilerde bulunduğu bir bütçe yönetim unsurudur. Dolayısıyla riskin belirlenmesinin ardından eldeki insan gücünün hangi iş ve işlemlere yönlendirileceği konusunda danışmanlık faaliyetinde bulunan unsur risk odaklı denetimdir (Köse ve Döş, 2014: 51).

Risk odaklı denetim yaklaşımı, riskleri belirlemek için öncelikle denetçinin işletme ve çevresi hakkında bilgi toplamasını gerektirir. Denetçi tespit ettiği riskleri finansal tablolar ve yönetimden elde ettiği bilgiler düzeyinde değerlendirir. Bu değerlendirme risklerin niteliği, ilgili iç kontrol ve gerekli denetim kanıtları gibi bir çok unsurun dikkate alınmasını gerektirir. Yapılan değerlendirme sonucunda önemli yanlışlık içeren ciddi riskler ve normal riskler ortaya çıkar. Denetçi risklere uygun olan denetim karşılığını vermeye çalışır. Risk değerlendirme sürecinde meydana gelen değişiklik çerçevesinde denetim boyunca devam eder (Acar, 2016: 56).

Risk odaklı denetim yaklaşımı (Kaşıkçı, 2006: 22);

-Denetim kaynaklarını önemli faaliyetlerin çalışmasını anlamak için kullanması

-Finansal alanlardan çok yüksek riske maruz kalan alanlar üzerinde yoğunlaşması

-Denetçinin bilgi, tecrübe ve yaratıcılığında daha çok faydalanması

-Yönetime sağladığı katma değer daha fazla olması gibi özellikleri ile diğer klasik iç denetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

İç denetim fonksiyonu sağladığı katma değer ve dış denetçilerin ortaya çıkardığı hataları azaltma fonksiyonu açısından önem arz etmektedir. Şirketlerde görülen suç içeren davranışlardan içselleştirilmeden korunması adına önemi yadsınamaz. Bu bağlamda literatürde genel kabul gören görüş, çalışanlar ya da işletme dışından kişiler tarafından işletme varlıkları üzerinde yapılan dolandırıcılık olaylarını azaltmada iç denetimin hayati öneme sahip bir araç olduğu şeklindedir (Coram vd, 2008: 549).

Bu doğrultuda risk esaslı denetimin modern denetim türlerinden birisi olduğu, bilhassa iç denetim birimleri tarafından başvurulmaya başlanması ile beraber gittikçe yaygınlaşmasının beklenildiği ve süreç içerisinde risk oranlarına göre sıralanan etmenlerin en risklileri üzerinde yoğunlaşıldığı söylenebilir. Bir başka deyişle risk düzeyi en yüksek olan faktörden en düşük olan faktöre doğru yapılan sıralama ile belirlenen öncelikler dâhilinde risk odaklı denetim yönetime rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Dolayısıyla modern denetimin göze çarpan bu türünde temelde önemsenen hususun gelecekte işletmenin yüzleşebileceği risklerin bugünden tespit edilip değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Köse ve Döş, 2014: 52).

Risk odaklı denetim yaklaşımında denetimin odak noktasını, kurumların faaliyetlerine bağlı olarak karşılaştıkları riskleri tanımlama, ölçme, kontrol etme ve izleme yetenekleri ve bu amaçla kurdukları iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin yeterliliklerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Denetimin amacı ise, kurumların



risk almalarını önüne geçmek değil, maruz kaldıkları risklerin düzeylerini ve türlerini anlamalarını ve kontrol etmelerini sağlamak olarak belirlenmektedir. Risk odaklı denetim yaklaşımı, denetim süreçlerinde ihtiyaç duyulan her türlü denetim tekniğinin uygulanmasını, analiz ve değerlendirmeler yapılmasını sınırlandırmamaktadır (Yahşi, 2014: 141).

### **2.1.9. Ülkemizdeki Risk Odaklı Denetimle İlgili Gelişmeler**

Risk odaklı denetim alanında dünyadaki gelişmelerin yanında Türkiye’de de önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu bölümde Türkiye’de risk odaklı denetimle ilgili gelişmeler ele alınmıştır.

#### **2.1.9.1. Türk Ticaret Kanunu**

Risk tanımına ve risk yönetimi kavramına Türk Ticaret Kanunu’nun 378. maddesinde yer verilmiştir. İlgili kanun maddesinde yer alan düzenlemeye göre; *“borsaya kote firmalarda yönetim kurulu, firmanın mevcudiyetinin korunması, geliştirilmesi ve devamlılığını tehlike altına sokan hususların önceden belirlenebilmesi adına uzmanlardan oluşan bir komite oluşturmak, sistem geliştirmek ve uygulamaya koymak ve geliştirmek zorundadır. Risklerin önceden belirlenmesi ve yönetilmesi adına kurulan bu komite yönetim kurulunu asgari her iki ayda bir olmak üzere raporlama yapmak suretiyle bilgilendirir, çözüm yolları hakkında danışmanlık faaliyetleri yürütür ve ilgili raporu denetim birimlerine de ulaştırır.”* Dolayısıyla kanun maddesinde ismi zikredilmese dahi yönetilebilir riskin tanımının yapıldığı söylenebilir (İSMMM, 2015: 55).

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 378. maddesinde şirketler halka açık olup olmamalarına göre ikiye ayrılmış, halka arz edilmiş anonim şirketler için risk yönetimi zorunlu kılınmıştır. Kanunun mezkur maddesine göre diğer şirketlerde ise *“denetçinin gerekli gördüğü hallerde yönetim kurulunu yazılı olarak bilgilendirmesi ile risk yönetim sistemi yönetim kurulunca kurulmalıdır.”* Söz konusu kanun maddesi hisse senetlerinin borsada işlem görmesi yoluyla halka arz edilmek isteyen firmalar için son derece önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu süreçte halka arzın riskli yanları, arz sonrası oluşabilecek öngörülebilir tehlikelerin tespit edilmesi mümkün olacak ve

yönetim kurulu husus hakkında bilgilendirilerek gerekli önlemlerin alınması sağlanacaktır. Bu sayede halka açılma sürecine adaptasyonun süresi de kısaltılmış olacaktır. Böyle bir komitenin varlığının işletmeye olan diğer bir katkısı da çıkar gruplarının işletmeye olan güveninin arttırılmasıdır. Böylelikle tüm çıkar grupları tarafından güven duyulmaya başlanan şirkete yatırımcı ilgisi de cezbedilmiş olur (Köksal, 2013: 318).

Türk Ticaret Kanunu'nun 398. maddesinde yer alan hükümlere göre denetçiler, risklerin tespiti ve yönetimi ile sorumlu kılınan bir komitenin varlığını denetlemekle yükümlüdür. Bu açıdan bakıldığında ilgili kanunun, muhasebe kayıtları, mali tablolar, şirkete ait varlık ve kaynaklar, yönetim tarafından açıklanan faaliyet raporları gibi hususları denetlemek ile görevli denetçinin sorumluluk alanını genişlettiği söylenebilir. Kanun bunun yanında, şirketin mevcudiyetini ve geliştirilmesini olumsuz yönde etkileyecek olan etmenleri belirlemenin ve değerlendirmenin, şirket yönetiminin risk algısının geliştirilmesinin de denetimin ana bir işlevi ve mecburi bir sonucu olduğunu belirtmektedir (Topçuoğlu, 2012: 132-133).

#### **2.1.9.2. Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu**

Kamu kurumlarına iç denetim kavramı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu ile gelmiştir. İç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetçinin nitelikleri ve atanması, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve bu kurulun görevleri kanunun 63, 64, 65, 66 ve 67'inci maddelerinde düzenlenmiştir. Kanunun 63. maddesinde iç denetim kavramı tanımlanmış ve iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer kazandırmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomik, etkili ve verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirerek, rehberlik yapmak için tasarlanan bağımsız ve objektif bir güvence sağlayan, danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmıştır. 5018 Sayılı Kanun'da yapılan bu tanım her ne kadar iç denetim alanında dünyadaki gelişmelerin yakalandığının bir göstergesi olsa da; risk yönetimi kamu kesimi için yeni bir kavram olarak görülmektedir. Ancak gerek hazırlanan yönetmelik taslakları, gerekse iç denetçilerin eğitimlerinde risk değerlendirmesi ve risk odaklı denetim yaklaşımlarının da dahil edilmesi kamu kurumlarının da iç

denetimde risk odaklı denetim yaklaşımını kullanacaklarının sinyallerini vermektedir. İç Denetçi Adayları Eğitim ve Sertifika Yönetmelik Taslağı'nda iç denetçi adaylarının eğitim konularında risk odaklı denetim ve risk değerlendirme konularının da girdiği görülmektedir. (Kaşıkçı, 2006: 46).

### **2.1.10. Risk Odaklı İç Denetim Unsurları**

Risk odaklı iç denetim, mevcut ve muhtemel risklerin şirketin risk iştahına göre yönetilebilir ve makul olan seviyelerde yönetildiğine ilişkin sunulan bir güvence faaliyetidir. Risk odaklı iç denetim yaklaşımı sayesinde iç kontrol sisteminin işletmeye uygunluğu ve yeterliliği saptanmaya çalışılırken, riskin yönetilmesi esnasında ihtiyaç duyulacak bilgiler sağlanır ve sektördeki olumlu örnekler araştırılarak işletmeye adaptasyonu hakkında danışmanlık yapılır (Türedi vd., 2015: 12).

Modern anlamda iç denetim, işlemlerin mevcut iç ve dış düzenlemelere uygunluğu yanında kurumun geleceğinin dizaynına da odaklanan, kişi ve birimler yerine süreçlerle ilgilenen, kurumun karşılaşacağı riskleri tanımlayan ve analiz eden, kurum hedeflerine ulaşılabilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde etkinliğin sağlanmasına ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayan bir işlev haline gelmiştir (Özbek, 2012: 20). Risk odaklı iç denetim, denetimin etkinliğini artırmak, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının bu profile göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve bir denetim yaklaşımıdır (Keskin, 2010: 41). Bu açıklamalar dahilinde risk odaklı iç denetimin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

#### **2.1.10.1. Risk Odaklı İç Denetimin Yönetilmesi**

Riskler, kurumun amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşma yeteneğini olumsuz olarak etkileyen bir tehdittir. Bu çerçevede riskin değişken bir tehdit olduğunu, tehdidin ise bir olayla ilgili bulunduğunu, tehdidi oluşturan söz konusu olayın ortaya çıkması halinde kurumun hedeflerine ulaşma noktasında sorun yaşayabileceğini ifade etmek mümkündür (Griffiths, 2005: 17). Kurumların riski yönetmekte kullanacağı yöntemleri belirleyebilmesi için kurumun

sahip olduğu risk kùltürünü iyi algılaması gerekmektedir. Risk yönetimi, kurum kùltürünün bir parçası haline getirildiğinde kuruma ciddi faydalar sağlamaktadır. Yönetimin, hedeflere ulaşabilmek için, risk yönetimi süreçlerinin düzgün bir şekilde işlenmesi gerekmektedir. Denetim komitesi ve yönetim kurulu ise uygun risk yönetim süreçlerinin mevcut olup olmadığını ve süreçlerin yeteri kadar etkin olup olmadıklarını belirlemek konusunda denetleyici bir rol oynamaktadır (Aksoy, 2002: 660-661).

### **2.1.10.2. Risk Odaklı İç Denetimde Proaktif Anlayış**

Risk yönetimi kùltürü, ortak tutum, değerler ve uygulamalar olarak kurumun riski nasıl dikkate aldığını belirtmektedir. Birçok işletme için risk kùltürü, kurumun risk felsefesinden ve risk iştahından kaynaklanır. Risk alma konusunda, teşvik edici bir ortam oluşturulmalıdır. Risk yönetimi, korkuya dayalı olmayan, motive edici, teşvik edici bir çalışma ortamı gerektirir. Riskler açık bir şekilde tartışılabilmesi ve risk kùltürü, olumlu ve proaktif bir yaklaşıma dayalı olmalıdır (Topçu, 2013: 30).

İş dünyasında iç kontrol sistemlerinin “en kritik öneme sahip” elementi kontrol çevresidir. Kontrol çevresi veya kurum kùltürü bir kurumun üst kimliğini oluşturduğundan bu yapının iç kontrol ortamına uygun şekilde tasarlanması gerekmektedir (Schneider ve Becker, 2011: 5).

Fırsatların ve tehlikelerin oluşmadan evvel öngörülmesi, bir durumun veya ihtimalin önceden tahmin edilerek belli çıkarımlar ve önlemler geliştirilmesi proaktif yaklaşımın ana temasını oluşturmaktadır. Geçmişte yalnızca geçmiş uygulamaların denetlenerek hata ve hilelerin tespitini amaçladığı için reaktif bir özellik taşıyan iç denetimin artık günümüzde danışmanlık, katma değer sağlama gibi misyonlar da yüklenmesi ile beraber proaktif bir süreç haline dönüştüğünü söylemek mümkündür. Dolayısıyla iç denetim sistemi, yeniliklere ve değişimlere uyum sağlayabilen ve dinamik bir yapıya sahip olmalı, işletmenin faaliyet süreçlerine ve iç kontrol mekanizmalarının işleyişine hâkim şekilde proaktif olarak öngörülerde bulunabilmelidir. Tüm bunlar uygulanırken uluslararası normlar esas alınmalı ve işletmenin küresel piyasalarda yer almaya başladığında karşılaşılabileceği riskler de şimdiden öngörülebilmelidir (Aksoy, 2002: 62).

Klasik denetim anlayışının terk edilmesinin en önemli gerekçelerinden biri, denetim alanının risk doğduktan sonraki süreci kapsamasıdır. Klasik denetim anlayışında, ortaya çıkması arzu edilmeyen sonuçların önlenmesinden ziyade mevcut durumun analizine odaklanılması söz konusudur. Modern/risk odaklı denetim, birey ve hata odaklı klasik yaklaşımın terk edildiği, süreç odaklı yeni yaklaşımı ile proaktif bir fonksiyon haline gelmiştir (Uzun, 2006: 55). Günümüzde yaşanan gelişmeler işletmelerde başarının sağlanabilmesi için iç denetimin proaktif bir rol üstlenmesini zorunlu hale getirmiştir. İç denetçiler proaktif bir yaklaşım ortaya koyarak vizyonlarını genişletmelidir. Bu kapsamda iç denetçiler içinde yer aldıkları organizasyonun tüm aşamalarında etkin bir rol üstlenerek işletmeye yeterli düzeyde katkı sağlamalıdır (Alagöz, 2008: 107).

#### **2.1.10.3. Risk Odaklı İç Denetimde Esneklik**

Klasik denetim yaklaşımında tüm birim ve şubeler birbirinin aynı denetim teknik ve süreçleri ile denetlenirken, modern/risk odaklı denetim metodunda denetimin esasını her bir denetlenenin kendi özel koşulları oluşturmaktadır. Dolayısıyla esneklik, denetim işlevinin denetlemeye konu edilen her bir şirket, birim ve şube için aynı yaklaşımla belirlenmesi uygulamasının istisnasını oluşturan bir kavramdır. Kontrollerin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesini ve denetim önceliğinin yüksek risk içeren alanlara verilmesini öngören bir denetim perspektifidir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda şirket/birim/şube bazında belirlenen risk profilleri, yöneticilerin risk alma eğilimleri ve riskleri yönetme kabiliyetleri farklı/esnek tedbirlerin uygulanmasının temelini oluşturmaktadır (Yahşi, 2014: 147).

#### **2.1.10.4. Risk Odaklı İç Denetimde Etkinlik**

İç denetim anlamında etkinlik, kurum bünyesindeki bir süreçte o süreçle amaçlanan hususa ulaşılmasını sağlayacak girdilerin kullanılıp kullanılmadığı, amaca ulaşma dışındaki girdilere süreçte yer verilip verilmediği şeklinde ifade edilebilir (Gegin, 2007: 42-43). Klasik denetçilerden geçmişteki işlemlerin mevzuata uygunluğunu değerlendirmeleri beklenirken, risk temelli yaklaşım nedeniyle klasik beklentiler ciddi bir kırılmaya uğramış olup, günümüzde denetçilerden mevzuata

uygunlukla birlikte süreçlerin etkinliği ve verimliliğinin yeterli olup olmadığını ölçmelidirler (Yahşi, 2014: 148).

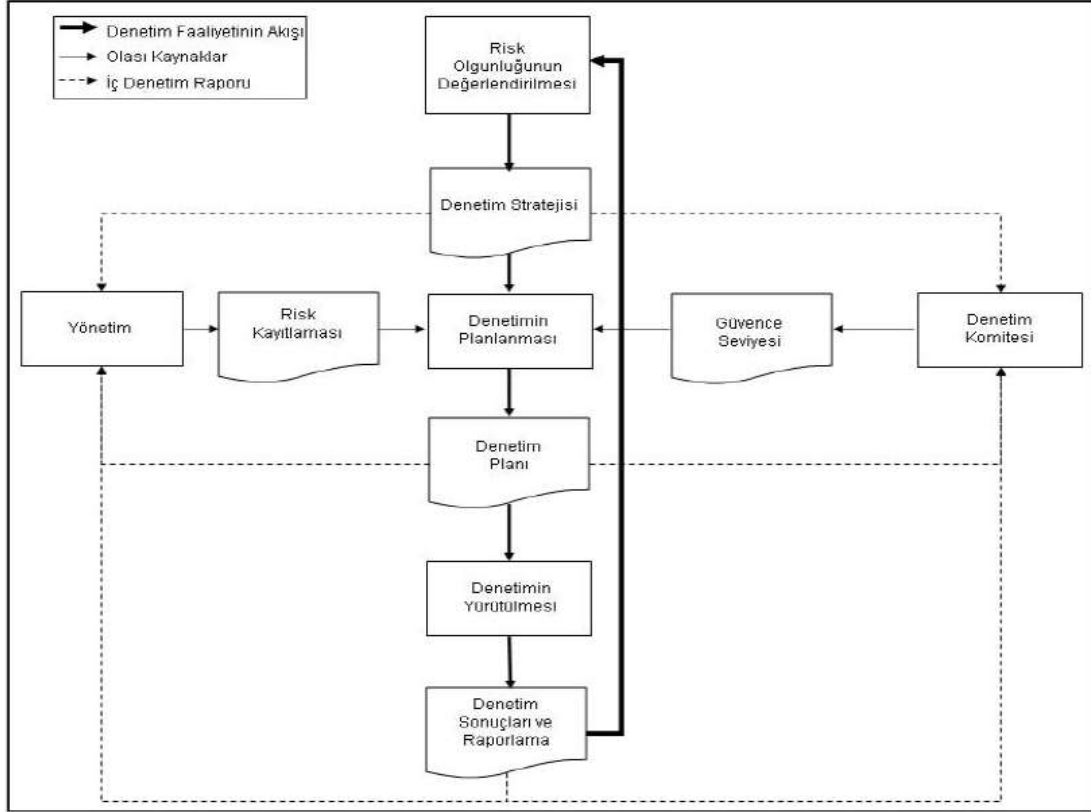
## 2.2. Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Risk odaklı denetim süreci; risklerin tanımlanması, ölçülmesi, ağırlıklarının belirlenmesi, sınıflandırılması, minimize edilmesi veya transfer edilmesi süreçlerinden oluşur. İşletmede mevcut olan tüm riskler tanımlanır. Bu riskler ağırlık derecesine göre sıralanır ve risk seviyesi belirlenir. Risklerin azaltılması için gerekli önlemler alınır ve uygulanır. Risk denetimine ilişkin raporlama yapılır. Risk yönetimi etkinleştirilir ve denetlenir (Uyar, 2003). İç Denetçiler Birliği'nin bir yayınında risk odaklı iç denetim için yedi adımlık bir süreçler dizisi önermektedir.

Thomas'a (2007: 1-6) göre bunlar sırasıyla;

- İşletme çevresini anlamak,
- Ön risk değerlendirmesi yapmak,
- 3 yıllık bir denetim planı geliştirmek,
- İkinci risk değerlendirmesini tamamlamak,
- İç denetim planının icra etmek,
- Kapanış toplantısı yapmak
- Raporlama ve iletişim süreçleri oluşturmak (aktaran; Türedi vd., 2015: 14).

**Şekil 2.2.** Risk Odaklı İç Denetim Sürecinin Aşamaları



**Kaynak:** Pehlivanlı, D., *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2008, s.91.

### 2.2.1. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan Hakkında Bilgi Toplamak

Risk esaslı iç denetimin etkinliğinin sağlanması için ilk aşama iç kontrol sistemi de dahil olmak üzere tüm işletme süreçlerini, işletmenin çevresel yapısını ve iş akışlarını tanımaktır. Dolayısıyla bu aşamada işletmenin amaçları ve bu amaçlar için kullanılacak olan altyapısı araştırılır. İşletme içinden veya çevresel koşullardan doğabilecek ve bu amaçlara ulaşılmasının önünde engel teşkil edecek riskler belirlenir ve bu riskleri yönetilebilir seviyelere indirgeyecek kontrol mekanizmalarının etkinliği sınanır (Türedi vd., 2015: 15).

### 2.2.2. Ayrıntılı Risk Değerleme İşleminin Yapılması

Risk değerlendirmesinin amacı, denetim planlamasının ve akabinde iç denetim faaliyetlerinin kurumun yüksek riskli faaliyet alanlarına odaklanmasını

sağlamaktır. Bu aşamanın amacı, denetlenecek birim/şubenin risk profilini belirlemek, yüksek riskli faaliyet alanlarını tespit etmek ve denetim planının hazırlanmasına temel olacak dokümantasyonu oluşturmaktır (Yahşi, 2014: 157).

Risklerin değerlendirilmesi, risk yönetimi çalışmalarının etkinliği açısından önemli bir aşama olmakla birlikte özellikle sınırları çok belirli olmayan operasyonel riskler açısından sürecin en zor aşamalarından biridir. Bu aşamada tanımlanmış olan risklerin sebepleri, potansiyel etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri üzerinde durularak işletmedeki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek işletmenin hedeflerine ulaşamama ihtimali azaltılmaya çalışılmaktadır (Çakmakçı, 2007: 61).

Risk odaklı denetimin ana noktasını teşkil eden riskin belirlendiği düzey olması nedeniyle risk değerlendirme aşamasının başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Eşkazan, 2005: 33):

- Üst yönetim ve bağımsız denetçilerin de sürece katılımı sağlanmalıdır.
- Süreç her iki taraf için de yararlı sonuçlar üretmelidir.
- Değerleme sürecinin sonuçlarının alınmasında acele edilmemelidir.
- Elde edilen sonucun asgari elde etme maliyeti kadar olmasına dikkat edilmelidir
- Ortaya çıkan sonuçlar denetçi ve yönetime anlam ifade etmelidir.
- Risk değerlendirme modeli kurumun ihtiyaçları göz önüne alınmak suretiyle mümkün olduğunca basit hazırlanmalıdır.
- Süreçte modellerin kullanılması zorunlu olmamakla birlikte, kullanılması halinde sistemin anlaşılabilirliği ve devamlılığı sağlanmalıdır.

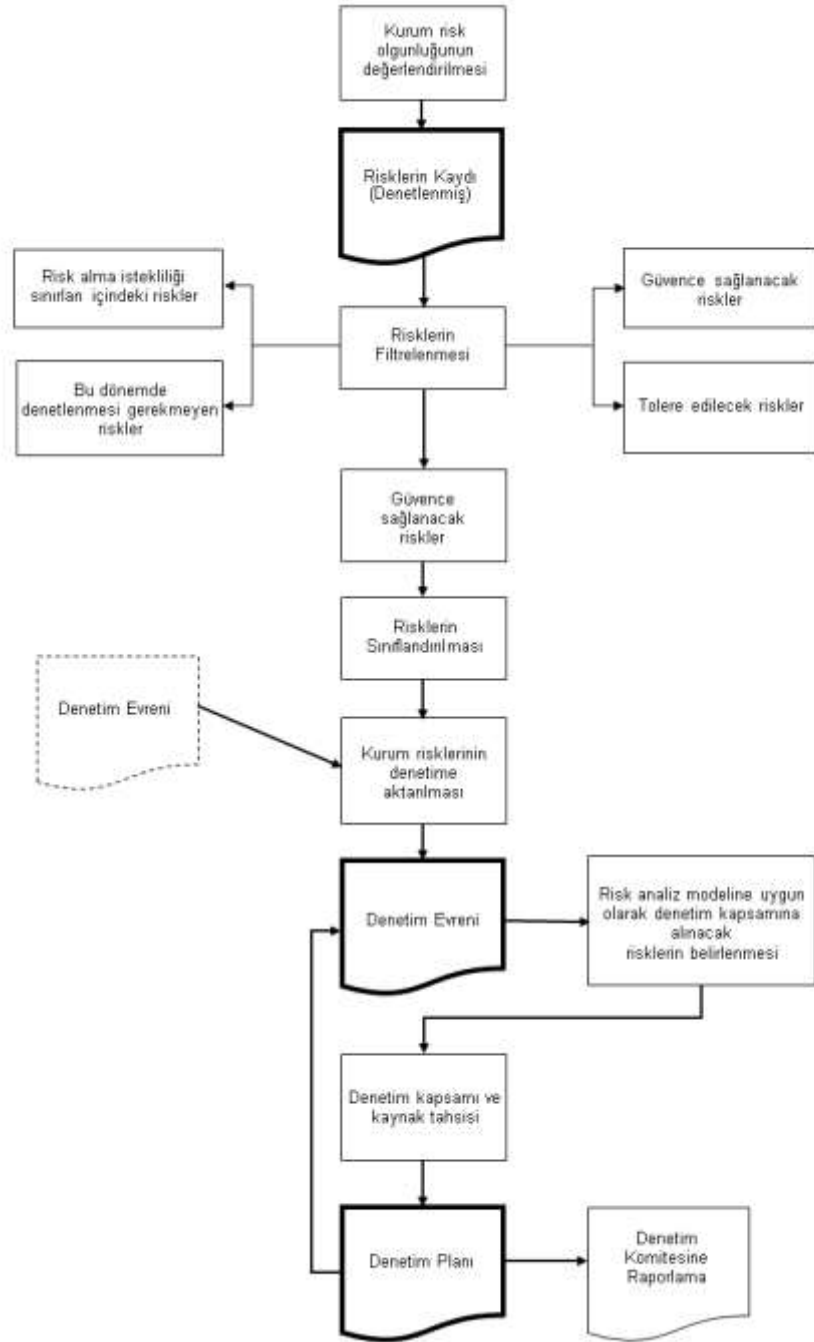


### 2.2.3. Risk Odaklı İç Denetim Planının Oluşturulması

Denetim planlaması denetim görüşüne ulaşmada denetçilerin faaliyetlerini ne şekilde ve hangi sırada yürüteceklerini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Planın hazırlanması ile denetim konuları denetim alanlarına bölünerek, denetçiler bu denetim alanları içerisinde dağıtmakta, her bir alanda uygulanması gereken yöntem ve işlemler belirlenerek, zamanlaması yapılmaktadır (Kaşıkçı, 2006: 68). Üst yönetim tarafından belirlenmiş denetim stratejisi denetim planının hazırlanmasında yol gösterici bir fonksiyon ifa etmektedir. İç denetçi, kurum risk olgunluğu çerçevesinde, kurumun hedefleri ve stratejileri doğrultusunda değerlendirmelerini yapmalı ve denetim planını kurumun stratejik amaçlarını ve denetim stratejisini dikkate almak suretiyle hazırlamalıdır (Yahşi, 2014: 164).

Strateji, iç denetim departmanının, mevcut durumda organizasyonun neresinde yer aldığını ve gelecekte nerede yer almak istediği ile ilgili olarak uzun vadeli olarak belirlenmelidir. Strateji belirlenirken iç denetim departmanının şu anda ne tür hizmetler verdiği ve bu hizmetlerin organizasyona katkısı, iç denetim departmanının oluşum şekli, etkinliği ve verimliliği gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır (Görener, 2010: 40). Riskler önem ve öncelik sırlamasına tabi tutulduktan sonra az riskli olanların asgari üç yılda bir, orta düzeyde riskli olanların asgari iki yılda bir, çok riskli olanların ise yılda bir kez denetimi esastır. Denetim planının ise her yıl için gerçekleştirilen risk değerlendirmelerinde ortaya çıkacak neticelere uygun şekilde güncellenmesi ve gerek görüldüğü hallerde değişen koşullara uygun şekilde revize edilmesi gerekmektedir (Türedi vd., 2015: 15).

Şekil 2.3. Risk Odaklı İç Denetimde Planlama



**Kaynak:** Pehlivanlı, D., *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2008, s.98.

Planlamanın temel faydası, plan çerçevesinde yer alan faaliyetlerin yüksek önem derecesine sahip konular olduğunun tespiti ve denetimde odak noktanın yakalandığına yönelik sağlanan güvencedir. Kıt denetim kaynaklarının etkin bir

şekilde kullanımı ve yüksek riskli alanlara aktarılması, ancak etkin bir planlama ile mümkün olabilecektir. Bu kıt kaynaklar sadece parasal olarak düşünülmemelidir. Denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında zamanın etkin kullanımı hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından çok önemlidir. Özellikle risk yönetimi sistemine ilişkin etkinlik denetimlerinde hatalı çalışan bir alanın belirlenmesi veya göz ardı edilen bir risk tanımlamasının dikkate alınması gerekliliğinin belirlenmesi ve bu tespitlerin zamanında yapılabilmesi, zamanlılık kavramını daha ön plana çıkartmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 127).

#### **2.2.4. İşletmenin Risk Değerlendirmesinin Yenilenmesi**

İkinci risk değerlendirme işleminde, tespit edilen risklere ilişkin oluşturulan kontrol mekanizmalarının etkinlik düzeyleri değerlendirilir. Bu aşamada denetçinin, yönetim tarafından uygulamaya konan kontrollerin tasarlandığı hali ile uygunluğunu denetlerken kullandığı enstrümanlar, mülakatlar ve yerinde denetim argümanlarıdır. Dolayısıyla ön risk değerlendirmesi aşamasında denetçinin temel veri kaynağı yönetimden edindiği bilgilendirmeler iken, ikinci risk değerlendirmesi aşamasında kendi yaptığı testler ve değerlendirmeler risk derecelendirmesinin asli kaynağı olmaktadır. Denetim planına son şeklini veren ve geliştirilmiş halde hazırlanmasını sağlayan da ikinci risk değerlendirmesi verileridir (Türedi vd., 2015: 15).

#### **2.3. Risk Odaklı İç Denetim Kapsamı**

Risk odaklı iç denetim, denetim kaynaklarının sınırsız olmadığı, denetlenecek birim faaliyetlerinin farklı risklerle karşı karşıya olduğu ve denetlenecek birim faaliyetlerinin göreceli olarak farklı önem derecesine sahip olduğu varsayımlarına dayanan denetim türüdür. Denetçi bu varsayımlar ışığında, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planları yapar ve bunları uygular. Buna göre risk odaklı iç denetimin kapsamı şu şekilde sıralanabilir (Görener, 2010: 32-33):

-İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi

-Risk yönetimi yöntemlerinin ve risk değerlendirme metodolojilerinin uygulanmasının ve etkinliğinin incelenmesi

-Elektronik bilgi sistemi ile elektronik hizmetler de dahil olmak üzere yönetim ve mali bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi

-Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi

-İşletmenin risk tahmini ile bağlantılı olarak kendi sermayesini değerlendirme sisteminin incelenmesi

-Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol sistemi işleyişinin denetlenmesi,

-Yasal ve düzenleyici otoritelerin koşullarına, etik kurallara, politika ve yöntemlerin uygulanmasına riayetinin incelenmesi

-Düzenleyici raporlamanın doğruluk, güvenilirlik ve zamanlılığının kontrolü

Risk odaklı iç denetim risklerin azaltılması süreci ile ilgilidir. Yani risklerin etkin bir şekilde yönetilerek, doğal (mutlak) risklerin, kurumun risk toleransı ve risk iştahı paralelinde kabul edilebilir kalıntı risklere dönüştürülmesi sürecine odaklanır. Kontroller en yaygın risk yönetim stratejisi olarak iç denetimin kapsamı içine girmektedir. Risk odaklı iç denetim, örgütün doğal risklerini kabul edilebilir kalıntı risklere dönüştüren risk yönetim ve kontrol süreçlerinin denetlenmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde işlev görür. İç denetim, kalıntı riskleri kabul edilebilir düzeylere indirmede problemleri olan kontrolleri, geliştirme planları ile daha güçlü ve işlevsel kılmaya çalışır (Kaya, 2010: 66).

Risk odaklı iç denetimde risk algılamasından kaynaklanan değişimler denetimin bütün alanlarını kapsamaktadır. Risk odaklı denetim profilinin ortaya çıkarılabilmesi için risk tanımlama ve risk değerlendirme aşamalarını da kapsamalıdır.

Bu iki aşama risk odaklı denetim açısından çok önemlidir ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Pehlivanlı, 2008: 6).

### **2.3.1. Geleneksel İç Denetimle Risk Odaklı İç Denetimin Karşılaştırılması**

Risk odaklı denetim ile geleneksel muhasebe odaklı denetim arasındaki temel fark denetimin riskleri ele alış şeklinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel denetim, denetimi muhasebe ile sınırlar ve öncelikle işletmenin finansal tabloları inceleyerek buradan hareketle işletmenin kayıt ve belgelerin inceler, işletmeyi sadece muhasebenin sunduğu bilgiler doğrultusunda tanır. Geleneksel denetim, muhasebe ile direkt bağlantılı risklere odaklanmaktadır. Risk odaklı denetimde ise muhasebenin verdiği bilgilerin eksik olduğunu, işletmenin karşılaştığı risklerin muhasebe ve iç kontrol sistemi kadar önemli olduğunu ve bu risklerin raporlanması gerektiğini vurgulanmaktadır (Kaval, 2005: 117-118).

Klasik/geleneksel ve modern/risk odaklı iç denetim yaklaşımları arasındaki temel farklılıkları değerlendirdiğimizde şu hususların özellikle dikkat çektiği görülmektedir (Yahşi, 2014: 153-154):

-Denetimin niteliği açısından: Klasik/geleneksel denetim yaklaşımında geçmişte gerçekleştirilen işlemler denetlenirken, modern/risk odaklı denetim anlayışında denetim faaliyetler/süreçler üzerinden yapılmaktadır.

-Denetimin etkinliği açısından: Klasik yaklaşımda istisnasız tüm birimler periyodik aralıklarla denetimden geçirilmekte, modern yaklaşımda ise bir risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlara göre karar verilmektedir. Modern yaklaşımda, yüksek risk içeren süreçler ile düşük risk içeren süreçlerin denetim sıklığının belirlenmesinde farklılıklar bulunmaktadır.

-Yöntem açısından: Klasik yaklaşımda yöntem açısından denetimler çoğu zaman denetçinin kendi inisiyatifi çerçevesinde şekillenirken modern yaklaşımda ise tüm denetçilerin aynı denetimden benzer sonuçlar elde etmesini sağlayacak sistematik ve standart denetim yöntemleri uygulanmaktadır.

-Denetçilerin sorumluluğu açısından: Klasik yaklaşımda iç denetçiler sadece denetim görevini yerine getirmekte iken, modern yaklaşımda ihtiyaç duyulması halinde, iç denetçiler kuruma değer katmak amacıyla denetim hizmetlerine ilave olarak danışmanlık hizmeti de verebilmektedirler.

-Denetçilerin Üst Yönetimle ilişkisi açısından: Klasik yaklaşımda iç denetçilerin üst yönetim ile ilişkisi kendilerine verilen denetim görevini en iyi şekilde yerine getirmek suretiyle elde ettikleri bulguları üst yönetime raporlamalarından ibarettir. Risk odaklı denetim yaklaşımında ise denetçilerin üst yönetim ile daha dinamik bir ilişki kurmaları beklenmektedir.

-Yönetime rehberlik etmesi açısından: Modern yaklaşımda iç denetçilerden beklenen bir diğer husus da, bankanın faaliyetleri ile ilgili en iyi uygulamalar konusunda kendisini güncel tutması ve bu konuda üst yönetimi düzenli olarak bilgilendirmesidir.

-Denetime tahsis edilen kaynakların kullanımı açısından: Klasik anlayışta maliyet algılamasının olmayışı nedeniyle denetim giderleri çoğu zaman göz ardı edilirken, modern anlayışta denetime ayrılan kaynakların maliyeti ile denetimden elde edilecek fayda karşılaştırılmakta, fayda/maliyet analizi doğrultusunda denetlenecek iş ve işlemlerin hangileri olması gerektiğine ve kapsamına karar verilmektedir.

-Denetimde etkinlik ve verimlilik açısından: Modern denetim yaklaşımını klasik yaklaşımdan ayıran önemli bir nokta da modern yaklaşımda operasyonel etkinlik ve verimliliğe geçmişe kıyasla çok daha fazla önem verilmeye başlanmasıdır.

-Denetimde stratejilerin dikkate alınması açısından: Modern yaklaşımda görev kapsamına, klasik anlayıştan farklı olarak, işlemlerin üst yönetim tarafından belirlenmiş kurum stratejilerine uygunluğunun değerlendirilmesi hususu eklenmiştir. Modern denetçiler faaliyetlerden ziyade süreçleri dikkate almakta, işlemlerden ziyade sistemi sorgulamaktadırlar.

-Denetçilerin sorumluluğunun kapsamı açısından: Klasik yaklaşımda denetçilerin görevi geçmişte gerçekleştirilen işlemlerin mevzuata uygunluğunu tespit etmektir. Modern yaklaşımda ise denetçilerden, işlemlerin mevzuata uygunluğunun tespitine ilave olarak kurum kaynaklarının işlemlerin gerçekleştirilmesinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı yönünde bir değerlendirme yapması istenmektedir.

Risk odaklı iç denetim ile ilgili literatür incelendiğinde çok fazla çalışmaya rastlanmamakla birlikte otel işletmelerinde uygulama gerçekleştiren iki çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar şunlardır;

Kaya (2010) yılında yaptığı çalışmada son yıllarda önemli bir kurumsal yönetim aracı olarak kabul edilen iç denetim ve günümüzde en geniş kabul gören iç denetim yaklaşımı olan risk odaklı iç denetim yaklaşımı ele almış, risk odaklı iç denetim yaklaşımına ilişkin metodoloji, araç ve teknikler belirli bir sistematik dahilinde ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda iç denetim ile ilişkili teorilerden yola çıkarak oluşturulan önermelerin geçerliliğini test etmek amacı ile bir özel sektör konaklama işletmesi bünyesinde uygulama gerçekleştirilmiş olup, gerçekleştirilen uygulama çalışması sonucunda iç denetimin; hissedarlar haklarının korunmasına yardımcı olduğu, işlem maliyetlerinin azaltılmasını sağladığı, kurumsal yönetimin güçlendirilmesine katkıda bulunulduğu tespit edilmiştir.

Akkaya (2011) yılında yaptığı çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir otel işletmesinin mali işler bölümünde risk odaklı iç denetim planlamasında risk matrisinin oluşturulma sürecini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında mali işler bölümünde vergi muhasebesi ve tahsilat yönetimi en yüksek risk unsuru olarak görülürken, raporlama ve nakit yönetimi en düşük risk olarak belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında denetçi riski en yüksek olan alanlara öncelik vererek ve o alanlara daha çok zaman ayırarak denetim çalışmalarını yürütmelidir sonucuna ulaşmıştır.

## 2.4. Otel İşletmeleri

Konaklama işletmeleri kapsamında ele alınan işletmeler otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, oberj, sağlık turizmi işletmeleri ile dağ evleri, çeşitli kuruluşların dinlenme yerleri ve misafirhaneleri, hosteller ve turistik yörelerde belli dönemlerde kiraya verilmek suretiyle ek konaklama olanağı sağlayan konutlar olarak sıralanabilmektedir. Bu işletmeler bir taraftan seyahat eden insanların fizyolojik gereksinimlerini karşılarken bir taraftan da sosyo-psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadır (Altıntaş, 2005: 59). Konaklama işletmeleri olarak ise ilk akla gelen otel işletmeleridir. Aşağıda otel işletmelerine yönelik bir takım tanımlar verilmiştir.

### 2.4.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel “sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı, ödemeye gücü yeter, istekli ve kabul edecek olan insanlara yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme” şeklinde tanımlanabilir (Öz, 2006: 5).

Bir yörede turizmden söz edilebilmesi için, ziyaretçilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek işletmelerin varlığı son derece önemlidir. Ziyaretçilerin, konaklama, yeme-içme, eğlenme, ulaşım, gibi hizmetleri karşılayan işletmelerin tümüne birden turizm işletmeleri denilmektedir. Turizm işletmeleri hem yerli ve yabancı ziyaretçilere hizmet verir hem de yöre halkına hizmet vermektedir. Turizm, herhangi bir merkezde turistik aktiviteler ve ağırlama hizmet işletmelerinin varlığı sayesinde gelişme gösterebilir (Karaman, 1998: 43). Bu noktada otel işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinin tam anlaşılabilmesi için ise tarihsel gelişiminin de incelenmesi gerekmektedir.

### 2.4.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanların yer değiştirme istekleri, ilk çağlarda başlamış ve günümüze kadar süregelmiştir. İlk çağlarda insanların yer değiştirme nedenleri genellikle gıda gereksinimlerini karşılamaktan doğmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, insanoğlunun çeşitli ihtiyaçları doğmuştur. Bu ihtiyaçlardan biri de yeni yerler keşfetmek olmuştur.



İnsanoğlunun konaklama ihtiyacını karşılaması başka bir durumu ortaya çıkarmış ve insanlar seyahat nedeni ile konaklama gerçekleştirmeye başlamışlardır (Elitaş, 2010: 12).

Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller, seyahat edenlere konaklama olanağı veren özel mülkiyetli evler olarak ortaya çıkmıştır. Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişmiştir (Kıngır, 2006: 459). Eski Grek ve Roma'ya dönemlerine ait yazılı belgelere göre söz konusu hanların yolcuların ve hayvanlarının yeme-içme ve barınma gereksinimlerini karşıladığı görülmektedir. Sahibinin ailesiyle oturduğu kendi evi durumunda olan bu hanlar günümüz otellerinin de öncüsü sayılmaktadır. Gelen müşteriler, tanımadıkları insanlarla aynı odayı paylaşmış, dinlenmek ve yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak için buralarda konaklamışlardır (Aktaş, 2002: 27).

Tarihsel olarak kökeni çok eskilere gitmesine rağmen, bugünkü anlamda kullanılan konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl öncesine dayanmaktadır. Orta çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olarak gelişme göstermiştir. İngiltere'de 'Otel' terimi 1760'dan sonra kullanılmaya başlanmıştır. 1887' de Londra' nın Trafalgar Meydanı'nda Hotel Victoria, 1889' da Savory ve 1896' da 'Hotel Cecil' hizmete açılmıştır (Kıngır, 2006: 460). Amerika'da ise ilk hanlar 11. ve 13. yüzyıllar arasında, İngiltere'dekine benzer özellikler gösteren şekilde inşa edilmiştir. Amerika'da ilk otel 1794 yılında New York'ta "City Hotel" olarak inşa edildi. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesinden ibaretti. Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden ve 1829 yılında Boston' da inşa edilen "Tremont House" oteli olmuştur(Yıldız, 2011: 11).

Avrupa'da ki konaklama endüstrisi anlayışı sadece zengin ve soylu kesimin yararlanabileceği şekilde tesis edildiğinden XX. yüzyılın ilk yarısında otel endüstrisi gerekli büyümeyi gösterememiş, aynı tarihlerde Amerikan otelciliği ise hızlı bir büyüme göstermiştir. Bunun en önemli nedeni, Amerikan otelciliği anlayışında Avrupa'da olduğu gibi bir ayrımcılığın söz konusu olmaması, parası olan ve gerekli

ödemeyi gerçekleştirebilecek herkese kapılarının açık olmasıdır. Modern otelciliğin gelişmesinde ve doğuşunda Amerikan Otelciliğinin büyük payı vardır(Elitaş, 2010: 13-14).

Diğer yandan Türkiye’de konaklama hizmetleri Avrupa’dan yüzyıllar önce ele alınmıştır. Avrupa’da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama hizmeti verirken, Anadolu’ da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansaraylar kurmaya başlamışlardır. Türkiye’de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu’nda hizmete giren Pera Palas otelidir. Pera Palas Oteli ve 1914 yılında açılan Tokatlıyan Oteli, o dönemde Avrupa ve Ortadoğu’nun en lüks otellerinden biri olarak kabul edilmiştir (Kıngır, 2006: 460). Sonuç olarak konaklama işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere yeme içme, dinlenme, ağırlama, vb. ihtiyaçlarını karşılayan birimler olarak kabul görmüştür (Çetintürk, 2010: 2).

### **2.4.3. Otel İşletmelerinin Türleri**

Otel işletmeleri, belirli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Genel olarak otel işletmelerinin sınıflandırılmasında şu kriterler dikkate alınmaktadır (Elitaş, 2010: 15):

- Kuruluş yerine göre sınıflandırma
- Sunulan hizmetin çeşitliliğine göre sınıflandırma
- Yönetim şekline göre sınıflandırma
- Ziyaret amacına göre sınıflandırma
- Seyahat süresine göre sınıflandırma
- Lisanslı ve lisansız oluşlarına göre sınıflandırma
- Sınıflarına göre konaklama işletmeleridir.

#### 2.4.4. Otel İşletmelerinin Önemi ve Özellikleri

Bir bölgenin turistler tarafından ziyaret edilebilmesi o bölgede konaklama olanaklarının mevcut olmasıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle günümüzde, konaklama işletmelerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin, turizm sektörü olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir (Günel, 2009: 11).

Otellerin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve müşterilerin otelde konakladığı süre zarfında onları tatmin etmek zorunluluğu bulunduğu, bunun da otelde istihdam edilen personelin niteliğine bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda otellerin çeşitli nedenlerle zaman zaman istihdam etmek üzere personel bulma faaliyetlerine giriştiği söylenebilir (Gümüş vd., 2010: 2).

Oteller buldukları ülkede toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerine katkıda bulunurlar. Bu bağlamda oteller, çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım, yeterli haberleşme ve ulaştırma faaliyetleri kadar, ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır (Öz, 2006: 7).

Bu işletmeler kuruluş aşamasında ve faaliyetleri sırasında büyük sermayeye gereksinirler, bina ve donatını gibi sürekli kullanım malzemeleri işletme faaliyetlerinde önemli yer tutar. Talebin önceden kestirilmesinin güçlüğünden ötürü risk faktörü yüksek olup, başarı için büyük bir işbölümü ve eşgüdümüne gereksinim duyulur. İç ve dış pazara hitap ettiklerinden satış önemlidir, verimliliği artırma yöntemlerine sıkça başvurulur (Özbayır, 2005: 5).

Oteller diğer sanayilerin ürünlerine alt yapı olmaları bakımından önemlidir. Aynı zamanda emek/yoğun bir sektör olması nedeniyle bulunduğu bölgede büyük oranda istihdam olanağı sağlar. Oteller içinde buldukları bölge halkı için de önemli ağırlama kaynağı olmaktadır. Birçok hizmetleri ile yöresel müşterileri kendine çeker. Böylece oteller içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri haline gelirler (Öz, 2006: 7). Otellerin tanımı, tarihsel gelişimi ve önemi onların birçok özelliğini de ortaya çıkarmıştır.

Otel işletmelerinin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Altıntaş, 2005: 58):

-Otel işletmelerinde toplam varlıkların büyük bir çoğunluğu duran varlıklardan oluştuğundan amortisman giderleri gibi sabit maliyetler çok yüksektir.

-Otel işletmeleri kuruluşa ve yatırım aşamasında çok fazla sermaye gerektirir.

-Turistik mal ve hizmetlere olan talep ekonomik, kültürel ve politik etmenlerden çok hızlı etkilendiğinden konaklama işletmeciliğine yapılan yatırımlar yüksek oranda risk taşır.

- Otel işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetler sadece bir ekonomik bir gereksinime dayanmadığı için her an ve büyük bir hızla başka türden mal ve hizmetlerle yer değiştirebilir.

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerde standartlaşmaya belli ölçüde yer verilebilir.

-Herhangi bir otellerin işletmesinin ürettiği mal ve hizmetler diğer turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerle bütünleşir.

Otel işletmelerinin de kendilerine has bir takım özellikleri vardır. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Pelit, 2003: 6):

-Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

-Konaklama ihtiyacının yanında beslenme gereksinimini de cevap verebilmelidir.

-Konuklar ile kısa süreli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

-Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

-Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

-Müşterilerine sunduğu odalarda sağlık koşullarına uygun olarak hazırlanmış banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

-Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Farklı bir sınıflandırmaya göre otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Hizmeti üreten ve sunan insandır. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi temeline dayanır çünkü üretilen mal ve hizmetler dayanıksız bir yapıya sahiptir. Kuruluş aşamalarında büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar ve bu bina demirbaşlar otelin varlığının %90'ını kapsadığından dolayı bu varlıkların kısa sürede nakit'e çevrilememesi riskli bir faktördür.(Binbay, 2007: 13).

Yukarıdaki sayılanlar dışında otel işletmeleri sunulan hizmetler, diğer sektörlerde yer alan işletmelerin sunduğu hizmetlere göre gerek üretim, gerekse sunum aşamaları açısından farklı özelliklere sahiptir. Üretilen ürünün stoklanamaması ve müşterinin üretim esnasında ürünü tüketmek zorunda oluşu otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin diğer sektörlerde yer alan işletmelerinin sunduğu hizmetlere göre ayırt edici özelliğidir (Bulgan, 2010: 8).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### RİSK ODAKLI İÇ DENETİMİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risk odaklı iç denetim konusu, önceki iki bölümde literatürde yer alan çalışmalarla anlatılmıştır. Bu bölümde ise Konya ve Antalya illerinin merkezlerinde faaliyet gösteren, turizm işletme belgesine sahip, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iç kontrol iç denetim yapısının etkinliğini ölçmek ve risk odaklı iç denetim profilini ortaya koymak için bir uygulama (anket) yapılacaktır. Bu bölümde araştırmanın kapsamı, amacı, kısıtlılıkları, önemi ve yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, risk odaklı iç denetim üzerine kurulmuştur. Otel işletmelerinde risk odaklı iç denetim profilinin değerlendirilmesi kapsamında incelenmiştir. Araştırmada risk odaklı iç denetim ve otel işletmeleri kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Bilimsel yazında yer alan önceki çalışmalar ayrıntılı olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak denetim, iç denetim, risk odaklı denetim, otel işletmeleri kavramlarına yer verilmiştir. Son olarak risk odaklı iç denetim sisteminin Konya ve Antalya illerinin merkezlerinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otellerin karşılaştırması kapsamında yapılan araştırmaya yer verilerek, elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Konaklama işletmelerinin içinde yer alan otel işletmeleri, haftanın 7 günü günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir. Otel işletmeleri yapıları ve faaliyet konuları açısından sahip olduğu özellikler göz önüne alındığında, varlık kayıpları, hata ve hilelere rastlanma olasılığı ve finansal raporların güven vermemesi gibi durumlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durum otel işletmelerinin kar sağlamasına ve işletmenin devamlılığına etki ettiğinden etkin bir iç denetim sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. Özellikle 1990'li yıllarda muhasebe skandallarının gerçekleşmesiyle birlikte denetim önemli bir yere sahip olmuştur. 2000'li yıllarla birlikte risk kavramının gündeme gelmesiyle finansal ve idari yapılara ilişkin

hataların ve zayıf yönlerin ortaya konmasıyla birlikte risk odaklı denetim ön plana çıkmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde iç kontrol ve iç denetim etkinliğini ölçmek, risk odaklı iç denetim profilini ortaya koymak, aynı zamanda risk odaklı iç denetimin Konya ve Antalya illerinin merkez otelleri değerlendirmesi yapmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda Konya ve Antalya il merkezlerinde yer alan, turizm işletme belgeli, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri evreni ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Önemi**

Denetim ve iç denetim sistemiyle ilgili yerli ve yabancı literatürde çok sayıda çalışma yer alırken, risk odaklı iç denetim ile ilgili çalışma sayısı yerli ve yabancı literatürde yok denecek kadar azdır. Yapılan çalışmalar daha çok bankalar, kamu ve sanayi sektörü üzerinedir. Bununla birlikte otel işletmeleri uygulamalarına bakıldığında yerli literatürde iki çalışmaya rastlanmış ve bu çalışmaların tek bir otel işletmesinde yapılmış olduğu görülmüştür. Bu durum konunun Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından araştırılmaya ihtiyaç olan konulardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın birden çok otel işletmesinde gerçekleştirilmesi risk odaklı iç denetimin genel olarak otellerdeki durumunu ele almasıyla çalışmanın özgünlüğünü ortaya koyarken, bununla birlikte bilimsel yazına sağlayacağı katkılar çalışmanın önemini artırmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışmada da bazı sınırlılıklar (kısıtlar) bulunmaktadır. İlk olarak 20 Haziran 2017 tarihi itibarıyla Konya ve Antalya illerinin merkezlerinde faaliyet gösteren, turizm işletmesi belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı kalmaktadır. Sınırlı kalmasının nedeni ise maliyet ve zamandır. Diğer bir neden ise amaca ulaşabilen iki olması, şehir otelleri olması ve yılın her günü hizmet vermeleridir. Elde etmiş olunan sonuçları farklı bir il’e ya da otel işletmelerinin tamamına genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Araştırma da ölçekte yer alan ifadeler katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevaplar ile sınırlı kalmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğru varsayılmaktadır.

Araştırma ölçeği kapalı uçlu sorulardan oluştuğu için katılımcıların kendi düşüncelerini söylemelerine engel olmaktadır. Ölçeğin kapalı uçlu sorulardan oluşmasının nedeni ise çalışmaya hizmet eden en doğru yöntem olarak görülmesindedir.

### 3.5. Araştırma Yöntemi

Çalışma için detaylı bir bilimsel yazın taraması yapılmıştır. Bu kapsamda birincil veriler arasında bulunan yapılandırılmış anket formu oluşturulmuştur. Anket, birincil kaynaklardan bilgi elde etmek, araştırmanın problemini çözmek ve bilgi toplamak için hazırlanan soru formudur ( İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 131). Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu sayede katılımcılardan cevap alınırken soruların daha iyi anlaşılabilmesi adına ön bilgiler verilmiştir.

Verilerin geçerliliğini artırabilmek için, veri toplama esnasında Konya ve Antalya il merkezlerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri evren olarak kabul edilmiştir. Risk odaklı iç denetim uygulamalarının maliyetli olması nedeniyle daha küçük otel işletmelerinde bu uygulamaların etkin olarak kullanılmadığı ön çalışma yapılarak belirlendiği için çalışma kapsamına alınmamıştır. Veri toplama aracı üç bölümden ve 58 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcının demografik özellikleri ve işletmenin genel özellikleri, ikinci bölümde iç kontrol ve iç denetim yapısının etkinliğini ölçen sorular, üçüncü ve son bölümde ise risk odaklı iç denetimin profilini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin ifadeleri otel işletmelerinde denetim yapan denetçiler ve ilgili alandan uzman kişiler tarafından değerlendirilmiştir.

Ankette kullanılan sorular daha önce yapılmış çalışmalar; Kurnaz (2007), Özer (2008), Doğan (2011), Marufu (2014) ve Yetiş(2016) incelenerek, 5’li Likert Ölçeğine uygun cevaplar düşünülerek hazırlanmıştır. Anket geri dönüşüm oranı % 71 (30/42) olarak gerçekleşmiştir. Toplanan anketler, istatistik paket programına aktarılmış ve analize hazır hale getirilmiştir.



### 3.6. Araştırmanın Analizleri ve Bulgular

Anket tekniği ile toplanan veriler kodlanarak istatistik programına aktarılmıştır. Araştırma kapsamı sonucunda toplanan veriler “SPSS 20.0” istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri girişinin tamamlanmasından sonra veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir.

Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek için kullanılacak testler şunlardır:

- Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizi)
- Mann-Whitney U Testi
- Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi

#### 3.6.1. Katılımcıların (İşletmelerin) Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde katılımcıların (işletmelerin) sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların (işletmelerin) sosyo-demografik değişkenlere verdikleri cevaplar çerçevesinde frekans analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda detaylandırılmıştır.

**Tablo 3.1.** Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
Yıldız	5 Yıldız	15	50,0	Unvan	Genel Müdür	1	3,3
	4 Yıldız	15	50,0		Muhasebe Müdürü	19	63,3
	Toplam	30	100,0		Finans Müdürü	5	16,7
Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	13,3		Muhasebe-Finans Müdürü	5	16,7
	1-3 yıl	7	23,3		Toplam	30	100,0
	4-6 yıl	10	33,3	İşletme Statüsü	Uluslararası Zincir İşletme	7	23,3
	7-9 yıl	7	23,3		Ulusal Zincir İşletme	8	26,7
	10 yıl ve üzeri	2	6,7		Bağımsız İşletme	15	50,0
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0
İl	Konya	13	43,3				
	Antalya	17	56,7				
	Total	30	100,0				

Araştırmaya katılan işletmelerin grup dağılımları incelendiğinde, turizm işletmelerinin sınıflamasının %50 (15) ile 5 yıldızlı turizm işletmelerinden ve %50 (15) ile de 4 yıldızlı turizm işletmelerinden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların işletmedeki unvanlarına bakıldığında, %63,3'ü Muhasebe Müdürü (19 kişi), %16,7'ü Finans Müdürü (5 kişi), yine %16,7'si Muhasebe-Finans Müdürü (5 kişi), %3,3'ü de Genel Müdür (1 kişi)'dür.

Ankete katılan bireylerin işletmelerde çalışma süreleri incelendiğinde, %33,3 ile 4–6 yıl (10 kişi), %23,3 ile 1–3 yıl (7 kişi), yine %23,3 ile 7–9 yıl (7 kişi), %13,3 ile 1 yıldan az (4 kişi) ve %6,7 ile 10 yıl ve üzeri (2 kişi) olduğu görülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin statülerine bakıldığında ise en yüksek oranın %50 ile bağımsız işletmelere ait olduğu görülmektedir. Bağımsız işletmeleri, %26,7 ile ulusal zincir işletmeler, %23,3 ile de uluslararası zincir işletmeler takip etmektedir.

Örnekleme dâhil edilen turizm işletmelerinin il bazında dağılımlarına bakıldığında ise %43,3'ü (13 işletme) Konya'da, %56,7'si (17 işletme) de Antalya'da bulunmaktadır.

**Tablo 3.2.** İşletmelerin Faaliyet Süresi ve İç Denetim Durumları (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
Faaliyet Süresi	1 yıldan az	1	3,3	İç Denetim Yapılıyor mu?	Evet	30	100,0
	1–3 yıl	2	6,7		Hayır	0	0,0
	4–6 yıl	8	26,7		Toplam	30	100,0
	7–9 yıl	3	10,0	İç Denetim Birimi	Evet	25	83,3
	10 yıl ve üzeri	16	53,3		Hayır	5	16,7
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0
Denetçi Sayısı	0	3	10,0	İç Denetim Birimi Personel Sayısı	0	6	20,0
	1–5	26	86,7		1	3	10,0
	5 den fazla	1	3,3		2	3	10,0
	Toplam	30	100,0		3	1	3,3
İç Denetim (İç Kontrol Sist.)	Evet	30	100,0		4	11	36,7
	Hayır	0	0,0		5	6	20,0
	Toplam	30	100,0	Toplam	30	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde, en yüksek oranın %53,3 ile 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelere (16 işletme) ait olduğu görülmektedir. Bunu % 26,7 ile 4-6 yıl (8 işletme), %10,0 ile 7-9 yıl (3 işletme), %6,7 ile 1-3 yıl (2 işletme), %3,3 ile 1 yıldan az (1 işletme), faaliyet süresine sahip olan işletmeler takip etmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin tamamında iç denetimin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmelerin %83,3'ünün iç denetim birimine sahip olduğu, %16,7'sin de ise iç denetim biriminin bulunmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin denetçi sayısı incelendiğinde %86,7'sinin denetçi sayısının 1-5 arasında olduğu, %10,0'ında ise herhangi bir denetçinin olmadığı ve %3,3'ünün de 5'den fazla denetçiye sahip olduğu görülmektedir. Dahası araştırmaya katılan işletmelerin tamamında iç denetimde iç kontrol sistemini gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

İşletmelerin iç denetim birimi personel sayısı incelendiğinde, en yüksek oranın %36,7 ile 4 personelden oluştuğu, %20'sinin 5 personelden, yine %20'sinin hiçbir personele sahip olmadığı, %10'unun 1 ve diğer %10'unun da 2 personele sahip olduğu, %3,3'ünün de 3 personele sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3.** İç Denetim Birimi Personel Ve Bilgisayar Sayısı (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
İç Denetim (Risk Yönetim Prosedür)	Evet	25	83,3	İç Denetim için Personel Sayısı	Yeterli	22	73,3
	Hayır	5	16,7		Yeterli Değil	8	26,7
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0
İç Denetim için Bilgisayar Sayısı	Yeterli	29	96,7				
	Yeterli Değil	1	3,3				
	Toplam	30	100,0				

Araştırmaya katılan işletmelerin risk yönetim prosedürleri incelendiğinde, işletmelerin %83,3'ünün risk yönetim prosedürünü gerçekleştirdiği, %16,7'sinin de risk yönetim prosedürünü gerçekleştirmediği görülmektedir. Ayrıca işletmelerin iç denetim için personel sayısının işletmelerin %73,3'ünü göre yeterli olduğu, %26,7'si için de yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İç denetim için bilgisayar sayısının

işletmelerin %96,7'sine göre yeterli olduğu, %3,3'ünü göre de yeterli olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.4.** İşletmede İç Denetimin Yeri ve Denetim Sonuçlarının İletilme Şekli (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
İç Denetimin Organizasyondaki Yeri	Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmaktadır	15	50,0	Denetim Sonuçlarını bağlı olunan birime iletme	Sözlü olarak	1	3,3
	Denetim kuruluna/denetçiye bağlı olarak çalışmaktadır	1	3,3		Denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen tüm hususlar raporlanmakta ve alınacak önlemler gösterilmektedir	18	60,0
	Genel müdür ya da Murahhas azaya bağlı olarak çalışmaktadır	12	40,0		Tespit edilen aykırılıkların denetim sırasında düzeltilmesi yoluna gidilmekte, kalan hususlar gerekirse raporlanmaktadır	5	16,7
	Diğer	2	6,7		Sayılan yöntemlerin tümü kullanılarak	6	20,0
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerde iç denetimin organizasyondaki yeri incelendiğinde, en yüksek oranın %50,0 ile iç denetimin yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Bunu, %40 ile genel müdür ya da Murahhas azaya bağlı olarak çalışmakta olduğu, %6,7 ile diğer ve %3,3 ile de denetim kuruluna/denetçiye bağlı olarak çalışmakta olduğu sonucu takip etmektedir. Ayrıca işletmelerin denetim sonuçlarını bağlı olunan birime iletme ilgili cevaplar incelendiğinde, işletmelerin %60,0'ının denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen tüm hususların raporlanmakta ve alınacak önlemlerin gösterilmekte olduğu, işletmelerin %20,0'sinin sayılan yöntemlerin tümünü kullanmakta olduğu, işletmelerin %16,7'sinin de tespit edilen aykırılıkların denetim sırasında düzeltilmesi yoluna gidildiği ve kalan hususların gerekirse raporlanmakta olduğu, işletmelerin %3,3'ünde de denetim sonuçlarını sözlü olarak iletme sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.5.** İç Denetimle İlgili Raporların Sunulması, Eğitim ve Beklentiler (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
Denetim Raporları Sıklığı	Aylık	10	33,3	İç Denetim Raporları Kime sunulmakta	Yönetim kuruluna	16	53,3
	3 aylık	2	6,7		Genel müdür veya yardımcısına	13	43,3
	6 aylık	16	53,3		Diğer	1	3,3
	1 yıllık	1	3,3		Toplam	30	100,0
	Daha uzun periyotlarda	1	3,3	İç Denetimden Beklentiler	Risk yönetimi	4	13,3
	Toplam	30	100,0		Kurumsal yönetim	12	40,0
İç Denetimle İlgili Eğitim	Evet	27	90,0		İç kontrol sistemleri	14	46,7
	Hayır	3	10,0		Toplam	30	100,0
	Toplam	30	100,0				

Araştırmaya katılan işletmelerin denetim raporları hazırlama sıklığı incelendiğinde, işletmelerin %53,3'ü 6 aylık periyotlarda, %33,3'ü aylık periyotlarda, %6,7'si ise 3 aylık dönemlerde, %3,3'ü 1 yıllık, %3,3'ünde daha uzun periyotlarda denetim raporlarını hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin %90'ı iç denetimle ilgili hizmet içi eğitim gerçekleştirdikleri, %10,0'unun ise iç denetimle ilgili eğitim yapmadıklarını sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin iç denetim raporlarını kime sundukları ile ilgili araştırma sonuçlarına bakıldığında, %53,3'ünün yönetim kuruluna, %43,3'ünün de genel müdür veya yardımcısına bu raporları sunduklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin iç denetimden beklentilerini ölçmeye yönelik soruya verilen cevaplar incelendiğinde, %46,7'sinin iç kontrol sistemleri, %40,0'ının kurumsal yönetim ve %13,3'ünün ise risk yönetimi beklentisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.6.** Risk Odaklı Denetim İçin Kaynakların Durumu (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
Risk Odaklı İç Denetim	Evet	27	90,0	İç Denetim Risk Yönetimi çerçevesinin oluşturulması	Evet	27	90,0
	Hayır	3	10,0		Hayır	3	10,0
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0
İşletmenizde	İç	13	43,3	Risk Odaklı	Evet	27	90,0

<b>Risk Yönetim Uygulaması(Evet ise)</b>	denetim			<b>İç Denetim Uygulamak için Mali Kaynak</b>			
	Risk yönetimi	1	3,3		Hayır	3	10,0
	Şirket dışı danışman	11	36,7		Toplam	30	100,0
	Stratejik yönetim	0	0,0				
	Diğer	0	0,0	<b>Risk Odaklı İç Denetim Uygulamak için İnsan Kaynakları</b>	Evet	22	73,3
	Hayır	5	16,7		Hayır	8	26,7
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0
<b>Risklerin ölçülmesi aşamalarında oluşan risk değerlendirme faaliyetleri</b>	Evet	24	80,0	<b>Risk Odaklı İç Denetim Uygulamak için Ekipmanlar (donanım ve yazılım)</b>	Evet	21	70,0
	Hayır	6	20,0		Hayır	9	30,0
	Toplam	30	100,0		Toplam	30	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin risk temelli iç denetimden haberdar olup olmadıkları ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, %90'ının haberdar olduğu, %10,0'unun ise haberdar olması sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmelerin %90'ının iç denetimin, risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasını teşvik ettiği, %10,0'unun ise teşvik etmediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin risk yönetim uygulamasının var olup olmadığı ve hangi birim altında gerçekleştirildiği ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, %43,3'ünün iç denetim, %36,7'sinin şirket dışı danışman, %3,3'ünün risk yönetimi, %16,7'sinin ise hayır cevabı verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma örneğine dahil edilen işletmelerin %90,0'ının risk odaklı iç denetim uygulamak için yeterli mali kaynaklara sahip olduğu, %10'0'unun ise yeterli mali kaynaklara sahip olmadığı ile ilgili görüş ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca işletmelerin %73,3'ünün risk odaklı iç denetim uygulamak için yeterli insan kaynaklarına sahip olduğu, %26,7'sinin ise yeterli insan kaynaklarına sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dahası işletmelerin %70'inin risk odaklı iç denetim uygulamak için yeterli ekipmanlara sahip olduğu, %30,0'unun ise yeterli ekipmanlara sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin %80,0'inin risklerin ölçülmesi aşamalarında oluşan risk değerlendirme faaliyetlerini kullandıkları, %20,0'sinin ise kullanmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.7.** İşletmenin Risk Değerleme Süreci ve Çalışmaları (n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
İşletme risk değerlendirme süreci başlangıcı	1 yıldan daha az	23	76,7	Risk değerlendirme çalışmaları	İç denetim birimi, risk yönetimi birimi ile ortak çalışarak	4	13,3
	Son 1 yılda	2	6,7		İç denetim birimi tarafından, dış danışmanlar desteğiyle	15	50,0
	Yeni geçtik	5	16,7		İç denetçilerin rolü yoktur	2	6,7
	Toplam	30	100,0		Diğer	9	30,0
				Toplam	30	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %76,7'sinin risk değerlendirme sürecine 1 yıldan daha az bir sürede geçtiği, 16,7'sinin yeni geçtiği ve %6,7'sinin ise son bir yılda geçtiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin risk değerlendirme çalışmaları ile ilgili veriler incelendiğinde, işletmelerin %50,0'sinin iç denetim birimi tarafından, dış danışmanlar desteğiyle, %13,3'ünün iç denetim biriminin, risk yönetimi birimi ile ortak çalışarak risk değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmelerin %6,7'sinin risk değerlendirme çalışmalarında iç denetçilerin rolünün olmadığı ve %30,0'unun ise diğer cevabını verdiği belirlenmiştir.

**Tablo 3.8.** Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi ve Risk Değerlendirme Faaliyetleri(n=30)

Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler	Değer	Frekans	Yüzde
Risk yönetim birimi ile iç denetim birimi arasındaki	İç denetçiler yatay yönetim ile işbirliği içindeler	1	3,3	Risk değerlendirme faaliyetlerinin temel amacı	Yönetimin riskin üstesinden gelebilmesi için sistematik bir yaklaşım	11	36,7

ilişki				geliştirmek		
İç denetimin desteği ile bağımsız denetçi ile yatay yönetim işbirliği içindedir	20	66,7		Denetim planını belirlemek için kritik alanları belirlemek (makro risk değerlendirme)	1	3,3
İç denetçi ile bağımsız denetçi işbirliği halinde fakat yatay yönetim bunun dışında kalmaktadır	1	3,3		Kapsamlı risk değerlemesi (mikro risk değerlendirme)	4	13,3
İç denetçi risk değerlendirmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır	7	23,3		Yasal düzenlemelere uygunluk	14	46,7
İç denetçinin hiçbir rolü yoktur	1	3,3		Toplam	30	100,0
Toplam	30	100,0				

Araştırmaya katılan işletmelerin, %66,7'si risk yönetim birimi ile iç denetim birimi arasındaki ilişkiyi; “iç denetimin desteği ile bağımsız denetçi ile yatay yönetim işbirliği içindedir” şeklinde, %23,3'ü “iç denetçi risk değerlendirmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır” şeklinde, %3,3'ü “iç denetçiler yatay yönetim ile işbirliği içindeler” şeklinde, %3,3'ü de “iç denetçinin hiçbir rolü yoktur” şeklinde, %3,3'ü ise “iç denetçi ile bağımsız denetçi işbirliği halinde fakat yatay yönetim bunun dışında kalmaktadır” şeklinde açıkladıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin risk değerlendirme faaliyetlerinin temel amacı ile ilgili soruya verdikleri cevaplar Tablo 8'de görülmektedir. Bu doğrultuda, risk değerlendirme faaliyetlerinin temel amacını işletmelerin %46,7'sinin yasal düzenlemelere uygunluk, %36,7'sinin yönetimin riskin üstesinden gelebilmesi için sistematik bir yaklaşım geliştirmek, %13,3'ünün kapsamlı risk değerlemesi (mikro risk değerlendirme), %3,3'ü de denetim planını belirlemek için kritik alanları belirlemek (makro risk değerlendirme) olarak açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3. 9.** Otel İşletmelerini Etkileyen Riskler (n=30)

Demografik	Değer	Frekans	Yüzde
------------	-------	---------	-------



Değişkenler			
<b>Otel İşletmeleri için en önemli risk hangisi</b>	Operasyonel riskler	1	3,3
	Piyasa riskleri	2	6,7
	Finansal riskler	16	53,3
	Bilgi teknolojileri riskleri	1	3,3
	Tümüne aynı	10	33,3
	Toplam	30	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin, Otel İşletmeleri için en önemli risk hangisi sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek oranın %53,3 ile finansal risklere ait olduğu görülmektedir. Finansal riskleri, %33,3 ile tümüne aynı, %6,7 ile piyasa riskleri, %3,3 ile operasyonel riskler ve yine %3,3 ile bilgi teknolojileri riskleri izlemektedir.

**Tablo 3.10.** İşletmelerin İç Kontrol ve İç Denetim Yapısına İlişkin Değerlendirmesi

İşletmelerin iç kontrol ve iç denetim yapısı	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Std. Sapma
Faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket düzenlemelerine uygunluğu kontrol edilmekte	30	3	5	4,57	,568
İşletme iç denetim süreci etkin bir şekilde yürütülmekte	30	2	5	4,50	,682
İşletmede etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur	30	2	5	4,47	,681
İç denetim raporları üst yönetim tarafından dikkate alınmakta	30	1	5	4,47	,819
İşletme amaçları tanımlanmış ve belirlenmiş	30	2	5	4,43	,679
İç denetim bulguları üst yönetime düzenli raporlanmaktadır	30	1	5	4,40	,894
Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş	30	1	5	4,37	,809
Muhasebe işlemlerinin doğru yapılmasını sağlayacak prosedürler	30	1	5	4,37	,809
Mevcut raporlama sistemi ana hedeflere ulaşmada değerlendirilmeye imkân vermekte	30	2	5	4,37	,765
Faaliyetlerin denetimi ve raporlanması konusunda veri tabanı oluşturma ve gerekli teknolojik alt yapı hazırlanmalı	30	4	5	4,37	,490
Kayıtlar, işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onay gerektirmektedir	30	2	5	4,27	,907
Denetim çalışmalarını üst yönetim desteği	30	1	5	4,20	1,186
İç denetim çalışmalarında tarafsız ve bağımsız hareket edilmekte	30	1	5	4,17	1,206

Notlar: (i) n=30 (ii) ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Tablo 10. incelendiğinde araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, işletmelerin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili yargılardan en çok “Faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket düzenlemelerine uygunluğu kontrol edilmekte ( $\bar{x}=4,57$ )” ifadesine en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ayrıca tablo tüm ifadelerin önem derecesine göre sıralamasını içermektedir.

**Tablo 3. 11.** İşletmelerin Risk Odaklı İç Denetime İlişkin Değerlendirmesi

Risk Odaklı İç Denetim	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Std. Sapma
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletme için her türlü tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesini kolaylaştırır	30	2	5	4,43	,679
Risk odaklı iç denetim, riskleri azaltmak için iyi bir yöntem	30	2	5	4,27	,640
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletmenin bankacılık sisteminden kredi elde etme olanaklarını önemli ölçüde etkilemekte	30	1	5	4,23	,858
İşletme müşteri profilinde ve beklentilerinde ortaya çıkabilecek değişiklikler izlenmekte	30	2	5	4,20	,761
İşletme çalışanları hangi davranış ve fiillerin, işletme davranış kurallarına uygun olup olmadığını bilmekte	30	2	5	4,20	,610
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletme idaresinde etkinlik sağlanmasına yardımcıdır	30	2	5	4,17	,699
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletmenin faaliyetlerinde katma değer yaratmakta	30	1	5	4,17	,747
Firmayı ve sektörü etkileyen kanun ve düzenlemeler izlenmekte	30	2	5	4,10	,845
İşletmede riski yönetmek ve etkilerini hafifletmek için yeterli çalışmalar yapılmakta	30	2	5	3,97	,556
İşletmede departman bazında risk değerlendirilmesi	30	1	5	3,93	,868
İşletme başarılı bir risk değerlendirme sürecine sahip	30	2	5	3,90	,607
Global ekonomik değişiklikler ile ülke ekonomisindeki değişimler izlenmekte, önlemler alınmakta	30	2	5	3,80	,847
İşletmede yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir ve kabul edilemez riskler bilinmekte	30	1	5	3,77	,774
İşletmede kurumsal risk anlayışı geliştirilmekte	30	1	5	3,70	,702

Notlar: (i) n=30 (ii) ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Tablo 11. incelendiğinde araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili yargılardan en çok “Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletme için her türlü tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesini kolaylaştırır

( $\bar{x}=4,43$ )” ifadesine en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ayrıca tablo tüm ifadelerin önem derecesine göre sıralamasını içermektedir.

### 3.6.2. Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bu bölümde araştırma kapsamında bazı sosyo-demografik değişkenlerle işletmelerin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile risk kavramı ile ilgili ifadelere katılma düzeyleri arasındaki farkı ölçmeye yönelik olarak Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.12.** 4 Yıldızlı ve 5 Yıldızlı Turizm İşletmelerinin İç Denetim ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Yıldız	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı	5 Yıldız	15	17,57
	4 Yıldız	15	13,43
Test İstatistik Tablosu			
Mann-Whitney U		81,500	
Wilcoxon W		201,500	
Z		-1,292	
Anlamlılık (p değeri)		,196	

Tablo 12. incelendiğinde Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri 0,05’den büyük olduğu için gruplar arasında (5 yıldızlı ve 4 yıldızlı turizm işletmeleri) anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapılarının ortancalarının eşit olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı analiz sonucuna göre 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 3.13.** 4 Yıldızlı ve 5 Yıldızlı Turizm İşletmelerinin Risk Odaklı İç Denetim ile İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Yıldız	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
<b>Risk Odaklı İç Denetim</b>	5 Yıldız	15	18,63
	4 Yıldız	15	12,37
<b>Test İstatistik Tablosu</b>			
<b>Mann-Whitney U</b>		65,500	
<b>Wilcoxon W</b>		185,500	
<b>Z</b>		-1,960	
<b>Anlamlılık (p değeri)</b>		,050	

Tablo 13. incelendiğinde Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri 0,05'den küçük veya eşit olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu doğrultuda, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinin, risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin ortancalarının eşit olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 13'de, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin sıralandıktan sonraki tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Dolayısıyla 5 yıldızlı turizm işletmelerinin sıra değerlerinin ortalamasının 18,63 olduğu, 4 yıldızlı turizm işletmelerinin ise 12,37 olduğu görülmektedir. Bu nedenle 5 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, 4 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Risk odaklı iç denetim değişkeninin alabileceği değerler 1 ile 5 arasında değişecekken (aralıklı ölçeğin alt ve üst değerleri) burada ortalama sıra değerlerinin bu limitler içinde olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni bu değer aritmetik ortalama değil, iki grubun değerlerinin sıralı hale dönüştürüldükten sonra aldığı yeni sıra değerlerinin ortalaması olmasıdır. Analiz sonucu doğrultusunda 5 yıldızlı ve 4 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin ortanca değerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 3. 14.** Konya ve Antalya'daki Turizm İşletmelerinin İç Denetim ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	İl	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı	Konya	13	10,77
	Antalya	17	19,12
Test İstatistik Tablosu			
Mann-Whitney U		49,000	
Wilcoxon W		140,000	
Z		-2,587	
Anlamlılık (p değeri)		,010	

Tablo 14. incelendiğinde Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri 0,05'den küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Konya ve Antalya'daki turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapısı ortancalarının eşit olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 14'de Konya ve Antalya'daki turizm işletmelerinin, iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili ifadeler katılma düzeyleri sıralandıktan sonraki tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu doğrultuda Konya'daki turizm işletmelerinin sıra değerlerinin ortalamasının 10,77 olduğu, Antalya'daki turizm işletmelerinin ise 19,12 olduğu görülmektedir. Bu nedenle Antalya'daki turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, Konya'daki turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili ifadeler katılma seviyelerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3. 15.** Konya ve Antalya'daki Turizm İşletmelerinin Risk Odaklı İç Denetim ile İlgili İfadeler Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	İl	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
Risk Odaklı İç Denetim	Konya	13	8,19
	Antalya	17	21,09
Test İstatistik Tablosu			
Mann-Whitney U		15,500	
Wilcoxon W		106,500	
Z		-3,997	

<b>Anlamlılık (p değeri)</b>	,000
------------------------------	------

Tablo 15. incelendiğinde Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri 0,05'den küçük olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Konya ve Antalya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin ortancalarının eşit olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 15'de Konya ve Antalya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin sıralandıktan sonraki tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu doğrultuda Konya'daki turizm işletmelerinin sıra değerlerinin ortalamasının 8,19 olduğu, Antalya'daki turizm işletmelerinin ise 21,09 olduğu görülmektedir. Bu nedenle Antalya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, Konya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma seviyelerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3. 16.** İç Denetim Birimi Mevcut Olan ve Olmayan İşletmelerin İç Denetim ve İç Kontrol Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	<b>İç Denetim Birimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Sıra Değerlerinin Ortalaması</b>
<b>İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı</b>	Evet	25	16,40
	Hayır	5	11,00
<b>Test İstatistik Tablosu</b>			
<b>Mann-Whitney U</b>		40,000	
<b>Wilcoxon W</b>		55,000	
<b>Z</b>		-1,258	
<b>Anlamlılık (p değeri)</b>		,208	

Tablo 16. incelendiğinde Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri 0,05'den büyük olduğundan, iç denetim birimi mevcut olan ve olmayan işletmelerin iç denetim ve iç kontrol yapılarının ortancalarının eşit olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı analiz sonucuna göre iç denetim birimine sahip olan ve olmayan turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 3. 17.** İç Denetim Birimi Mevcut Olan ve Olmayan İşletmelerin Risk Odaklı İç Denetim ile İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	İç Denetim Birimi	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
Risk Odaklı İç Denetim	Evet	25	17,14
	Hayır	5	7,30
<b>Test İstatistik Tablosu</b>			
Mann-Whitney U		21,500	
Wilcoxon W		36,500	
Z		-2,294	
Anlamlılık (p değeri)		,022	

Tablo 17’de Mann-Whitney U, Wilcoxon W ve Z istatistiği ve p değeri görülmektedir. p değeri ( $p=0,02$ )  $0,05$ ’den küçük olduğundan, iç denetim birimine sahip olan ve olmayan turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelere katılma düzeylerinin ortancalarının eşit olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 17’de iç denetim birimine sahip olan ve olmayan turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelere katılma düzeylerinin sıralandıktan sonraki tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Bu doğrultuda iç denetim birimine sahip olan turizm işletmelerinin sıra değerlerinin ortalamasının  $17,14$  olduğu, iç denetim birimine sahip olmayan turizm işletmelerinin sıra değerlerinin ortalamasının ise  $7,30$  olduğu görülmektedir. Bu nedenle iç denetim birimine sahip olan turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelere katılma düzeylerinin, iç denetim birimine sahip olmayan turizm işletmelerinin risk odaklı ile ilgili ifadelere katılma seviyelerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.6.3. Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırma kapsamında bazı sosyo-demografik değişkenlerle, işletmelerin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile risk kavramıyla ilgili ifadelere katılma düzeyleri arasındaki farkı ölçmeye yönelik olarak Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

**Tablo 3. 18.** İşletme Statüsü ile İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İşletme Statüsü	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı	Uluslararası Zincir İşletme	7	21,64
	Ulusal Zincir İşletme	8	15,06
	Bağımsız İşletme	15	12,87
Test İstatistik Tablosu			
Ki-Kare (Chi-Square)		4,818	
Df		2	
Anlamlılık (p değeri)		,090	

Tablo 18.'de yer alan Kruskal Wallis testi sonuçları doğrultusunda ki-kare istatistiği ve p değeri incelendiğinde, p değeri ( $p=0,09$ ) 0,05'den büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla iç kontrol ve iç denetim yapısının, turizm işletmelerinin statüsüne göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 18'de yer alan 'sıra değerlerinin ortalaması' sütunu incelendiğinde farklı işletme statüsüne sahip olan işletmeler için ortalama sıra değerlerinin birbirine yakın değerler aldığı, bu nedenle işletme statüsünün, iç kontrol ve iç denetim yapısına etki etmediği bulgusunun şaşırtıcı olmadığı görülecektir.

**Tablo 3.19.** İşletme Statüsü ve Risk Odaklı İç Denetim ile İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İşletme Statüsü	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
Risk Odaklı İç Denetim	Uluslararası Zincir İşletme	7	19,36
	Ulusal Zincir İşletme	8	15,13
	Bağımsız İşletme	15	13,90
Test İstatistik Tablosu			
Ki-Kare (Chi-Square)		1,873	
Df		2	
Anlamlılık (p değeri)		,392	

Tablo 19.'daki Kruskal Wallis testi analiz sonuçları doğrultusunda ki-kare istatistiği ve p değeri incelendiğinde, p değeri ( $p=0,392$ ) 0,05'den büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu doğrultuda, risk odaklı iç denetim ilgili ifadeler katılma düzeyleri ile işletme statüsü sıralama değerlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, turizm işletmelerinin



statüsüne göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Tablo 19’da yer alan ‘sıra değerlerinin ortalaması’ sütunu incelendiğinde farklı işletme statüsüne sahip olan işletmeler için ortalama sıra değerlerinin birbirine yakın değerler aldığı, bu nedenle işletme statüsünün, risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelere katılma düzeylerine etki etmediği bulgusu önemli bir analiz sonucudur.

**Tablo 3. 20.** İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi ile İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
İç Kontrol ve İç Denetim Yapısı	1 yıldan az	1	20,00
	1–3 yıl	2	2,50
	4–6 yıl	8	16,69
	7–9 yıl	3	20,17
	10 yıl ve üzeri	16	15,38
Test İstatistik Tablosu			
Ki-Kare (Chi-Square)		5,671	
Df		4	
Anlamlılık (p değeri)		,225	

Tablo 20.’de yer alan Kruskal Wallis testi sonuçları doğrultusunda ki-kare istatistiği ve p değeri incelendiğinde, p değeri ( $p=0,225$ ) 0,05’den büyük olduğundan, iç kontrol ve iç denetim yapısının, turizm işletmelerinin faaliyette bulunma süresine göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, iç kontrol ve iç denetim yapısının işletmelerin faaliyette bulunma süresi sıralama değerlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3. 21.** İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi Ve Risk Odaklı İç Denetim İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyleri Arasındaki Farkı Ölçmeye Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi	Frekans	Sıra Değerlerinin Ortalaması
Risk Odaklı İç Denetim	1 yıldan az	1	8,00
	1–3 yıl	2	3,00
	4–6 yıl	8	12,38
	7–9 yıl	3	22,50
	10 yıl ve üzeri	16	17,78
Test İstatistik Tablosu			

<b>Ki-Kare (Chi-Square)</b>	8,830
<b>Df</b>	4
<b>Anlamlılık (p değeri)</b>	,066

Tablo 21.'deki Kruskal Wallis testi sonuçları doğrultusunda ki-kare istatistiği ve p değeri incelendiğinde, p değeri ( $p=0,06$ ) 0,05'den büyük olduğundan, risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, turizm işletmelerinin faaliyette bulunma süresine göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeyleri ile işletmelerin faaliyette bulunma süresi sıralama değerlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Ülkemizde iç denetim kavramının varlığı uzun yıllardır olmasına rağmen uygulanabilirliği ve bunun kontrolünün yaygınlaşması son yıllarda daha etkin hale gelmiştir. Küçük işletmelerde bu kavram çok etkin değilken, kurumsal işletmelerde bu kavramın uygulanabilirliği daha etkin görülmektedir. Kurum bilinci olarak başlayan iç denetim kavramı bugün çalışanların tamamına yansıtılarak doğru ve güvenilir bilgi akışı sağlanması, asıl hedefler arasında gösterilmektedir. İç denetim faaliyetlerinin yetersiz kaldığı yerlerde ise risk kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, iç denetim kaynaklarının sınırlı kaldığı yerlerde kritik risklere odaklanılmasını sağlamıştır.

Risk odaklı iç denetimde finansal ve idari yapılara ilişkin risklerin, hataların ve zayıf yönlerin incelenerek, yürütülen faaliyetlerin mevzuata uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Risk yönetiminin çıktıları kullanarak denetimde riski yüksek alanlara odaklanmasını sağlarken maliyet ve zaman tasarrufu sağlanmasına yardımcı olur aynı zamanda geleceğe odaklı katkı sağlama amacı gütmektedir. Bu durum risk odaklı iç denetimin otel işletmeleri açısından önemini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Konya-Antalya illerinin merkezlerinde yer alan otel işletmelerinde iç kontrol iç denetim etkinliğini ölçmek ve risk odaklı iç denetim profilini ortaya koymaktır. Bu kapsamda 4 ve 5 yıldızlı turizm işletmesi belgeli, Konya ve Antalya merkez otellerinin genel müdür, muhasebe veya finans müdürü ve çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Literatür incelendiğinde risk odaklı iç denetim ile ilgili on iki çalışmaya rastlanılmış ve bu çalışmaların on tanesinin banka, kamu, imkb ve sanayi sektöründe yalnızca iki çalışmanın uygulamasının tek bir otel işletmesinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Birden fazla otel işletmesini inceleyen bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerine bakıldığında işletmelerin iç denetim birimine sahip oldukları, işletmelerin risk yönetim prosedürünü gerçekleştirdikleri, iç

denetimden beklentilerinin ilk olarak iç kontrol sistemlerini ardından kurumsal yönetim son olarak risk yönetimi sağlamak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İç denetimin, risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasını teşvik ettiği, işletmelerin risk odaklı iç denetim uygulamak için yeterli ekipmana mali ve insan kaynağına sahip olduğu, risklerin ölçülmesi aşamalarında risk değerlendirme faaliyetlerini kullandıkları, risk değerlendirme faaliyetlerini yasal düzenlemelere uygunluk sağlayabilmeleri, yönetimin riskin üstesinden gelebilmesi için sistematik bir yaklaşım geliştirmesi için kullandıkları görülmekle birlikte otel işletmeleri için en önemli risk türünün finansal risk olduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkin olarak işlediği, işletme faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket düzenlemelerine uygun hale getirildiği, risk odaklı iç denetim uygulamalarının işletme için her türlü tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesini kolaylaştırdığı, riskleri azaltmak için iyi bir yöntem olduğu, bankacılık sisteminden kredi elde etme olanaklarını önemli ölçüde etkilediği, işletme idaresinde etkinlik sağlanmasına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

4 yıldızlı ve 5 yıldızlı turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapıları arasında anlamlı bir fark bulunmamakta iken 5 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, 4 yıldızlı turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi ise işletmelerin kapasitesinin artması ve büyümesine bağlı olarak daha çok riskle karşı karşıya kalma olasılığının artmasıdır.

Konya ve Antalya illerinin iç kontrol ve iç denetim yapılarına bakıldığında Antalya'daki turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, Konya'daki turizm işletmelerinin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinden daha fazla olduğu, ve yine bu iki il arasındaki risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler bakıldığında, Antalya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinin, Konya'daki turizm işletmelerinin risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadeler katılma düzeylerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak

örnekleme dahil olan işletmelerden Antalya ilinde 5 yıldızlı otel sayısı fazla iken Konya ilinde 4 yıldızlı otel sayısının fazla olması ve 5 yıldızlı işletmelerin 4 yıldızlı işletmelere nazaran denetim faaliyetlerinde daha etkin rol almaları gösterilmiştir.

İç denetim birimine sahip olan ve olmayan otel işletmelerinde iç kontrol ve iç denetimin etkin şekilde sağlandığı, iç denetim birimine sahip olan otel işletmelerinin iç denetim birimine sahip olmayan işletmelere göre risk odaklı iç denetimin daha etkin şekilde sağlandığı tespit edilmiştir.

Farklı işletme statüsüne sahip olan işletmelerin iç kontrol, iç denetim yapısına ve risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelerle etki etmediği, yine işletmelerin faaliyette bulunma sürelerinin iç kontrol, iç denetim ve risk odaklı iç denetim ile ilgili ifadelerle etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen bulgular, risk odaklı iç denetimin otel işletmeleri açısından önemini ortaya koymaktadır. İşletmelerde iç kontrol ve iç denetim yapılarının etkin bir şekilde sağlandığı ve risk odaklı denetime geçilmesi ile birlikte işletmelerin doğabilecek risklerin önceden fark etmeleri ve bu riskler için önlemler alınmasını sağlamaktadır. Otel işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, kar sağlamaları ve rakipleriyle rekabet edebilmeleri için risk odaklı iç denetimin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Otel işletmelerinde risk odaklı iç denetim profilini ortaya koyan bu çalışmanın, gelecek çalışmalara yön göstereceği düşünülmektedir. Bu açıdan diğer işletmelerde ve farklı illerdeki otel işletmeleri açısından bu konu incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR**, Ayşegül (2016). Risk Odaklı Denetim, **Muhasebe ve Denetim Dünyası**, Sayı: 1, ss.55-66.
- AKÇA**, Ayşe (2008). “**Bankalarda İç Denetim Sistemi ve Türkiye’deki Uygulamalar**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AKKAYA**, Gültaç (2011). **Risk Odaklı İç Denetim Ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- AKKAYA**, Gökтуğ Cenk ve Erhan Demirelli ve Ümit Hüseyin Yakut (2009). İşletmelerde Finansal Başarısızlık Tahminleşmesi: Yapay Sinir Ağları Modeli ile İMKB Üzerine Bir Uygulama, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2): 187- 215, Eskişehir.
- AKSOY**, Tamer (2002). **Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma**, Yetkin Yayınları, Ankara.
- AKTAŞ**, Ahmet (2002). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaası, Antalya.
- AKYEL**, Recai (2010). Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri İle İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaların Değerlendirilmesi, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, Çanakkale.
- ALAGÖZ**, Ali (2008). **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü**, (Ed.) Zeki Doğan ve M. Emin İnal, *Güncel İşletmecilik Konuları*, Tablet Yayınları, Konya.
- ALTINTAŞ**, Nergis Nalan (2010). Denetimde Hata ve Hile, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), ss.151-161.
- ALTINTAŞ**, Volkan (2005). **Avrupa Birliği İşletmeler Politikası Perspektifinde KOBİ Kapsamına Giren Konaklama İşletmelerinin Finansman Yapıları ve Türkiye Karşılaştırması**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- ARCAGÖK**, M. Sacit (2006). **İç Kontrol, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ankara: Seçkin Yayınları.

- ARGÜDEN**, Yılmaz (2006). Denetim Komitesi ve İç Denetim, <http://www.arguden.net/tr/makaleler/denetim-komitesi-ve-ic-denetim/>.  
Erişim Tarihi: 15.01.2017
- ARIKAN**, Yahya (2013). KOBİ'lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler, İstanbul: İSMMMMO Yayını.
- ARSLAN**, Işılda (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, Ankara: **Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı**.
- ARSLAN**, Ahmet (2004). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler, **Maliye Dergisi**, Sayı:145, Ocak-Nisan.
- ASLAN**, Bayram (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 77.
- ASUTAY**, Servet Serkan (2012). **Bankalarda Birleşme ve Devralmalar**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ATAKAN**, Nevin ve Arife Coşkun ve Melda Sonuvar (1997). **Performans Denetimi Pakistan Sayıştayı Uygulaması**, Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- ATAMAN**, Ümit ve Rüstem Hacırüstemoğlu ve Nejat Bozkurt(2001). **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ATAY**, Cevdet (1999). **Devlet Yönetimi ve Denetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ATMACA**, Metin (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, **İİBF Dergisi**, C.XIV, S I, ss.191-205.
- AYDIN**, Adıgüzel (2010). **Bankacılık Sektörü Risk Yönetiminde Türev Finansal Araçların Kullanılması ve Uluslararası Muhasebe Standartları Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AYDIN**, G. (2013). **Risk ve Risk ile İlgili Temel Kavramlar**, Sporda Risk Yönetimi, (Ed.) İlker Yılmaz, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- AYRANCI**, Kadir (2010). **Türkiye'de Bağımsız Denetim ve Bir İşletme Uygulaması**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

- BAHTİYAR**, Hasan (2008). **Ticari Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi: Örnek Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- BAKIR**, Mehmet (2005). **Denetim**, Trabzon: Dilara Yayınevi.
- BAKKAL**, Hakan ve Alper Kasımoğlu (2012). İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış COSO ve COCO Modeli, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:15.
- BAYRAKTAR**, Ahmet (2007). **Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- BAYRAMİN**, Meltem (2010). **Avrupa Birliği Sürecinde Ekonomik İstikrar İçin Türk Kamu Yönetimi İç Denetim Sistemi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- BITIRAK**, İbrahim Anıl (2010). **Türkiye’deki Makro Ekonomik Verilerin İMKB’de İşlem Gören Hisse Senetleri Getirileri Üzerine Etkisinin Arbitraj Fiyatlama Modeli ile Analizi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- BOYACIOĞLU**, Melek Acar (2002). Operasyonel Risk ve Yönetimi, **Bankacılar Dergisi**, (43), ss.51-66.
- BULGAN**, Gülay (2010). **Otel Müşterilerinin Yüksek ve Düşük Sezonda Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya Belek’te Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- CİĞERCİ**, İsmail (2007). **Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- CORAM**, Paul and Colin Ferguson and Robyn Moroney (2008). Internal Audit, Alternative Internal Audit Structures And The Level Of Missappropriation Of Assets Froud, **Auditing And France** 48, Pp543-559.
- ÇAKIR**, Serkan (2004). **Muhasebe Hilelerinin Tespitinde İstatistiksel Yöntemler (Benford Yönteminin İrdelenmesi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÇAKMAKÇI**, E. (2007). **Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB’de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.



- ÇALİYURT**, Kıymet (2007). Muhasebede Hile Eğitiminde Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye Açısından Değerlendirme, **XXVI. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**, Antalya.
- ÇATIKKAŞ**, Özgür (2005). **Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- ÇATIKKAŞ**, Özgür ve Mustafa Okur ve İsmail Balkan (2012). **Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayını.
- ÇAVUŞOĞLU**, Mustafa ve Osman Duru (2007), İç Denetim, **Siyasal Vakfı Bülteni**, Araştırma Notları, Yıl:15, Sayı:20.
- ÇETİN**, Hüseyin (2011). **Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- ÇETİNKAYA**, Egemen Mert (2006). **Kamu Kesiminde Hesap Verebilirlik Kavramı ve Hesap Verebilirlikte İç Denetimin Rolü**, T.C. Maliye Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- ÇETİNTÜRK**, İbrahim (2010). **Konaklama İşletmelerinde Marka Sadakati: Antalya Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ÇİÇEK**, Benek (2004). **İşletmelerde İç Kontrol ve İç Denetim: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- DAYAN**, Volkan (2006), **Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsasında Risk Yönetimi Alanındaki Gelişmeler Basel II Standartları ve Uygulama Örnekleri**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- DEMİRBAŞ**, Mahmut ve Süleyman Uyar (2006), **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- DEMİRCAN**, Aslan Savaş (2007). **Sarbanes Oxley (2002) Yasası ve Bağımsız Denetime Etkileri**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- DİTTENHOFER**, Mort (2001). "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion Of Present Methods", **Managerial Auditing Journal**, Vol.16, Issue:8, Pp443-450.

- DOĞAN, Özlem (2011). Kobi'lerde İç Kontrol Sisteminin Yeri Ve Risk Odaklı İç Denetim: Denizli İli Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- DPT, (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara, Devlet Planlama Teşkilatı.
- DURAN, Erdal (2013). Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları**, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara: T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- ELİTAŞ, Cemal (2010). Konaklama Muhasebesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- EMHAN, Abdurrahim (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler**, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, ss.209- 220.
- ENDEROĞLU, Ali Deniz (2016). Muhasebe Denetiminde Muhasebe Meslek Mensuplarının Denetime Bakış Açısı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- ERASLAN, Özlem (2001). Risk Yönetimi Süreci ve Kurumsal Yatırımcılar ile Kurumsal Yatırım Yöneticileri İçin Risk Yönetimi Standartlarının Belirlenmesi**, Ankara: SPK Yayını.
- ERDOĞAN, Sedat (2013). Denetim Beklenti Boşluğu ve Türkiye'de Denetim Beklenti Boşluğu Varlığının İncelenmesi**, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Zonguldak.
- ERGÜDEN, Engin (2011). "Risk Odaklı İç Denetim Modellemesi"**, **Rentacar Dergisi**, Sayı:58, ss.56-59.
- ESKİ, E. (2006), Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Sisteminin Avrupa Birliği'ndeki İç Denetim Sistemiyle Uyum Süreci**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- EŞKAZAN, Ali Rıza (2003). Denetim Komiteleri ve İç Denetim**, **İç Denetim Dergisi**,  
<http://www.icdenetimmerkezi.com/Content/wpcontent/makaleler/sayi7temmuz03dntkom.pdf> Erişim Tarihi: 15.01.2017.
- EŞKAZAN, Ali Rıza (2005). Risk Odaklı İç Denetim Planlaması**, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi**, Bahar.
- FALAY, Nihat (1997). Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk (VET) ve Sayıştay**, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 25.

- GACAR**, Anıl (2016). **İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- GEGİN**, Eren (2007). **Merkez Bankalarında İç Denetim Uygulamaları: Örnek Bir İç Denetim Modeli Önerisi**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- GÖKMEN**, Habil (2008). Risk Yönetim Aracı Olarak Vadeli İşlem Sözleşmelerinin KOBİ'ler Açısından Önemi: İzmir Vadeli İşlemler Borsası (VOB) Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.152-168.
- GÖNÜLAÇAR**, Şener (2007). İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler, **Mali Hukuk Dergisi**, Sayı:130-131.
- GÖRENER**, Ömer (2010). **Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık-Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- GRİFFİTHS**, Phil (2005). **Risk-Based Auditing**, England: Gover Publishing Limited.
- GÜMÜŞ**, Şale ve Merve Arı ve Hülya Bakırtaş (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama, **MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu**, 21-22 Ekim Düzce.
- GÜNDAY**, Metin (2004). **İdare Hukuku**, Ankara: İmaj Yayınevi.
- GÜNEL**, Özgür Devrim (2009). **Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- GÜNEŞ**, Şule ve Suat Teker (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(1): 64-76.
- GÜREDİN**, Ersin (2000). **Denetim**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- GÜRKAN**, N. Z. (2005). **İç Denetim**, Ankara: Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği.
- GÜZEL**, V. (2007), **Finansal Risk Değerinin Belirlenmesinde Kullanılan Sayısal Yöntemler: ARCH/GARCH Modelleriyle İMKB Uygulaması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- HASGÖREN**, Damla (2016). **İşletmelerde İç Denetim Algılama ve Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Manisa İli Örneği**, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kilis.
- HAY**, David and Robert Knechel and Helen Ling (2008). "Evidence On The Impact Of Internal Control And Corporate Governance On Audit Fees", **International Journal Of Auditing**, 12(1), 9-24.
- HÜNER**, Deniz Barlas (2014). **Bağımsız Denetimde İç Kontrol ve İç Denetimin Rolü**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İSLAMOĞLU**, Hamdi ve Ümit Alnıaçık (2014). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İSMMM**, (2015). **İç Denetime Genel Bir Bakış**, İstanbul: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası.
- JENSEN**, Michael C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, **The Journal Of Finance**, VOL. XLVIII, NO. 3, pp.831-880.
- KAMİLOĞLU**, Sinem (2003). **Merkez Bankalarında İç Denetim: Avrupa ve Amerika Merkez Bankalarının İncelenmesi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Öneri**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- KARA**, A. ve Yiğit E. (Çev.) (2002) İç ve Dış Denetim, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:3, ss.50-52.
- KARAMAN**, Sebahattin (1998). **Balıkesir Bölgesi Turizm Arz -Talep İncelemesi ve Turizm Geliştirilmesi İçin Bir Model Önerisi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- KAŞIKÇI**, Fulya (2006). **Risk Odaklı Denetim ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KAVAL**, Hasan (2005). **Muhasebe Denetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KAYA**, Ertuğrul Bertan (2010). **Risk Odaklı İç Denetim ve Uygulaması**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- KENGER**, Erdal (2001). **Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu**, Ankara.

- KESKİN, S.** (2014). **Muhasebe Hata ve Hileleri Karşısında Etik Tutumlar: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- KESKİN, Duygu Anıl** (2010). İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı, **Denetim Dergisi**, 4, ss.38-46.
- KESTANE, Doğan** (2006). Çağdaş Bir Denetim Organizasyonu Olarak Ombudsmanhk (Kamu Denetçiliği), **Maliye Dergisi**, Sayı:161, ss.128-142.
- KINGİR, Sait** (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15.
- KIZILBOĞA, Ruveyda** (2013). **Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi**, İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Yayını.
- KOÇBERBER, Seyit** (2008). Dünyada ve Türkiye’de Denetim Etiği, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:68, ss.65-89.
- KORKMAZ, Umut** (2007). Kamuda İç Denetim I, **Bütçe Dünyası**, Cilt:2, Sayı:25.
- KÖKSAL, Ayşe Gül** (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Risklerin Tespiti ve Yönetilmesine İlişkin Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss.307-325.
- KÖSE, Ömer** (2007). **Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim**, Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı 145. Yıl Yayınları.
- KUMAR, Ravindar ve Virender Sharma** (2005). **Auditing: Principles and Practice**, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- KURNAZ, Niyazi** (2007). **Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya.
- LEUNG, Philomena and Barry Cooper and Peter Robertson** (2004). “The Role Of Internal Audit In Corporate Governance And Management”, **School Of Accounting And Low**, RMIT University.
- LOKUMCU, Serap** (2009). **Finansal Risk Yönetimi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- MANAB**, Norlida Abdul and Isahak Kaasim and mohd Rasid Hussin (2010). Enterprise-wide Risk Management Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation, **International Review of Business Research Papers**, 6(2): 239-252.
- MARIANNE**, James (2005). **Accounting Student's Perceptions of The Sarbanes-Oxley Act Of 2002**, California State University, Los Angeles.
- MARUFU**, Primrose R. (2014). **An Analysis On The Applicability Of Risk Based Internal Auditing A Case Of Crowne Plaza Monomotapa Hotel**, Midlands State University, Faculty Of Commerce Department Of Accounting, Gweru.
- MERT**, Vildan (2014). **Türkiye'de Bağımsız Denetimin Tasdik Denetimi İle Karşılaştırılması**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- MİHRET**, Dessalegn Getie and Aderajew Wondim Yismaw (2007). "Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study", **Managerial Auditing Journal**, 22(5), pp.470-484.
- MONDA**, Barbara and Marco Giorgino (2013). An ERMMaturity Model, **Enterprise Risk Management Symposium**, April 22-24, Chicago.
- NAGY**, A. L. ve Cenker, W. J. (2002) "An assessment of the newly defined internal audit function", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17 Issue: 3, pp.130-13.
- OKUR**, Yaşar (2007). **Türkiye'de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- OPERASYONEL RİSK ÇALIŞMA GRUBU** (2004). Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 50, ss.84-130.
- OYMAN**, Sumru (2009). **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ÖKER**, Ayşegül (2007). **Ticari Bankalarda Kredi ve Kredi Riski Yönetimi- Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- ÖZ**, Murat (2006). **Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- ÖZBAYIR**, Cüneyt Erkmen (2005). **Konaklama İşletmelerinde Müşterilere Karşı Tutumlar ve Fiyat Uygulamaları (Marmaris - Akyaka Örneği)**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- ÖZBEK**, Çetin (2012). **İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol**, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- ÖZBİLGİN**, İzzet Gökhan (2012). Risk ve Çeşitleri, **Türkiye Bilişim Derneği Aylık Bilişim Kültürü Dergisi**, 4. Yıl, (145), Temmuz, ss.86-93.
- ÖZCAN**, Melike (2012). **Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ÖZER**, Aptullah (2008). **Risk Odaklı İç Denetim Ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZEREN**, Baran (2000). **İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları**, Ankara: Sayıştay Yayını.
- ÖZTÜRK**, Veli (2013). Yurtdışındaki İşletme Bulunan Net Yatırım Riskinden Korunma İşleminin Türkiye Muhasebe Standartları Kapsamında İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(3): 226-242.
- PEHLİVANLI**, Davut (2008). **Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- PELİT**, Elbeyi (2003). **Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- POROY**, Reha ve Ünal Tekinalp ve Ersin Çamoğlu (2010). **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul: Turhan Kitabevi.
- SALTIK**, Nihal (2007). İç Kontrol Standartları, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı:26.
- SANCAKTAR**, Furkan (2012). **Türk Bankacılık Sektöründe İç Kontrol**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- SARIKAYA**, Rasim (2008). **Kamu Harcamalarında Etkinliğin Sağlanması Bakımından İç Denetimin Rolü**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- SCHNEIDER**, K. N. ve Becker L. L. (2011). Using the COSO Model of Internal Control as a Framework For Ethics Initiatives in Business Schools, **Journal of Academic and Business Ethics**, Vol. 4, (1), pp.1-18.
- SEÇİLMİŞ**, Cihan ve Yaşar Sarı (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** C.15, S.1, ss.501-520.
- SEGAL**, Sim (2011). **Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step In Business Management**, John Wiley&Sons.
- SEVİL**, Güven (2001). **Finansal Risk Yönetimi Çerçevesinde Piyasa Volatilitésinin Tahmini ve Portföy var Hesaplamaları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- SEYİDOĞLU**, Halil (2010). **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Ankara: Güzem Yayıncılık.
- STEWART**, Jenny and Nava Subramaniam (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 25, No. 4, pp. 328-360.
- SÜER**, Ayça Zeynep (2004). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde ENRON Skandalı ve Sonrası Gelişmeler, **VI. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu**, İstanbul: İSMMM Odası Yayını.
- TDK**, (2017), Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim Tarihi: 15.01.2017.
- TEK**, Zuhâl ve Egemen Mert Çetinkaya (2004). “İç Denetim”, **Bütçe Dünyası**, Sayı:20, ss.1-10.
- TİDE**, (2017). Mesleki Uygulama Çerçevesi Terimler Sözlüğü, <https://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=Sozluk> Erişim Tarihi: 15.01.2017.
- TOK**, Pınar (2010). **Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetçilik**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- TOKEL**, Ömer Emre (2004). **Kredi Risk Modelleri Kullanılarak Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TOPÇU**, Bünyamin (2013). **İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.



- TOPÇUOĞLU, Metin (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu'na Göre Bağımsız Denetçi ve Sorumluluğu,** Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TORTOP, Nuri ve Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç ve Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer (2010). Yönetim Bilimi,** Ankara: Nobel Yayınları.
- TURHAN, Murat (2009). Sayıştay'ın Performans Denetimi Görevi ve Performans Denetimini Uygulama Süreci,** Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TÜREDİ, Hasan ve Ümmügülsüm Zor ve Filiz Gürbüz (2015). Risk Odaklı İç Denetim, Muhasebe ve Finansman Dergisi,** Sayı: 66, ss.1-20.
- TÜSİAD, (2008). Kurumsal Risk Yönetimi,** İstanbul: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.
- UĞUR, Latif Onur (2006). İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi,** Ankara: Türkiye Müteahhitler Birliği.
- ULUTAŞ, Vefa (2007). Muhasebe Denetiminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Önemi,** Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- UYAR, Süleyman (2003). İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü,** <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/63MaliCozum/17-63%20S%C3%9CCLEYMAN%20UYAR%20%20.doc> Erişim Tarihi: 15.01.2017.
- UZAY, Şaban (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma,** Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını,
- UZAY, Şaban ve Ahmet Tanç ve Mehmet Erciyes (2008). Türkiye'de Muhasebe Denetimi Geçmişten Geleceğe, 12. Dünya Muhasebe Tarihçileri Kongresi,** 20-24 Temmuz, İstanbul.
- UZUN, A. K. (1998). Geleceğin Yönetiminde İç Denetim, Mali Çözüm,** Sayı:42.
- UZUN, A. K. (2006). Değer Yaratan Denetim, İç Denetim Dergisi,** Sayı: 14, ss.1-3.
- YAHŞI, Fahrettin (2014). Katılım Bankalarında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Model Önerisi,** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora tezi, İstanbul.

**YAKUT**, Şimal (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, ss.105-118.

**YETİŞ**, Zekeriya (2017). **İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

**YILDIZ**, Ömer (2008). **Perakendecilik Sektöründe İç Denetimin Önemi ve Stokların Denetimi Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

**YÜCEL**, A. Tülay ve Pınar Evrim Mandacı ve Gülizar Kurt (2007). İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:36, ss.106-113.

**ZHANG**, Yan and Jian Zhou and Nan Zhou (2007). Audit Committee Quality, Auditor İndepence, and İnternal Control Weaknesses, **Journal of Accounting And Public Policy**, , Vol:26, p.300-327.

[www.tmsf.org.tr/documents/reports/tr/tmsf2000\\_4.doc](http://www.tmsf.org.tr/documents/reports/tr/tmsf2000_4.doc) Erişim Tarihi: 15.01.2017

<https://www.tide.org.tr> (Erişim Tarihi: 15.01.2017)

<http://denetim.bumko.gov.tr> ( Erişim Tarihi: 15.01.2017)

<http://teolupus.com> (Erişim Tarihi: 15.01.2017)

## EKLER

### EK-1

#### OTEL İŞLETMELERİNDE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket, akademik bir niteliğe sahip olup edinilen bilgiler, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı için hazırlamakta olduğum, “Otel İşletmelerinde Risk Odaklı İç Denetim” isimli Yüksek Lisans Tezi için kullanılacak, onun haricinde hiçbir yerde ve farklı bir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması büyük ölçüde sizin değerli katkılarınıza bağlı olacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmamıza yapmış olduğunuz katkı için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Hüseyin Çetin  
Gül YILMAZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

#### 1. İşletmenin Sınıfı

- 5 yıldızlı  4 yıldızlı

#### 2. İşletmedeki göreviniz (unvanınız) nedir?

- Genel Müdür  Muhasebe Müdürü  
 Finans Müdürü  Muhasebe-Finans Personeli

#### 3. Ne kadar süredir işletme için çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

#### 4. İşletmenin Statüsü

- Uluslararası Zincir İşletme  Ulusal Zincir İşletme  Bağımsız İşletme

#### 5. İşletmenin Faaliyette Bulunma Süresi

- 1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

#### 6. İşletmenizde iç denetim yapılıyor mu?

Evet  Hayır

7. İşletmenizde iç denetim birimi var mıdır?

Evet  Hayır

8. İşletmenizde görev yapan denetçi sayısı?

0  1-5  5 den fazla

9. İç denetim biriminde istihdam edilen personel kaç kişiden oluşmaktadır?

.....

10. İç denetim iç kontrol sistemlerini gerçekleştiriyor mu?

Evet  Hayır

11. İç denetim risk yönetim prosedürlerini gerçekleştiriyor mu?

Evet  Hayır

12. İç denetimin sağlanabilmesi için personel sayısı yeterli mi?

Evet  Hayır

13. İç denetimin sağlanabilmesi için ofis ekipmanları ( bilgisayar vb.) yeterli mi?

Evet  Hayır

14. İç denetim biriminin işletmenizin organizasyon yapısı içindeki yeri nedir?

- Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmaktadır.
- Denetim kuruluna/ denetçiye bağlı olarak çalışmaktadır.
- Genel müdür ya da murahhas azaya bağlı olarak çalışmaktadır.
- Diğer

15. İç denetim biriminin gerçekleştirdiği denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen hususlar bağlı olunan birime hangi yolla iletilmektedir?

- Sözlü olarak
- Denetim çalışmaları sonucunda tespit edilen tüm hususlar raporlanmakta ve alınacak önlemler gösterilmektedir.
- Tespit edilen aykırılıkların denetim sırasında düzeltilmesi yoluna gidilmekte, kalan hususlar gerekirse raporlanmaktadır.

Sayılan yöntemlerin tümü kullanılarak

**16.** İç Denetim departmanı hazırladığı raporları kime sunmaktadır?

Yönetim kuruluna Denetim kuruluna/denetçiye  
Genel müdür veya yardımcısına Diğer ...

**17.** Denetim raporları hangi sıklıkla sunulmaktadır?

Aylık  3 aylık  6 aylık  1 yıllık  Daha uzun periyotlarda

**18.** İşletmeniz bünyesinde çalışanlara, iç denetimle ilgili hizmet içi eğitim sağlıyor musunuz?

Evet  Hayır

**19.** İç denetim rolüyle ilgili beklentileriniz neler?

Risk yönetimi  Kurumsal yönetim  İç Kontrol Sistemleri

**20.** Risk temelli iç denetimden haberdar mısınız?

Evet  Hayır

**21.** İç denetim, risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasını teşvik ediyor mu?

Evet  Hayır

**22.** İşletmenizde risk yönetim uygulaması var mıdır?

Evet ise hangi birimler altındadır.

İç denetim  Risk yönetimi  Şirket Dışı Danışman

Stratejik yönetim  Diğer.....  Hayır

**23.** İşletmeniz Risk Odaklı İç Denetim uygulamak için mali kaynaklara sahip mi?

Evet  Hayır

**24.** İşletmeniz Risk Odaklı İç Denetim uygulamak için yeterli insan kaynağına sahip mi?

Evet  Hayır

25. İşletmeniz Risk Odaklı İç Denetim uygulamak için yeterli ekipmanlara (donanım, yazılım) kaynaklara sahip mi?

Evet  Hayır

26. İşletme risk değerlendirme sürecine ne zaman başladı?

1 yıldan daha önce  Son 1 yılda  Yeni geçtik

27. Risklerin tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesi aşamalarından oluşan risk değerlendirme faaliyetlerini kullanıyor musunuz?

Evet  Hayır

28. İşletmenizde risk değerlendirme çalışmaları nasıl gerçekleştirilmektedir?

İç denetim birimi, risk yönetimi birimi ile ortak çalışarak  
 İç denetim birimi tarafından, dış danışmanlar desteğiyle  
 İç denetçilerin rolü yoktur  
 Diğer .....

29. İşletmeniz formal bir risk değerlendirme sürecine sahipse, risk yönetim birimi ile iç denetim birimi arasındaki ilişkiyi açıklayınız?

İç denetçiler yatay yönetim ile işbirliği içindedir  
 İç denetçinin desteği ile bağımsız denetçi ile yatay yönetim işbirliği içindedir  
 İç denetçi ile bağımsız denetçi işbirliği halinde fakat yatay yönetim bunu dışında kalmaktadır.  
 İç denetçi risk değerlemesinde kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır  
 İç denetçinin hiçbir rolü yoktur.

30. Risk değerlendirme faaliyetlerinin temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?

Yönetimin riskin üstesinden gelebilmesi için sistematik bir yaklaşım geliştirmek  
 Denetim planını belirlemek için kritik alanları belirlemek ( makro risk değerlendirme)  
 Kapsamlı risk değerlemesi ( mikro risk değerlendirme)  
 Yasal düzenlemelere uygunluk

31. Hangi risk grubuna daha çok odaklanmaktasınız?

- ( ) Operasyonel Riskler ( ) Piyasa Riskler ( ) Finansal Riskler  
 ( ) Stratejik Riskler ( ) Bilgi Teknolojileri Riskleri ( ) Uygunluk Riskleri  
 ( ) Tümüne aynı

32.

İşletmenizin iç kontrol ve iç denetim yapısı ile ilgili olarak aşağıda bulunan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
İşletmede etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur.							
İşletme amaçları açık bir şekilde tanımlanmış ve belirlenmiştir.							
İşletmede çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmiştir.							
İşletmede muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürler yer almaktadır.							
İşletmede yapılan kayıtlar, işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onay gerektirmektedir.							
İşletmede tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket için düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığı kontrol edilmektedir.							
İşletmede mevcut raporlama sistemi işletme ana hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının yönetimce değerlendirilmesine imkân vermektedir.							
İşletme faaliyetlerinin denetimi ve raporlanması konusunda veri tabanı oluşturulması ve bunun için gerekli teknolojik alt yapının hazırlanmasını gerekli buluyorum.							
İşletmede iç denetim süreci etkin bir şekilde yürütülmektedir.							
İşletmede iç denetim birimi çalışmaları sırasında tamamen tarafsız ve bağımsız olarak hareket edebilmektedir.							
Denetim çalışmalarına üst yönetim ve genel müdür yeterli düzeyde destek vermektedir							
İç denetim sürecinde elde edilen bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır.							

İç denetime ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.					
--	--	--	--	--	--

33.

Risk Kavramı İle İlgili İfadelere Katılma Düzeyinizi Belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşlemede departmanlar bazında risk değerlendirilmesi yapılmaktadır.					
İşletmede yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir ve kabul edilemez riskler net olarak bilinmektedir.					
İşletmede riski yönetmek ve etkilerini hafifletmek için yeterli ve sürekli olarak çalışmalar yapılmaktadır.					
İşletme tarafından firmayı ve sektörü etkileyen yeni kanun ve düzenlemeler yakından izlenmektedir.					
İşletme müşteri profilinde ve beklentilerinde ortaya çıkabilecek değişiklikler izlenmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.					
İşletmede kurumsal risk anlayışı geliştirilmektedir.					
Global ekonomik değişiklikler ile ülke ekonomisinde meydana gelen değişimler yakından izlenmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.					
İşletme çalışanları hangi davranış ve fiillerin, işletme davranış kurallarına uygun olup olmadığını tam olarak bilmektedirler.					
İşletmede başarılı bir risk değerlendirme uygulamasına sahiptir.					
Risk odaklı iç denetimin riskleri azaltmak için iyi bir yöntemdir.					
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletme idaresinde etkinlik sağlanmasına yardımcı olur.					
İşletmelerde risk odaklı iç denetim uygulamaları işletme için her türlü tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesini kolaylaştırır.					



İşletmede risk odaklı iç denetim uygulamaları işletmelerin bankacılık sisteminden kredi elde etme olanaklarını önemli ölçüde etkileyecektir.					
Risk odaklı iç denetim uygulamaları işletmenin faaliyetlerinde katma değer yaratacaktır.					

**CEVAPLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...**

**Gül YILMAZ**

[glylmz87@gmail.com](mailto:glylmz87@gmail.com)



## ÖZGEÇMİŞ

23.08.1987 yılında Konya'nın Ilgın ilçesinde doğan Gül YILMAZ, ilköğretim ve lise eğitimini aynı ilçede tamamlayıp, 2011 yılında Selçuk Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünü birincilikle bitirmiş, ardından 2014 yılında Anadolu Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği lisans bölümünden mezun olmuştur. 2015 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi olarak eğitim hayatına devam etmektedir.

