

**T.C.  
İSTANBUL  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLE  
İLİŞKİSİ**

**Canan YAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS**

**OCAK 2019**

**T.C.  
İSTANBUL  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLE  
İLİŞKİSİ**

**Canan YAŞ  
( 172008066 )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS**

**OCAK 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLE**  
**İLİŞKİSİ**

**Canan YAŞ**  
**( 172008066 )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :**

**Tezin Savunulduğu Tarih :**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS**

**Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU**

**: Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÖZCAN**

**OCAK 2019**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	1
BÖLÜM 2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	3
2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	3
2.2. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM.....	4
2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ .....	6
2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN ANA MODELLERİ .....	6
2.4.1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Modeli .....	7
2.4.2. Kıta Avrupası Yapısı.....	8
2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ALANLARI .....	10
2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ.....	11
2.6.1. Adillik .....	12
2.6.2. Şeffaflık.....	13
2.6.3. Hesap Verilebilirlik .....	13
2.6.4. Sorumluluk.....	14
2.7. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI .....	15

<b>2.8. KURUMSAL YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE EKONOMİDEKİ ETKİLERİ</b>	<b>16</b>
<b>2.9. KURUMSAL YÖNETİMİN DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ</b> .....	<b>17</b>
<b>2.10. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER</b>	<b>18</b>
<b>2.11. EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</b> .....	<b>23</b>
<b>2.11.1. Hissedarların Hakları</b> .....	<b>24</b>
<b>2.11.2. Hissedarların Eşit İşleme Tabi Olmaları</b> .....	<b>25</b>
<b>2.11.3. Kurumsal İşletmelerde Paydaş Rolü</b> .....	<b>26</b>
<b>2.11.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b> .....	<b>26</b>
<b>2.11.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</b> .....	<b>27</b>
<b>2.12. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER</b> .....	<b>28</b>
<b>2.13. SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</b> .....	<b>30</b>
<b>2.13.1. Pay Sahipleri</b> .....	<b>31</b>
<b>2.13.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b> .....	<b>33</b>
<b>2.13.3. Menfaat Sahipleri</b> .....	<b>34</b>
<b>2.13.4. Yönetim Kurulu</b> .....	<b>35</b>
<b>2.14. KURUMSAL YÖNETİMİN İÇ DENETİM İLE İLİŞKİSİ</b> .....	<b>37</b>
<b>2.15. KURUMSAL YÖNETİM VE MUHASEBE İLİŞKİSİ</b> .....	<b>38</b>
<b>2.16. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI</b> .....	<b>39</b>
<b>BÖLÜM 3. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1. İÇ KONTROL KAVRAMI, İÇ KONTROLÜN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ</b> ....	<b>41</b>

<b>3.2. İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KAPSAMI</b> .....	44
<b>3.2.1. Yönetmel Kontroller</b> .....	44
<b>3.2.2. Muhasebe Kontrolleri</b> .....	45
<b>3.3. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN TEMEL VARSAYIMLAR</b> .....	45
<b>3.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN AMAÇLAR</b> .....	48
<b>3.4.1. İç Kontrol Uygulamalarının Esas Amaçları</b> .....	48
3.4.1.1. Verimliliğin, Etkinliğin ve Varlıkların Korunması.....	48
3.4.1.2. Finansal Raporlama Güvenilirliğinin Sağlanması .....	49
3.4.1.3. Yasa ve Diğer Hukuki Düzenlemelere Uyum .....	50
<b>3.4.2. İç Kontrol Sistemi Uygulamalarının Genel Amaçları</b> .....	51
<b>3.4.3. İç Kontrol Sistemi Uygulamalarının Özel Amaçları</b> .....	51
<b>3.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN BİLEŞENLER</b> .....	52
<b>3.5.1. Kontrol Ortamı</b> .....	54
<b>3.5.2. Risk Değerlemesi</b> .....	59
<b>3.5.3. Kontrol Faaliyetleri</b> .....	61
<b>3.5.4. Bilgi ve İletişim</b> .....	62
<b>3.5.5. İzleme</b> .....	63
<b>3.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN SINIRLAR</b> .....	64
<b>3.7. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER</b> .....	66
<b>3.7.1. COSO Modeli</b> .....	66
<b>3.7.2. Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası</b> .....	67
<b>3.7.3. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)</b> .....	67
<b>3.7.4. Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)</b> .....	68

<b>BÖLÜM 4. KURUMSAL YÖNETİMDE İÇ KONTROL</b> .....	<b>69</b>
4.1. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL İLİŞKİSİ.....	69
4.2. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE BİRLİKTE İÇ KONTROLÜN GELİŞİMİ.....	70
4.3. KURUMSAL İŞLETMELERDE İÇ KONTROL YAPISININ ÖNEMİ.....	71
4.4. KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN İÇ KONTROLÜN DEĞERLENDİRİLME AMACI .....	74
4.5. İÇ KONTROL EKSİKLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEN SORUMLU OLANLARA İLETİLMESİ .....	74
4.6. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROLDE RİSK DENETİMİ .....	75
<b>BÖLÜM 5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ YERİ</b> .....	<b>78</b>
5.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI .....	78
5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	78
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	80
5.4. ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER .....	80
5.4.1. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Cinsiyeti .....	80
5.4.2. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....	81
5.4.3. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Şirketteki Konumu .....	81
5.4.4. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Borsa İstanbul'daki Faaliyet Süreleri .....	82
5.4.5. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerde İç Denetim Biriminde İstihdam Edilen Eleman Sayıları.....	83
5.4.6. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Süreleri .....	83

<b>5.4.7. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler .....</b>	<b>84</b>
<b>5.4.8. Kurumsal Yönetim Yaklaşımını Etkileyen Unsurlara İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı.....</b>	<b>84</b>
<b>5.4.9. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....</b>	<b>85</b>
<b>5.4.10. Güvenilirlik Analizi .....</b>	<b>88</b>
<b>5.4.11. Spearman Korelasyon Testi.....</b>	<b>90</b>
<b>BÖLÜM SON SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>



## ÖZET

### İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ

Modern şirket anlayışı ile birlikte ortaya çıkan kurumsal yönetim anlayışı ve iç kontrol sistemi, kurumları daha iyi yönetim için yönlendirmeye imkân tanıyan uygulamalardır. Bu nedenle üst yönetim bu iki uygulamanın gerekliliğini ve önemini iyi anlamalı, etkin bir şekilde çalışmalarını için gerekli tedbirleri almalıdır. Etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı ve kurumsal yönetim anlayışının işletmede yerleşmiş olması, işletmenin devamlılığı için gerekli faktörlerdendir.

Etkin bir iç kontrol sistemi üst yönetimin ve yönetim kurulunun kontrol sistemine ilişkin tutumuna, çalışanların dürüstlüklerine ve etik değerlerine, iç denetim biriminin görevini gerektiği şekilde yerine getirmesine ve benzeri nedenlere bağlıdır. Başarılı bir kurumsal yönetim için de yönetimin, kurumsal yönetim anlayışına yaklaşımı çok önemlidir. Ayrıca işletmeye dahil olan tarafların etik standartlara bağlı olmaları, görev ve sorumluluklarını uygun bir şekilde yerine getirmeleri gibi hususlar kurumsal yönetimin etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi için gereklidir.

**Anahtar Kelimeler :** Kurumsal Yönetim, Risk, İç Kontrol, İç Denetim.

# **ABSTRACT**

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL CONTROL SYSTEMS AND CORPORATE GOVERNANCE**

The corporate management approach and internal control system, which emerged with modern company understanding, are applications that allow to direct institutions for better management. For this reason, the senior management should understand the necessity and importance of these two practices and take the necessary measures to work effectively. The existence of an effective internal control system and the establishment of corporate governance approach in the enterprise are the necessary factors for the continuity of the business.

An effective internal control system depends on the attitude of the top management and the board of Directors regarding the control system, honesty of the employees and ethical values, the proper functioning of the Internal Audit Unit and similar reasons. For successful corporate governance, the approach of management to corporate governance is very important. In addition, it is necessary to realize the effectiveness of corporate governance, such as that the parties involved in the enterprise adhere to ethical standards and fulfill their duties and responsibilities in a proper manner.

**Key Words :** Corporate Governance, Risk, Internal Control, Internal Audit.

# TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 5.1.</b> Katılımcıların Cinsiyetleri.....	79
<b>Tablo 5.2.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....	80
<b>Tablo 5.3.</b> Katılımcıların Şirketteki Konumu.....	81
<b>Tablo 5.4.</b> Şirketlerin Borsa İstanbul'da Faaliyet Süreleri.....	81
<b>Tablo 5.5.</b> Şirketlerin İç Denetçi Sayıları.....	82
<b>Tablo 5.6.</b> Şirketlerin Faaliyet Süreleri.....	83
<b>Tablo 5.7.</b> Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	83
<b>Tablo 5.8.</b> Kurumsal Yönetim Anlayışını Etkileyen Faktörlere Yönelik Verilen Cevapların Genel Dağılımı.....	84
<b>Tablo 5.9.</b> Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	85
<b>Tablo 5.10.</b> İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler..	86
<b>Tablo 5.11.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	86
<b>Tablo 5.12.</b> Tüm Değişkenlerle İlgili Cronbach Alfa Değeri.....	87
<b>Tablo 5.13.</b> İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlgili Cronbach Alfa Değerleri.....	88
<b>Tablo 5.14.</b> İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki-Spearman Korelasyon Test Sonucu.....	89
<b>Tablo 5.15.</b> İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki-Spearman Korelasyon Test Sonucu.....	91

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AICPA</b>	: American Institute of Certified Public Accountants
<b>BCG</b>	: Boston Consling Group
<b>BDDK</b>	: Bankalar Denetleme ve Düzenleme Kurulu
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>GCCG</b>	: German Code of orporate Governance
<b>IASC</b>	: International Accounting Standards Committee
<b>IFAC</b>	: International Federation of Accountants
<b>IIA</b>	: Institute of Internal Auditors
<b>INTOSAI</b>	: International Organization of Supreme Audit Institutions
<b>ISE</b>	: Istanbul Stock Exchange
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>MUFAD</b>	: Muhasebe ve Finans Dergisi
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>SEC</b>	: Amerika Sermaye Piyasası
<b>SMMMO</b>	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
<b>SOX</b>	: Sarbanes- Oxley
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

<b>TİDE</b>	: Türkiye İç Denetim Enstitüleri
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TMSK</b>	: Türk Muhasebe Standartları Kurulu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>TÜRMOB</b>	: Türkiye Muhasebeciler Odası Başkanlığı
<b>UDS</b>	: Uluslararası Denetim Standartları
<b>UFRS</b>	: Uluslararası Mali Raporlama Standartları

# BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

21.yüzyılda geleneksel yönetim anlayışı yerini, işletme sahipliği ile yönetimin birbirinden ayrıldığı bir yapıya bırakmıştır. İşletmelerin büyümesi, günlük işlem hacimlerinin artması, işletme faaliyetlerinin tek elden yürütülemeyecek kadar karmaşıklaşması bu yapının oluşumuna zemin hazırlamıştır. Ancak işletme sahipliği ile kontrolünün birbirinden ayrılması, kontrolü elinde tutanların bu gücü lehlerine kullanmasına neden olmuş, bunun sonucunda da işletme sahiplerinin/ortaklarının mülksüzleşmesi sorunu ön plana çıkmıştır.

Kurumsal yönetim anlayışının temelini bu çıkar çatışması oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim ile birlikte bir işletmenin nasıl yönetileceği, izleneceği ve yöneticilerin eylemlerinden dolayı nasıl sorumlu tutulabileceği, pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının nasıl dengede tutulacağı gibi soruların cevapları verilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin büyümesi, işlem hacimlerinin artması yönetim için güvenilir bilginin elde edilmesini de zorlaştırmış, yöneticilerin ilk elden bilgi edinme imkânını ortadan kaldırmıştır. Bu durum yönetimin doğru ve yerinde karar almasını engelleyici etki yaratmaktadır. Bu nedenle güvenilir ve zamanında bilgi için iç kontrol sistemleri kurulmuş, bilgi aksaklıkları giderilmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle iç kontrol, yönetimin görevlerini yerine getirmekte kullandığı bir araç olmuştur.

Güvenilir bilginin öneminin artması ile iç kontrol yapısının da önemi artmaya başlamıştır. Bu yapı gerek ulusal, gerek uluslararası düzeyde oluşturulmuş, iç ve dış denetimin önemini artırmıştır.

Piyasalarda mali verilere ve raporlara güven tesis etmek için bir taraftan kurumsal yönetim alanında düzenlemeler yapılırken bir taraftan da güven sağlamak için düzenlemeler yapılmıştır. İşletmelerde, hata ve yolsuzluklardan ez az düzeyde etkilenmenin ancak bir kontrol yapısı ile mümkün olacağı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde kanıtların yeterliliği ve denetimin güvenilirliği iç kontrol yapısı ile sağlanabilmektedir. İç denetim, iç kontrolü denetler, sorumluluk ise işletme yönetimine aittir.

Bu çalışmanın temel amacı yapılan anket çalışması doğrultusun kurumsal yönetim ile iç kontrol ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmamın ilk bölümü giriş ve amaç bölümü olup ikinci bölümde kurumsal yönetime ilişkin temel bilgilere yer verilecektir.

Çalışmanın nc bölümünde iç kontrol sistemine ve uygulamalarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise kurumsal yönetimde iç kontrol sistemi ele alınacak ve konuya ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Çalışmanın beşinci bölümü uygulama bölümü olup yapılan ankety çalışması ile i kontrolün kurumsal yönetimdeki yerine ilişkin bir takım saptamalar yapılacaktır.

# **BÖLÜM 2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

## **2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI**

Kurumsal Yönetim kavramı “corporate governance” kavramının karşılığı olarak çevrilmiştir. Terimin tam karşılığı olan kurumsal yönetim, Türk Dil Kurumuna göre; resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımınıdır (Abdioğlu, 2009:159).

Evrenselleşme hareketlerinin etkisiyle şirketlerin katılımcı grupları arasındaki ilişkiler ve yapılanmalarda da farklılaşmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılık nedenlerinin başında kurumsal yatırımcıların şirketlerdeki ortaklık paylarını arttırmak gelmektedir. Uluslararası portföy yatırımlarının ivme kazanması, ekonomilerde yaşanan özelleştirme faaliyetleri vb. gelişimler de yatırımcı tabanlarını genişletmiştir. Dolayısıyla şirket katılımcılarının şirket performansı ve gelişimlerini düzenli olarak takip etme, kurumsal yönetimlerinde söz sahibi olma ve haklarını koruma bilinci ve koşulları gelişmeye başlamıştır (Varış v.d., 2001:2).

Kurumsal yönetim dar anlamda; işletme yönetimi ile paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların ortak adıdır (Coşkun, 2006:5). En geniş tanımıyla ise, insanların modern yaşamda bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir (Tüsiad, 2005:31).

Yönetim, belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile de ilgilenmektedir (Aysan, 2007:274).

Ortaya çıkan uluslararası düzeydeki mali bunalımlar, gerçekleşen sorunlar bu bilinci daha da derinleştirmiştir ve kurumsal yönetimin önemini daha da artırmıştır.



Kurumsal yönetim, bu gelişmeler ile birlikte giderek önem kazanan ve üzerinde daha fazla durulan bir konu olmuştur. Gerek dünyada gerekse ülkemizde birçok işletme, artık kurumsallaşmanın gereği olarak kurumsal yönetim ve ilkelerini uygulamaya başlamıştır. Kurumsal yönetim kavramı, iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi yazılı kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Bir işletmede kurumsal yönetim sisteminin kurulması yönünde uygulama yapmanın üç ön koşulu vardır (Aysan, 2007:275):

- İşletmenin içinde yaşadığı ülkenin hukuki kuralları, özel mülkiyet ve işletmeciliği kolaylaştıracak, serbest rekabeti özendirerek nitelikte olmalıdır.
- İkinci ön koşul, tüm işletmelere uygulanan Muhasebe ve Mali Raporlama İlke ve Standartları ile işletmelerde, güvenilir, sağlam ve gerçekleri yansıtmaya elverişli bir muhasebe uygulamasının oluşturulmuş olmasıdır. Belirtilen özellikleri olan bir muhasebe düzeninden çıkan mali raporların, kolayca anlaşılabilir olması, zaman dilimleri ve işletmeler arasında karşılaştırmaları kolaylaştıracak bir düzeyde gelişmiş olması ve iyi bir bağımsız denetim düzeni ile işletmelerden açıklanan bu bilgilere toplum güveninin sağlanmış olması da gereklidir.
- Sağlıklı bir kurumsal yönetim uygulaması için üçüncü ön koşul, yapısı kurmak istenilen işletmede, şirket varlıklarını koruyucu ve artırıcı kararların alınabilmesini sağlayacak bir muhasebe ve raporlama düzeninin kurulmuş olmasıdır. Bu muhasebe düzeni, uzun vadeli hedeflerin tespitinde kullanılacak güvenilir bilgilerin oluşturulmasını sağlamalı ve kolaylaştırmalıdır.

## **2.2. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM**

“Kurumsallaşmak” TDK’nin genel Türkçe sözlüğünde karşılığı kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak olarak ifade edilir.

Kurumsallaşma, değişen çevre ve piyasa koşulları ile birlikte işletmelerinde bu değişime uyum sağlaması, oluşan dünya standardının yakalanması anlamını taşır.

Başka bir değişle işletmelerin çalışanlardan bağımsız olarak, güçlü bir yapı, bunu yönetecek iyi bir yönetim mekanizması ile kamuya mal olma ile sonuçlanacak biçimde bir kurum durumuna gelmesi kurumsallaşma kavramını ifade eder (Akat ve Turan, 2012:17).

Kurumsallaşma sürecinde üç temel faktör ele alınır (Alayoğlu, 2013:62):

- Değişimi Takip Etmeli.
- Çevredeki Değişime Paralel Değişmeli.
- Yeni Durum Standartlarını Geliştirmeli.

Kurumsal işletme, kurallar çerçevesinde yürütülür ve bir standarda bağlanır. Kendi vizyonunu oluşturmuş olmalıdır. Organize olmalı ve kendine ait prensibi doğrutusunda faaliyet göstermelidir. Kurumsallaşma bireyde başlar ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması sağlanır.

Kurumsal yatırımcıların şirketlerdeki ortaklık paylarını artırmak istemeleri, uluslararası portföy yatırımlarının değer kazanması, ekonomilerde yaşanan özelleştirme faaliyetleri gibi etkenler yatırımcı tabanını geliştirmiştir. Bu sebeple pay sahipleri yani ortakların şirket performansı ve gelişmelerini düzenli olarak takip etme, kurumsal yönetimde söz hakkına sahip olma ve haklarını koruma bilinci ile gelişmeye başlamıştır (Varış v.d., 2001:2).

Kurumsal yönetim düşüncesi, işletmelerin yönetiminde ve devam eden faaliyetlerin de kâr elde etmek ve değer artırmak, oluşan karların pay sahiplerine dağıtılması gibi geleneksel yapının değiştii günümüzde gerek hissedarların gerek bilgi kullanıcılarının (yönetici, kredi kuruluşları, tedarikçi ve kamu kesimi) haklarının korunmasını çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaç edinmiştir. Her devlette ki kurumsal yönetim uygulamaları konu ülkenin yönetim biçimine, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket oluşumlarına ve insan faktörüne göre değişiklikler göstermektedir. Bir devletin kurumsal yönetim düzeyini, ülkenin içinde bulunduğu genel ve özel şartlar, finans piyasalarının gelişmişlik seviyesi ve şirketlerin uygulamaları belirlemektedir (Öztürk, 2008:395).

Kurumsallaşmış şirketler için yapılan diğer bir tanıma göre, kurumsallaşmış şirketlerin (Deloitte, 2006:4);

- Sermaye ve personelin yönelimine,
- Etkinlik ve verimliliğin artmasına,
- Hedef odaklı olunmasına,
- Kanuna ve toplumun ihtiyaçlarının yerine getirilmesine yönelik, yasa, düzenleme ve özel sektör uygulamalarını kapsanmasına,

Kurumsallaşma sonuç olarak, işletmelerin hedefleri ölçüsünde belirli ilkeler çerçevesinde yönetilmesidir. İşletmenin amacı ve hedefi önemli değerlere sahip, ilkeli ve bağlayıcıdır. Firma yöneticileri ise kendilerini güçlü, çekici, ilkeli davranmak zorunda hisseder. Bu kavramlar ise vizyon, misyon, ilke ve değerler ile belirlenir (Çemberci, 2013:5).

## **2.3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ**

Kurumsal yönetim, işletmelerin kim veya kimler tarafından, nasıl yönetileceğini, işleyişin nasıl olacağını, işleyişi kimin kontrol edeceğini belirler.

Kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin şirket amaçlarına uygun olarak organizasyonu yapmasını ve taraflar arası denge kurmayı amaçlamaktadır. Bunun yanında pay sahipleri ve diğer bilgi sağlayıcıları arasında denge kurmaya çalışmaktadır (Pulaşlı, 2003:3).

## **2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN ANA MODELLERİ**

Kurumsal Yönetimle ilgili Dünyada en önemli ve ilk çalışma olan Ekonomi İşbirliği ve Kalkınma Kurumsal Örgütü tarafından kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Bilimsel araştırmalarda yer alan tanımlayıcı ve iş yaşamıyla örtüşen sınıflandırmaya göre; Anglo- Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri olarak dört ana grupta yer alır (Weimer ve Pape, 1999:2).

Kurumsal yönetim yapısı dokuz ana unsurdan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Weimer ve Pape, 1999:2):

1. Eğilim
2. İşletme Kavramı
3. Yönetim Kurulunda Yapı
4. Önemli İşbirlikçi Gruplar
5. Menkul Kıymet Borsalarında Önemlilik Derecesi
6. Kontrol Mekanizmasında Etkinlik
7. Sahiplik Derecesi
8. Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi
9. Ekonomik İlişkilerde Vade

#### **2.4.1. Anglo-Sakson Kurumsal Yönetim Modeli**

ABD ve Avrupa'ya hakim olan Anglo-Sakson yönetim modeli, yönetim dışından kontrol edilebilir ve geniş tabanlı sahiplik yapısı ile “dışarıdakiler yapısı” olarak tanımlanıyor. Bu durum çok sayıda küçük hisse sahibinin bulunduğu çoğalmış hissedarlık yapısını ortaya çıkarıyor.

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin faaliyetlerini denetleme düzeyinde ki küçük hissedarlar, şirketin faaliyetlerini yeterli seviyede denetleme ve gözetim yapmakta yetersiz kalabiliyorlar (Weimer ve Pape, 1999:4).

Anglo-Saxon Yapısı, sermaye piyasalarının gelişimi sonucu şekillenen bir sistemdir. Bu sistemde halka arz olunan şirketler açısından değerlendirildiğinde daha fazla şirket olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetim hissedar haklarına korumaya yönelik özen göstermektedir (Kula, 2006:44).

Anglo-Sakson yapının oluşumunda ve değişiminde piyasalar önemli görev üstlenmekte ve yöneticiler verdikleri kararlarda piyasanın baskısını hissetmektedirler. Bu

nedenle söz konusu yöntem yoğun rekabet ortamının ve piyasa koşullarının işletmenin yöneticilerini hissedar çıkarları gözetme doğrultusunda kararlar almaya zorlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:435).

Bu sistem yönetim odaklı olup, düzenlemeleri bu yönde yapmaktadır. Yapısının dışsal denetim mekanizmalarına ağırlık verdiği görülmektedir. Burada ki hedef ise şirket yöneticileri ile hissedarlar arasında doğrudan bir ilişkinin az olması ve gücün yönetimin elinde olması olarak görülmüştür (Doğan, 2007:85).

İşletme yönetimiyle hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalı Anglo-Sakson modelde, yönetim kurulları hissedarları temsil ederler ve işletmenin yönetim tarafından talep ve beklentilerine göre yönetilip yönetilmediğini denetlemekle sorumludurlar. Bu modelde kârlılık, hissedarların en önemli beklentisi olarak kabul edildiğinden yönetimin ana amacı hisse başına kârları artırmaktır (Tuzcu, 2004:25).

Avrupa sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların ağırlık kazanması kurumsal yönetim sistemlerinde Anglo-Sakson modeline eğilimi artırmaktadır. Pay sahiplerinin bilgilendirilmesi bir hisse bir oy kuralı, temettü politikası, yöneticilere sağlanan maddi menfaatler ve genel kurul düzenlemeleri kurumsal yönetim ilkeleri kapsamındadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesinde katkıda bulunan diğer bir etken pay sahiplerinden doğan hakların aktif bir şekilde kullanımının yaygınlaşmasıdır. Özellikle ABD’de İngiltere’de de açık bir şekilde gözlenmektedir. Pay sahipleri kurumsal yönetime karlı aktif ve etkin bir faaliyet göstermektedirler. İngiltere’de kurumsal yatırımcıların oy haklarının kullanma politikalarını kamuya açıklamaları da istenmektedir. Muhasebe uygulamalarında ise Anglo-Sakson ülkelerinde rastlanan sistem mali piyasaların ihtiyaçlarına göre düzenlendiği sistemdir (Varış v.d., 2001:28).

Kurumsal yatırımın fon toplama açısından arz ettiği önem ve yatırımcılarının piyasa içindeki hakim olma olgusu, esas itibarıyla Anglo- Sakson ülkelerde görüldüğü için ilk olarak bu ülkelerde kurumsal yönetim gündeme gelmiştir (Paslı, 2005:20).

#### **2.4.2. Kıta Avrupası Yapısı**

Kıta Avrupası yapısı Alman Yapısı olarak bilinen şirketi temel alan sistemdir. Bu sistem ile bankaların hâkimiyetinde olan ve pay sahiplerinin gözetiminde bankalar

tarafından uygulanan sistemdir (Sarı, 2013:23). Kıta Avrupası sistemine göre, kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen çıkar amaçlı firma uygulamalarının aksine, firmanın refahı için gerekli uzun dönemli stratejilerin hayata geçirilmesi öncelikli olup, hissedarlar kadar firma için uzun dönemde değer oluşturan diğer tüm paydaş gruplarının katkıları da dikkate alınmaktadır.

Bu yaklaşımın, beraberinde firmaların kar elde etmenin yanı sıra, topluma karşı bir takım sosyal sorumlulukları yerine getirmeleri gerektiği görüşünü de desteklemektedir. Kıta Avrupa'sı yapısı, firmaların tek amacının kar olduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir (Tuzcu, 2004:3).

Kıta Avrupası sisteminde ikili yönetim kurulu yapısı bulunmaktadır. Yönetim ve denetim kurulundan oluşan yapıda yürütmeden sorumlu yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesinde, gözetim kurulu üyelerinin ve yürütme kurulunun bağımsız değerlendirmelerde bulunmaları önem arz etmektedir. Firmanın faaliyetlerine ilişkin önemli kararlar yürütme kurulu tarafından verilmektedir. Yürütme kurulunun faaliyetlerini kontrol eden gözetim kurulundaki tüm üyeler firmanın işleyişi ile ilgili bilgileri öğrenme ve belgeleri inceleme hakkı bulunmaktadır (Serinkaya, 2008:32-33).

Kıta Avrupası yapısı mali piyasaların ihtiyaçlarından ziyade şirketler mevzuatından kaynaklanan gerekliliklere göre düzenlenmektedir. Muhasebe sistemlerindeki anlayış farklılığından dolayı, değişik ülkelerdeki şirketlerin yılsonu faaliyet sonuçlarının aynı şekilde değerlendirmek mümkün olmamaktadır (Varış, 2001:59).

Kıta Avrupa Yapısını özetlemek gerekirse, şirketlerin varlık nedeninin doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu paydaşların beklentilerini birinci dereceden karşılanması gerektiğini savunulmasıdır. Yoğunlaşmış hissedarlık yapısından oluşmaktadır. Hissedarlar, yönetimde kontrole sahip oldukları ve etkileri güçlü oldukları için "içerdekiler yapısı"(insider system) olarak tanımlanmaktadır.

Kıta Avrupa'sına dâhil ülkeler içinde bulunan Fransa, Almanya, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde şirketlerin mülkiyet yapılarında ağırlıklı olarak büyük hissedar ile birlikte küçük hissedarlar bulunmaktadır. Böyle bir yapıda hâkim hissedarın bulunması bazen şirket yönetiminin başarıya ulaşmasında katkı sağlarken bazen de bu durum azınlık

hissedarlarının aleyhine dönüşebilmektedir (Tuna, 2009:9). Bu sistemde içsel denetim mekanizmalarına ağırlık verilmiş, ve sisteme göre karın hissedarlar arasında dağıtılmasında, hissedarlar, yöneticiler yanında diğer menfaat sahipleri haklarına da önem verilmektedir. Bu sebeple bu sisteme “menfaat sahipleri modeli” adı da verilmektedir (Doğan, 2007:39).

## **2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ALANLARI**

Kurumsal yönetim, geniş kapsamlı ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet seviyesine kadar firmaların faaliyetlerini şekillendiren bir dizi kavramlardan oluşan makroekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, eş anlı yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. Buna ek olarak, iş etiğine, ait oldukları toplumun değer yargılarına saygı ve çevre bilinci gibi konularda, şirketin tarzı ve uzun vadeli başarısı üzerinde bir etkiye sahip olabilir. İşletmelerin temel kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri, yatırım kararları alınması açısından önemi gün geçtikçe artan bir etmendir. Bu ilkeler ile asıl amaçlanan, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasına yönelik farklı yolların önerilmesidir. İlkeler şu alanları kapsamaktadır (OECD, 2004:9).

1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi: Kurumsal yönetim ekseninde, şeffaf ve verimli piyasaları teşvik etmeli, yasalar çerçevesinde olmalı ve farklı denetim, tasarım ve yürütme organları arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.
2. Hissedarların Hakları ve Önemli Görevleri: Kurumsal yönetim ekseninde, pay sahipliği haklarını korumalı ve bu hakların kullanabilmesini kolaylaştırmalıdır.
3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi: Kurumsal yönetim ekseninde, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil, bütün pay sahiplerine eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün pay sahipleri haklarının ihlali durumu söz konusu olduğunda yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdırlar.
4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü: Kurumsal yönetim ekseninde, pay sahiplerinin haklarını kanunlarla veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde kabul edilmeli, servet ve yeni iş alanları oluşturmada şirketler ile paydaşlar arasında

etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

5. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet, ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.
6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim ekseninde, şirketin stratejik kılavuzluğunu, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimi ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

## 2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ

Kurumsal yönetim (Corporate Governance) ilkelerinin tespitine ilişkin ilk taslak 1991 yılında İngiliz ekonomi denetçisi Sir Adrian Cadbury'nin oluşturduğu kurul tarafından hazırlandı ve başkanında adını alan Cadbury Report ile ilk adım atılmış oldu. Ancak yasalaşma süreci çok hızlı bir şekilde 2000 li yıllarda gerçekleşti. Dünya piyasalarında yaşanan muhasebe hileleri kurumsal yönetim ilkelerinin tüm dünyada yürürlüğe konulma sürecini hızlandırdı (Pulaşlı, 2003:7).

Şirketler açısından kurumsal yönetime bakıldığında, yönetim kurulları, şirket üst yönetimi, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar ve diğer bilgi kullanıcılarının çıkarlarını buluşturur, gerekli kontrol ortamını hazırlar ve dengeyi sağlar. İyi bir yönetimin temel prensipleri: sorumluluk, hesap verilebilirlik, şeffaflık, eşitlik, sosyal sorumluluk ve etik değerlerdir (Darman, 2010:10).

Kurumsal yönetim ilkeleri, maliyetlerin azaltılması kararını alan işletmeler için uygulama setidir. Bu kurallar genel olarak yönetim kurulunun nasıl yöneteceği ve pay sahiplerine karşı sorumlulukların belirtildiği listedir (Rubach ve Picau, 2005:30).

Bu kavramların kaynağı ABD'de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm Dünya'da gündeme gelen spekülasyonlardır. Uluslararası düzeyde özellikle OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ülkelere referans olma açısından



önemli kararları ve oluşturulacak kuralların taslaklarını yayınlanmıştır (Çemberci, 2013:7).

Bu ilkeler içinde olmazsa olmaz dört temel kural üzerine kurulu olan Genel kabul Görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri (Sönmez ve Toksoy, 2011:64);

1. Adilik/Eşitlik
2. Şeffaflık
3. Hesap Verilebilirlik
4. Sorumluluk

Ancak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması durumunda bütün faaliyetler, bu ilkeler uyarınca açık, şeffaf, adil, sorumluluk ve hesap verilebilirlik anlayışı ile yürütülmesi gerektiğinden, önceden tespit ve önleme imkanı olması sebebi ile, yanlışlıklar, hatalar ve hilelerin ortaya çıkması engellenebilir (Türedi, 2013:42).

### **2.6.1. Adilik**

İşletmenin tüm faaliyetlerinde, küçük ve büyük hissedarlarına ve diğer çıkar sahiplerine eşit davranılması ve olası çatışmaların önüne geçilmesi olarak nitelendirilir. Hissedarlar; hisselerini tescil ettirme, hisselerini satma, genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma, yönetim kurulu üyelerini seçme, şirketten zamanında ve düzenli bilgi alma ve şirket karını paylaşmada eşittirler (Darman, 2010:11).

Şirket ortaklarına (tüm pay sahiplerine ve yabancı ortaklarına) eşit muamele gösterilmesi adilik ilkesinin temelini oluşturur. Azınlık hissedarlardan yerli yabancı bütün hissedar haklarının korunması amaçlı uygulanan ilkedir (Deloitte, 2004:4).

OECD'nin yayımladığı, Kurumsal Yönetim İlkelerine göre de; "Hissedarların Adil Muamele Görmesi" başlığı altında anlatılmaktadır. OECD' a göre (OECD, 2004:11):

- Şirketin tüm hissedarlarına eşit uygulama yapılmalıdır.
- Pay oranları dikkate alınmaksızın aynı oy hakkına sahip olunmalıdır. Oy hakkı ile ilgili her durumdan hissedar bilgilendirilmelidir.

- İşlem ve usuller konusunda eşit muamele yapılmalıdır.
- Az oranlı hisse sahiplerini, çok oranlı hisse sahipleri karşısında korumalı ve mağduriyet karşısında etkin mekanizmaya sahip olunmalıdır.
- Yabancı yatırımcıların uzaktan yaptığı oylama için sınırlar kaldırılmalıdır.

### **2.6.2. Şeffaflık**

İşletme ile ilgili bütün bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasıdır. Bu konudaki en doğru bilgi kaynağı ise; bilanço, gelir tablosu ve bilanço dipnotlarının yer aldığı, aynı zamanda denetimden geçmiş mali tablolardır (Deloitte, 2004:14).

Şeffaflık ilkesi, hem yönetsel hem de mali anlamda saydamlığı gerektirir. Yönetimin şeffaflığı öncelikle organların görev ve yetki dağılımının ve özellikle yönetim organının unsurlarını oluşturan yönetim kurulunun ve yönetimin organizasyon şemasına göre yetki dağılımının net bir biçimde belirlenmesini gerektirmektedir.

Hem genel kurul hem de yönetim kurulunun şeffaflık ilkesinin gereğini yerine getirmesi, Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile sisteme uyarlanan bağımsız denetimin etkinliği ile orantılıdır (Deloitte, 2004:14).

Şeffaflık ilkesi uygulamaya geçirildiğinde bazı sıkıntılarla karşılaşmaktadır. En önemlisi uluslararası firmaların farklı ülkelerde farklı muhasebe uygulamaları nedeni ile mali tabloların karşılaştırılmasında yaşanmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak amaçlı 2005 yılında Avrupa Birliği bütün halka açık şirketlere, “Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi” tarafından yayınlanmakta olan “Uluslararası Mali Raporlama Standartları (UFRS)” uyarınca konsolide tablolar hazırlanmasını mecbur kılmıştır. Türkiye’de ise, “Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK)” tarafından 2006 yılında UFRS Türkçe ‘ye çevrilmiştir (Deloitte, 2004:15).

### **2.6.3. Hesap Verilebilirlik**

Yönetim Kurulu, işletmenin stratejik ve seçenekli yönetimi ile ilgili aldığı kararlar, yönettiği risk süreci ve yerine getirdiği gözetim fonksiyonuna ilişkin başta pay sahipleri

olmak üzere bütün menfaat sahiplerine olan hesap verme zaruri yetindedir. Yönetim kurulu, hissedarların çıkarlarını en iyi şekilde gözetmelidir. Meslek ahlakı konularında işletmenin sesidir. Gözetim sorumlulukları sadece kriz zamanlarında olmamakla birlikte her zaman her hal ve şartta geçerlidir (Darman, 2010:11).

İç sorumluluk kavramı olarak da nitelendirilen hesap verilebilirlik, ortaklık organlarının duruşunu doğrudan doğruya ilgilendirmektedir (Darman, 2010:15).

İşletmeler yaptıkları işlerin sebepleri ve katlandıkları sonuçları tarafsız olarak açıklayabilmelidirler. Yönetim kurulu üyelerinin pay ve çıkar sahiplerine hesap verebilirliği anlamına geldiği gibi, işletmeler içinde de açıklamayı sağlamak için performans ölçme ve ödüllendirme sistemlerinin kullanılması, kriterlerin açıkça belirtilmesi ve yapılan planlamaya bu kriterler doğrultusunda işletme içindeki bireylerin katılımı gibi işlemler etkilidir (Demir, 2008:4).

#### **2.6.4. Sorumluluk**

İşletmenin tüm faaliyetlerinin yasalara, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğu ve denetlenmesidir. Özellikle halka açık ve çok sayıda küçük hissedarı bulunan şirketlerde hisse sahiplerinin, üst düzey yöneticiler üzerinde etkin bir kontrol yapısı oluşturamaması, arada çıkar çatışmalarının bulunması vekâlet maliyetine yol açmaktadır. Bilimsel araştırmalarda fazlaca üzerinde durulmamakla birlikte büyüyen aile şirketlerinde de hakim ortak konumunda olan aile bireyinin, diğer ortakların çıkarlarını gözetmeden şirketi yönetmesi sıkça rastlanan bir durum olup; sorunlu bir yönetim tarzı olarak görülmez (Darman, 2010:15).

İşletme yönetiminin tüm faaliyetleri mevcut yasalara, sözleşmelere ve şirket içi düzenlemelere uygun yapması ve yapıldığını denetlemesi sorumluluğun esas unsurudur.

OECD'a göre şirketten birinci derece sorumlu olan Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları şu şekildedir (Demir, 2008:5):

- Yönetim kurulu üyeleri, şirket ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- Tüm pay sahiplerine eşit davranmalıdır.

- Pay sahiplerinin çıkarları dikkate alınmalıdır.
- Şirket işlerinde tarafsız olmalı ve özgür irade kullanma yeteneğine sahip olabilmelidir.
- Kurul üyesi yeterli ve geçerli veriye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

## 2.7. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI

Kurumsal yönetimin amacı, işletme yönetimi ve bilgi kullanıcılar dahil, bütün paydaşların haklarının korunması, güvenilir ve zamanlı mali bilgilere ulaşımının sağlanması açısından en çok ihtiyaç duyulan etkin ve verimli uygulanabilen bir iç kontrol yapısı oluşturmaktır. İşletme yönetimi; ortakların ve diğer paydaşların haklarını korumak, onlara güvenilir mali bilgiler sunulmasından sorumludur (Türedi, 2013:42).

Yasal düzenlemeler ne kadar yapılırsa yapılsın, süreç ne kadar esnek ve gelişmelere açık olursa olsun, zamanla mevzuat ile uygulamalar arasında bir boşlukla karşılaşılabilir. Boşluklar zamanla yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş işletmelerde bu boşluklar giderilmeye çalışılmaktadır. Bu düzenlemeler sermayedarlar ve bilgi kullanıcıları için kılavuz niteliği taşımaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:30).

Kurumsal yönetimin amaçlarını, uygulamada tercih edilme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Aktan, 2006:2):

- Şirket üst yönetiminin, güç ve yetkilerini kötüye kullanmalarının engellenmesi,
- Yatırımcılara verilen hakların korunması,
- Şirket ortaklarının aynı muameleye tabi tutulması,
- Şirketle birebir ilişki içerisinde bulunan hak sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirketlerin faaliyetleri ve mali raporlarla ilgili olarak kamuoyunun bilgilendirilmesi ve şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının net şekilde belirlenmesi,

- Şirket üst yönetimin karar ve uygulamaları sebebiyle pay sahiplerinin ve diğer paydaşlara hesap verme sorumluluğunun temin edilmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,
- Şirket kazancının hak sahiplerine ve genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları kadar geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük paya sahip hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven oluşturulması ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,
- Risk almayı göze alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlı olarak kontrol altına alınmaya çalışılması,

Anlaşıldığı üzere kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm hak sahiplerinin korunmasıdır.

## **2.8. KURUMSAL YÖNETİM DÜŞÜNCEİ VE EKONOMİDEKİ ETKİLERİ**

21. yüzyılın içinde şirketlerin durumunu dünya ekonomisi açısından ele alındığımızda gerek mikro düzeyde şirket etkinliği ve sürdürülebilirliği, gerek se makro düzeyde dünya piyasalarının gelişimi, rekabet gücü, sürdürülebilir kalkınma kurumsal yönetimi sembol haline getirmiştir. Kurumsal yönetim artık hukuki olarak değerlendirilmeye alınmış ve alt yapı ne kadar gelişmiş olursa olsun zaman içerisinde boşluklar oluşmuş ve yeni yasal düzenlemeler getirilmeye çalışılmıştır. Bu düzenlemelerde amaç ise yatırımcılara piyasa katılımcılarına kılavuz olabilecek mevzuatı oluşturmaktır (Cansızlar, 2006:35).

Kurumsal yönetim düzenlemeleri bu mevzuatlar ile uygulamalar arasındaki boşlukları doldurmaya çalışılmaktadır. İşletmeler ise kendi yönetim kurullarını oluşturup, yöntemlerini belirleyerek, şirket içindeki tüm birimlerde yasal düzenlemelere gidilmiş, standarda uygun hale getirilerek çok sesliliğe engel olunmaya çalışılmıştır.

Bu düzenlemeler de ne kadar esnek davranılsa da piyasalardaki gelişmelere bağılı olarak ve aynı periyotta gözden geçilerek oluşturulmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:30).

Kurumsal yönetim yatırımcı güvenini artırmak olarak ele alınsa da ekonomideki etkinliği ve büyümenin etkinliğinde anahtar kelimedir. İşletme yönetiminden yönetim kuruluna, paydaşlara ve çıkar gruplarının asıl amaçları karı sağlamak olarak görmektedir. Ekonomik ve politik açıdan iyi bir kurumsal yönetim, piyasa istikrarına sahip, yatırıma etkisi ve ekonomiye katkısının ve rekabet gücünün olduğu yönetim anlayışıdır (Kula, 2006:49).

Ekonominin gelişmesi ile geleneksel işlemler zaman içerisinde çok ortaklı olmaya başlamıştır. Geleneksel şahıs firmaları ve aile şirketleri, yerini hisse senedi ihraç eden sermaye şirketlerine bırakmıştır (Aktan, 2006:7).

Sermaye şirketlerinin ekonomik performansı açısından bakıldığında muhasebe kayıtları ilgili yasal kuralların uygulanmasıyla ortaya çıkar. İfade edilmek istenen şu ki, şirketlerin faaliyetini yansıtan mali tablolarda kar gözlemleniyor ise, şirketin kar dağıtımı bu çerçevede ve yasal düzenlemede olmalıdır. Ancak bu rakamlar gerçeği yansıtmıyor ise ekonomik sorunlar büyür ve şirketin krize girmesi söz konusu olur (Pulaşlı, 2003:8).

Ülke ekonomisi açısından kurumsal yönetim ele alındığında ise, ülke imajı ön plana çıkmakta ve iyileştirme, yerli fonların ülke içinde kalmasının sağlanması, yabancı yatırımların artması, ekonomide rekabet gücünün artması, krizlerden asgari ölçüde etkilenilmesi, kaynakların etkin dağılımı, risklerin aza indirgenmesi ve refah seviyesinin yükselmesi anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Engincan, 2004:1).

## **2.9. KURUMSAL YÖNETİMİN DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ**

Küreselleşme ile birlikte son yıllarda Dünya’da ve ülkemizde değişen rekabet koşulları uluslararası kuruluşlarda, şirketlerde ve hükümet nezdinde kurumsal yönetim önem kazanmıştır. Gerçek kapitalist ekonomide krizler 1711 yılında başlamış, 1929 Büyük Buhran adı verilen krize kadar da ara ara devam etmiştir. Büyük Buhran ABD’de başlamış ve diğer ülkelere yayılmış ve tüm Dünya’da etkisini göstermiştir. Ülkemizde ise en etkili kriz 2008 yılında yaşanan küresel krizdir (Coşkun, 2011:57).

Yaşanan krizler beraberinde skandalları gün ışığına çıkarmıştır. Bu skandallarda da görülmüştür ki kamuoyu doğru olmayan bilgilerle yanıltılıyor. Kamuoyu, kredi sağlayıcılar, ortaklık girişiminde olanlar yani tüm bilgi kullanıcıları işletmelerin yayınlamış olduğu mali tablolarındaki bilgilere göre karar vermektedir.

Kurumsal yönetim en basit ifade ile, finans, yönetim ve denetim içerisinde gelişmiştir. Bu açıdan kurumsal yönetime bakıldığında işletmelerinin varlığı, zamanla bu işletmelerin büyümesi ve bu büyüme ile yönetimde yetersizliklerin ortaya çıkması ve bunun sonucunda profesyonel yöneticilik anlayışı geliştirilmiş, öte yandan artan sermaye ihtiyacı, yeni paydaşlar arama, çıkar gurupları menfaati korunmasına yönelik faaliyetler bütünü kurumsallaşmayı gerek kılmıştır (İbicioğlu v.d., 2009:4). Kurumsal yönetim aşağıdaki nedenler sonucu ortaya çıkmıştır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Gürbüz ve Engincan, 2004:2):

- İşletmelerde yolsuzluklar ve hileli iflaslar,
- Uluslararası sermaye hareketliliği
- Hisse senedi sahiplerinin artması,
- Sermaye piyasaları arasındaki rekabet,

Kurumsal yönetimin oluşturulmasında kılavuz olması açısından OECD yönetim ilkeleri belirlemiştir (Varış v.d., 2001: 61).

## **2.10. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER**

Globalleşen piyasaların etkisiyle şirketlere katılmak isteyen grupların ilişkilerinde ve yapılanmalarında değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Bahsi geçen değişikliklerin başında kurumsal yatırımcıların şirketteki paylarını artırmak istemesi gelmektedir. Bu isteğe paralel olarak yatırımcı tabanı da gelişmektedir. Dolayısıyla pay sahiplerinin, şirketin performansını ve piyasa portföyünü takip etmesi ile kurumsal yönetimlerde haklarını koruma bilinci şirketlerin koşullarını geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Uluslararası piyasada gerçekleşen skandallar bu bilincin dünyada gelişmesine neden olmuştur (TÜSİAD, 2005:31).

1930'lu yılları takriben büyük önem taşıyan kurumsal yönetim son yıllarda uluslararası arenada arka arkaya yaşanan uluslararası krizler ve ABD'de yedinci en büyük enerji ticaret şirketi Enron'un iflası, Telekom şirketi Worldcom skandalı ve akabinde diğer bir telekom şirketi Global Crossing'in iflası kurumsal yönetimin tekrar gündeme gelmesini gerektirmiştir (Erdönmez, 2003:42). Tüm menfaat sahiplerinin bu bağlamda etkin ve sorumluluk anlayışı ile hareket etmeleri gerekliliği bilinci doğmuştur (Arslantaş, 2013:1).

Ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik krizler sonrası yolsuzluklarla birlikte AB uyum sürecinde; iç kontrol, iç denetim, risk yönetimi ile ilgili uluslararası standartlarda düzenlemeye gidilmiştir. Öncelikli olarak iç denetim anlayışı, (IIA-Inc)

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün 1941 yılında New York'ta kurulması ile mesleki olarak Avrupa ülkelerinde bir standardizasyona ulaşmıştır (Türedi, 2013:4).

Kurumsal yönetim kavramı, büyük krizin yaşandığı ABD'de ele alınmış, 1999' lı yıllarda da rehber niteliği taşıyan Kurumsal Yönetim İlkeleri İngiltere ve tüm dünyada yayılmıştır. Dünya'da yapılan en önemli ve ilk çalışma Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetim komitesi adına oluşmuş ve kavram kargaşasının önüne geçilmeye çalışılmıştır (Türedi, 2014:42).

OECD, özel sektör ve Dünya Bankası katılımıyla oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Formu (Global Corporate Governance Forum) çalışmaları da uluslararası piyasalarda öncülük yapmaktadır (Büyükçoban, 2011:80).

Avrupa Birliği'nin kurumsal yönetiminin gelişimine katkı sağlamak amacıyla "High Level Group of Company" grubu kurulmuştur. 4 Kasım 2002' de A.B.D.' deki Sarbanes - Oxley Kanunu'nu Avrupa' da Şirket Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve (A Report of The High Level Group of Company Law Experts on Modern Regularity Framework, For Company Law in Europe ) hakkında bir rapor hazırlayarak Avrupa Komisyonu' na sunmuştur.

Bunun üzerine Avrupa Komisyonu da 21 Mayıs 2003 tarihinde bir "Eylem Planı" (Action Plan) açıklayarak, revizyon yapılması gerektiğini duyurmuştur (Mazıbaş, 2005:31).



1992 yılında Sir Adrian Cadbury başkanlığında hazırlanan Cadbury Raporu ile Kurumsal yönetim kavramı gündeme gelmiştir. Bu raporun (The Cadbury Committee Financial Aspects of Corporate Governance) yayınlanmasının ardından kurumsal yönetim alanında çalışmalar başlamıştır. Kurumsal yönetim düzenlemeleri alanında dünya genelinde oldukça fazla çalışma mevcuttur (Doğu, 2004:153).

“Cadbury Komitesi Raporu” olarak adlandırılan “Kurumsal Yönetimin Mali Boyutu” raporu kurumsal yönetimin ilk kapsamlı çalışmasıdır. Raporun özelliği denetimin firmanın mali verilerinin güvenilirliğini sorgulama noktasında önemli bir kaynak olmuş, pay sahipleri tarafından yöneticiler nazarında uygulanan bir sistem olarak görülmesi gerektiği, denetimin firmalarda görülen rekabetin denetimin kalitesini düşürmesinin engellenmesi için denetim kurallarının belirlenmesi, denetim ücretlerinin açıkça belirtilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Sarı, 2013:29).

1995 yılında Rusya’da “Federal Kanun” ile hissedarların haklarını gözetmek için değişiklikler yapılmıştır. 1996 yılında aynı kanunda düzenlemeye gidilmiş, 1998 Rusya krizinden sonra geniş açıdan değerlendirilip 1999 yılında “Yatırımcı Koruma Kanunu’nda ve 2001 yılında federal kanunda kapsamlı değişiklik yapılmıştır. 1998 yılında ise “Rusya Muhasebe Reform Programı” gerçekleştirilmiştir (Mazıbaş, 2005:31).

Kurumsal yöntemin güvence altına alınması aşamasında ve yatırımcının korunması amacıyla ve 2001 yılında yaşanan Enron, Worldcom v.s. skandallarından sonra ABD’de yasal düzenlemelere gidilmiş ve Temmuz 2002’ de Sarbanes-Oxley Kanunu ile iç kontrol ve iç denetime verilen önem arttırılmıştır.

Kurumsal yönetimin dünyada gelişimini etkileyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Doğan, 2007:43):

- Halka arz olmuş şirketlerde yaşanan yolsuzlukların denetlenmesinin önem arz etmesi,
- Hissedarların niteliklerinin değişmesi, alınan hisse senedinin yapısının genişlemesi ve yatırım miktarındaki büyüme,
- Kurumsal yatırımcıların mali enstrümanları olan yatırımlara kaymaları ve bunları güvence altına almak istemeleri,

- Bilgi yapısı ve iletişim ağındaki hızlı gelişim, kurumsal yatırımların korunabilmesi açısından yatırımcıların bunu güvence altına almak istemesi,
- Kamu kuruluşları ve aile şirketlerinin kaynak ihtiyacına, fon arz edenlere güvence vermesi ve daha az maliyetle temim edebilmenin kurumsal yönetimle mümkün olabileceğine inanmaları,
- Tüm dünyada sermaye piyasalarında kurumsal işlem gören firmaların daha güven oluşturduğu tespiti.

Dünya genelinde kurumsal yönetim uygulamalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Pulaşlı, 2003:39-41):

### **İNGİLTERE:**

Ekim 1992→Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance)  
(Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü )

Temmuz 1995→Greenbury Report Ocak 1998→Hampel Report (Final)

Temmuz 1998→Hermes Statement on Corporate Governance and Voting Policy  
(Kurumsal Yönetim ve Oy politikası hakkında Hermes Bildirimi )

Eylül 1999→Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (İç Kontrol : Yöneticiler İçin Rehber)

Ekim 1999→The KMPM Review Internal Control: A Practical Guide, (İç kontrolü gözden geçirmek : Pratik Rehber )

Mayıs 2000→The combined code: Principles of Gppd Governance and Code of Best Practice ( Birleşik kurallar : GPPD yönetiminin Prensipleri ve en iyi uygulamaların kuralları.

Ocak 2001→Code of Praticce (Uygulama Kuralları)

Haziran 2002→Review of the role and effectiveness of non-executive directors (İcracı Olmayan Yönetim Rolünün Ve Etkinliğinin İncelenmesi )

Ekim 2002→ The Hermes Principles (Hermes Prensipleri)

Ekim 2002→ The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents-Statement of Principles (Kurumsal Hissedarların Sorumlulukları Ve Acenta Bildirimi Prensipleri )

**ALMANYA:**

Nisan 1998→Drittes Finanzmarktförderungsgesetz ( 3. Mali Piyasa Teşvik Kanunu)

Mart 1998→Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kontrag) (Kontrol Yasası, Reel Sektör Şeffaflığı ve Kontrol Yasası)

Haziran 1998→DSW Guidelines (Department Of Workforce Services Tarafından Belirlenen Kurallar)

Haziran 2000→German Code of Corporate Governance (GCCG) (Almanya Kurumsal Yönetişim Kuralları )

Temmuz 2000→Corporate Governance Rules for German Quoted Companies (Borsada İşlem Gören Şirketler İçin Kurumsal Yönetim Kuralları )

Temmuz 2001→Baums Commission Report (Baum Komisyon Raporu ) Şubat 2002→Cromme Code,

Temmuz 2002→Zur Weiteren Reform des Aktien und Bilanzrechts zu transpatenz und publizitat ( Devam Eden Hisse Reformu, ve Patent Hakkı )

**İSVIÇRE:**

Haziran 2002→Corporate Governance Directive SWX Swiss Exchange,

Haziran 2002→Corporate Governance: Swiss Code of Best Practice (Kurumsal Yönetim : En İyi Uygulama Kuralları)

**ABD:**

Eylül 1997→Statement on Corporate Governance (Kurumsal Yönetim Açıklamaları)

Mart 2000→TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance (Kurumsal Yönetimin Açıklama Politikaları )

Kasım 1996→Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism ( Profesyonel Yönetim Üzerine NACD Mavi Kurdela Raporu )

Mart 2002→Core Policies General Principles, Positions&Explanatory Notes (Temel Politikalar Genel İlkeler, Pozisyonlar ve Açıklayıcı Notlar)

Mayıs 2002→Principles of Corporate Governance (Kurumsal Yönetimin Prensipleri)

Ağustos 2002→Corporate Governance Rule Proposals (Kurumsal Yönetim Kural Önerileri )

### **OECD:**

Mayıs 1999→OECD Principles of Corporate Governance (OECD Kurumsal Yönetimin Prensipleri )

## **2.11. EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri, Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında OECD onaylanmış, dünya geneline referans niteliği taşımaktadır. Ülkemizde ve dünyada kurumsal yönetim alanına önem verilmiş ve bir çok düzenleme yapılmıştır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerin yöneticileri tarafından kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalara yasal düzenlemelere katkı sağlamak amacı ile kurumsal yönetim çalışmalarına katkı sağlamak üzere ilkelerin yer aldığı bir çalışma yayımlamıştır. Bu ilkelerle sermaye piyasası, yatırımcılar, işletmeler ve kamuoyu için bir rehber niteliği taşımaktadır (Koçel, 2005:465).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1998 yılında gerçekleştirilen “OECD Konsey Toplantısı” nda, devlet yöneticilerinin, ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşların, özel sektör kuruluşlarının kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler için Bakanlar Kurulu’ndan talep etmeleri doğrultusunda toplanmıştır (OECD, 2004:8).

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin düzenlenmesindeki amaç, üye ülkelerin yöneticileri tarafından yapılacak olan kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri, yasaları oluştururken rehber olması kılavuz görevi taşımasıdır. Yayımlanmış bu ilkelerin her ülke politikasına uymayacağı düşüncesi ile, ülkelerin kendi özelliklerine göre ilkelerini belirlemeleri öngörülmüştür. Aynı esneklikle zamana göre göre değişikliklerde yapılabilmektedir (Pamukçu, 2011:136).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde beş başlık altında ilkeler belirtilmiş, ikinci bölümde, ilkelerden yararlanacaklar için açıklayıcı bilgiler verilmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (Önder, 2003:127);

- Hissedarların Hakları,
- Hissedarların Eşit İşleme Tabi Olmaları,
- Kurumsal İşletmelerde Paydaş Rolü,
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları,

### **2.11.1. Hissedarların Hakları**

Bu haklar, geleneksel mali ve idari hakları içermektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetimde, hissedarlık haklarının korunmasına yönelik öngörülen ilkeler şunlardır (TÜSİAD, 2000:7):

- Temel Hissedar Hakları: Mülkiyeti tescil yöntemlerini güvence altına almak, hisseleri devir ve temlik etme, şirket hakkında gerektiğinde ve düzenli olarak net bilgi edinme, genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma, yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme, şirket karından pay alma haklarını kapsamaktadır.
- Şirketle İlgili Köklü Değişikliklerde Bilgilendirme: Hissedarlar, şirket statüsünde veya kuruluş sözleşmesinde yapılan değişikliklerde, sermaye artırımını suretiyle yeni hisse çıkarma yetkisi ve sonuçta şirketin satışı ile sonuçlanan olağanüstü işlemler, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma hakkına sahiptirler.

- Hissedarların Genel Kurul Toplantılarına Etkin Katılımı ve Oy Kullanmaları: Hissedarlar, genel kurul toplantılarına etkin olarak katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri dahil olmak üzere genel kurula ait düzenlemeler hakkında bilgilendirilmelidir.
- İmtiyazlı Payların Açıklanması: Bazı paylara sahip olunan pay ile orantısız bir şekilde şirket yönetiminin oluşumunda belirli hak tanıyan sermaye yapıları açıklanmalıdır.
- Şeffaflığın Sağlanması: Şirket kontrolü ile ilgili şeffaf olunması gerektiği ile ilgilidir.
- Tüm Hissedarların Bilinçli Şekilde Oy Kullanması: Kurumsal yatırımcılar dahil tüm hissedarlar, oy haklarını kullanırken maliyet ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdır.

### **2.11.2. Hissedarların Eşit İşleme Tabi Olmaları**

Kurumsal yönetim çerçevesi, bütün hissedarlara (azınlık ve yabancı hissedarlar) eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde, yeterli tazminat elde etme olanağına sahip olmalıdır. Aynı grup ve tipteki hissedarlara eşit işlem yapmalıdır. Bu bağlamda (OECD, 2004:16):

- Her grupta bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdır. Bütün yatırımcılar satın almadan önce her tip ve gruptan hisselerin durumu hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Oylar, hisseler üzerinden tasarruf hakkına sahip olan kişi üzerinde anlaşmaya varılan şekilde emanetçileri ya da tayin ettiği temsilciler tarafından kullanılmalıdır.
- Olağan genel kurul toplantısının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil işlem görmelerine olanak tanımalıdır. Şirketin öngöreceği işlemler oy kullanmayı gereksiz biçimde zorlaştırmamalı veya maliyetli hale getirmemelidir.

### **2.11.3. Kurumsal İşletmelerde Paydaş Rolü**

Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin kalmasını teşvik etmelidir. Bu bağlamda (TÜSİAD, 2000:24):

- Kurumsal yönetim doğrudan çıkar sahiplerinin yasalarla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına almalıdır.
- Doğrudan çıkar gruplarının katılımı açısından performans geliştirici düzenlemelere izin vermelidir.
- Doğrudan çıkar sahipleri şirket yönetim süresince katıldıkları durumlarda gerekli bilgilere erişebilmektedir.

### **2.11.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında kamuoyuna açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır. Açıklamalar aşağıdaki konularda bilgileri içerir (TÜSİAD, 2000:25):

- Mali tablolar hazırlanmalı, denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır.
- Mali tablolar dışardan denetçi tarafından bağımsız denetim yapılmalıdır.
- Şirketin bilgi yayma ve iletişim kanalları, ilgili bilgilere kullanıcılar tarafından adil bir biçimde zamanında ve düşük maliyetle erişilmesini sağlamasıdır.

Kamuyu aydınlatma, hissedarların ve alacakların menfaatlerinin korunmasına menfaatlerin kullanılmasına yardım eden, sermaye piyasalarındaki yatırımcıların aldatılmasını önleyen ilkeler bütünüdür (Yaylaönü, 2001:3).

### 2.11.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kılavuz niteliğinde, yönetim kurulu tarafından etkin denetim ve yönetim kurulunun işletmeye ve hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunu taşıması sağlanmalıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006:55).

Ayrıca sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (TÜSİAD, 2000:26):

- Yönetim kurulu üyeleri, tam bilgilendirilmiş olarak, iyi niyetle gerekli titizlikle ve dikkatle şirketin ve hissedarların uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- Yönetim kurulu kararlarını değişik hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu tüm hissedarlara adil biçimde davranmalıdır.
- Yönetim kurulu yürürlükteki yasalara uygunluğu teminat altına almalı ve doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını dikkate almalıdır.
- Yönetim kurulu aşağıdaki temel işlevleri yerine getirmelidir:
  - Şirketin stratejisini başlıca eylem planları, risk politikalarını, yıllık bütçelerini ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek, performans hedeflerini saptamak, şirketin uygulamalarını ve devralmaları ve malvarlığı satışlarını yönetmek,
  - Önemli yöneticileri seçmek, ücretleri ödemek, denetlemek, gerekli olduğu durumda değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesi planlarına eşlik etmek
  - Yönetim kademesini ve kurul üyelerine yapılan ödeme ve ücret yapısını gözden geçirmek, resmi ve şeffaf bir atama süreci sağlamak,
  - Şirketin varlıklarını yanlış kullanılması ve ilgili tarafların kötü niyetli kullanımını zamanında tespit, sevk ve idare etmek,
  - Şirketin bağımsız denetçiliği dâhil, muhasebe ve mali raporlar sistemlerini güvence altına almak ve özellikle risk denetimi, mali kontrol ve yasalara uygunluk açısından gerekli denetim sistemlerinin kusursuz biçimde çalışmasını sağlamak,



- Yönetim kurulunun tabi olduğu yönetim uygulamalarının yeterliliğini denetlemek ve gerekli olduğunda değiştirmek,
- Kamuoyuna açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek,
- Yönetim kurulu, özellikle idareden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Görevlerini yerine getirebilmeleri için yönetim kurulu üyeleri doğru, gerekli ve geçerli bilgilere zamanında erişebilmelidir.

## **2.12. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER**

Türkiye'de de kurumsal yönetim alanında özellikle son yıllarda, uluslararası piyasalarda yaşanan kriz ve mali bunalımlar ile A.B.D. de meydana gelen skandallar sonrasında dünyada benimsenen ve yaygınlaşan gelişmelerin dışında kalmamak için sermaye piyasalarının kalkınmaya ve refaha olan etkisinin artırılmasını sağlamak amacıyla çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve geliştirilmiştir (Pulaşlı, 2003:7).

Ülkemizde ise küçük ölçekli firmaların, kamu ve aile şirketlerinin fazla olması gelişen dünya standartlarına gerisinde kalmasına neden olmuştur. Kurumsal yönetimin temelini oluşturan mali bilgiler daha çok pay sahiplerinin bilgi ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu bilgiler mali bilgi kullanıcılarına yönelik tasarlanmamıştır. Yaşanan büyük skandallar sonrası ortaklar dışında tüm bilgi sağlayıcılar içinde önlemler alınmış ve ilkeler oluşturulmaya karar verilmiştir (Aysan, 2007:153).

Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK tarafından oluşturulmuştur. TTK ile de kurumsal yönetimle ilgili olarak düzenlemeler yapılarak uygulamaya geçmektedir.

Ülkemizde ise 1995 yılında kurulan TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüleri) ile de ulusal mesleki örgütlenme gerçekleştirilmiştir.

Dünyada benimsenen Sarbanes-Oxley Kanunu ile ülkemizde de SPK, TTK ve BDDK bu kanun hükümlerini esas alarak düzenlemeler yapmıştır. OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Çalışmaları kapsamında ülkemizde yapılan ilk çalışma, Sanayi ve İş

Adamaları Derneği (TÜSİAD) tarafından “Kurumsal Yönetim-En İyi Uygulama Kodu” adı ile 2002 yılında yayımlanmıştır. 2003 yılında ise kurumsal yönetim anlayışının ve yaygınlaştırılması için Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuştur. Kurumsal Yönetimle ilgili 2003 yılında SPK tarafından düzenlenen ilkeler halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde yayınlanmış ilkelere dir. SPK tarafından 2004 yılında da halka açık şirketler için “Uyum Beyanı” düzenlemesi yapılmıştır. Bu düzenlemede amaç “Uy ya da açıkla” yaklaşımıdır. İlke ile halka açık anonim şirketlerden; bu ilkelere ne kadar uyduklarını ya da uymadıkları ile ilgili faaliyetlerini raporlamaları yükümlülüğünü getirilmiştir. 2007 yılında ise İMKB tarafından “ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi” adı altında kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler Kurumsal yönetimin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Daştan, 2010:80).

Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarını aşağıdaki gibi kronolojik olarak sıralayabiliriz (TKYD, 2009:11).

Aralık 2002→ TÜSİAD “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu”nu hazırladı.  
Temmuz 2003 → Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) “Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlandı.

Aralık 2003→Kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayımlandı.

Kasım 2004 →SPK, İMKB’de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçları yayımlandı.

Aralık 2004 →SPK, kurumsal yönetim uygulamaları araştırma sonuçlarını yayımladı.

Şubat 2005 →İMKB, kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kuralları belirledi.

Şubat 2005 →SPK, OECD kurumsal yönetim ilkelerinde yapılan değişikliklerin ardından kurumsal yönetim ilkelerinde güncellemeler yaptı.

Mayıs 2005→TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasını tamamladı.

Kasım 2005→Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis’e sunuldu.

Ocak 2006→ Kurumsal yönetim ilkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.

Haziran 2006→SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.

Ekim 2006→OECD “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırma sonuçlarını açıkladı.

Ağustos 2007→İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.

Kasım 2008→GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu” hazırlandı.

## **2.13. SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında yayınlanmış ve 2005 yılında güncellenmiştir.

SPK, uluslararası piyasalarda meydana gelen değişmelere paralel olarak kendi ülkemizin ilkelerini belirlemiştir. SPK tarafından oluşturulan komite tarafından ortak ürün olarak ilkeler oluşturulmuştur. Komite, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu temsilcileri ve bir çok akademisyen, kamu idari ve özel sektör temsilcileri tarafından oluşmaktadır. Görevlendirilen temsilcilerin öneri ve görüşleri doğrultusunda ilkeler oluşturulmuştur (SPK, 2011:56).

SPK tarafından hazırlanmış olan ilkeler, halka açık anonim şirketleri kapsamaktadır. Hazırlanan bu ilkleler dört ana başlık altında toplanmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006:80):

- Pay Sahipleri
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık
- Menfaat Sahipleri
- Yönetim Kurulu

### 2.13.1. Pay Sahipleri

Şirket mal varlığının mülkiyetine sahip olan pay sahipleri hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki kuralları kapsamaktadır. Bu bölümde; inceleme açısından, genel kurul ve oy verme hakları açısından, kar payları dağıtımını hakkında ve azınlık hakları hakkında ayrıntılı bilgi sağlamaktadırlar.

Pay sahipleri kayıtlarının tutulması, devir işlemleri, satış işlemleri ile ilgili eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:80).

İlke aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır (SPK, 2011:56):

#### 1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

- Tüm pay sahipleri eşit muamele görür.
- Pay sahipleri ile ilgili birimler, pay sahibi haklarının korunması ve kullanılması ile ilgili yardımcı olmakla sorumludur.
- Pay sahiplerini yakından ilgilendiren konular güncel olarak şirket internet sitesinde paylaşılmalıdır.

#### 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

- Tüm pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı vardır.
- Özel denetim isteme hakkı vardır. Bütün ay sahipleri genel kuruldan özel denetim talebinde bulunabilir. Şirket yönetimi, özel denetimi zorlaştırmaktan kaçınmalıdır.

#### 3. Genel Kurula Katılım Hakkı

- Genel kurul toplantısı, mevzuatta belirtilen kurallar yanı sıra en az üç hafta önce gerek internet sitesi aracılığı ile gerekse elektronik haberleşme aracılığı ile iletişimin tüm kanalları kullanılarak ilan edilmelidir.
- Şirketin internet sitesinde, toplantı tarihi bilgisi ile birlikte, şirketin ortaklık yapısı, pay sayısı oy hakkı, imtiyazlı haklar, şirket faaliyetleri, yıllık mali tablolar, gündem maddeleri, üye seçimi var ise, aday gösterilecek kişi bilgileri, esas

sözleşme ve değişiklik olması durumunda yönetim kurulu kararı ile birlikte pay sahiplerinin anlayacağı açıklıkta bildirilmelidir.

#### 4. Oy Hakkı

- Tüm pay sahiplerinin oy hakkı bulunduğundan şirket zorlaştırmamalıdır. Yurt dışında bulunan pay sahiplerinin oy kullanmaları için kolaylık sağlanmalıdır.
- Oy hakkında imtiyazdan kaçınılmalıdır.

#### 5. Azınlık Hakları

- Şirket azınlık hakları özellikle hakların kullandırılması konusunda özen göstermelidir.
- Azınlık hakları, esas sözleşmeyle sermayenin yirmide biri (1/20) oranından daha düşük olanları da kapsamaktadır. Bu haklar esas sözleşmede değişiklik yapılarak genişletilebilir.

#### 6. Kar Payı Hakkı

- Şirketin belli oranda kâr payı dağıtım politikası bulunmalıdır. Bu politika genel kurul toplantısında onaya sunulur faaliyet raporunda belirtilir ve internet sitesinde paylaşılır.
- Kâr dağıtım politikası, sadece cari dönemi değil gelecek dönemlerde de elde edeceği kâr dağıtım esaslarını görebileceği açıklıkta bilgi verebilmelidir.
- Kâr dağıtım politikasında şirket menfaati ile pay sahibi menfaati arasında dengeli politika izlenmelidir.

#### 7. Payların Devri

- Borsalarda işlem gören payların devredilmesinde zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmalıdır.

### 2.13.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi gereği, pay sahipleri, çıkar gurupları ve şirket yönetimi mali ve hukuki durumla ilgili olarak güvenilir bilgiye ulaşmak isteği içindedirler. Pay ve menfaat sahiplerine, şirketinde hak ve özgürlüğünü zedelemeyecek şekilde, zamanında, tam, doğru, anlaşılır v kolayca erişilebilen bilgiyi temin etmek amaçlanmaktadır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır (SPK, 2011:56):

#### 1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

- Şirkete ait hangi bilgilerin kamuya açıklanacağı, bu bilgilerin ne şekilde, ne sıklıkta, ne şekilde kamu ile paylaşılacağı ayrıntılarını içermektedir.
- Kamuya açıklanacak olan bilgilerin, bilgi kullanıcılarının karar vermelerine yardımcı olacak şekilde zamanında, doğru, tam, yorumlanabilir, anlaşılabilir ve kolaca erişilmesi için “Kamuyu Aydınlatma Platformu” ve şirketin internet sitesinde kamuyu ilan edilmelidir.
- Geleceğe yönelik önemlilik arz eden bilgiler ve varsayımlar da kamuya açıklanmalıdır.
- Kamuya duyurulmuş olan bu varsayımlar da oluşabilecek değişikliklerde sebepleri ile birlikte duyurulmalıdır.

#### 2. İnternet Sitesi

- Kamu şirket internet sitesi üzerinden bilgilendirilir ve aktif olarak kullanılır. Şirket gelişmeleri bu site üzerinden güncellenir. Bu bilgiler çelişkili ve eksik bilgi içermez.
- İnternet sitesinde, mevzuatta yer alan açıklanması zorunlu bilgiler dışında, ticaret sicili bilgileri, şirketin son durum ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı payların yer alması durumunda gerekli bilgiler, her değişiklik sonrası yayınlanan ticaret sicil gazetesi, şirketin esas sözleşmesi son hali, mali tablolar, faaliyet raporları, kar dağıtım tablosu yer almalıdır.

- Şirketin ortaklık yapısı, pay sahiplerinin, pay miktarları ve sahip oldukları imtiyazlar isimleri ile birlikte yayınlanmalıdır.
- Şirket sitesinde yayınlanan bilgiler, uluslararası kuruluşlar için İngilizce olarak ta yayınlanmalıdır.

### 3. Faaliyet Raporları

- Yönetim kurullarınca hazırlanan rapor, kamunun şirketin faaliyetleri hakkında eksiksiz ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanmalıdır.
- Mevzuatta ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında;
  - a. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevlere ilişkin beyanda bulunmalarına,
  - b. Yönetim kurulu komitesinin toplanma sıklığına, çalışma esaslarına, komite etkinliğinin yönetim kurulunca değerlendirilmesine,
  - c. Mevzuatta yer alan hükümlere aykırı uygulamalardan doğan idari yaptırım ve cezalara ilişkin açıklamaya,
  - d. % 5' i aşan karşılıklı iştiraklere ilişkin bilgiye,
  - e. Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitim ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilir.

#### **2.13.3. Menfaat Sahipleri**

Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan çıkar grubuna denir. Bu gruplar sözleşmeye bağlı ilişki içinde olabileceği gibi sözleşme dışı ilişki içinde de olabilir. Şirketle ilgili menfaat sahipleri ve şirket çalışanları, alacaklıları, müşterileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını devleti ve şirkete yatırım yapmayı düşünen tasarruf sahiplerini de içerir. İlkeler içerisinde menfaat sahibi kavramı, şirket ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmektedir. Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası aşağıdaki gibi belirtilmiştir (SPK, 2005:21):

- Şirketin kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alır.
- Menfaat sahipleri arasında ortaya çıkan çıkar çatışmalarında sahip olunan hakların korunması açısından dengeli politika izlenmelidir, her hak ayrı ayrı korunur.
- Menfaat sahibinin şirket yönetimine katılmasının desteklenmesi, şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yürütülmelidir.
- Yöneticiler, menfaat sahiplerini zarara uğraticı, mal varlığının azaltılmasına yol açacak tasarruflarda bulunamaz.
- İnsan kaynakları politikası gereği, işe alımlarda eşit koşullar eşit fırsatlar sağlanmalıdır. Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulması için şirketin mali imkânları, ücret, eğitim, sağlık gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılarak bilgi alışverişi yapılmalıdır.
- Şirket, mal hizmetlerin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbir alınmalıdır.
- Ticari gizlilik kapsamında müşteri ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişki kurulması ve taraflar anlaşma kurulması için önlemler alınmalıdır.
- Şirket faaliyetleri, yönetimce hazırlanan, genel kurulun bilgisinde sunulan ve kamuya açıklanan etik kurul çerçevesinde yürütülür ve kamuya duyurulur.
- Şirket sosyal sorumluklarına karşı duyarlı olur ve çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve kamuya açıklar.

#### **2.13.4. Yönetim Kurulu**

Yönetim kurulu, genel kurul üyelerinin vermiş olduğu yetki ile mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluk kullanır ve temsil eder. Yönetim kurulu stratejik karar alma, temsile yetkili ve en üst seviye yönetim organıdır. Yönetim kurulunu, temel fonksiyonları, faaliyet esaslarına ilişkin ilkeler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (SPK, 2005:25-27):



### **Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları**

- Yönetim kurulu, şirketin misyon ve vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.
- Yönetim kurulu, yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.
- Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, hedeflere ulaşılma derecesini, faaliyetlerini ve performansını gözden geçirir. Bunu yaparken de uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve politikalara uygunluğunu gözetir.
- Yönetim kurulu, şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde rol oynar.

### **Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları**

- Yönetim kurulu faaliyetlerini eşit, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür. Yetki ve sorumluluklar; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan yararlanabilir.
- Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli ve iyi niyet kuralları içinde yerine getirir. Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri ve her türlü bilgiye zamanında ulaşılması sağlanır.
- Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmal sonucu yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumludur.
- Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez.
- Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırmalıdır.
- Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz rekabet edemez, gizli ve ticari bilgileri kamuoyu ile paylaşamaz, şirket gizli bilgilerini lehine

kullanamaz.

- Yönetim kurulu, belli dönemlerde çıkan mali tabloların mevzuat ve uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğundan sorumludur.
- Yönetim kurulu başkanı üyeler ve icra başkanı ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirler. Kurul toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır.
- Kurul toplantıları, etkin ve verimli şekilde planlanır ve gerçekleştirilir. Yönetim kurulunun ilk toplantısı seçimini izleyen bir ay içerisinde yapılır. İlk toplantıda yönetim kurulu başkanı ve vekili yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlar alınır.

## **2.14. KURUMSAL YÖNETİMİN İÇ DENETİM İLE İLİŞKİSİ**

İç denetim, şirketlerde oluşabilecek hata ve hilelerin önlenmesi konusunda önemli görevler üstlenmiştir. İç denetim fonksiyonunun yeterliliği ve etkinliği işletmedeki kontrol mekanizmasının sağlıklı olmasını sağlar ve buna bağlı olarak ta oluşabilecek risklerin, hilenin ve gelir kayıplarının oluşmasını engelleyerek, işletmenin verimliliğinin ve rakiplerine karşı gücünün artmasına katkıda bulunur (Doyrangöl, 2001:57).

Yönetim anlayışında oluşan değişimler, yasal düzenlemeler, rekabet gibi unsurlar iç denetimin önemini artırmaktadır. Günümüz toplumunda, risk yönetimi, kurumsal yönetim ve denetim komitesinin başarısında önemli bir etken haline gelmiştir (Uzay, 2003:228).

Yönetim anlayışındaki değişimler, yasal düzenlemeleri ve rekabeti bunun ekseninde iç denetçilerin görev ve sorumluluklarını devamlı artırmaktadır. Günümüzde de iç denetim; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve denetim komitesinin göstermiş olduğu başarıda önemli etken oluşturmaktadır (Uyar, 2009:27).

Yatırımcıların sermaye piyasasına güvenmesi ve güvenli bilgi sağlayabilmeleri bunun ise denetim sonucu oluşabilmesi güveni artırmaktadır. Kurumsal yönetimi benimsemiş işletmelerde oluşan bu güven, yönetim, iç denetçi ve denetim komitesi arasındaki ilişki

ile şekillenir (Uyar, 2003:140). İç denetim, bağımsız ve tarafsız kişilerce yapılan bir danışmanlık hizmetidir. İç denetimi kurumsal risk yönetimi açısından ele alırsak, bir kurumdaki önemli risklerin uygun yönetilmesini ve iç kontrol yapısının etkinliğini sağlamada yönetime karşı sorumludur (Madendere, 2005:6).

## **2.15. KURUMSAL YÖNETİM VE MUHASEBE İLİŞKİSİ**

İşletmelerin içinde buldukları ticari işlemler, bir sistem dâhilinde kayıt altına alınır ve raporlanır. İşletmelerin ticaret içindeki aktivasyonlarını ve gösterdikleri performans hakkında bilgilere muhasebe birimi yardımıyla sahip olmaktadır. Bu bilgiler sadece işletme yönetimi için gerekli olmaktan çıkıp dışardan fayda sağlayacak bilgi kullanıcıları içinde dikkate alınacak, dürüst, tarafsız olarak iş ahlakı ve işletme ekonomisi göz önünde bulundurulması beklenmektedir. Doğru ve güvenilir muhasebe kayıtları şeffaf, hesap verilebilir olmalı ve sorumluluk taşınmalıdır (Demir, 2005:119). Bu beklentilere de ancak kurumsal yönetim anlayışının hâkim olduğu işletme düzeninde ulaşılabilmektedir (Özkol v.d., 2005:136).

Başarıya ulaşılmada yönetimlerin genel yaklaşımı sağlıklı bilgi üretilmesidir. İşletmeler açısından bu bilgiler muhasebe birimi aracılığı ile sağlanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş işletmeler açısından da başarıya ulaşmanın yolu iyi bir muhasebe yapısının oluşturulması görülmektedir (Abdioğlu, 2009:169).

Kurumsal yönetim yaklaşımında ilkeler doğrultusunda faaliyet gösteren muhasebe bilgi sisteminde mali bilgilerin şeffaf olma özelliği ile işletme iç düzeninde bir hesaplaşma alanı oluşturabilecektir (Bayri, 2013:128).

Örneğin, şeffaflık gereği uygulanan muhasebe yapısı ve raporlanan verilerin uygun görülerek kamuya açıklanması beklenmektedir. Bilginin değeri içinde barındırdığı gizliliği düşüncesi ele alındığında, muhasebe sisteminde kurumsal yönetime ne kadar değer kattığı anlaşılmaktadır (Özdemirci ve Cengiz, 2012:172).

OECD kurumsal yönetim ilkelerinde, uluslararası finans yapısı için önem teşkil etmektedir. Kurumsal yönetimin ekonomik büyüme ve verimliliği artırmanın unsuru olarak kurumsal yönetim uygulamalarının, uluslararası temel ilkeler doğrultusunda sürdürülmesinin uygun olacağı kanısına varmaktadır. İlke bazlı yaklaşım hem pay

sabilerini hem de çıkar grupları için yararlı olacaktır, düşüncesi kurumsal yönetimin muhasebe sistemine verdiği önemi tarif etmektedir (Daştan, 2010:13). İşletmelerde kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda bir de muhasebe yapısı ilkeleri mevcuttur. Sistem oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Karacaer ve İbrahimoglu, 2012:225);

**Uygun Maliyet İlkesi:** Bu ilke, sistem oluşturulurken uygulanacak yapısı fayda-analiz etkisini göz önünde bulundurulmasını anlatmaktadır. Maliyeti faydasını aşmamalıdır.

**Raporlama İlkesi:** Bu ilke, mali tablolar ve raporların düzenli ve gerçeği yansıtır şekilde hazırlanmasını ifade eder.

**İnsan Etkeni İlkesi:** Muhasebe bilgi sistemini yürütecek personelin mesleki yeterliliğe sahip ve yeterli sayıda olması gerekmektedir.

**Örgüt Yapısı İlkesi:** Örgüt yapısında kusursuz personel yönetiminin olması, görev ve sorumlulukların uygun kişilere dağıtılması ve görev tanımının yapılmış olması gerekmektedir.

**Açık ve Anlaşılabilir Olma İlkesi:** Muhasebe bilgi sisteminin, bilgi kullanıcıları tarafından anlaşılabilir olması gerekmektedir. Sistem etkin ve sade olmalıdır.

**Veri Biriktirme ve İşleme İlkesi:** Muhasebe bilgi yapısı, verilerin düzenli bir şekilde kaydedilmesi, bu kayıtların girişleri yapılarak çeşitli bilgiler üretilmesini ve belgelerin saklanması ifade eder.

## **2.16. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI**

Temel unsurları şeffaflık ve hesap verilebilirlik olan kurumsal yönetim, halka arz olmuş şirketlerde ve borsalarda güven oluşturmayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetimi benimsemiş işletmeler, yatırımcılarına ve diğer bilgi kullanıcılarına olan sorumluluklarını yerine getirmeli ve kamuyu aydınlatma ilkesince etkinliğini yürütmeli ve kontrolü sağlamalıdır. Yönetimin hukuki alt yapısı, belli işlemler ve düzenlemeleri oluşturması, yatırımcılar için güven teşkil etmekte, ekonomik istikrar hedeflenmektedir (Akbulak, 2006:3).

Görölmekteki kurumsal yönetim, gerek işletme içi tüm çalışanlar, gerekse tüm çıkar gruplarını ilgilendiren ve güven veren bir sistemdir. Sistem kurumsallaştıkça pay sahipleri artmakta ve kamuoyu güveni sağlanmaktadır.

Kurumsal Yönetim, işletmenin sermayesi olan varlıklarının en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu güveni, ilkeleri sağlamaktadır. Varlıkları koruyarak sermaye birikimini korumakta ve uzun vade de sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim, yatırımcı güvenini artırmanın öncesinde iktisadi etkinlik ve büyümenin sağlanmasında da önemli bir unsurdur. İşletme üst yönetimi, ortaklar ve bilgi sağlayıcılar arasındaki düzeni sağlayıcı ilişkiler seti olan kurumsal yönetim, aynı zamanda finansal piyasa istikrarına, yatırıma katkı sağlamaktadır (Kula, 2006:49).

Ülkemiz açısından ise kurumsal yönetim, ülke ekonomisinin iyileşmesi, yerli yatırımların yurtdışına çıkışının önlenmesi ve yabancı yatırımların ve rekabet gücünün artması, kaynakların etkin dağılımı ve yüksek refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir (Aktan, 2006:43).

# **BÖLÜM 3. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER**

## **3.1. İÇ KONTROL KAVRAMI, İÇ KONTROLÜN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Bir işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmasını sağlayacak politika ve prosedürler dizisine “kontroller” adı verilmektedir. Kontroller; işletmenin kaynaklarını, sistemlerini, süreçlerini, kültürünü, yapı ve görevlerini de kapsayarak işletmenin hedeflerini başarısında yönetim ve çalışanlara yardım etmektedir. Bu kontrollerin bütünü ise “iç kontrol sistemi”ni oluşturmaktadır (Bozkurt, 1998:121).

Bağımsız denetçilerin yaptıkları işin işletmelerin kontrol mekanizmalarının gözden geçirilmesi esasına dayandığının fark edilmesinden sonra iç kontrole olan ilginin arttığı görülmektedir. Bu nedenle muhasebe ve denetimle ilgili pek çok örgüt iç kontrole yakından ilgilenmiş, bu konuda çalışmalar yürütmüş ve iç kontrol tanımları yapmıştır. Bu örgütlerin en önemlileri ve konu ile ilgili çalışmaları şöyle sıralanabilir (Yılancı, 2006:24):

- Amerika Mali Müşavirler Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA) ‘nün Denetim Standartları,
- Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu (Securities and Exchange Commission- SEC)’nun çalışmaları,
- İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors- IIA)’ nün çalışmaları,
- Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC) ve Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonu (International Federation of Account- IFAC)’nun çalışmaları,
- Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı (International Organization of Supreme Audit Institutions- INTOSAI)’nın çalışmaları,

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) İç Kontrol Modeli.

Anılan çalışmalar arasında iç kontrol konusunda bir standart haline gelmiş olan çalışma COSO İç Kontrol Modeli'dir. Bu modele göre iç kontrol şöyle tanımlanmaktadır.

“İç kontrol, işletmenin yönetim kurulundan, idarecilerinden ve diğer çalışanlarından etkilenen, aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmak için makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir (COSO, 2011:12).

- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- İşlemlerin etkililiği ve etkinliği,
- Kanun ve yönetmeliklere uyum”.

IFAC tarafından yapılan tanıma göre, iç kontrol sistemi aşağıda belirtilen amaçları gerçekleştirmede karşılaşılabilecek riskleri en az indirmek için işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve çalışanları tarafından uygulanan ve etkilenen, işletme yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır.

- Operasyonel ve stratejik işlemlerin etkinliği ve etkililiğini sağlamak,
- İç ve dış kullanıcılara zamanında ve etkili karar almaları için güvenilir bilgi sağlamak,
- Yasalara, düzenlemelere ve işletmenin kendi politika ve prosedürlerine uyum sağlamak,
- İşletmenin varlıklarını kayıp, yolsuzluk, hırsızlık ve hasara karşı korumak.

INTOSAI tarafından kullanılan tanıma göre ise iç kontrol, işletmenin yönetiminden ve çalışanlarından etkilenen, işletme misyonunun ve amaçlarının başarılması konusunda riskleri azaltmak ve makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir (Erdoğan, 2006:112).

20.yy başlarında işletme ile ilgili kararların çoğu yönetici konumundaki işletme sahipleri tarafından alınırken, işlemlerin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça yönetimi profesyonel yöneticiler devralmaya başlamışlardır. İş faaliyetlerinin günlük yüksek hacimli işlemleri ve çok sayıda kararları kapsamaması, yöneticilerin ilk elden bilgiye sahip olmalarını engellemektedir. Bu nedenle yöneticiler bilgi kaynağı olarak muhasebe ve diğer bilgi sistemlerini kullanmaktadırlar. Ancak yeterli kontrol olmadan yapılan işlem kayıtlarından elde edilen finansal veriler, güvenilir olamayacağı gibi yönetimin karar alma yeteneğini olumsuz etkileyebilir (Erdoğan, 2006:112).

Bu nedenle yönetime güvenilir ve doğru bilginin sağlanması için iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir. Bilgi akışındaki aksaklıkları giderebilecek etkin bir iç kontrol sistemi, doğru ve yerinde kararlar alabilen yönetimin oluşumu için vazgeçilmez bir unsurdur.

Yönetimin, yönetim fonksiyonunu yerine getirirken kullandığı en önemli araç olan iç kontrol sistemi, bireylerin organizasyon çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutarak hareket edecekleri düşüncesiyle doğan bir kavramdır. İç kontrolün olmadığı ve/veya etkinliğinin sağlanmadığı durumlarda, işletme varlıklarındaki kayıplar, yönetimin eksik ya da hatalı kararlar alması, hile ve yolsuzluk gibi yönetim aksaklıkları temelde kişisel çıkarların engellenememesinden kaynaklanmaktadır. İç kontrol sistemi, karşılaşılan bu tehditleri asgariye indirirken yöneticilerin performanslarını ölçme, işletme faaliyetlerini değerlendirme gibi fırsatlar da sunmaktadır (Erdoğan, 2006:113).

Diğer taraftan, etkili bir iç kontrol sistemi, yönetimin değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmesine, rekabetçi ortamda gücünü koruyabilmesine ve en önemlisi uzun dönemde de varlığını sürdürebilmesi için yeniden yapılanmasına imkân sağlamaktadır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında itici bir güç olduğu kabul edilen etkin bir iç kontrol sistemi, işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinin de güvencesidir (Ömürbek ve Altay, 2011:380).

Bu amaçla, iç kontrol sistemi söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından tehdit oluşturan faaliyet risklerinin de ortaya konulmasını sağlayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır (Pehlivanlı, 2010:45).

Etkin bir şekilde tasarlanan ve uygulanan iç kontrol sistemi, özellikle belirli bir ölçüğe sahip olan işletmeler için oldukça önemlidir. İşletmeler büyüdükçe faaliyetlerin



kontrol edilmesi zorlaşmakta; işletme faaliyetlerinin genel kabul görmüş standartlara, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu ile ilgili zafiyetler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca birimler arasında koordinasyon eksikliği, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenememesi, kontrol yönünden zayıf olan büyük işletmelerin karşılaşılabileceği sorunlardandır. İşletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecek bu unsurlar, etkin bir iç kontrol sistemiyle tamamen ortadan kaldırılamasa da önemli derecede azaltılabilmektedir (Aksoy, 2007:216).

## **3.2. İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN KAPSAMI**

İç kontrolün çağdaş yorumu ile birlikte sadece muhasebe kontrolleri değil yönetsel kontroller de kontrol konusunun kapsamına girmiştir. Doğru ve eksiksiz oluşturulan iç kontrol sistemi, işletme varlıklarını korumakta, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamakta, stratejik hedeflerin başarılmasına da katkıda bulunmaktadır (Güneri, 2010:46).

### **3.2.1. Yönetmel Kontroller**

Yönetmel kontroller işletmelerin, işletme üst yönetiminin belirlediği hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik kontrollerdir. Bu kontroller işletmenin, belirlenen politikalara bağlılığını artıran ve finansal olaylar ve muhasebe kayıtlarıyla doğrudan ilişkisi bulunmayan yöntemlerdir.

Yönetmel kontroller, bir işletmenin organizasyon planını ve yönetimin karar süreçlerini ilgilendiren prosedür ve kayıtları kapsar (Kaval, 2008:127).

Faaliyetlerin verimliliğini iyileştirmeyi hedef alan ve özellikle yönetim politikasına uyumu özendirilen yönetmel kontroller, işlemlerle ilgili muhasebe kontrolünün kurulmasında hareket noktasını oluşturur (Güredin, 2010:327).

Üretim ve satış raporları gibi istatistiksel analizler, zaman ve hareket etütleri, eğitim programları, kalite kontrol sistemleri yönetmel kontrollere örnek olarak verilebilir (Kaval, 2008:127).

### 3.2.2. Muhasebe Kontrolleri

Muhasebe kontrolleri yetkilendirme ve onaylama, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanmasının yanı sıra varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim gibi konuları kapsamaktadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010:29).

Muhasebe kontrolleri, işletme varlıklarının hata, hile veya hırsızlık gibi durumlara karşı korunması, mali tabloların zamanında ve doğru düzenlenebilmesi için kurulan iç kontrollerdir. Bu kontroller finansal kayıtların ve tabloların güvenilirliği üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. İşletmede kurulan belge düzeni sayesinde varlıkların kimlerin sorumluluğunda olduğu kolaylıkla ortaya çıkarılabiliyorsa, hata ve hileli işlemlerin kimden kaynaklandığı belirlenebiliyorsa ve kayıt yöntemi yoluyla bilgiler eksiksiz, doğru ve zamanında muhasebe bölümüne intikal edebiliyorsa, muhasebe kontrolleri etkin işliyor demektir (Güredin, 2010:319).

Muhasebe kontrolleri aşağıdaki hususlarda makul güvence sağlamak için tasarlanır (Kaval, 2008:128):

- İşlemlerin, yönetimin vermiş olduğu genel veya özel yetkiye uygun olarak yürütülmesi,
- Yönetimin verdiği izne bağlı olarak varlıklara erişimin mümkün olması,
- İşletmedeki mevcut varlıkların, varlıklar için tutulan muhasebe kayıtları ile uygun aralıklarla karşılaştırılması, herhangi bir fark olduğunda gerekli önlemlerin alınması,
- İşlemlerin, genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun kaydedilerek finansal raporların hazırlanmasının sağlanması.

### 3.3. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN TEMEL VARSAYIMLAR

İç kontrol, işletme politika ve hedeflerinin istenilen sonuçlara ulaşmasını; faaliyetlerin usulsüzlük, hile ve kötü yönetimden korunmasını; güvenilir, doğru bilginin zamanında elde edilmesini ve rapor edilerek karar alma mekanizmalarında kullanılmasını sağlayan organizasyon, politika ve prosedürler bütünüdür. İç kontrol

sistemi ne kadar ayrıntılı ve dikkatli tasarlanmış olursa olsun, hataların ortaya çıkarılmasında ve önlenmesinde kesin güvence sağlayamaz (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010:40). İç kontrol tanımı beş kavramı somutlaştırıcı niteliktedir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010:40-43):

- i. Süreç Özelliği: İç kontrol bir olay veya durum olmayıp işletmenin faaliyetlerine nüfuz eden bir dizi eylemdir. Bu eylemler faaliyetler süresince de devam eder. İç kontrol sistemi, işletmenin faaliyetleriyle iç içe geçmiştir; işletmenin altyapısına yerleştirildiğinde ve organizasyonun ayrılmaz bir parçası olduğunda etkinliği en yüksek seviyede gerçekleşir.
- ii. İnsan Özelliği: İnsan, iç kontrol sisteminin anahtar bileşenidir. İşletme bilgisayar kontrollü bilgi ve muhasebe sistemlerine veya diğer kontrol mekanizmalarına sahip olabilir. Fakat iç kontrol sistemini, işletme yönetiminin her aşamasında çalışır kılan insandır. İnsanlar amaçları belirler, kontrol mekanizmasını süreçlere yerleştirir ve bunları yönetirler. Diğer bir ifadeyle insan faktörü olmadan, işletmenin kontrolleri aktif olarak kullanması olanaklı değildir.
- iii. Risklere İşaret Etmek /Riskleri Ortadan Kaldırmak: İşletmeler amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken her türlü risk ile karşılaşabilirler. Yönetimin görevi, işletmenin hedeflerinde başarılı olma olasılığını azami yapabilmek için bu riskleri tespit edip gerekli önlemleri almaktır. Etkin bir iç kontrol sistemi bu risklerin tamamen olmamakla birlikte ortadan kaldırılmasında veya zararlarını en aza indirilmesinde işletmeye büyük katkılar sağlayabilir.
- iv. Makul Güvence Verme Özelliği: İç kontrol çok iyi tasarlanmış ve işletiliyor olsa dahi hedeflerin başarılması açısından tam ve kesin garanti veremez. Sadece makul düzeyde garanti sağlar. Makul güvence, iç kontrolün maliyetinin elde edilecek faydayı aşmaması gerektiğini kabul eder. Kontroller kurulurken fayda ve maliyetler dikkate alınmalıdır. İlgili fayda-maliyet analizleri dikkatle yürütülmesi gereken tahkim ve muhakeme süreçleri gerektirir. Maliyet, bir amacı gerçekleştirirken kullanılan kaynakların finansal ölçümü ile fırsat kayıplarının ekonomik ölçümünü ifade eder. Fayda, belirli bir hedefe ulaşmadaki başarısızlık riskinin azaltılmasıyla ölçülür.

- v. Amaç Özelliği: İç kontrol, işletmenin amaçlarını yerine getirmek için kullanılan bir araçtır. Bu amaçlar: işlem hedefleri, finansal raporlama hedefleri ve uyum hedefleridir. Finansal raporlama hedefleri; güvenilir finansal raporlar yayınlamak ve varlıkların yetkisiz kullanımını engellemek (zimmete geçirme, hırsızlık, zarar verme vs.) şeklinde sıralanabilir. İşlem hedefleri için; iyi bir iş itibarı, yüksek yatırım getirileri, pazar payını genişletme, yeni ürün geliştirme, varlıkların güvenliğini ve etkin-etkili kullanımını sağlama örnek olarak verilebilir. Uyum hedefleri ise, şirket amaçlarının yasa ve düzenlemelerle uyumlu olmalarıdır.

Yukarıda bahsedilen beş temel özelliği taşıyan iç kontrolle ilgili bazı ana hususlar ise şöyle sıralanabilir (Selimoğlu ve Uzay, 2011:93):

- Kuvvetli şekilde yapılandırılmış kontrol ortamı, iç kontrolün başlangıç noktasıdır.
- Yönetimin kararlılığı ve desteği, kontrol ortamının başarılı olmasında önemli rol oynar.
- İç kontroller işletmelerin ve işletmelerdeki faaliyetlerin ayrılmaz bir parçasıdır.
- İç kontrolün gerçek amacı, insanı değil, iş sürecini kontrol etmektir.
- İç kontroller, hata payını azaltarak işlerin doğru yürütülmesine yardımcı olur.
- İşletmenin büyümesi veya küçülmesi gibi durumlarda ihtiyaç duyduğu kontroller farklılaşır.
- İç kontrol ile işletme verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır.
- İç kontrollerin, başarılı olup olmaması insana ve insanların verdiği dikkate bağlıdır.
- İç kontroller iş akışlarının üstüne değil, içine yerleştirilmelidir. Diğer bir ifade ile iş akışlarına nüfuz ettirilmelidir.

### **3.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN AMAÇLAR**

Sağlam bir iç kontrol sistemi, işletmeye olan güvenin tesisinde etkili bir rol oynamaktadır. Finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Diğer bir ifadeyle iç kontrol yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından gerçekleştirilen, bir işletmenin performans ve kârlılık hedeflerine ulaşmasına, kaynakların israfının önlenmesine; finansal raporların, güvenilir ve zamanında hazırlanmasına, faaliyetlerin yasalara ve mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir süreçtir (Alagöz, 2010:100).

İç kontrol sistemi, esasında finansal risk ve muhasebe risk derecelerini düşürmek veya bu risklerden kaçınmak amacıyla kurulduğundan, sistemin amaçları riskleri genelde ve ayrıntıda ele alınışına göre üç düzeyde incelenebilir. Bunlar (Kepekçi, 2004:71):

- İç kontrolün esas amaçları,
- İç kontrolün genel amaçları,
- İç kontrolün özel amaçları.

#### **3.4.1. İç Kontrol Uygulamalarının Esas Amaçları**

##### **3.4.1.1. Verimliliğin, Etkinliğin ve Varlıkların Korunması**

Bu amaç, işletmenin etkinlik, verimlilik ve varlıklarının korunması hedeflerini içermektedir. Etkinlik, hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynaklarla, ortaya çıkan ürünler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Diğer bir deyişle, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne derece ulaştığının ölçüsüdür. Verimlilik ise belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların birbirine oranıdır. Dolayısıyla belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşılmışsa, faaliyetlerde etkinlik o derecede sağlanmış demektir. Etkinlik ve verimliliğin sağlanması, karar alma süreçlerinin doğru işlemesiyle yakından ilişkilidir. Süreçlerin doğru işlemesi, kullanılan bilgilerin kontroller sayesinde güvenilir olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2006:84).

İç kontrol sisteminin diğeri bir amacı ise varlıkların korunmasıdır. İşletmenin fiziki varlıkları, çalınma, yanlış kullanıma ve tahribata uğrama gibi durumlara maruz kalabilir. Yönetim bu olumsuzlukları önlemek amacıyla gerekli kontrolleri kurmak ve yürütmek zorundadır (Duman, 2006:5).

Varlıklara erişim, doğrudan fiziksel erişim olabileceği gibi, varlıkların kullanılması veya elden çıkarılması için yetki belgelerinin verilmesi şeklinde dolaylı da olabilir. Varlıklara doğrudan erişimi sınırlandırmak için güvenliği sağlanmış tesisler, varlıkların periyodik olarak sayılması gibi önlemler kullanılırken, dolaylı erişimlerde yetki belgelerinin prosedürlere uygun olarak hazırlanması ve sadece o işten sorumlu kişilere verilmesi kullanılabilir tedbirlerdendir.

İşletme varlıklarında meydana gelecek kayıplar, hem işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir hem de bütün üretim sürecinin durmasına neden olabilir. Bu durum işletme açısından önemli bir maliyettir. Bununla birlikte işletme varlıklarının işletmenin devamlılığının temeli olması, bu varlıkların korunması konusunu daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla kurulan iç kontrol sistemi, varlıkları korumaya yönelik kontrol faaliyetlerini ve karar alma mekanizmalarını da içermelidir (Erdoğan, 2009:27).

#### 3.4.1.2. Finansal Raporlama Güvenilirliğinin Sağlanması

İşletme yöneticileri faaliyetlerini başarıyla yürütmek, görülmesi muhtemel sakıncalı durumları ortadan kaldırmak ve başarının devamını uzun süre sağlamak zorundadırlar. Bunları gerçekleştirebilmeleri için alacakları kararların doğru ve yerinde olması şarttır. Yöneticilerin karar verirken kullandıkları bilgilerin yeterliliği ve sağlamlığı, başarılı olabilmelerinin temelidir (Dirimtekin, 1981:38).

Bu da kullanılan finansal raporların güvenilirliği ile yakından ilgilidir. Finansal raporlamanın güvenilirliği ise muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamakla olanaklıdır. Etkin bir kontrol sistemi ile verilerin derlenmesi ve hazır hale getirilmesi, işlenmesi, özetlenmesi ve raporlanması evrelerinde doğru ve güvenilir bilginin üretilmesi mümkün olmaktadır (Erdoğan, 2006:85).

Diğeri bir ifadeyle etkin bir kontrol sistemi ile mali tabloların ve finansal raporların hazırlanma süreçleri takip edilerek söz konusu tablo ve raporların uygunluğu sağlanır.

Etkin bir iç kontrol sistemi ayrıca, bilgilerin karar alma zamanında hazır olmasını ve yeterli ölçüde açıklanmasını sağlayacak kontrolleri de içerir.

Finansal tabloların güvenilirliğinin sağlanması için meydana gelen işlemlerin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi esnasında mutlaka belge kullanılmalı, belgesiz kayıt yapılmamalıdır. Belgelerin doğruyu yansıtacak şekilde düzenlendiğinden emin olunmalıdır (Güredin, 2010:331).

İşletmede herhangi bir işlem ve kaydın orijinal belgesinin olmaması, ciddi kontrol problemlerine yol açar. Çünkü varlıklar üzerinde uygun bir kontrolün gerçekleştiğinin ve bunların doğru bir şekilde kaydedildiğinin tek ispatı belgelerdir. İspat niteliğindeki bu belgelerin; müteselsil sıra numaralı olmaları, işlem gerçekleştiği anda oluşturulmaları, basit ve anlaşılır olmaları, birden fazla kullanıcı düşünülerek tasarlanmaları dikkat edilmesi gereken noktalardır (Selimoğlu ve Uzay, 2011:97). Bir işlemin yapılmasına izin vermek ve aynı zamanda sorumluluğun tespitine imkân vermek, belgelerin geçerliliğini sağlamak ve ayrıca işlemlerin istenilen şekilde yürütülüp yürütülmediğinden emin olmak bakımından bu belgelerin onaylanması da önemlidir (Çömlekçi, 1980:39).

#### 3.4.1.3. Yasa ve Diğer Hukuki Düzenlemelere Uyum

İşletmelerin tümünü ilgilendiren ve uyulması zorunlu yasa ve kurallar vardır. Bu yasa ve kurallar işletmelerin belirli bir düzen içinde çalışmasını sağlarken, rekabet koşullarının herkes için daha adil olmasını da mümkün kılmaktadır. İç kontrol, işletme faaliyetlerinin bu yasa ve faaliyetlere uygun olarak yürütülebilmesi için gerekli kontroller dizisini içerecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır (Erdoğan, 2006:85).

Bu kontrol yöntemlerinin ve politikalarının oluşturulma sorumluluğu üst yönetime aittir. Uygulamaya konulan kontrol usul ve yöntemler, yönetim tarafından sürekli gözetim altında tutulmalı ve işletme faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatta değişiklik yapılması halinde yeni koşullara uygun olarak yeniden tasarlanmalıdır.

### 3.4.2. İç Kontrol Sistemi Uygulamalarının Genel Amaçları

İç kontrolün sisteminin genel amaçları (Kepekçi, 2004:75):

- İşlemlerin özel veya genel yetkiye uygun olarak yapılmasını,
- Yasalara ve muhasebe standartlarına uygun finansal tabloların hazırlanmasını sağlamak amacıyla işlemlerin doğru miktarda, uygun hesaplara, doğru zamanda kaydedilmesini,
- Kaydedilen varlıklar ile mevcut varlıkların makul aralıklarla ve uygun yöntemlerle karşılaştırılmasını,
- Hata ve usulsüzlüklerin engellenmesini veya ortaya çıkarılmasını,
- Varlıklara erişim izninin, sadece uygun yetkiye sahip olanlara verilmesini sağlamaktır.

### 3.4.3. İç Kontrol Sistemi Uygulamalarının Özel Amaçları

Genel kontrol amaçları, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve oluşturur. Belirli bir işlem grubunu yürütmek için genel kontrol amaçlarına paralel olarak özel kontrol amaçlarının belirlenmesi gerekir. Özel kontrol amaçlarını belirlemeden önce, ilk olarak işlem gruplarını departmanlar düzeyinde, işletme fonksiyonlarına göre, mali tablolar sınıflamasına göre veya faaliyet döngülerine göre bölümlenmek gerekir. İkinci adımda, işletmelerin bölümlendirmesine uygun olarak genel kontrol amaçları, özel kontrol amaçlarına dönüştürülmelidir. Üçüncü adımda, özel kontrol amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak kontrol usul ve yöntemleri belirlenmeli ve uygulanmalıdır (Kepekçi, 2004:75).

Uygulamada özellikle denetçiye yardımcı olacak özel iç kontrol amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzay, 2003:20):

Geçerlilik: Kayıt altına alınmış bütün işlemler gerçekleri yansıtmalıdır. Kaydedilmiş hiçbir işlem hayali olmamalıdır. İç kontrol gerçek olmayan işlemlerin muhasebe ve defter kayıtlarında yer almasına engel olmalıdır.



Eksiksiz Olma: Bütün geçerli işlemler kayıt altına alınmış olmalıdır. İç kontrol sistemi, işlemlerin kayıt dışı kalmasını önlemelidir.

Kayıtların Uygunluğu: İşlemler doğru şekilde kaydedilmelidir. Kaydedilen işlemlerin değerlendirilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi uygun şekilde ve zaman esasına göre yapılmalıdır. Değerlendirmede, kaydedilen miktarlarda ve tutarlarda oluşabilecek hatalardan korunmak için iç kontrol sisteminden yararlanılır. Sınıflandırma; işletmenin hesap planının finansal tabloların doğru bir şekilde sunulmasını sağlayacak şekilde hazırlanması, zamanlılık ise işlemlerin meydana geldiği an kayıtlara alınmasıdır. Sınıflandırmanın, nakletmenin ve özetlemenin doğruluğundan emin olabilmek için iç kontrole ihtiyaç vardır.

Varlıkları Koruma: Varlıklar, kullanılmayan dokümanlar ve kayıtlar güvenli alanlarda saklanmalı ve erişim sadece yönetimin yetkilendirmesiyle mümkün olmalıdır.

Mutabakat: Kayıtlardaki varlık ve borçlar, uygun aralıklarla mevcut varlık ve borçlarla karşılaştırılmalı, herhangi bir fark olması durumunda gereken yapılmalıdır.

İç kontrol sisteminin amaçlarını tam olarak yerine getirebilmesi için, etkinliğinin sağlanması gerekmektedir. Çeşitli faktörler iç kontrol sisteminin etkinliğine katkıda bulunabilir. Bunlar (Uzay, 2003:21):

- Yeterli ve dürüst personel,
- Düzgün ve iyi düşünülmüş organizasyon yapısı,
- Yetkisiz personelin varlıklara erişiminin engellenmesi,
- İyi tasarlanmış muhasebe sistemi,
- Etkili iç denetim personelinin varlığı.

### **3.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN BİLEŞENLER**

Bir işletmede iç kontrol sisteminin yeterli ölçüde var olduğunun göstergesi aynı zamanda iç kontrol sisteminin bileşenleri olarak adlandırılmaktadır. Bu bileşenler farklı düzenlemelerde farklı şekillerde yer almaktadır. Dünyada meydana gelen olumsuz

deneyimler iç kontrolün yeniden ele alınmasını gerektirmiş, bu amaçla COSO bir rapor hazırlamış ve iç kontrolün bileşenlerini de güncellemiştir. Dünyada, kontrol bileşenlerinin bu raporda belirtildiği şekilde kullanımı yaygınlaşmıştır. Türkiye’de Denetim Standartları olarak kullanılan Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) Bağımsız Denetim Standartları Hakkındaki Tebliğ’inde de (Seri: X, No:22) bu unsurlar benimsenmiştir (Kaval, 2008:129).

İç kontrol sistemi, yönetimin kontrol amaçlarını karşılayabilecek makul bir güvence sağlamak için tasarlanan ve uygulanan beş kontrolden oluşur. Bunlar iç kontrol sisteminin bileşenleri olarak adlandırılır (COSO, 2011:29):

1. Kontrol Çevresi,
2. Risk Değerleme,
3. Kontrol Faaliyetleri,
4. Bilgi ve İletişim,
5. İzleme.

Bu beş bileşen her işletme için uygulanabilir özelliktedir. Ancak iç kontrol zaman içinde hem çeşitli faktörlere hem de kazanılan deneyimlere bağlı olarak sürekli gelişen dinamik bir süreçtir. Bu nedenle tüm işletmeler için her zaman etkin ve etkili olabilecek tek tip iç kontrol sisteminin tanımlanması mümkün değildir. Sistemin iyi işlemesi, ortak özellikleri olmakla birlikte her işletmenin kendi ihtiyaçlarına uygun bir kontrol sistemi tasarlayıp kullanması ile mümkün olmaktadır. Bir işletmenin iç kontrol sisteminin yapısı özellikle (Erdoğan, 2009:31);

- İşletmenin büyüklüğünden,
- İşletmenin örgütsel ve sahiplikle ilgili karakteristik yapısından,
- İşletmenin faaliyet yapısından,
- Yürütülen işlemlerinin çeşitliliği ve karmaşıklığından,
- Yasal ve düzenleyici zorunluluklardan, etkilenir.

Şüphesiz ki, küçük işletmeler ile büyük işletmelerde aynı sistemlerin kurulmasına olanak yoktur. Aynı şekilde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, iç kontrol sistemlerinde de farklılıkların olması kaçınılmazdır.

### **3.5.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı, yönetim kurulunun, üst yönetimin ve sahiplerinin; işletme politika, prosedür, yöntem ve organizasyon yapısında mevcut olan kontrollere ve kontrolün önemine ilişkin tutum ve farkındalıklarını yansıtır. Bir organizasyonun kontrol bilinci olan kontrol ortamı, işletme çalışanlarının iç kontrol sistemiyle ilgili düşüncelerini etkileyerek, iç kontrol sisteminin etkin, disiplinli bir yapıda oluşmasını sağlar (Pehlivanlı, 2010:5).

Kontrol ortamı, organizasyonda çalışanların ahlakının ve dürüstlüğünün, etik değerlerinin ve yeterliliklerinin ürünü olduğu kadar, yönetimin yönetim tarzının, felsefesinin ve tutumunun da ürünüdür.

Kontrol ortamı, organizasyon faaliyet ve kararlarında geniş bir etkiye sahip olmakla birlikte bütün iç kontrol sisteminin temelini de oluşturmaktadır. Eğer bu temel sağlam değilse iç kontrol sisteminin bütünü olması gerektiği kadar etkili olmayacaktır (Kepekçi, 2004:78).

İyi bir iç kontrol ortamı, yazılı kontrolün tamamlayıcısıyken, bunun aksine zayıf bir ortam bu kontrollerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, kuvvetli bir kontrol ortamı tüm iç kontrol sisteminin etkinliğini tek başına sağlayamaz. Kontrol ortamı ile birlikte diğer kontrol sistemi unsurlarının da mevcut olması şarttır.

Kontrol ortamını etkileyen faktörler aşağıdaki alt başlıklar halinde ele alınabilir (Bozkurt, 1998:124):

- i. Dürüstlük ve Etik Değerler: İşletmenin iç kontrolünün etkinliği; kontrolleri oluşturan, uygulayan ve izleyen bireylerin dürüstlük ve etik değerlerinin bir fonksiyonudur. Dürüstlük ve etik değerler işletmenin etik ve davranışsal standartlarının ürünleridir. Bunlar personelin dürüst ve etik olmayan, yasadışı hareketlere karışmasına neden olacak güdülerini kaldıran ve/veya azaltan yönetim eylemlerini kapsamaktadır. Özellikle işletme yönetimi, çalışanlar için gerçekçi

olmayan performans hedefleri koyarak etik olmayan davranışlara yol açmaktan kaçınmalıdır. Çünkü bazı teşvikler personeli istenildiğinin aksine olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca yönetim kurulunun etkisiz, iç denetim fonksiyonunun zayıf olduğu ve uygunsuz davranışlar için önemsiz cezaların verildiği işletmelerde etik olmayan davranış örnekleri daha yaygındır. Dolayısıyla bu davranışların önüne geçebilmek için işletmelerdeki ceza ve ödül sisteminin doğru kurulması, iç denetim fonksiyonunun güçlendirilmesi ve yönetim kurulunun üzerine düşen görevleri gerekli özen ve sorumlulukla yerine getirmesi şarttır. Yönetimin ve çalışanların dürüstlük ve etik değerleri, tercihlerini ve değer yargılarını belirler. Organizasyona dahil olan herkes, dürüstlüklerini ve etik değerleri sürdürmek ve her zaman geçerli davranış kurallarına uymak zorundadır. Organizasyonda oldukları sürece, iç kontrole yönelik destekleyici tutum sergilemeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde iç kontrol sisteminin etkinliği sağlanabilir ve sistemden beklenen fayda elde edilebilir.

- ii. Yeterliliğe Bağlılık (Commitment to Competence): Yeterlilik bireyin iş tanımındaki görevleri yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi ve becerileridir. Her işletmenin bünyesindeki her iş için resmi veya gayri resmi iş tanımının olması ve buna uygun kişilerin işe alınması gerekir. İyi insan kaynakları politikaları, yetkin ve güvenilir çalışanları işe almaya ve elde tutmaya yardımcı olur. Yönetim ve çalışanlar, iç kontrol amaçlarını ve işletmenin misyonunu gerçekleştirmek için sorumluluklarını yerine getirmeli, etkili ve etkin bir performans sağlamak için de gerekli beceri düzeyini sürdürmelidirler.
- iii. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesinin İşlevi: İşletmelerde, yönetim kurulu üst kontrol birimi olarak görev yapmakta ve bu görevin ifasında kendine bağlı olarak çalışan denetim komitesinden yardım almaktadır. Yönetim kurulu ve denetim komitesi, işletmenin kontrol bilincini önemli şekilde etkilemektedir. İşletmelerde iç denetimden sorumlu olan denetim komitesi, iç kontrol sisteminin düzgün bir şekilde çalışıp çalışmadığını, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliklere sahip olup olmadığını sürekli kontrol ederek sonuçları yönetim kuruluna aktarır. Denetim komitesinin sağlıklı çalışması ve yönetim kurulunun

bu çalışmalara önem verip gerekli düzeltmeleri yapması, iç kontrol yapısının başarısını artırmaktadır. Çalışanların tecrübeleri ve kişilikleri, yönetimden bağımsızlıkları, işletme faaliyetlerine katılım dereceleri yönetim kurulunun ve denetim komitesinin etkinliği artıran unsurlardır. Ayrıca iç ve dış denetçiler arasındaki etkileşim, denetim komitesinin işlevine etki eden diğer bir unsurdur.

- iv. Yönetimin Felsefesi ve Yönetim Biçimi: İç kontrollerin kurulması, sürdürülmesi ve izlenmesi işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetimin felsefesi ve yönetim biçimi iç kontrolün kalitesini önemli şekilde etkilemektedir. Etkili bir kontrol çevresinde, yönetimin kontrol bilinci ve yönetim biçimi, süreçlerin ve kontrollerin etkili olduğu, hata olasılığının azaldığı olumlu bir ortam yaratır.
- v. Organizasyon Yapısı: Organizasyon yapısı yetki ve sorumlulukların nasıl temsil edileceğini ve izleneceğini tanımlar; planlama, yürütme, kontrol ve izleme işlemleri için çerçeve sağlar. İşletmenin kurduğu/geliştirdiği organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğüne ve işin doğasına bağlıdır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün teknolojik düzeyi gibi faktörler ile yasal düzenlemeler gibi dış etkiler kullanılan organizasyon yapısının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin ileri teknoloji endüstrisindeki (high-technology industry) bir işletme, piyasada meydana gelen teknolojik değişimlere hemen cevap verebilecek organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Bankacılık hizmetleri gibi yasalarla düzenlenmiş sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ise kanuni düzenlemelere uyum amacıyla daha sıkı kontrol edilen bir organizasyon yapısına ihtiyaç duymaktadır (Ceren, 2010:111).

İyi bir organizasyonun ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bozkurt, 1998:126):

- Organizasyon, kişilerin ya da grupların değil temel fonksiyonlarının üzerine kurulmalıdır.
- Hiçbir görev birden fazla bağımsız birime tahsis edilmemelidir.
- Yöneticilere verilen sorumluluklar kesin, açık ve yetkileriyle orantılı olmalıdır.
- Yetki devri açıkça tanımlanmış olmalıdır.

- Organizasyon esnek ve değişen iş koşullarına uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olmalıdır.
  - Organizasyon şemaları ve kılavuzları güncel tutulmalıdır.
- vi. Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı: İşletmelerde alışanların yetki ve sorumluluklarının düzgün ve yazılı bir biçimde ortaya konulması, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yapılmadığı dolayısıyla biçimsel olmayan ilişkilerin arttığı bir işletmede, etkili kontrol yapabilmenin olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca kontrollerin etkili olabilmesi için, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi aşamasında, “görevlerin ayrılığı” ilkesi göz önünde tutulmalıdır. İşletmenin faaliyetlerinin alt faaliyetlere bölünmesi ve her bir alt faaliyetin başka bir kişinin sorumluluğunda olması görevlerin ayrılığı ilkesinin gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Etkili bir iç kontrol sistemi için görevlerin ayrımı kritiktir, bu ayrım hatalı ve uygun olmayan eylemlerin riskini azaltır. Bu ilke gereği, hiçbir iş başından sonuna kadar tek bir kişinin sorumluluğuna verilmemelidir. Buna göre; yürütme, kayıt ve koruma yetkileri mümkün olduğunca farklı bölümlerde ve farklı kişilerde olmalıdır. Bu uygulama kişilerin birbirlerini kontrol etmesini sağlayarak işlemlerin doğru bir şekilde yapılmasına imkân vermektedir. Örneğin varlıklardan sorumlu kişiye, o varlıkla ilgili muhasebe işlemi yapma izni verilmemelidir. Bir kişi her iki işlemi de yapmaya yetkili olursa, zimmete geçirme gibi kişinin varlıkları kendi çıkarları doğrultusunda kullanma ve muhasebe kayıtlarını da buna uygun şekilde düzenleme riski artmaktadır. Mümkünse işlem yetkisi olan kişinin ilgili varlık üzerinde kontrol yetkisinin olması da engellenmelidir. Örneğin aynı kişi hem faturayı ödemeye onay verme hem de faturayı ödeme yetkisine sahip olmamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta bütün işlemlerin uygun yetkilendirmeyle yapılmasıdır. Organizasyondaki herkesin, varlıklara istediği an ulaşabilmesi ve istediği gibi kullanabilmesi kesinlikle önlenmeli ve yapacakları işlemler yetkiye bağlanmalıdır (Akyel, 2010:4).

- vii. İç Denetim İşlevi: İç denetim, işletmeye hizmet etmek amacıyla işletme içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. Diğer kontrol unsurlarının yeterliliğini ve etkinliğini incelemek ve değerlemek suretiyle fonksiyon gören bir kontrol unsurudur.

İç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlemesi ile performans düzeyinin belirlenmesi, iç denetimin kapsamına giren konulardandır. İç denetim fonksiyonu, iç kontrolün tasarlandığı şekilde işleyip işlemediğine ve esas amaçlarına ulaşmış olup olmadığına dair yönetime bilgi sağlamaktadır. İç denetim bu bilgi akışı ile yönetimin iç kontrol sistemini geliştirme çabalarını kolaylaştırmakta, değişen koşulların sistem üzerindeki etkileri ve alınması gereken önlemler konusunda önerilerde bulunarak yönetime destek olmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetimin parçası olan iç denetim fonksiyonu, risk yönetimini ve iç kontrolleri geliştirirken kurumsal yönetimi de dolaylı olarak güçlendirmektedir (Kepekçi, 2004:80).

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere iç denetçiler, iç kontrol sisteminin doğru şekilde işlemesi için hayati önem taşımaktadırlar. İç denetçiler, işletmenin gövdesi ile tepe yönetimi birbirine bağlamakta, verdikleri raporlarla hem iç kontrol sisteminin başarıya ulaşmasında hem de bu sayede işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Bozkurt, 1998:129).

İç denetim fonksiyonunu yerine getiren iç denetçiler, görevlerinde ne kadar başarılı olurlarsa iç kontrol sisteminin etkinliğini o kadar güçlendirirler (Erdoğan, 200:90).

- viii. Personel Politikaları ve Prosedürler: İşletmedeki iyi yetişmiş, nitelikli personelin varlığı iç kontrolün etkinliğini artıran diğer önemli öğelerden biridir. İç kontrollerin kurulması kadar, bu kontrolleri yürütecek personelin niteliği de önemlidir. Çünkü iç kontrol içine yerleştirilecek kontroller ve bunların yürütülmesinde kullanılacak yöntemler, bunları uygulayacak personelin vasıflarıyla yakından ilişkilidir. Personelin, kendisine verilen görevleri yerine getirecek bilgiye, tecrübeye ve uzmanlığa sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle kiralama ve işe alma kararları, bireylerin işlerini yürütebilecek deneyime, uygun eğitime ve dürüstlüğüne sahip olduklarına dair güvence içermelidir. İç kontrol sistemini iyi anlamış ve sorumluluk almaya istekli

yönetici ve çalışan etkin bir iç kontrol için hayati önem taşımaktadır. Personel politikaları ve uygulamaları, işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşması için yeterli sayıda ve uzmanlıkta personel çalıştırmasına imkân sağlayacak şekilde işlemelidir.

- İş adaylarının niteliklerini sorgulamak/doğrulamak,
- Sadece uygun bilgi ve becerilere sahip olanları işe almak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yarayacak eğitim programları oluşturmak,
- Her pozisyonun gerektirdiği bilgi ve beceri düzeylerini belirlemek personel politika ve uygulamalarına örnek olarak verilebilir.

### **3.5.2. Risk Değerlemesi**

Bütün işletmeler; büyüklükleri, yapıları ve özellikleri nasıl olursa olsun, organizasyonun her seviyesinde riskle karşılaşır. Risk, işletmenin hayatta kalma kabiliyetini, finansal gücünü ve kamudaki pozitif itibarını, ürün ve hizmetlerinin kalitesini, pazardaki rekabet gücünü etkilemektedir. Riski sıfıra indirebilecek herhangi bir yol yoktur.

Riski belirleme, analiz etme ve yönetme yöntemleri etkili bir iç kontrol sistemi için çok önemlidir. Değişimin sürekli olduğunu kabul etmek, değişen koşulları belirlemek ve bu değişimlere cevap olarak gerekli önlemleri almak, etkili risk değerlendirme yöntemi için esastır.

Risk değerlendirme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılabilecek risklerin belirlenip analiz edilmesi, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir (Akyel, 2010:87).

İç kontrol, işletmenin hem iç hem de dış nedenler dolayısıyla karşılaşılabilecekleri riskleri değerlendirebilecek şekilde kurulmalıdır. İşletme için kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen riskler yönetimce tanımlanmalıdır. Etkin bir risk değerlendirme; riskleri belirleme, kontrol etme ve yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Risk değerlendirmesinin ön koşulu, işletme amaçlarının belirlenmiş olmasıdır. Hedefleri



gerçekleştirebilmek ve bu süreçte ortaya çıkabilecek risklerin üstesinden gelebilecek tedbirleri alabilmek için öncelikle amaçlar tanımlanmalı, sonrasında olası riskler belirlenmelidir. Açıklanan amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili ortaya çıkabilecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında yöntemlerin oluşturulması gerekir (Demirbaş, 2005:169).

Bu riskler, aşağıdaki durumlardan kaynaklanabilir:

Faaliyet çevresindeki değişiklikler: Faaliyet çevresindeki değişiklikler rekabet baskısını değiştirebilir ve yeni önemli riskler yaratabilir.

Yeni personel: Yeni personelin farklı bir odak noktası veya iç kontrol anlayışı olabilir.

Bilgi sisteminin yenilenmesi veya değiştirilmesi: Bilgi sistemlerindeki önemli ve hızlı değişimler iç kontrolle ilgili riskleri değiştirebilir.

Çabuk büyüme: Faaliyetlerdeki hızlı ve önemli genişleme kontrolleri zorlaştırdığı gibi kontrollerdeki bozulma riskini artırabilir.

Yeni teknolojiler: Üretim sürecine ve bilgi sistemlerine dahil olan yeni teknolojiler, iç kontrolle ilgili riskleri değiştirebilir.

Yeni ürünler veya faaliyetler: İşletmenin tecrübesi olmadığı veya çok az olduğu yeni iş alanlarına girmesi, iç kontrolle ilgili yeni risklere sebep olabilir.

İşletmenin yeniden yapılanması: Personel sayısının azaltılması veya görev ayrımlarının değiştirilmesi gibi yeniden yapılanmalar, iç kontrolle ilişkili riskleri değiştirebilir.

Yabancı faaliyetler: Yabancı faaliyetlerdeki genişleme veya devralma iç kontrolü etkileyebilecek yeni ve genellikle benzersiz riskler taşır.

Yeni muhasebe ilkelerinin kabulü veya muhasebe ilkelerinin değiştirilmesi: Yeni muhasebe ilkelerinin kabulü veya mevcut muhasebe ilkelerinin değiştirilmesi finansal tablolar hazırlanırken oluşabilecek riskleri etkileyebilir.

Etkin bir risk yönetimi sisteminin sağladığı faydalar vardır. Bunlar: güven, onay, teminat, kredibilite ve bilgidir. Risk değerlendirmesi kapsamında dikkate alınması gereken unsurlardan güven, kontrol çevresinin etkin ve verimli olarak risklerin en aza indirilmesine yönelik tüm işletme bazında işlediği anlamına gelmektedir. Onay, kontrol, uygunluk ve gözlemlenebilirlik prosedürlerinin istenilen seviyede çalıştığına dair onay verme; teminat, sistemin ani değişiklik ve değişimlere cevap verebileceğine ilişkin teminat sağlama anlamındadır. Kredibilite, dışarıya karşı kontrollerin gerekli seviyede olduğuna dair her türlü gereğin yerine getirildiğini gösterme imkânı anlamına gelirken, bilgi ise kontrol çevresini etkileyebilecek tüm önemli olayların bilgisine sahip olma anlamındadır (Aksoy, 2005:75).

### **3.5.3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesine, engellenmesine ve azaltılmasına yardım eden araçlardır. Yönetim etkin ve etkili olan kontrol faaliyetlerini kurmalıdır.

Yönetim kontrol faaliyetlerini tasarlarken ve uygularken, olabilecek en az maliyette en fazla faydayı sağlamaya çalışmalıdır. İzlenebilecek bazı basit kurallar aşağıdaki gibidir (Biçer, 2006:6):

- Kontrol faaliyetlerinin maliyetleri, istenmeyen olay gerçekleştiğinde kontrol faaliyeti olmasaydı organizasyonun maruz kalacağı maliyeti aşmamalıdır.
- Yönetim, iş süreçleri ve yöntemlerini tasarlarken kontrol faaliyetlerini de bu süreçlere dahil etmelidir. Sistem veya süreç geliştirildikten sonra kontrol faaliyetlerini sisteme eklemek genellikle daha maliyetlidir.
- Kaynakların kontrol faaliyetleri arasındaki dağılımı, azaltılmak veya önlenmek istenen riskin önemine ve ortaya çıkma olasılığına bağlıdır.

Bir organizasyonun, başarısını tehdit eden risklerle karşılaştığında kullanmak üzere birçok kontrol faaliyeti vardır. Bunlar özellikle iki başlık altında toplanabilir (Biçer, 2006:6):

- **Önleyici Kontroller:** Doğabilecek düzensizliklere engel olma ya da doğan yolsuzlukları çabuklukla ortaya çıkarma olanağı sağlayan kontrollerdir. Bu kontroller geleceği düşünerek yapılan kontrollerdir ve kayıpları önlemek için kullanılır.
- **Tespit Edici (Saptayıcı) Kontroller:** Bunlar, istenmeyen bir durumu tespit etmek için çalışır. Bu kontroller kayıpların engellenmesi için çalışmaz, ortaya çıktıklarına dair kanıt sağlar, diğer bir ifadeyle kayıpları tespit eder.

Kontrol faaliyetleri sürekli ve dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. Kontrol faaliyetleri uygulandığında ortaya çıkan olağan olmayan durumlar araştırılmalı ve uygun düzeltici önlemler alınmalıdır. Ortaya çıkarılan eksikliklerin düzeltilmemesi veya tekrar gerçekleşmelerine izin verilmesi halinde uygulanan kontrollerin hiçbir kıymeti kalmaz.

Hiçbir kontrol faaliyeti, risk yönetim problemlerinin hepsine cevap veremez. Bazı durumlarda kontrol faaliyetlerinin bir bileşimi kullanılırken, bazı durumlarda bir kontrol faaliyeti diğerinin yerini alabilir. Yönetim, özellikle önleyici kontrollerin aşırı kullanımının verimliliği engelleyebileceğini unutmamalıdır (Çatıkkaş, 2005:6).

#### **3.5.4. Bilgi ve İletişim**

Bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve bu faaliyetlerin kontrol edilmesinde, etkin bilgi ve iletişim yaşamsal önemdedir.

İletişim, karar vermek ve faaliyetleri koordine etmek için yararlı bilginin çalışanlar (kişiler) arasında ve organizasyonun içinde değişimidir. Bilgi; yöneticilere ve çalışanlara, sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacak biçimde ve zamanında iletilmelidir. İşletme yönetimi, işletme içi işler için olduğu kadar işletme dışı işlerle bağlantılı olarak uygun, eksiksiz, güvenilir, doğru ve zamanında iletişim kurmaya ihtiyaç duyar (Akyel, 2010:88).

Bilgi, organizasyonun bütün üyelerinin bilgilendirilmesini ve farklı birimlerde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin diğer birimlerle iletişim içinde ve koordineli bir şekilde yürütülmesini garanti etmek için bütün yönlere hareket etmelidir. Organizasyonlarda iyi bir iletişim sistemi, etkili iç kontrol sisteminin sürdürülmesi açısından çok önemlidir. Yönetimin kurduğu iletişim sistemi (Akyel, 2010:88):

- Bilgiyi zamanında sağlamalıdır.
- Çalışanları görevleri ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmelidir.
- Bireysel ihtiyaçlara göre uygun hale getirilebilmelidir.
- Hassas konularda raporlama imkânı vermelidir.
- Çalışanlara, sistemin daha iyi çalışması için öneride bulunma imkânı vermelidir.
- Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli bilgiyi sağlamalıdır.

### 3.5.5. İzleme

İç kontrolün, organizasyonun karşı karşıya kaldığı risklere ve değişikliklere sürekli biçimde uyum gösterebilen bir yapıda olması beklenmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi diğer bir ifadeyle iç kontrolün değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi, bu sistemin sürekli izlenmesi ile mümkün olabilmektedir (Akyel, 2010:89).

İzleme, işletmenin yapısında ve personelindeki değişimlere bağlı olarak iç kontrollerin önceden belirlenen politika ve prosedürlere uygun şekilde devam ettirilip ettirilmediğini ve bu değişimlerin işletmeyi yeni risklere sokup sokmadığını belirlemektir. İzleme, iç kontrol kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve işleyişinin ve değişimlere karşı alınması gereken önlemlerin bir zaman temeline bağlı olarak değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrolün işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanması, doğru şekilde uygulanması ve etkili olması işletme için ideal olandır. Eğer iç kontrolün beş unsuru (kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) tasarlandığı gibi çalışıyorsa, iç kontrol de uygun olarak tasarlanmış ve doğru yürütülüyor demektir (Demirbaş, 2005:172).

İzlemenin başarılı olabilmesi için bütün çalışanların; organizasyonun misyonunu, amaçlarını, risk tolerans düzeyini ve kendi sorumluluklarını anlamaları gerekmektedir.

İşletme yönetiminin izleme konusunda dikkat etmesi gereken noktalar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Demirbaş, 2005:172):

**Kontrol Faaliyetleri:** Kontrol faaliyetleri, meydana gelebilecek olumsuz bir olayın riskini önlemek veya azaltmak için kurulmuştur. Eğer bu faaliyetler başarısız olursa organizasyon riske açık bir hal alır. Kontroller çığnendiğinde veya hileli amaçlar için gizli anlaşmalar yapıldığında, kontrol faaliyetleri başarısız olabilir. Bundan dolayı yönetim kontrol faaliyetlerinin geçerliliğini/işlevini izlemelidir. Yönetim ayrıca hile belirtileri konusunda uyanık olmalıdır. Etkili izleme, yönetime kontrol faaliyet problemlerini düzeltme fırsatı verdiği gibi olumsuz/istenmeyen olay gerçekleşmeden riski kontrol etme imkânı sağlar (Aksoy, 2010:347).

**Kontrol Çevresi:** Üst yönetimin; çalışma ahlakının uygun seviyede olmasını, çalışanların uymak zorunda olduğu etik standartların sürdürülmesini sağlamak için kontrol çevresini izlemesi gerekmektedir (Aksoy, 2010:347).

**İletişim:** Yöneticiler, bilginin uygun şekilde paylaşımından sorumlu olan personeli ve bilginin zamanında, yeterli olarak paylaşılıp paylaşılmadığını kontrol etmelidirler (Aksoy, 2010:347).

**Risk ve Fırsatlar:** Yöneticiler, risklerdeki değişiklikleri belirlemek, gelişim fırsatlarını takip edebilmek için organizasyonun iç ve dış çevresini izlemelidirler. Eğer değişiklik söz konusu ise yönetim bu yeni durum için uygun bir hareket planı belirlemelidir (Aksoy, 2010:347).

### **3.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN SINIRLAR**

İç kontrol sistemi işletmenin hedeflerine ulaşmada makul bir güvence sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve çalıştırılmalıdır. İyi tasarlanmış bir iç kontrol sistemi hedeflerde başarısız olma ihtimalini azaltır. Ancak, iç kontrolün zayıf bir şekilde tasarlanma ve istenildiği gibi yürütülemediği ihtimali her zaman olabilir. Çünkü iç kontrol sistemi insan faktörüne dayanmaktadır. Bu nedenle iç kontrol sisteminin etkinliği, kontrolü uygulayan ve gerçekleştiren kişilerle yakından ilgilidir. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin kalitesi, kontrollerin kalitesini de artırmaktadır. Çalışanın talimatları yanlış anlaması, gönülsüz olması, dikkatsizliği gibi sebepler kontrollerin işleyişini olumsuz etkilemektedir. Dikkatli bir şekilde tasarlanmış prosedürler; dikkatsiz, dürüst olmayan ve ilgisiz personel veya yönetici tarafından zayıflatılabilir. Dolayısıyla iç kontrol sistemi

temelde çalışanlardan kaynaklanan yapısal bir sınırlamaya maruz kalır. Çalışanların dışında, yönetimin iç kontrolü önemsememesi, hile, koşulların değişmesi ve risk önemli sınırlamalardandır (Duman, 2008:73-74).

- i. Yönetimin İç Kontrolü Önemsememesi: Etkili olarak kontrol edilen bir organizasyonun özünde yönetimin tutumu yatmaktadır. Eğer yönetim, kontrolün önemli olduğuna inanıyorsa, organizasyondakiler de kurulan bu sisteme aynı şekilde bakacaklardır. Ancak üst yönetim iç kontrol sistemine gerekli önemi vermiyorsa ve bu durum çalışanlar tarafından biliniyorsa kontrol amaçları etkili bir şekilde yerine gelmeyecektir. Çünkü yönetim tarafından desteklenmeyen kontrollerin çalışanlar tarafından desteklenmesi de mümkün değildir.
- ii. Hile: Birçok kontrol prosedürünün etkinliği, uygun görev dağılımına bağlıdır ve görev dağılımının başarısı, çalışanların sadece kendileri için belirlenmiş görevleri yerine getirmelerinde veya çalışanın performansının diğer bir çalışan tarafından kontrol edilmesinde yatmaktadır. Ancak menfaat sağlamak amacıyla çalışanların hileli davranışları, görev ayrılığı ilkesinin de etkinliğini ortadan kaldıracaktır. Görev ayrılığı ilkesinin ortadan kalkması, iç kontrol sisteminin etkinliğine büyük derecede zarar vermektedir.
- iii. Koşulların değişmesi: Kontrol sistemi ile ilgili önemli bir diğer kısıt ise bugünün koşullarının gelecekte değişmeyeceğinin garanti edilememesidir. Diğer bir ifade ile bugünkü koşullar ile gelecekteki koşulların aynı olmamasıdır. Bugünün koşullarında etkin çalışan bir iç kontrol sisteminin, gelecekte de aynı etkinlikte çalışacağına öngörülmesi mümkün değildir. Buna ek olarak iç kontrolün statik bir iş ortamından ziyade daha dinamik bir ortamda var olduğu kabul edilmelidir. Kilit bir personelin istifa etmesi, emekli olması veya bilgisayar sistemindeki değişiklikler, kontrol sisteminde önemli değişiklikler gerektirebilir. Bu nedenle yönetimin, kontrol sistemi ile ilgili mevcut yapının, değişen koşullar nedeniyle uygulanamayabileceğinin farkında olması gerekmektedir. Prosedürlerin değişim karşısındaki uygunluğunun belirlenmesi için sistemin sıklıkla gözden geçirilmesi şarttır.

iv. Risk: Risk, işletme faaliyetlerinin planlandığından farklı gerçekleşme olasılığıdır. Bu anlamda tüm işletmeler gerek faaliyetlerini yürütürken gerekse hedeflerine ulaşmada çeşitli risklerle karşı karşıyadır. İç kontrol sistemi kurulmadan önce, işletme yönetimi mevcut risklerin türlerini ve önemlilik derecesini belirlemelidir. Yönetim tarafından bu risklerden kaçınılamayacağı kabul edildikten sonra, bu riskler nedeniyle ortaya çıkabilecek zararları en aza indirebilmek için iç kontrol sistemi kurulmalıdır. Risk hiçbir zaman tamamen ortadan kaldırılamayacağından, iç kontrol sisteminin etkinliği yönünden her zaman var olacak yapısal bir sınırlamadır.

Yukarıda bahsedilenler dışında, kontrollerin bütün işlemleri kapsayamaması ve iç kontrol sistemi tasarlanırken karşılaşılan kaynak kısıtları da diğer sınırlayıcı unsurlardır. İç kontrol sisteminin faydaları ile ilişkili olduğu maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bütün riskleri ortadan kaldırabilecek bir iç kontrolü sürdürmek gerçekçi değildir ve muhtemelen maliyeti elde edilecek faydadan daha çok olacaktır (Demirbaş, 2005:169).

### **3.7. İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER**

#### **3.7.1. COSO Modeli**

İç kontrole yönelik çeşitli çalışmalar, raporlar ve modeller mevcut olmakla birlikte dünyada yaygın bir şekilde kullanılan kontrol modeli, COSO tarafından 1992 yılında yayınlanan COSO İç Kontrol-Bütünleşik Çerçevesi'dir. Amerika'da faaliyet gösteren beş meslek örgütünün bir araya gelerek oluşturduğu COSO tarafından önerilen ve sonraki yıllarda yapılan eklemelerle daha da geliştirilen bu yaklaşım, gerek özel gerekse kamu sektöründe genel kabul gören bir standart niteliğindedir. Bu model iç kontrolün kapsamını genişletmiş, muhasebe kontrollerinin yanı sıra yönetim kontrollerini de kapsayan bir anlayış geliştirmiştir. Uluslararası düzenleyici örgütler iç kontrolle ilgili çalışmaları belirli bir sistematığe dönüştürmede bu modeli esas almışlardır (Demircan, 2007:45).

### 3.7.2. Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası

2000’li yıllarda yaşanan muhasebe skandalları, yolsuzlukları ve denetim alanındaki çarpıklıkları ortaya çıkarmış, bu durum yatırımcıların hem sermaye piyasalarına hem de muhasebecilik mesleğine olan güvenini derinden sarsmıştır. Yaşanan skandallardan sonra yatırımcılar için, şirketlerin gerçek durumlarını yansıtacak şeffaf finansal raporlama yapması ve denetçilerin toplumsal sorumlulukların bilincinde hareket etmesi önem kazanmıştır. Kamunun, muhasebecilik mesleğine olan güveninin tekrar kazanılması için ilk adım ABD’den gelmiştir ve şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak Sarbanes-Oxley Yasası (SOX-2002) çıkarılmıştır. Bu yasayla finansal raporlamanın doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması, yatırımcı ve çıkar sahiplerinin güveninin yeniden inşası için önemli düzenlemeler getirilmiştir. İç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve etkin bir şekilde işletilmesi zorunlu kılınmış ve gerek işletme yöneticileri gerekse bağımsız dış denetçilere bu konularda ciddi sorumluluklar getirilmiştir (Arsoy, 2008:18).

### 3.7.3. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)

IIA tarafından 1978 yılında yayımlanan “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları”nda iç kontrol geniş olarak ele alınmıştır. Çalışmada iç denetim faaliyet alanının; örgütün iç kontrol sisteminin etkinliğinin, yeterliliğinin değerlendirilmesi ve denetlenmesinden oluştuğu belirtilmiştir. 1983 yılı Aralık ayında ise enstitü “İç Denetçi” adlı çalışmayı, iç denetçilere iç kontrol konusunda kılavuz olması amacıyla yayınlamıştır. Çalışmada iç kontrolle ilgili hususlara yer verilmiştir (Aksoy, 2010:287):

- Kontrol, belirlenen hedeflere ulaşılması ihtimalini arttırmak için işletme yönetiminin sürdürülen bir faaliyettir.
- Kontrol, yönetim tarafından planlanır, örgütlenir ve yönlendirilir.
- Kontrol genel bir terim olmakla birlikte, idari kontrol, yönetim kontrolü ve iç kontrol gibi türleri vardır.



- İşletme amaçlarının başarılabilmesi için kontrol sisteminin örgütte kullanılan diğer sistemlerle bütünleşmesi gerekmektedir.
- Kontroller; önleyici, tespit edici veya yönlendirici tarzda olabilir. Hem yönetsel kontroller hem de muhasebe kontrolleri için bu kontroller uygundur.

COSO raporuna paralel olarak 1999 yılında enstitü iç kontrolün tanımını yeniden yapmıştır. Bu tanıma göre;

İç kontrol, işletme yönetimin ayrılmaz bir parçası olup bütçenin uygulanması, faaliyetlerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyum, finansal ve finansal olmayan raporların güvenilirliğinin tesisi, iç ve dış karar alıcılara eksiksiz ve doğru bilginin temini amaçlarının gerçekleştirilmesinde makul güvence sağlayan, organizasyon faaliyetlerinde devamlılık gösteren seri eylem ve aktivitedir (Aksoy, 2010:291).

#### **3.7.4. Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)**

AICPA da iç kontrol hususuna büyük önem vermiş ve COSO'ya paralel bir iç kontrol yaklaşımı benimsenmiştir. AICPA'ya göre iç kontrol, firma yönetimi veya yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve kontrol edilen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iç kontrol kapsamında, finansal tabloların güvenilirliği, işlemlerin etkinliği, faaliyetlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğunun sağlanması ve sayılan hususlarda sınırlı bir güvence verme hususları yer almaktadır (Uzay, 2003:7).

# **BÖLÜM 4. KURUMSAL YÖNETİMDE İÇ KONTROL**

## **4.1. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL İLİŞKİSİ**

Kurumsal yönetim, kuruluşların mevzuatlara dayalı, görevlerin ayrılığı ilkesi çerçevesinde, yetki ve sorumlulukların belirlendiği, hizmetin niteliği ve yürütülmesi bakımından yönetsel ifadelerin ortak adıdır (Ural, 2004:18).

ABD’ de yürürlüğe konulan Sarbanes Oxley Yasası (SOX) ile “kurumsal yönetim” alanında işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, mali raporların doğru ve güvenilirliğini sağlamak için iç kontrol yapısının oluşturulması ve etkinliği zorunlu hale gelmiş, işletme içinde yöneticilere ve işletme dışı bağımsız denetçilere sorumluluklar yüklenmiştir. İç kontrol, işletme yönetiminin amaç ve hedeflerine ulaşması için yönetimin kabul ettiği kural ve politikalardır. İşletmenin usul ve yöntemleridir (Aksoy, 2007:215).

İşletmelerde kurulan iç kontrol yapısının ve bağlı olarak kurumsal yönetimin etkin ve verimli yürütülebilmesi ve beklenen amaçların elde edilebilmesi bakımından her seviyedeki yetkili ve sorumlular buldukları konumları çerçevesinde sorumludurlar (Türedi, 2014:28).

Kurumsal yönetim tek taraflı düşünce yapısından uzak, karşılıklı iletişim içinde bilgi alışverişinde bulunulması ve yönlendirilmesi şeklinde bir yapı düzenidir. Bu fikrin başarı sağlaması ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmesi olarak görülmüştür (Abdioğlu, 2009:167).

İç kontrol kurumsal yönetim içinde önemli ve ayrılmaz bir parça olup, faaliyetlerin etkinliğini, mali tabloların hazırlanması, raporlanması, iç ve dış kullanıcılara verilen güven, yasalar ve düzenlemelere göre uygunluğu, faaliyetlerin sürekliliği için makul bir güvence sağlamaktadır (Özeren, 2002:5).

İç denetimin kurumlara olan en önemli etkisi, iç kontrol yapısının yapılandırılması, güçlendirilmesi amacına yönelik, iş süreçlerinde kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine oluşabilecek risklere karşı önlemler alınmasına ilişkin kontrol noktalarının belirlenmesidir (Burca, 2010:7).

İç denetimin 1940'lı yıllardan günümüze kadar gelen süreci incelendiğinde muhasebe alanını kontrolden, kurumun faaliyet alanına geçtiği gözlenmektedir. Bunun sebebi bilimsel yönetim anlayışının iç kontrol yapısını güçlendirmesinin etkisi bulunmaktadır. İç denetim, iç kontrol yapısını incelediğinden bu eylem kontrollü olarak nitelendirilmektedir. Daha sonraki süreçlerde ekonomik gelişmeleri artırmak amaçlı iç denetim doğrudan faaliyetler içinde yer almaya başlamıştır.

## **4.2. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE BİRLİKTE İÇ KONTROLÜN GELİŞİMİ**

İç kontrol uygulamaları, başarılı bir yönetimin uygulama sürecinde yöneticilere yardımcı olmakta ve böylece kurumların etkin yönetilmesine katkı sağlamaktadır. İç denetçiler ise, iç kontrolü değerlendirmek ve daha etkin bir iç kontrol için yönetime sundukları önerileri ile yardımcı olmaktadır (Güner, 2009:190).

İç kontrol yapısı ile bir işletmenin yönetimi veya ilişkili olduğu diğer kuruluş yöneticileri, yönetim kurulu ve gerekli personelin;

- Faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini,
- Mali raporlamanın güvenilirliği,
- Yürürlükteki yasa, yönetmelik ve mevzuata uyum,

çerçevesinde toplanan, uygun güvence sağlayan süreç olması amaçlanmaktadır (Kaval, 2005:121).

İyi işleyen bir iç kontrol yapısı, iç ve dış denetim çalışmalarına faydalı olacağı gibi, bağımsız denetçilerin mali tabloların denetiminde bir amaç olmaktan öte, kurumsal kimlik kazanmış yönetimler için kendi amaçları ve bilgi sistemleri için özellikle üzerinde durdukları bir konu seviyesine gelmiştir (Yılancı, 2001:40).

Denetçiler, işletmeler için etkin bir iç kontrol yapısının olmasının gerekliliğinden hareketle, faaliyetlerine iç kontrol yapısını inceleyerek başlamaktadırlar. Yapının etkinliği, mali tabloların incelenmesinde kullanılacak denetim işlemlerini, uygulanma şeklini belirlemektedir. Günümüzde çağdaş denetim, iç kontrol yapısının gözden geçirilmesi esasını benimsemiştir (Güredin, 2010:16).

Kurumsal faaliyetlerde verimliliği etkileyen, sürdürülebilirliği sağlayan, verimsizlik sebeplerini araştıran, tespitlerin doğrultusunda müdahale eden mekanizmaların önemi artmaktadır. bu mekanizmaların başında iç denetim gelmektedir (Mercan v.d., 2010:174).

İç denetim; yönetime hizmet sunmak amacı ile bir işletmenin muhasebe, üretim, pazarlama, gibi faaliyetlerini incelemek amacı ile yürütülmekte olan bir değerlendirme çalışması ve bir yönetim kontrolüdür. Yönetimi kontrol bakımından önemli bir yeri olan iç denetim çalışmaları, işletmelerdeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi hedefler (Türedi, 2001:164).

Kamuda “iyi yönetim” özel sektörde “kurumsal yönetim” adı ile anılan, şeffaf, adil, hesap verilebilir ve sorumluluk ilkelerine bağlı yönetim şeklinin oluşmasıyla kurumlar daha özenli bir sürece girmiştir (Doğanyigit, 2010:113).

### **4.3. KURUMSAL İŞLETMELERDE İÇ KONTROL YAPISININ ÖNEMİ**

1940’lı yıllarda kalkınmakta olan ülkelerde işletmeler, gelişmeye başlamış, faaliyet alanlarını genişletmişlerdir. Bu gelişmeler işlemlerin karmaşıklaşmasına neden olmuş, işletme yönetiminin faaliyetleri kontrolünü ve etkisinde azaltmıştır. Büyüme, sadece faaliyet alanları üzerinde etkisini göstermemiş kurumsallaşma yolunda adımların atılmasını zorunlu kılmıştır. Yönetimlerin faaliyetleri kontrol etmeleri dışında kurumsal kimlik kazanmak için bir belli standartlar oluşturarak ve yasalara uygun çerçevede yönetmeliklerini belirlemeye başlamışlardır. İşletmeler esas faaliyetleri ve kâr beklentilerinin yanında sürekliliğini sağlamak için de bir arayış içine girmişlerdir. 1947 yılında AICPA iç kontrol yapısı ile ilgili bir yayın yayınlamış ve şu tespitlerde bulunmuştur (Bozkurt, 2012:121):

- İşletmeler büyüdükçe ve geniş alanlara yayıldıkça oluşan karmaşık yapı yöneticiler açısından güven duyulacak bir yapıya ihtiyacı zorunlu kılmıştır.
- Etkin bir iç kontrol yapısının sunacağı ortam; işletme personelinin bilgi eksiklikleri sonucu meydana gelecek zarara karşı işletmeyi koruyacak ve oluşabilecek hata ve hilelerin azalmasına neden olacaktır.
- Bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde güven duydukları bir iç kontrol yapısı oluşturulmuş olacaktır.

Kurumsallaşmış her işletmede yazılı ve ince ayrıntılar içermese de işletme bünyesinde bir iç kontrol yapısı vardır. Bu yapının kurulması ve kontrolü üst yönetime aittir. Üst yönetim, yapının işleyişini düzenlemek ve işleyişteki aksaklıkları tespit etmek üzere bir iç denetim birimi oluşturur (Kiracı, 2003:75).

Her işletmenin faaliyet alanı ve yapısı farklı olacağından, örneğin; merkezi yapısı yönetim tarzı, faaliyet alanı ve şartları vs. sebeplerden dolayı işletmelerin kendine özgü uygulanacak iç kontrol yapısının oluşturulacağından söz edilebilir (Uzay, 1999:15).

Kurumsal işletmelerde, yetki ve sorumluklar tam olarak belirleneceğinden, bilgi akışında aksaklık yaşanmadığı ve kontrolün güçlü olması sebebi ile olumsuzluk yaşanmayacaktır. Yetki ve sorumlukların belirlendiği, işletme içinde örgütlenmenin sağlandığı, iç kontrol yapısının kurulduğu işletmeler, yapının işleyişi, etkinliği üzerinde duracak, işletme politikası ve amaçlarına ne kadar hizmet ettiği değerlemesi yapılacaktır. Etkin bir iç kontrol yapısı ile amaçlanan hedeflere ulaşmak ve finansal raporların güvenilir olmasının yanı sıra oluşturulmuş politikalar ve yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanması açısından önem taşımaktadır. Günümüz işletmeleri iç kontrolün önemini kavramış, güven sağlayan bir yapı olduğunu, faaliyetlerinde etkinliği ve hedeflere ulaşmada bir kılavuz olduğunu kabul etmiştir (Kiracı, 2003:76).

Günümüz işletmelerin sadece kendi açılarından faaliyetlerini değerlendirmeyip, bilgi kullanıcıları açısından kamuyu aydınlatma ve bilgi verme düşüncesi önem kazanmıştır. Doğru ve güvenilir verilerin oluşmasında iç kontrol sadece yönetimin beklentisi değildir.

Bağımsız denetçiler, kayıtların doğruluğu ve tamlığı ile daha çok ilgilenirken, işletme içinde gerek yönetim gerekse iç denetçi, iç kontrolün muhasebe verileri üzerinde ki etkisinden çok kârlılık üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedirler (Uzay, 1999:13).

Kurumsal yönetimlerin bulunduğu işletmelerde iç kontrol yapısının da olması gereken nitelikleri şöyle sıralanabilir (Uzay, 2003:207):

- Kontrol ortamı, iç kontrol yapısının başlangıç noktası ve en kuvvetli oluşumdur. Başarılı bir ortam oluşturmak yönetimin desteği ve kararlılığı ile olur.
- İç kontrol işletmenin ve işletmedeki her faaliyetinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- İç kontrol ile amaçlanan, çalışanları kontrol etmek değil, iş akışını kontrol etmektir.
- İç kontrol işlerin, ilk yapılışında ve bundan sonraki her yapılışında doğru olmasına yardımcı olur.
- İşletmenin faaliyetleri içinde gösterdiği gelişmelere göre farklı kontrollere ihtiyaç duyulabilir.
- İç kontrol makul güvence verir, tam güvence vermez.
- İç kontrol ile işletme başarısı hem doğrudan hem de dolaylı bir ilişki vardır.
- İç kontrol iş akışının içindedir, üstünde değil.

Kurumsal yönetim açısından büyük önem taşıyan iç kontrol, iç denetçiler tarafından yönetimin belirlediği yönergelere uygun olup olmadığı ve işleyişi kontrol edilir, izlenir ve raporlanır. İşletme personeline oluşan hileler ve yolsuzlukların işletmeye maliyeti önemli görülecek kadar yüksektir. Bunun önüne geçilmesi ise standartlaşmış kontroller ile sağlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda yapılan hilelerin ortaya çıkartılmasında ve önlem alınmasında iç kontrolün % 60 seviyesinde olduğunu göstermektedir (Bozkurt, 2012:134).

#### **4.4. KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN İÇ KONTROLÜN DEĞERLENDİRİLME AMACI**

Kurumsal yönetim anlayışı içinde gelişen iç kontrol yapısının değerlendirilmesinde iki temel faktör amaçlanmaktadır. İlk amaç; iç kontrol yapısının güçlü ve zayıf olmasına göre; elde edilen verilerin yönetime bilgi verebilmesi ve önerilerde bulunabilmesidir. İkinci amaç ise, iç kontrol verilerinin denetime esas teşkil etmesidir (Gürbüz, 1995:66).

İşletmeler arasında, sermaye payları ve faaliyet hacimlerine göre değerlendirme yaptığımızda işletmeye kurumsal kimlik kazandıran ve yönetimin anlayışını sergileyen en önemli etken iç kontrol yapısının varlığıdır.

İç kontrol yapısı incelenirken ve değerlendirilirken farklı yöntemler uygulanır. Bu yöntemler ortak bir nokta olan faaliyet ve kontrollerin bölümler içinde ayrılarak incelenmesi ve değerlendirilmesidir. İç kontrolleri şu şekilde bölümlendirebiliriz (Çömlekçi, 1980:149):

- Mali tablolara göre değerlendirme; kontrol, bilanço ve gelir tablosu hesaplarına göre bölümlere ayrılarak incelenir.
- Bölümlere göre değerlendirme; kontrol, ilgili olduğu bölüm varsa şube olarak ayrı ayrı incelenir.
- İşlevine göre bölümlendirme; faaliyetlerin işlevine göre başından sonuna kadar ele alınarak incelenir.
- Dönemlerine göre bölümlendirme, kontrol yapısını değerlendirmek için faaliyetlerin gerçekleştiği zamana göre belirlenip incelenir.

#### **4.5. İÇ KONTROL EKSİKLİKLERİNİN KURUMSAL YÖNETİMDEN SORUMLU OLANLARA İLETİLMESİ**

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları bakımından iç kontrollerin önemi artık kurumsallaşmış işletmeler tarafından kabul görmektedir. Bu nedenle de denetçinin en önemli görevinin başında iç kontrolü tanımak ve var olan eksiklikleri kurumsal yönetimden yani yönetimden sorumlu olanlara iletmektir (Türedi, 2013:102).

Bağımsız denetçi, bağımsız denetim süresince ilgisini çeken, iç kontrol düzeni ve uygulamalarındaki önemli eksiklikleri, yönetimden sorumlu kişilere yazılı olarak bildirir.

Önemli yanlışlık riskinin işletme tarafından kontrol edilmemesi, kontrollerin yetersizliği risk değerlendirme süreçlerindeki aksaklıklar göz önüne alınarak bunlar işletme/kurum yönetimine ve iç kontrol yapısı zayıflığı olarak iletilir (Gürbüz, 1995:67).

265 numaralı Uluslararası Denetim Standardı (UDS); yönetimden sorumlu olanlara ve yönetime iç kontroldeki eksikliklerin bildirilmesi ile ilgili standartları kapsar. Bu standarda göre, denetçinin iç kontroldeki eksiklikleri kurumsal yönetimden sorumlu olanlara ve yönetime bildirme zorunluluğu vardır (UDS 265, Md.10).

İç kontrolde tespit edilen ve önemli statüsünde değerlendirilen eksiklikler, yönetimin dürüstlüğü veya etkinliği soruşturmayı gerekli görebilir. Örneğin, yönetim tarafından yasalar ya da ilgili düzenlemeler göz ardı edilebilir, hileye başvurulabilir ya da mali tabloların hazırlanmasında yetersizlik olabilir. Bu durumda iç kontroldeki eksiklikler doğrudan kurumsal yönetimden sorumlu olanlara iletilmelidir. Ancak kurumsal yönetimden sorumlu olanların kendilerinin de söz konusu uyumsuzluğa karışmaları durumunda, yasalar ve düzenlemeler ile denetçinin öngördüğü, şüphelendiği konuları bildirilmesi standart kapsamındadır (UDS 265, Md.21).

Kurumsal yönetimden sorumlu kişilerin tümünün işletme yönetiminde görev almaması ve denetçi açısından tespit edilmiş ve iletilmiş olan yada şüphelendiği hususları denetim süresinde yasa ve düzenlemelere ilişkin olarak denetçinin dikkatini çeken ilgili konuları kurumsal yönetimden sorumlu kişilere iletacaktır (UDS 250, Md.22).

#### **4.6. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROLDE RİSK DENETİMİ**

Kurumsal yönetim ve iç denetim değerlendirildiğinde şirketleri ya da kurumların risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinde bağımsız ve tarafsız güvence verilmesi hesap verilebilirliğin kurumsallaşmasında katkı sağlamaktadır.



İşletmelerin risk denetim süreci incelenirken, yönetimin mali tabloların düzenlenmesine ilişkin riskleri, riskin önemini ne şekilde tahmin ettiğini ve oluşan bu risklerin gerçekleşme ihtimalini nasıl öngördüğünü ve riskleri yönetmek için ne tür yol izleneceği ne tür kararlar alınacağını bağımsız denetçi denetim sürecinde belirler (Saltık, 2007:61).

İç kontrol yapısının değerlemesi risk denetiminin ilk adımını oluşturmaktadır. Faaliyette bulunan işletmenin her zaman riskle karşılaşması söz konusudur. İç kontrol yapısının amacı bu riskleri kontrol altına almak ve yönetime yardımcı olmaktır. Riskin önemlilik derecesi faaliyeti etkileme oranı ile ölçülür. Hedeflere ulaşmada büyük engel taşımıyorsa kontrol önlemine de gerek duyulmaz. Yapılan kontrollerle; hata ve kuruma zarar verecek durumlarda, zamanında uygun müdahalelerle işletmenin hedeflerine ulaşması ve engel teşkil eden risklerin belirlenmesini amaçlamaktadır (Demirbaş, 2005:71).

İç kontrolde amaç risklerin ortadan kaldırılmasıdır. Tamamen kaldırılamayan riskler kalıntı risk, ortadan kaldırılabilen riskler ise içsel risk olarak ifade edilmektedir. Kurumsal hedeflerin yerine getirilmesinde engel olarak görülen risklerin belirlenmesi, tahlili ve yönetimi sürecine risk değerlendirme denir. İç kontrol süreci riskler göz önünde bulundurularak yürütülmelidir (Türedi, 2001:149).

Risk değerlemenin en önemli şartı kurumun amaçlarını, hedeflerini açıkça ve birbiri ile tutarlı şekilde belirlemiş olması ve kontrol faaliyetlerini oluşturmasıdır. Faaliyetler, kurum risk yönetim faaliyetleri ekseninde yönetimin uygun gördüğü politika ve işlemler toplamıdır (Pehlivanlı, 2010:72).

İç kontrol yapısı oluşturulurken, çeşitli unsurların dikkate alınması gerekir. Bunlar; risk ve maliyet unsurlarıdır. İşletme faaliyetlerinde risk; beklenen şekilde işletme faaliyetlerinin yürütülmemesidir. Denetçi iç kontrol yapısını kurarken, ortadan kaldırılmayan riskleri ez aza indirecek şekilde yapıyı düzenler. Bu riskler mali ve muhasebe risklerdir (Bozkurt, 2010:22).

Mali risk; mali politikaların uygun olmaması ve işletmede olan yolsuzluklar sonucu işletmenin nakit ve diğer varlıklarının kayıp olma ihtimalidir. Muhasebe riski; varlıklarla ilgili bilgi ve hesap vermek amacı ile düzenlenen raporlarda ve muhasebe kayıtları yapılırken oluşan hata ihtimalidir.

Kurumsal yönetim açısından risk değerlendirildiğinde görülmektedir ki kurumsal risk yönetimi ise sekiz bileşeni içinde barındırmaktadır (Alagöz, 2010:103):

- Kontrol ortamı,
- Hedef belirleme,
- Risk tanımlama,
- Risk değerlendirme,
- Risk tutumu,
- Kontrol faaliyetleri,
- Bilgi ve iletişim,
- İzleme

Kurumsal risk yönetimi, kurumu etkileyebilecek olayları tanımlamalı, riskleri kuruluşun risk alma kapasitesine uygun olarak yönetmek, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve makul güvence elde etmek için oluşturulmuş, stratejilerin belirlenmesinde de kullanılan sistematik bir süreçtir. Risk yönetimi kavramı kurumun genel faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışıdır (Bozkurt, 2010:23).

İşletme yönetimince riskler belirlenmeli, bu risklere karşı önlemler alınmalı, uygulamalar kurumsal şekle dönüştürülmeli ve işletmelerde erken uyarı veren bir sistem olmalıdır (Saltık, 2007:61).

# **BÖLÜM 5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ YERİ**

## **5.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI**

Araştırmanın amacı, farklı büyüklükteki, farklı sektördeki şirketlerden veriler toplayarak kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörlerin önemlilik derecesini ortaya koymak ve iç kontrol sisteminin kurumsal yönetim anlayışındaki yerini ve kurumsal yönetim anlayışının başarısındaki etkisini belirlemektir. Araştırmanın kapsamı Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerdir.

Çalışmada iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişki, iç kontrol sistemi bileşenleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkiden hareketle test edilmeye çalışılmıştır. Çünkü bir işletmede iç kontrol sisteminin yeterli ölçüde var olduğunun göstergesi aynı zamanda iç kontrol sisteminin bileşenleri olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin varlığı da işletmede kurumsal yönetim anlayışının var olduğu anlamına gelmektedir.

## **5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Diğer veri toplama tekniklerine (görüşme, gözlem) göre çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması sebebiyle bu yöntem tercih edilmiştir.

Ankette yer alan maddelerin oluşturulmasında ve maddelerin kapsam geçerliliğinin tespit edilmesinde konu ile ilgili uzman kişilerin görüşleri alınmış, bu görüşler doğrultusunda sorular düzenlenmiştir.

Anket hazırlanırken kısa ve öz tutulmaya çalışılmış; kafa karıştırıcı, yoruma açık sorulardan kaçınılmış; sorularda basit ve tek anlama sahip sözcükler kullanılmaya özen gösterilmiş; katılımcıya tanıdık olmayan teknik terimler kullanılmaktan özellikle kaçınılmıştır. Soruların, cevaplayıcıyı yönlendirecek nitelikte olmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta, iki bölümden ve toplam 52 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki 7 soru katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları şirketlerin genel özellikleri ile ilgili iken, ikinci bölüm araştırma konusuna yönelik sorulardır. Birinci bölümde birbirinden farklı seçeneğe sorular yer almaktadır. Bunlar kapalı uçlu ve yarı kapalı uçlu sorulardır. Kapalı uçlu sorularda katılımcının sorulara vereceği olası yanıtlar önceden belirlenmiştir. Yarı kapalı uçlu sorularda ise kapalı uçlu soru tipine “diğer” şeklinde açık uçlu bir şık eklenmiştir.

İkinci bölümde, soruların hızlı ve güvenilir bir şekilde cevaplanması ve aynı şekilde analiz edilebilmesi amacıyla anket soruları derecelendirmeli sorular olarak hazırlanmıştır. Bu soru tipi, biçimsel olarak çok şıklı kapalı soru tipinin aynıdır. Aradaki fark, burada şıkların derecelendirilmiş, değerlendirilmiş olmasıdır.

Bu soru türünden likert ölçeği tercih edilmiştir. Katılımcılardan kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörlerin ne derece önemli olduğunun likert ölçeği yardımıyla belirtmeleri istenmiştir. Buradaki cevap seçenekleri; “(1) Çok Önemli, (2) Önemli, (3) Kısmen Önemli, (4) Önemsiz, (5) Kesinlikle Önemsiz” şeklinde sıralanmaktadır. Likert tipi ölçeklemenin kullanılmasının temel sebebi, kuruluşu ve güvenilirliği açısından diğer ölçeklemelere göre daha kolay ve güvenilir olmasıdır.

Araştırmada verilerin toplanmasında, örnekleme oluşturan şirketlerin genel müdürlerine, genel müdür yardımcılara, muhasebe ve finans müdürlerine öncelikle telefonla ulaşılmış, yapılan çalışma hakkında ön bilgi verildikten sonra anketler elektronik posta aracılığı ile bu kişilere ulaştırılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışında iç kontrol sisteminin yerinin araştırıldığı bu çalışmada, anket formlarının kurumsal yönetim ve iç kontrol sistemleri konusunda bilgi sahibi olan taraflara ulaşmasına dikkat edilmiştir. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcılar ve çalıştıkları şirketlere ait genel özelliklerle ilgili değerlendirmeler yapılarak özet tablolar hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistiksel değerler hesaplanmış, iç kontrol sistemi bileşenleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ve iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin yönü ve boyutu bulunmuştur.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**Hipotez1:** İç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez2:** İç kontrol sisteminin “kontrol ortamı bileşeni” ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez3:** İç kontrol sisteminin “risk değerlendirme bileşeni” ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez4:** İç kontrol sisteminin “kontrol faaliyetleri” ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez5:** İç kontrol sisteminin “bilgi ve iletişim” ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez6:** İç kontrol sisteminin “sistemin gözetimi” ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

### 5.4. ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER

#### 5.4.1. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Cinsiyeti

Aşağıda yer alan Tablo 5.1.’de ankete cevap verenlerin cinsiyetleri sıklık ve yüzde olarak belirtilmiştir. Buna göre araştırmaya %23,1’i kadın, %76,9’u erkek olmak üzere toplam 156 kişi katılmıştır.

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Kadın	36	23,1	23,1	23,1
Erkek	120	76,9	76,9	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.2. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçların güvenilirliği, soruları cevaplayan kişilerin eğitim düzeyleri ile yakından ilgilidir. Yöneltilen sorular, araştırma konusu gereği katılımcının belli bir eğitim seviyesinde olduğu varsayılarak hazırlanmıştır. Tablo 5.2.'de göre katılımcıların %3,2'si lise, %3,2 yüksekokul, %67,9'sı üniversite, %20,5 yüksek lisans ve %5,1 doktora eğitimi almışlardır.

Tablo 5.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Lise	5	3,2	3,2	3,2
	Yüksekokul	5	3,2	3,2	6,4
	Üniversite	106	67,9	67,9	74,4
	Yüksek Lisans	32	20,5	20,5	94,9
	Doktora	8	5,1	5,1	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.3. Araştırma Kapsamında Katılımcıların Şirketteki Konumu

Hazırlanan anketin, kurumsal yönetim ve iç kontrol konuları ile ilgili çalışmalarını yürüten veya çalışmaların denetiminden ve gözetiminden sorumlu olan kişilere ulaştırılmasına dikkat edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği bakımından katılımcıların işletme içindeki pozisyonu büyük önem arz etmektedir. Ankete katılanların işletmedeki konumlarını gösteren Tablo 5.3'e bakıldığında, katılımcıların %1,3'ünü yönetim kurulu başkanları, %7,1'ini yönetim kurulu üyeleri, %3,8'ini genel müdürler, %20,5'ini genel müdür yardımcısı, %25'ini muhasebe müdürleri, %17,9'unu finans müdürleri ve %24,4'ünü muhasebe müdür yardımcısı, finans müdür yardımcısı, yatırımcı ilişkileri uzmanları, hukuk müşavirleri ve iç denetçiler oluşturmaktadır.

Tablo 5.3. Katılımcıların Şirketteki Konumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Yönetim Kurulu Başkanı	2	1,3	1,3	1,3
	Yönetim Kurulu Üyesi	11	7,1	7,1	8,3
	Genel Müdür	6	3,8	3,8	12,2
	Genel Müdür Yardımcısı	32	20,5	20,5	32,7
	Muhasebe Müdürü	39	25,0	25,0	57,7
	Finans Müdürü	28	17,9	17,9	75,6
	Diğer	38	24,4	24,4	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.4. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Borsa İstanbul'daki Faaliyet Süreleri

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, menkul kıymetlerin güven ve istikrar içinde işlem görmesini sağlamak amacıyla 26 Aralık 1985'te kurulmuş, 3 Ocak 1986 tarihinde faaliyete geçmiştir. 368 şirketin işlem gördüğü borsa 1990 ve sonrasında hızlı bir gelişim seyri izlemekle birlikte, gelişmiş ülke borsalarıyla kıyaslandığında henüz yeterli seviyelere ulaşamamıştır.24 Kuruluşu yakın zamana dayanan Borsa İstanbul'da, işlem gören şirketlerin faaliyetleri Tablo 5.4.'de görülmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerden %12,2'lik kısmı 1-3, %3,2'lik kısmı 4-6, %14,1'lik kısmı 7-10 , %12,2'lik kısmı 11-13, %13,5'lik kısmı 14-16, %8,3'lük kısmı 17-19 yıldır, %36,5'lik kısmı 20 yıl ve üzeri Borsa İstanbul'da faaliyet göstermektedir.

Tablo 5.4. Şirketlerin Borsa İstanbul'da Faaliyet Süreleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1-3 yıl	19	12,2	12,2	12,2
	4-6 yıl	5	3,2	3,2	15,4
	7-10 yıl	22	14,1	14,1	29,5
	11-13 yıl	19	12,2	12,2	41,7
	14-16 yıl	21	13,5	13,5	55,1
	17-19 yıl	13	8,3	8,3	63,5
	20 ve üzeri	57	36,5	36,5	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.5. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerde İç Denetim Biriminde İstihdam Edilen Eleman Sayıları

İşletmelerde iç denetimden sorumlu olan denetim komitesi, iç kontrol sisteminin etkin çalışıp çalışmadığını denetlemekten sorumludur. Düzgün çalışan bir iç denetim sistemi, iç kontrol sisteminin başarılı olmasında büyük bir rol oynamakla beraber kurumsal yönetimin güçlenmesine önemli katkılar sağlamaktadır. İşletme bünyesinde çalışan iç denetim elemanlarının sayısının gösterildiği Tablo 5.5.'e göre, araştırmaya katılan işletmelerin %35'inde iç denetim elemanı yok iken, %62,8'inde 1- 5 kişi, %5,8'inde 6-10 kişi, %0,6'sında 11-15 kişi, %0,6'sında 16-20 kişi, %7,7'sinde 21 ve üzerinde kişi iç denetim elemanı olarak çalışmaktadır.

Tablo 5.5. Şirketlerin İç Denetçi Sayıları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Hiç yok	35	22,4	22,4	22,4
	1-5 kişi	98	62,8	62,8	85,3
	6-10 kişi	9	5,8	5,8	91,0
	11-15 kişi	1	,6	,6	91,7
	16-20 kişi	1	,6	,6	92,3
	21 ve üzeri	12	7,7	7,7	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.6. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Süreleri

Tablo 5.6.'da araştırma kapsamındaki şirketlerin faaliyet sürelerine yer verilmiştir. Şirketlerin %5,1'lik kısmı 1-10 yıl, %23,1'lik kısmı 11-20 yıl, %20,5'lik kısmı 21-30 yıl, %16,7'lik kısmı 31-40 yıl, %11,5'lik kısmı 41-50 yıldır ve %23,1'lik kısmı 51 yıl ve üzeri süredir faaliyet göstermektedir.



Tablo 5.6. Şirketlerin Faaliyet Süreleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1-10 yıl	8	5,1	5,1	5,1
	11-20 yıl	36	23,1	23,1	28,2
	21-30 yıl	32	20,5	20,5	48,7
	31-40 yıl	26	16,7	16,7	65,4
	41-50 yıl	18	11,5	11,5	76,9
	51 ve üzeri	36	23,1	23,1	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.7. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Bu çalışmadaki sektör ayırımında, Borsa İstanbul tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Tablo 5.7.'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan şirketlerin %3,2'si eğitim, sağlık, spor ve diğer hizmetler, %2,6'sı enerji, %39,1'i imalat, %36,5'i mali, %2,6'sı teknoloji, %1,9'u toptan ve perakende tic., otel ve lokanta, %7,1'i ulaştırma ve haberleşme, %5,1'i inşaat, %1,9'u madencilik sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 5.7. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Hizmetler	5	3,2	3,2	3,2
	Enerji	4	2,6	2,6	5,8
	İmalat	61	39,1	39,1	44,9
	Mali Kuruluş	57	36,5	36,5	81,4
	Teknoloji	4	2,6	2,6	84,0
	Toptan ve Perakende Tic., Otel ve Lokanta	3	1,9	1,9	85,9
	Ulaştırma ve Haberleşme	11	7,1	7,1	92,9
	İnşaat	8	5,1	5,1	98,1
	Madencilik	3	1,9	1,9	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	

#### 5.4.8. Kurumsal Yönetim Yaklaşımını Etkileyen Unsurlara İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

Ankette yer alan kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörler, iç kontrol sisteminin bileşenleri ve kurumsal yönetim ilkeleri olarak 9 bölüm halinde

gruplandırılmıştır. Buna göre iç kontrol sistemi bileşenleri; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve sistemin gözetiminden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri ise eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur. Bu grupta, çalışmada yapılan diğer analizlerde de kullanılacaktır. Tablo 5.8.'de, araştırmaya katılanların kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörlerle ilgili yargılarına yer verilmiş ve verilen cevaplar yüzdesel olarak hesaplanmıştır. Cevapların genel ortalamasına bakıldığında, kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörlerle ilgili yargıların % 41,71'ni çok önemli, %47,55'ni önemli, %9,85'ni kısmen önemli, %0,71'ni önemsiz, %0,13'ni kesinlikle önemsiz oluşturmaktadır.

Tablo 5.8. Kurumsal Yönetim Anlayışını Etkileyen Faktörlere Yönelik Verilen Cevapların Genel Dağılımı

Değişkenler	Cok Önemli	Önemli	Kısmen Önemli	Önemsiz	Kesinlikle Önemsiz
<b>Kontrol Ortamı ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>49,41%</b>	<b>42,85%</b>	<b>6,97%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,08%</b>
1 Yöneticilerin dürüstlük ve etik değerleri	85,90%	14,10%	0,00%	0,00%	0,00%
2 Çalışanların dürüstlük ve etik değerleri	66,00%	32,70%	1,30%	0,00%	0,00%
3 Yöneticilerin bilgi ve tecrübesi	59,00%	39,10%	1,90%	0,00%	0,00%
4 Çalışanların yeterlilikleri	44,90%	51,90%	3,20%	0,00%	0,00%
5 Yönetim kurulumunun bağımsızlığı	35,30%	38,50%	21,80%	3,80%	0,60%
6 Denetim komitesinin yönetimden bağımsız olması	46,80%	37,80%	14,70%	0,60%	0,00%
7 Yönetimin kontrol bilinci ve yönetim biçimi	54,50%	44,20%	1,30%	0,00%	0,00%
8 Yönetimin iç kontrol sistemini önemsemesi	50,60%	44,90%	4,50%	0,00%	0,00%
9 Organizasyon yapısının, şirketin içinde bulunduğu sektör düzenlemelerine uyumunun gözetilmesi	42,30%	50,60%	5,10%	1,90%	0,00%
10 Yetki ve sorumlulukların düzenli ve yazılı bir biçimde dağıtılması	40,40%	50,60%	7,70%	1,30%	0,00%
11 Görevlerin ayrıntılı ilkesinin uygulanması	37,80%	53,20%	9,00%	0,00%	0,00%
12 İç denetim sisteminin etkinliği	50,00%	43,60%	6,40%	0,00%	0,00%
13 İç denetim sisteminin bağımsızlığı	46,20%	42,30%	10,90%	0,60%	0,00%
14 Hizmet içi eğitimlerin yapılması	24,40%	59,60%	13,30%	1,90%	0,60%
15 Uygun bilgi ve becerilere sahip olanların işe alınması	57,10%	39,70%	3,20%	0,00%	0,00%
<b>Risk Değerleme ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>44,87%</b>	<b>48,27%</b>	<b>6,20%</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,00%</b>
16 İşletme ile ilgili riskleri belirleme, analiz etme ve değerlendirme	42,30%	51,90%	5,10%	0,60%	0,00%
17 Etkin bir risk yönetim sisteminin varlığı	52,60%	41,00%	6,40%	0,00%	0,00%
18 İşletme ile ilgili değişen koşulların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması	39,70%	51,90%	7,10%	1,30%	0,00%
<b>Kontrol Faaliyetleri ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>42,50%</b>	<b>49,27%</b>	<b>7,50%</b>	<b>0,40%</b>	<b>0,20%</b>
19 Etkin ve etkili kontrol faaliyetlerinin kurulması	44,20%	50,60%	4,50%	0,60%	0,00%
20 Risklere karşı kontrol faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi	50,60%	41,70%	7,10%	0,00%	0,60%
21 Mevcut kontrol faaliyetlerinin değişimlere karşı esnek olması	52,70%	55,80%	10,90%	0,60%	0,00%
<b>Bilgi ve İletişim ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>44,73%</b>	<b>46,63%</b>	<b>8,33%</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,00%</b>
22 Birim işlemlerinin açık ve tam olarak belgelendirilmesi	54,50%	40,40%	5,10%	0,00%	0,00%
23 İşlem ve olayların anında kaydedilmesi, uygun sınıflandırılması	41,70%	48,70%	8,30%	1,30%	0,00%
24 Bilginin, yöneticilere ve çalışanlara uygun biçimde ve zamanında iletilmesi	49,40%	44,20%	6,40%	0,00%	0,00%
25 Bilgi akışının işletme içinde her yöne olması	33,30%	53,20%	13,30%	0,00%	0,00%
<b>Sistemin Gözetimi ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>36,33%</b>	<b>54,70%</b>	<b>8,77%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,20%</b>
26 Değişen koşullara uygun olarak iç kontrol sisteminin revize edilmesi	31,40%	58,30%	10,30%	0,00%	0,00%
27 İç kontrol sisteminin uygun zaman aralıklarıyla değerlendirilmesi	42,30%	48,10%	9,60%	0,00%	0,00%
28 İç kontrol sisteminin belirlenen politika ve prosedürlere uygunluğunun gözetimi	35,30%	57,70%	6,40%	0,00%	0,60%
<b>Adillik ve Eşitlik İlkesi ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>48,05%</b>	<b>43,90%</b>	<b>7,35%</b>	<b>0,48%</b>	<b>0,15%</b>
29 Genel kurulların usulüne uygun olarak yapılması	65,40%	29,50%	5,10%	0,00%	0,00%
30 Pay sahipliği haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması	47,40%	44,20%	6,40%	1,30%	0,60%
31 Azınlık pay sahiplerinin haklarının korunması	39,70%	48,70%	11,50%	0,00%	0,00%
32 Bilgi alma ve değerlendirme haklarına riayet edilmesi	39,70%	53,20%	6,40%	0,60%	0,00%
<b>Şeffaflık İlkesi ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>38,15%</b>	<b>48,53%</b>	<b>12,48%</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,15%</b>
33 Kamoyuna sadık açıklama yapılması	35,90%	47,40%	14,70%	1,90%	0,00%
34 Şirket faaliyetleri ile ilgili bilgilerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile paylaşılması	40,40%	50,60%	8,30%	0,00%	0,60%
35 İlgili tarafların kamuya açıklanması	35,30%	51,90%	12,80%	0,00%	0,00%
36 Bilgilerin elektronik ortamda sunulması	41,00%	44,20%	14,10%	0,60%	0,00%
<b>Hesap Verebilirlik İlkesi ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>31,63%</b>	<b>48,47%</b>	<b>17,97%</b>	<b>1,70%</b>	<b>0,20%</b>
37 Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmalarına desteklenmesi	14,70%	44,20%	35,30%	5,10%	0,60%
38 Şirket yönetiminin yükümlülüklerinin belirli kurallara bağlanması	44,90%	47,40%	7,70%	0,00%	0,00%
39 Yönetimin aldığı kararların doğruluğunun kanıtlanması sorumluluğunun kabul edilmesi	35,30%	53,80%	10,90%	0,00%	0,00%
<b>Sorumluluk İlkesi ile İlgili Değişkenler ve Likert Ortalaması</b>	<b>39,75%</b>	<b>45,28%</b>	<b>13,12%</b>	<b>1,60%</b>	<b>0,22%</b>
40 Kurumsal yönetim komitesinin kurulmuş olması	35,90%	47,40%	14,70%	1,90%	0,00%
41 Yönetim kurulumuna sağlanan mali hakların bilinmesi	22,40%	50,60%	19,90%	5,80%	1,30%
42 Yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması	37,20%	46,20%	16,00%	0,60%	0,00%
43 Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin bağımsız olması	41,00%	39,70%	17,90%	1,30%	0,00%
44 İşletme hakları ortaklarının profesyonel davranması	46,20%	50,00%	3,80%	0,00%	0,00%
45 İşletme yöneticilerinin profesyonel olması	55,80%	37,80%	6,40%	0,00%	0,00%
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>41,71%</b>	<b>47,55%</b>	<b>9,85%</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,13%</b>

#### 5.4.9. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışmada, sadece elde edilen verilerin yorumlanarak buradan anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu verilerin bazı özelliklerinin de sunulması

gerekmektedir. Veri setinin ortalaması ve verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığı ve ortalamadan ne ölçüde saptığının saptanması yapılması gereken analizlerin başında gelmektedir. Tablo 5.9.'da hem katılımcıların demografik özellikleri ve şirketleri ile ilgili değişkenlere hem de kurumsal yönetim anlayışını etkileyen değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili yalnızca “menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmasının desteklenmesi” ve “yönetim kuruluna sağlanan mali hakların bilinmesi” yargılarının ortalaması 2'nin üzerindedir. Diğer yargıların ortalamaları 2'nin altında kalmıştır. Bu da katılımcıların yukarıda bahsi geçen iki yargı dışında diğerlerinin kurumsal yönetim anlayışının başarılı olmasında önemli bir yere sahip olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 5.9. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Baskılık
Cinsiyetiniz	1,00	2,00	1,7692	0,42268	-1,29	-0,339
Eğitim Düzeyiniz	1,00	5,00	3,2115	0,72743	-0,043	2,325
Şirketteki konumunuz	1,00	7,00	5,1218	1,53389	-0,555	-0,292
Şirketiniz kaç yıldır İMKB'de faaliyet göstermektedir	1,00	7,00	4,8269	2,11344	-0,496	-1,061
Şirketinizde iç denetim biriminde istihdam edilen eleman sayısı kaçtır	1,00	6,00	2,1731	1,25551	2,144	4,281
Şirketinizin faaliyet süresi nedir	1,00	6,00	3,7564	1,60793	0,102	-1,283
Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir	1,00	9,00	4,0385	1,68441	1,276	1,314
Yöneticilerin dürüstlük ve etik değerleri	1,00	2,00	1,141	0,34917	2,083	2,369
Organizasyon yapısını, şirketin içinde bulunduğu sektör düzenlemelerine uyumunun gözetilmesi	1,00	4,00	1,6667	0,6656	0,896	1,322
Kamuyu ovuna sık sık açıklama yapılması	1,00	4,00	1,8654	0,81981	0,824	0,341
İç kontrol kalitesinin uygun zaman aralıklarıyla değerlendirilmesi	1,00	3,00	1,6731	0,64421	0,429	-0,688
Kurumsal yönetim komitesinin kurulmuş olması	1,00	4,00	1,8269	0,74629	0,576	-0,103
Şirket yönetiminin yükümlülüklerinin belirli kurallara bağlanması	1,00	3,00	1,6282	0,62443	0,468	-0,641
Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması	1,00	5,00	1,6346	0,7192	1,309	2,929
Risklere karşı kontrol faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi	1,00	5,00	1,5833	0,68116	1,244	2,912
Etkin bir risk yönetim sisteminin varlığı	1,00	3,00	1,5385	0,61576	0,692	-0,473
İşlem ve olayların zamanında kaydedilmesi, uygun sınıflandırılması	1,00	4,00	1,6923	0,6779	0,719	0,445
Bilgilerin elektronik ortamda sunulması	1,00	4,00	1,7436	0,71727	0,531	-0,51
İç denetim sisteminin etkinliği	1,00	3,00	1,5641	0,6136	0,601	-0,558
Uygun bilgi ve becerilere sahip olanların işe alınması	1,00	3,00	1,4615	0,56093	0,709	-0,535
Bilgi alma ve inceleme hakkına riayet edilmesi	1,00	4,00	1,6795	0,62204	0,511	0,233
Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin bağımsız olması	1,00	4,00	1,7949	0,77641	0,542	-0,623
İşletme yöneticilerinin profesyonel olması	1,00	3,00	1,5064	0,61693	0,81	-0,328
Yönetimin iç kontrol sistemini önemsemesi	1,00	3,00	1,5385	0,58348	0,54	-0,643
Çalışanların dürüstlük ve etik değerleri	1,00	3,00	1,5526	0,50551	0,924	-0,462
Bilgi alışımın işletme içinde her yere olması	1,00	3,00	1,8013	0,65668	0,232	-0,717
Yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması	1,00	4,00	1,8013	0,72218	0,424	-0,618
Yönetimin aldığı kararların doğruluğunu kanıtlama sorumluluğuna kabullenmesi	1,00	3,00	1,7564	0,63624	0,256	-0,646
Şirket faaliyetleri ile ilgili bilgilerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile paylaşılması	1,00	5,00	1,6987	0,67604	0,958	2,454
Denetim komitesinin yönetimden bağımsız olması	1,00	4,00	1,6923	0,74154	0,661	-0,554
Çalışanların veteritükleri	1,00	3,00	1,5833	0,556	0,235	-0,906
Görevlerin ayrışık ilkesinin uygulanması	1,00	3,00	1,7115	0,62227	0,29	-0,631
Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmasının desteklenmesi	1,00	5,00	2,3269	0,81251	0,209	-0,026
Yönetim kurulunun bağımsızlığı	1,00	5,00	1,9615	0,88635	0,639	-0,067
İşletme ile ilgili değişen koşulların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması	1,00	4,00	1,6987	0,65668	0,685	0,658
Etkin ve etkili kontrol faaliyetlerinin kurulması	1,00	4,00	1,6154	0,60601	0,604	0,406
İşletme hakim ortaklarının profesyonel davranması	1,00	3,00	1,5769	0,5684	0,334	-0,805
İlgili tarafların kamuya açıklanması	1,00	3,00	1,7756	0,65819	0,274	-0,734
Genel kurulların usulüne uygun olarak yapılması	1,00	3,00	1,3974	0,38673	1,184	0,414
Mevcut kontrol faaliyetlerinin değişimlere karşı esnek olması	1,00	4,00	1,7949	0,64974	0,372	-0,048
Bilginin, yöneticilere ve çalışanlara uygun biçimde ve zamanında iletilmesi	1,00	3,00	1,5705	0,6129	0,578	-0,575
İç denetim sisteminin bağımsızlığı	1,00	4,00	1,6603	0,69558	0,69	-0,214
Yedki ve sorumlulukların düzenli ve yazılı bir biçimde dağılması	1,00	4,00	1,6987	0,66643	0,695	0,551
Bütün işlemlerin açık ve tam olarak belgelendirilmesi	1,00	3,00	1,5064	0,39565	0,717	-0,441
İşletme ile ilgili riskleri belirleme, analiz etme ve değerlendirme	1,00	4,00	1,641	0,61117	0,56	0,341
Hizmet içi eğitimlerin yapılması	1,00	5,00	1,9487	0,71658	0,822	1,932
İç kontrol sisteminin belirlenen politika ve prosedürlere uygunluğunun gözetilmesi	1,00	5,00	1,7308	0,63598	0,907	3,35
Azınlık pay sahiplerinin haklarının korunması	1,00	3,00	1,7179	0,66035	0,379	-0,746
Yönetim kuruluna sağlanan mali hakların bilinmesi	1,00	5,00	2,1282	0,87043	0,758	0,693
Değişen koşullara uygun olarak iç kontrol sisteminin revize edilmesi	1,00	3,00	1,7885	0,61182	0,151	-0,494
Yöneticilerin bilgi ve tecrübesi	1,00	3,00	1,4295	0,53415	0,672	-0,765
Yönetimin kontrol bilinci ve yönetim biçimi	1,00	3,00	1,4679	0,52572	0,399	-1,248

Tablo 5.9.'da yer alan kurumsal yönetim anlayışını etkileyen faktörler Tablo 5.10.ve Tablo 5.11'de iç kontrol sisteminin bileşenleri ve kurumsal yönetim ilkeleri olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 5.10. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

	ortalama	standart sapma	sıra
Kontrol Ortamı	1,5919	0,6149	1
Risk Değerleme	1,6261	0,6279	2
Kontrol Faaliyetleri	1,6645	0,6456	4
Bilgi ve İletişim	1,6426	0,6358	3
Sistemin Gözetimi	1,7308	0,6307	5

Tablo 5.10.'a bakıldığında 5'li likert ölçeğine göre iç kontrol sisteminin bileşenlerinin ortalama değerleri 2'nin altında gerçekleşmiştir. Buna göre sistem bileşenlerinin tümü kurumsal yönetim anlayışının etkinliği açısından önemli faktörler olarak görülmektedir. Ancak katılımcılar kontrol ortamı bileşenini kurumsal yönetim anlayışını etkileyen en önemli faktör olarak görmekte-dirler. Risk değerlendirme bileşeni ikinci sırada yer alırken, bilgi ve iletişim üçüncü sırada, kontrol faaliyetleri dördüncü sırada ve sistemin gözetimi bileşeni son sırada yer almaktadır.

Tablo 5.11. Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

	ortalama	standart sapma	sıra
Eşitlik İlkesi	1,6074	0,6471	1
Şeffaflık İlkesi	1,7708	0,7178	2
Hesap Verebilirlik İlkesi	1,9038	0,6911	4
Sorumluluk İlkesi	1,7724	0,7168	3

Tablo 5.11.'e göre, kurumsal yönetim ilkelerinin tümü kurumsal yönetim anlayışının başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir. Kurumsal yönetim ilkeleri birbirini tamamlayıcı niteliktedir ve hiçbir ilke diğerinin yerine kullanılamaz ve kurumsal yönetim anlayışının başarılı olmasında uyulması gereken ilkelere-dir. Birbirinden farklı çıkarılara sahip olan pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasındaki dengenin sağlanmasını ifade eden eşitlik ilkesi, katılımcılar tarafından kurumsal yönetimin anlayışını etkileyen en önemli faktör olarak görülmektedir. İşletme ile ilgili gerekli bilgilerin ilgili taraflara doğru, tam ve zamanında iletilmesi olarak tanımlanan şeffaflık ilkesi ikinci sırada yer almaktadır. Sorumluluk ilkesi üçüncü, hesap verebilirlik ilkesi ise son sırada yer almaktadır.

#### 5.4.10. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizi ile toplam skorların söz konusu olduğu Likert, Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir.<sup>248</sup>

Bu araştırmada, güvenilirlik analizinde kullanılan modellerden Alfa ( $\alpha$ ) Modeli (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur.

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır <sup>249</sup>:

- $\leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 5.12. Tüm Değişkenlerle İlgili Cronbach Alfa Değeri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,956	,956	45

45 değişkenin tamamına yapılan analiz sonucunda, Tablo 5.12’de görüldüğü üzere Cronbach Alfa katsayısı 0,956 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile ölçeği oluşturan sorular yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, tutarlı ve birbiri ile ilişkilidir.

Kurumsal yönetim anlayışını etkileyebilecek faktörler, iç kontrol sisteminin bileşenleri ve kurumsal yönetim ilkeleri olarak sınıflandırılmış ve her bir grup için Cronbach Alfa değeri tekrar hesaplanmıştır.

Tablo 5.13. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlgili Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Kontrol Ortamı İle İlgili Değişkenler	15	0.874
Risk Değerleme İle İlgili Değişkenler	3	0.737
Kontrol Faaliyetleri İle İlgili Değişkenler	3	0.814
Bilgi ve İletişim İle İlgili Değişkenler	4	0.748
Sistemin Gözetimi İle İlgili Değişkenler	3	0.820
Eşitlik İlkesi İle İlgili Değişkenler	4	0.744
Şeffaflık İlkesi İle İlgili Değişkenler	4	0.730
Hesap Verebilirlik İlkesi ile İlgili Değişkenler	3	0.586
Sorumluluk İlkesi İle İlgili Değişkenler	6	0.732

Tablo 5.13.’de görüldüğü üzere alfa katsayıları pozitif değerler almıştır. Bu da güvenilirlik modelinin bozulmadığını göstermektedir. Yalnızca hesap verebilirlik ilkesi ile ilgili hesaplanan alfa değeri düşük güvenilirliğe işaret etmektedir. Ancak bu değer de (0.586 alfa değeri) “ $0,60 \leq \alpha < 80$  oldukça güvenilir” alt eşik değerine yakındır. Diğer Cronbach Alpha değerleri 0.73 ile 0.87 arasında değerler almaktadır. Bu alfa katsayıları, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 5.4.11. Spearman Korelasyon Testi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, mevcutsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi yaparken farklı testler kullanılması mümkündür. Hangi testin kullanılacağı ise verilerin normal dağılıma uyup uymadığına bağlıdır. Yapılan Kolmogorov-Simirnov normalite testi sonucunda verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla tercih edilecek testin parametrik olmayan bir test olması gerekmektedir. Verilerin dağılımına uygun olarak Spearman korelasyon testi kullanılacaktır. Spearman korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel doğrusal bir ilişki, -1 ise değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel doğrusal bir ilişki söz konusudur. Spearman korelasyon katsayının 0 olduğu durumlarda, değişkenler arasında herhangi bir ilişki mevcut değildir.250

Tablo 5.14. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki-Spearman Korelasyon Test Sonucu

		Eşitlik İlkesi	Şeffaflık İlkesi	Hesap Verebilirlik İlkesi	Sorumluluk İlkesi
Kontrol Ortamı	Korelasyon Katsayısı	,553**	,575**	,717**	,585**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156
Risk Değerleme	Korelasyon Katsayısı	,502**	,485**	,576**	,516**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156
Kontrol Faaliyetleri	Korelasyon Katsayısı	,572**	,561**	,588**	,516**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156
Bilgi ve İletişim	Korelasyon Katsayısı	,553**	,600**	,576**	,509**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156
Sistemin Gözetimi	Korelasyon Katsayısı	,543**	,445**	,629**	,565**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156

Tablo 5.14'e göre, iç kontrol sisteminin kontrol ortamı bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre, kurumsal yönetim anlayışı çalışanların ve yöneticilerin dürüstlük ve etik değerlerinin bir fonksiyonudur. Sorumluluklarını yerine getiren, gerekli beceri düzeyine sahip çalışanların ve yöneticilerin varlığı kurumsal yönetim anlayışını olumlu yönde etkilemektedir. Denetim komitesinin görevlerini gerektiği şekilde yapması ve yönetim kurulunun da denetim çalışmalarının sonucunu dikkate alarak hareket etmesi kurumsal yönetim anlayışının başarı düzeyini de arttırmaktadır. Ayrıca denetim komitesinin görevlerini yerine getirirken bağımsız olması da kurumsal yönetim anlayışı açısından önemlidir.

Yönetimin kontrol bilinci ve yönetim biçimi kurumsal yönetim anlayışını etkileyen diğer bir faktördür. Kontrollerin önemini anlayan ve bunun uygulanmasında gerekli tedbirleri alan bir yönetim, kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine de büyük katkı sağlamaktadır. İşletme içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve düzgün bir şekilde ortaya konulması kurumsal yönetim anlayışının gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 5.14'deki sonuçlara göre, iç kontrol sisteminin risk değerlendirme bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu sonuca göre, H<sub>3</sub> kabul edilmektedir. Risk belirleme, riski analiz etme ve yönetme yöntemleri etkili bir iç kontrol sisteminin önemli bileşenlerindedir. İşletme ile ilgili risklerin belirlenmesi, risklere karşı gerekli tedbirlerin alınması kurumsal yönetim anlayışının başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca işletme ile ilgili koşulların gözetimi, değişimler karşısında gerekli düzenlemelerin yapılması da kurumsal yönetim anlayışının değişen koşullara uyumunun sağlanmasında önemli etkilere sahiptir.

Tablo 5.14 incelendiğinde iç kontrol sisteminin kontrol faaliyetleri bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda, H<sub>4</sub> kabul edilmektedir. Kontrol faaliyetleri, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesine, engellenmesine ve azaltılmasına yardım eden araçlardır. İşletmede etkin ve etkili kontrol faaliyetlerinin kurulması, risklere karşı kontrol faaliyetlerinin



çeşitlendirilmesi ve mevcut kontrol faaliyetlerinin değişimlere karşı esnek olması, kurumsal yönetimin anlayışının başarısında önemli bir role sahiptir. Diğer bir ifadeyle etkin kontrol faaliyetlerinin varlığı, kurumsal yönetimin amaçlarına ulaşmasında etkili bir araçtır.

Tablo 5.14'e göre, iç kontrol sisteminin bilgi ve iletişim bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu sonuca göre,  $H_5$  kabul edilmektedir. Bilginin her an kullanıma hazır olabilmesi için, bütün işlemlerin açık ve tam olarak belgelendirilmesi, işlem ve olayların anında kaydedilmesi gerekir. Ayrıca bilginin, yöneticilere, pay sahiplerine ve menfaat sahiplerine zamanında ve uygun biçimde iletilmesi, bilginin doğruluğu kadar önemlidir. İyi bir iletişim sistemi, etkili bir iç kontrol sisteminin sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte bilgi ve iletişim sisteminin etkin olarak çalışması pay sahiplerinin ve menfaat sahiplerinin haklarının korunması, pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında dengenin sağlanması, şeffaflığın tesis edilmesi bakımından önemlidir.

Tablo 5.14 incelendiğinde, iç kontrol sisteminin sistemin gözetimi bileşeni ile kurumsal yönetim ilkeleri arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ve  $H_6$  kabul edilmektedir. İç kontrol sisteminin değişen koşullarla, hedeflerle uyumlu olabilmesi için sürekli olarak gözetilmesi gerekmektedir. Sürekli gözetim iç kontrol sistemini daha etkin bir duruma getirirken, kurumsal yönetim anlayışının başarısını da artırmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim iyi şirket yönetimi için gerekli kurallar bütünüdür ve bu kurallar statik değildir. Dolayısıyla değişen koşulların tespiti, kurumsal yönetim ile ilgili işletme uygulamalarının da revize edilmesine katkı sağlamaktadır.

Tablo 5.15. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ile Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişki-Spearman Korelasyon Test Sonucu

		Kurumsal Yönetim
İç Kontrol Sistemi	Korelasyon Katsayısı	,707**
	Anlamlılık (çift kuyruklu)	,000
	N	156

Tablo 5.15.'de hesaplanmış korelasyon katsayısı, iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu

göstermektedir. Bu durumda  $H_1$  kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, kurumsal yönetim anlayışının etkinliğini sağlayan en önemli faktörlerdendir. Kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletme içinde yetki ve sorumlulukların tanımlanması, işletme hedeflerinin önceden belirlenmesi ve bütün faaliyetlerin işletme üst yönetimi tarafından gözetiminin yapılması gerekmektedir. Benzer şekilde iç kontrol sisteminin de başarılı olması için görevlerin ayrılığı ilkesine uyulması, işletme risklerinin belirlenebilmesi için öncelikle işletme hedeflerinin tanımlanması ve iç kontrol sisteminin etkin olarak çalışabilmesi için sisteminin üst yönetim tarafından sürekli olarak gözetimi şarttır. Bu nedenle etkinliği sağlanmış bir iç kontrol sistemi beraberinde etkin bir kurumsal yönetim anlayışını da getirmektedir.

Kurumsal yönetimin en önemli amaçları arasında işletme pay sahiplerinin ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması, şeffaflığın artırılarak hem yerli hem de yabancı yatırımcıların çekilmesi, finansman imkânlarının genişletilmesi ve bu sayede ulusal ve uluslararası rekabette avantaj elde etmek vardır. Gerek bu çıkarların korunması gerekse şeffaflığın sağlanması işletme ile ilgili gerçek ve tam bilgilerin zamanında açıklanması ile mümkün olur ki, bu bilgileri ilgili taraflara ulaştırmada kullanılacak en önemli ve uygun yöntemlerden biri finansal raporlamadır. Finansal raporlamaların güvenilirliği iç kontrol sisteminin amaçlarının başında gelmektedir. Dolayısıyla etkin bir iç kontrol sistemi esasında kurumsal yönetimin amaçlarına da doğrudan hizmet etmektedir. Başarılı bir iç kontrol sistemi, başarılı bir kurumsal yönetim sisteminin garantisi niteliğindedir. İç kontrol sisteminin kurulmadığı veya etkin olarak çalışmadığı bir işletmede kurumsal yönetim anlayışının başarılı olması mümkün değildir.

## BÖLÜM SON SONUÇ VE ÖNERİLER

1990'lı yılların sonundan itibaren “kurumsal yönetim anlayışının” neredeyse bütün ülkelerde önemle takip edilmeye ve uygulama alanlarının genişletilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bunun arkasında yer alan en önemli nedenlerden birisi işletmelerin büyümesiyle birlikte sahiplik ve yönetim kontrolünün birbirinden ayrılması ve bunun sonucunda yaşanan yönetsel sorunlardır. 1990'lı yıllarda yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları üst yönetimin ve yönetim kurullarının aldıkları kararlarda ve şirket faaliyetlerinde, iyi yönetim için yetersiz olduklarını açık bir biçimde ortaya koymuştur. Ayrıca küresel boyutta derin etkiler yaratan bu şirket yolsuzlukları ile muhasebe ve denetim skandalları sonrasında kurumsal yönetimin yanında iç kontrolün önemi de ön plana çıkmıştır. İşletmeler krizler karşısında daha dayanıklı bir yapı kurmak için genel kabul görmüş özelliklere sahip olmakla birlikte, kendi yapılarına uygun iç kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim anlayışlarını oluşturmaya ve işletmelerinde yerleştirmeye başlamışlardır.

İşletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, kurumsal yönetim anlayışının oluşmasına, kurumsal yönetimin amaçlarının başarılmasına büyük katkılar sağlamaktadır. Yönetimin, yönetim fonksiyonunu yerine getirirken kullandığı en önemli araç olan iç kontrol sisteminin yokluğu ise işletme varlıklarının kaybına, yönetimin karar verirken etkin olamamasına, hile ve yolsuzluklara yol açmaktadır. Ayrıca iç kontrolün olmadığı ve/veya etkinliğinin sağlanamadığı durumlarda finansal raporların güvenli olması beklenemez.

Kurumsal yönetim anlayışının başarısı işletmede eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerinin uygulanması ile mümkündür. Bu ilkelerin esasına bakıldığında, işletme ile ilgili bilgilerin doğru, zamanında ve eksiksiz olarak ilgili taraflara iletilmesi gereği yatmaktadır. İşletmede pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında eşitliğin sağlanabilmesi, diğer bir ifadeyle eşitlik ilkesinin var olabilmesi için de işletmenin taraflarını ilgilendiren bilgilerin açıklanması gerekmektedir. Çünkü bilgilerin zamanında, tam ve gerçeği yansıtacak şekilde ilgili taraflara iletilmesi, taraflar arasındaki eşitliği bozan içeriden öğrenenlerin ticaretini azaltacaktır. Şeffaflık, işletmelerin gerekli ve yeterli bilgiyi pay sahipleri, menfaat sahipleri ve diğer ilgili

tarafına iletmesidir. İç kontrol sisteminin etkinliği de bilginin doğru, eksiksiz ve zamanında paylaşımını gerektirmektedir. Dolayısıyla etkin bir iç kontrol sistemi hem eşitlik ilkesine hem de şeffaflık ilkesine hizmet etmekte, bu da kurumsal yönetiminin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin uygulanabilmesi, şeffaflık ilkesinin varlığına bağlıdır. Bu nedenle şeffaflığın olduğu bir işletmede, diğer iki ilkenin de olması beklenir.

Yapılan analizlerde de görüldüğu üzere iç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletmede finansal tabloların güvenilir olmasını, işlemlerin etkin, kanun ve yönetmeliklere uygun olmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ile amaçlanan hedefler; işletme performansının artırılması, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Yatırımcı güveninin sağlanması, güvenilir finansal tablolara mümkündür ve finansal raporlamanın güvenilir olması iç kontrol sisteminin en önemli amacını oluşturmaktadır. İşletme performansının artırılması, faaliyetlerde etkililiğin ve etkinliğin sağlanmasına, işletme varlıklarının korunmasına bağlıdır ki bu koşullar iç kontrol sisteminin diğer amaçlarındanadır. İşletme taraflarının karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve korunması diğer bir ifadeyle koşulların herkes için daha adil olması, iç kontrol sisteminin amaçlarından olan “kanun ve yönetmeliklere uyum” ile mümkün olmaktadır. Özetlemek gerekirse, etkin bir iç kontrol sistemi doğrudan kurumsal yönetimin amaçlarına hizmet etmektedir. Sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının arkasında, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iç kontrol sistemi kurumsal yönetim anlayışının ve ilkelerinin hayata geçirilmesinde itici bir güçtür.

Son yıllarda yaşanan uluslararası finansal krizlerin arkasında yatan en önemli nedenler olarak, ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülkelerin birbirine bağımlılığındaki artış, krizlerin sadece o ülke sınırları içinde kalmamasına, ilişkili olduğu ülkelerin de bu durumdan ciddi boyutlarda etkilenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim sadece ulusal bir problem değil uluslararası bir konudur. İşletmelerin ve ülkelerin ekonomik başarı ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, uzun dönemde büyümeyi sağlayabilmeleri, bu yönetim anlayışının kurulmasını ve etkin olarak

uygulanmasını gerektirmektedir. Bunun başarılabilmesi için öncelikle işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı şarttır. İşletme ile ilgili risklerin belirlenip analiz edilmediği, risklere karşı kontrol faaliyetlerinin çeşitlendirilmediği, yetki ve sorumlulukların düzgün ve yazılı bir biçimde dağıtılmadığı, işlem ve olayların anında kaydedilmediği, belgelenmediği bir ortamda kurumsal yönetim anlayışının ve ilkelerinin uygulanması mümkün olamayacaktır. Bu nedenle öncelikle yönetici ve çalışanlar tarafından etkin bir kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesi için gerekenler yerine getirilmelidir. Böylece kurumsal yönetim anlayışının başarılı olacağı işletme ortamı da kurulmuş olacaktır.

# KAYNAKÇA

## Kitaplar

1. AYSAN A. Mustafa, Kurumsal Yönetim ve Risk, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007.
2. BOZKURT, Nejat, Muhasebe Denetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.
3. BOZKURT Nejat, Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul 2012.
4. BOZKURT Cevdet, Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim, Denetişim, 2010.
5. COŞKUN Alev, Liberal Ekonominin Çöküşü, Cumhuriyet Kitapları, Eylül 2011.
6. DEMİRBAŞ Mahmut ve UYAR Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, 2006.
7. DOĞAN Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.
8. DOĞU Murat, Kurumsal Şirket Yönetimi Açısından Türkiye'nin Genel Durumu, T.C.M.B. Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı Kitabı, Ankara, 2004.
9. DOYRANGÖL Nuran Cömert, Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili bir iç kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu, İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, 2001.
10. GÜRBÜZ Ali Osman ve ENGİNCAN Yakup, Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
11. GÜRBÜZ Hasan, Muhasebe Denetimi, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.
12. GÜREDİN Ersin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul, 2010.
13. KAVAL Hasan, Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2005  
KAVAL Hasan, Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2008.
14. KEPEKÇİ Celal, Bağımsız Denetim, Avcıol Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 2004.
15. KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım yayın, 2005.

16. KULA Veysel, Kurumsal Yönetim Hissedarlarının Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, Papatya yayıncılık, 2006.
17. KURNAZ Niyazi, ÇETİNOĞU Tansel, İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttupe Yayınları, Kocaeli, 2010.
18. PASLI Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2005.
19. PEHLİVANLI Davut, Modern İç Denetim, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2010.
20. PULAŞLI Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2003.
21. SELİMOĞLU Seval Kardeş, Uzay Şaban, Muhasebe Denetimi, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2011.
22. TUZCU Arcan, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)-100 Örneği. Turhan Kitabevi. Ankara 2004.
23. TÜREDİ Hasan, Denetim, Celepler Matbaacılık, Trabzon 2001.
24. URAL Aydın, Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
25. ÜLGEN Hayri ve MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

### **Dergi ve Makaleler**

26. ABDİOĞLU Hasan, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21, Haziran 2009.
27. AKAT İlter ve ATILGAN Turan, Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayını, Ankara, 2012.

28. AKSOY Tamer, Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Süreci ile KOBİ'ler, Bankalar ve kurumsal İşletmeler Işığında Basel ve İç Kontrol, Türmob Yayınlar-384, 2010.
29. AKSOY Tamer, Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelere Uyumlu çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi, İSMMMÖ Yayın Organı, Mali Çözüm Dergisi-73, 2005.
30. AKSOY Tamer, Basel II ve İç kontrol, Antalya SMMM Odası Yayın No: 49, Antalya, 2007.
31. AKTAN Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi: Türkiye'deki Durum ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, SPK Yayınları, Ankara, 2006.
32. AKYEL Recai, Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri ile İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, 2010.
33. AKYEL Recai, Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 2010, Cilt:17, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.f, Manisa, 2010.
34. ALAGÖZ Ali, İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri ile İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü, Güncel İşletmecilik Konuları, 2010.
35. ALAYOĞLU Nihat, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları 42, İstanbul, Kasım 2003.
36. ARSLANTAŞ. C. Cüneyt Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları; Beta Yayını. Yayın No:2794. İstanbul 2013.
37. ARSOY Aylin Poroy, Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.X, S II, 2008.
38. BAYRİ Osman, Hesap Verilebilirlik ve Hesaplaşabilirlik Kavram ve Kültürü İçinde Muhasebenin Rolü ve Önemi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2013.



39. BURCA Nazif, Söyleşi, Denetişim, Ankara, 2010.
40. CANSIZLAR Doğan, Kurumsal Yönetim ve Önemi, Kurumsal Şirket Yönetimi, Ed: C. Can Aktan, Ankara, SPK Yayını, Yayın No: 196, 2006.
41. COSO Internal Control- Integrated Framework, December 2011.
42. ÇEMBERCİ Murat, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:34, Ocak, Şubat 2013.
43. ÇÖMLEKÇİ Ferruh, Muhasebe Denetimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 221/144, Eskişehir, 1980.
44. DARMAN Güler Manisalı, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik, TÜRMOB Yayınları-394, 2010.
45. DAŞTAN Abdulkerim, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi, Türkiye Bankacılar Dergisi, Sayı:72, Mart 2010.
46. DELOİTTE Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Kurumsal Yönetim Serisi, Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, İstanbul, 2006.
47. DEMİR Yeter, Kurumsal Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir Anlayış: Kurumsal Yönetişim, Gümrük Dünyası Dergisi.Sayı:63, 2008.
48. DEMİR Berna, Üniversitede Kazanılan İletişim Becerilerinin Muhasebe Mesleğindeki Önemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), 2005, Sayı: 27, 2005.
49. DEMİRBAŞ Mahmut, İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, 2005.
50. DİRİMTEKİN Tuğrul, Muhasebe İç Kontrol İlkeleri, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No: 3, Bursa, 1981.

51. DOĞANYİĞİT Mehmet, Pilot İç Denetimlerin Gerçekleştirilmesi Projesi, Denetim, 2010.
52. DUMAN Ömer, Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Sınavları İçin Muhasebe Denetimi ve Raporlama, Tesmer Yayın No: 78, Ankara, 2008.
53. ERDOĞAN Melih, Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı, Maliye ve Hukuk Yayınları, 3.Baskı, Ankara, 2006.
54. ERDÖNMEZ Pelin Ataman, Türkiye’de 2001 Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma, Bankacılar Dergisi, Sayı: 47,2003.
55. GÖÇEN Ceren Ayça, Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parlat Vakası, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 97, 2010.
56. GÜNER Fatih, Kontrol Ortamının değerlendirilmesi: Bir Kamu İdaresinde Uygulama, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Yıl 2010.
57. GÜNER Fatih, Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, Maliye Dergisi, Sayı:157, Temmuz-Aralık 2009.
58. İBİCİOĞLU Hasan, DALĞAR Hüseyin, KAYA Mehmet, “Kurumsal Yönetişimin İşletmelerin Kredi Notları Üzerine Etkisi: Basel II Perspektifinden Bir Bakış”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 29, Eylül 2009.
59. KARACAER Semra, İBRAHİMOĞLU Nurettin, İşletme Yönetiminde Muhasebe Bilgi Sistemi, İç Kontrol, Verimlilik İlişkisi ve Önemi, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı:1, 2012.
60. KİRACI Murat, Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Eskişehir, Aralık 2003.
61. MADENDERE M. Ali, Kurumsal Risk Yönetiminde iç Denetimin Rolü, (Çeviri/Derleme), TİDE Dokümanı, Ekim, 2005.

62. MAZIBAŞ Murat, “Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetimin Kesişim Alanı”, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 13-14 Mayıs 2005.
63. MERCAN Nuray, ALTINAY Ayşenur, AKSANYAR Yaşar, Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen Gelişen Rölü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2012.
64. OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004.
65. ÖNDER Zeynep, Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye, Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2003.
66. ÖZDEMİRCİ Fahrettin, CENGİZ Aydın, Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi, Türk Kütüphaneciliği, Sayı:21:2, 2012.
67. ÖZEREN Baran, ABD Sayıştay Tarafından Yayınlanan “Federal Devlette İç Kontrol Standartları” Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu, 2002.
68. ÖZKOL A. Erdal, Muhsin Çelik Seçkin Gönen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu, Finansman Dergisi (MUFAD), Sayı:27, 2005.
69. ÖZTÜRK M. Başaran, Kartal Demirgüneş, Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 2008.
70. PAMUKÇU Fatma, Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffalıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan 2011.
71. RUBACH Michael ve PİCAU Armand, The Enactment Of Corporate Governance Guidelines: An Empirical Examination, Corporate Governance, Volume:5, No:5, 2005.
72. SALTİK Nihal, İç Kontrol Standartları, Bütçe Dünyası, Cilt 2, S.26, 2007.

73. SÖNMEZ Asuman ve TOKSOY Andaç, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği , Maliye Finans Yazıları, Yıl:25,S.92, Temmuz 2011.
74. SPK, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesinde ve Uygulanmasında İlişkin Tebliğ Serisi: IV, No:56, (30.11.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)
75. SPK, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Seri: IV, No:54, 2005.
76. TKYD, Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Kilometre Taşları, TKYD Broşür, 2009.
77. TUNA Kadir, Bankalarda Kurumsal Yönetim, Mart 2009,
78. TÜREDİ Hasan, İşletmelerde İç Kontrol Yapısı, İst. Tic.Üniv. Tic. Bilm. Fak. Eğitim Notları, İstanbul 2013.
79. TÜREDİ Hasan, İşletmelerde İç Kontrol Yapısı, Ders Notları, İstanbul, 2014.
80. TÜSİAD, Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403, Haziran 2005.
81. TÜSİAD Yayını, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Haziran 2000.
82. UDS 250, Finansal Tabloların Denetiminde Yasaların ve Düzenlemelerin Göz Önünde Bulundurulması, md.22
83. UDS 265, Kurumsal Yönetimden Sorumlu Olanlara ve Yönetime İç Kontrol Eksikliklerinin Bildirilmesi, md.10/a, A14,md.20, md.21
84. UYAR Süleyman, İç denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?, 2009.
85. UYAR Süleyman, İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü, Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayını, No:63,2003.

86. UZAY Şaban, İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları No: 132, 1999.
87. UZAY Şaban, İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler, 22. Türkiye Muhasebe eğitimi Sempozyumu, Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, 21-25 Mayıs 2003.
88. UZAY Şaban, İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları No: 086, 2003.
89. VARIŞ Meral ve Diğ., Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, İMKB Dergisi, Yıl:5, Sayı: 19, İstanbul, Temmuz/Ağustos/Eylül 2001.
90. WEIMER Jeiron ve PAPE Lost C., A Taxonomy of Systems of Corporate Governance, Corporate Governance,: An International Review, February 1999.
91. YAYLAYÖNÜ Uğur, Kamunun Aydınlatılmasında ve Hisse Senedi Değerlemesinde Nakit Akım Tabloları, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ankara, 2001.
92. YILANCI Münevver, İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

#### **Tezler ve Diğer Kaynaklar**

93. BİÇER Ali Altuğ, İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
94. BÜYÜKÇOBAN Atilla, 6012 Sayılı Türk Ticaret Kanununda İç Kontrol Sistemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
95. ÇATIKKAŞ Özgür, Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkinliği, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 2005.

96. DEMİRCAN Aslan Savaş, Sarbanes-Oxley (2002) Yasası ve Bağımsız Denetim Teknikleri, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart, 2007.
97. DUMAN Songül, İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2006.
98. ERDOĞAN Hilmi Yayla, Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
99. ERDOĞAN Simay, İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsler İçin İç Kontrol Modeli Önerisi, DPT uzmanlık Tezleri Yayın No: 2799, Ankara, 2009.
100. ÖMÜRBEK Vesile, ALTAY Sevgi Ö., Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, 2011.
101. SARI Aslı, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
102. SERİNKAYA İlker, Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Firma Değeri Üzerindeki Etkisi Ekonometrik Bir Analiz. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2008.

## EK 1: ANKET FORMU

Lütfen size göre uygun seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

### 2. Eğitim düzeyiniz?

Lise  Yüksekokul  Üniversite   
Yüksek lisans  Doktora  Diğer, lütfen belirtiniz

### 3. Şirketteki konumunuz?

Yönetim Kurulu Başkanı  Yönetim Kurulu Üyesi  
 Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı  
 Muhasebe Müdürü   
Finans Müdürü  Diğer, lütfen belirtiniz

### 4. Şirketiniz kaç yıldır Borsa İstanbul'da faaliyet göstermektedir?

1-3 yıl  4 - 6 yıl  7-10 yıl  11-13 yıl (   
) 14 -16 yıl  
 17-19 yıl  20 ve üzeri

### 5. Şirketinizde iç denetim biriminde istihdam edilen eleman sayısı?

Hiç yok  1-5 kişi  6-10 kişi   
11-15 kişi  
 16-20kişi  21 ve üzeri

### 6. Şirketinizin faaliyet süresi nedir?

1-10 yıl  11-20 yıl  21-30 yıl  31-40 yıl (   
)41- 50 yıl  
 51 ve üzeri

**7. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör?**

- Eğitim, Sağlık, Spor ve  
Diğer Hizmetler  Enerji  
 İmalat  
  
Mali  
Kuru  
luş (  
)  
Tekn  
oloji  
 Toptan ve Perakende Tic., Otel  
ve Lokanta  Ulaştırma ve  
Haberleşme  
 İnşaat  
 Madencilik  
 Diğer, lütfen belirtiniz

**Kurumsal yönetim derecesini (anlayışımı) etkileyebilecek aşağıdaki faktörler şirket uygulamalarınızda ne derece önemlidir?**

	<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Kısmen Önemli</b>	<b>Önemsiz</b>	<b>Kesinlikle Önemsiz</b>
<b>1</b>	Yöneticilerin dürüstlük ve etik değerleri					
<b>2</b>	Organizasyon yapısının, şirketin içinde bulunduğu sektör düzenlemelerine uyumunun gözetilmesi					
<b>3</b>	Kamuoyuna sık sık açıklama yapılması					
<b>4</b>	İç kontrol kalitesinin uygun zaman aralıklarıyla değerlendirilmesi					
<b>5</b>	Kurumsal yönetim komitesinin kurulmuş olması					
<b>6</b>	Sosyal sorumluluğa ve etik kurallara önem verilmesi					
<b>7</b>	Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması					



<b>8</b>	Risklere karşı kontrol faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi					
<b>9</b>	Etkin bir risk yönetim sisteminin varlığı					
<b>10</b>	İşlem ve olayların anında kaydedilmesi, uygun sınıflandırılması					
<b>11</b>	Bilgilerin elektronik ortamda sunulması					
<b>12</b>	İç denetim sisteminin etkinliği					
<b>13</b>	Uygun bilgi ve becerilere sahip olanların işe alınması					

	<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Kısmen Önemli</b>	<b>Önemsiz</b>	<b>Kesinlikle Önemsiz</b>
14	Bilgi alma ve inceleme hakkına riayet edilmesi					
15	Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin bağımsız olması					
16	İşletme yöneticilerinin profesyonel olması					
17	Yönetimin iç kontrol sistemini önemsemesi					
18	Çalışanların dürüstlük ve etik değerleri					
19	Bilgi akışının işletme içinde her yöne olması					
20	Yönetim kurulu toplantılarının düzenli yapılması					
21	Yönetimin aldığı kararların doğruluğunu kanıtlama sorumluluğunu kabullenmesi					
22	Şirket faaliyetleri ile ilgili bilgilerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri ile paylaşılması					
23	Denetim komitesinin yönetimden bağımsız olması					
24	Çalışanların yeterlilikleri					
25	Görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanması					
26	Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi					
27	Yönetim kurulunun bağımsızlığı					
28	İşletme ile ilgili değişen koşulların belirlemesi ve gerekli önlemlerin alınması					
29	Etkin ve etkili kontrol faaliyetlerinin kurulması					

	<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Kısmen Önemli</b>	<b>Önemsiz</b>	<b>Kesinlikle Önemsiz</b>
30	İşletme hakim ortaklarının profesyonel davranması					
31	İlişkili tarafların kamuya açıklanması					
32	Genel kurulların usulüne uygun olarak yapılması					
33	Mevcut kontrol faaliyetlerin değişimlere karşı esnek olması					
34	Bilginin, yöneticilere ve çalışanlara uygun biçimde ve zamanında iletilmesi					
35	İç denetim sisteminin bağımsızlığı					
36	Yetki ve sorumlulukların düzgün ve yazılı bir biçimde dağıtılması					
37	Bütün işlemlerin açık ve tam olarak belgelendirilmesi					
38	İşletme ile ilgili riskleri belirleme, analiz etme ve değerlendirme					
39	Hizmet içi eğitimlerin yapılması					
40	İç kontrol sisteminin belirlenen politika ve prosedürlere uygunluğunun gözetimi					
41	Azınlık pay sahiplerinin haklarının korunması					
42	Yönetim kuruluna sağlanan mali hakların bilinmesi					
43	Değişen koşullara uygun olarak iç kontrol sisteminin revize edilmesi					
44	Yöneticilerin bilgi ve tecrübesi					
45	Yönetimin kontrol bilinci ve yönetim biçimi					