

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE İÇ DENETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA OLAN
ETKİSİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI**

Doktora Tezi

YILMAZ UZUN

İstanbul, 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**SANAYİ İŞLETMELERİNDE İÇ DENETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA OLAN
ETKİSİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI**

Doktora Tezi

YILMAZ UZUN

Danışman: PROF. DR. SİNAN ASLAN

İstanbul, 2021

GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyad	: Yılmaz UZUN
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Muhasebe Finansman
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sinan ASLAN
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora- Haziran-2021
Anahtar Kelimeler	: İç Denetim, İşletme Performansı, Finansal Performans, Finansal Olmayan Performans, Bütünleşik Performans.

ÖZET

SANAYİ İŞLETMELERİNDE İÇ DENETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Bu durum işletmelerin, mevcut kaynaklarını etkin şekilde kullanmalarını, faaliyetlerini geliştirmelerini ve amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek risklerden korunmalarını sağlayacak çeşitli uygulamalardan yararlanmalarını gerektirmektedir. İşletmede değer yaratmaya odaklanan bağımsız iç denetim fonksiyonu oluşturmak ve etkin bir performans ölçüm sistemi kurmak bu gerekliliğin karşılanmasında önemli bir rol oynar. Mevcut çalışmanın temel amacı sanayi işletmelerinde iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu çerçevede; üst yönetim desteğinin, iç denetimin bağımsızlığının, iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin ve iç kontrol sisteminin finansal performans (aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı) üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada, Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerine bir anket uygulanarak elde edilen veriler SPSS (Versiyon 26) aracılığı ile parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal-Wallis H Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda; üst yönetim desteği, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi ile aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı oranları arasında anlamlı bir ilişki olduğu; iç denetimin bağımsızlığı ile söz konusu oranlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca net kar marjı oranı ile üst yönetim desteği, mesleki yeterlilik, iç kontrol sistemi ve iç denetimin bağımsızlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yılmaz UZUN
Field : Business Administration
Programme : Accounting and Finance
Supervisor : Prof. Dr. Sinan ASLAN
Degree Awarded and Date : PhD –June-2021
Keywords : Internal Audit, Business Performance, Financial Performance, Non-Financial Performance, Integrated Performance.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL AUDIT ON BUSINESS PERFORMANCE IN INDUSTRIAL ENTERPRISES AND A SURVEY STUDY

Enterprises are established to achieve particular goals. This fact requires enterprises to benefit from various practices that will enable them to use their existing resources effectively, to develop their activities and to protect them from the risks that will prevent them from achieving their goals. Establishing an independent internal audit function that focuses on creating value in the enterprise and setting an effective performance measurement system play an important role in meeting this requirement. The main purpose of the present study is to determine the relationship between internal audit and business performance in industrial enterprises. In this context, it was examined whether the senior management's support, the internal audit's independence, the internal auditors' professional competencies and the internal control system have an effect on the financial performance (return on assets, return on equity and net profit margin). In the study, the data obtained through application of a questionnaire on the manufacturing industrial enterprises in Borsa Istanbul were analyzed with Kruskal-Wallis H Test, a non-parametric method via SPSS (Version 26). As a result of the analysis; it has been determined that there exists a significant relationship between senior management support, professional competence or internal control system and the return on assets and the return on equity; and that there exists no significant relationship between the independence of the internal control and the rates mentioned. Besides, it has been detected that there exists no significant relationship between net profit margin rate and senior management support, internal control system or the independence of the internal control.

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. İç denetim, işletmelerde varlıkların korunmasını, hata ve hilelerin önlenmesini, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamakta, risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim ile ilgili süreçlerin yeterliliğini değerlendirerek geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunmakta, böylelikle belirlenen kurumsal amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle iç denetim hizmetlerinden yararlanma, işletmeler açısından bir gereklilik olmaktadır.

Tez sürecim boyunca görüş ve önerileriyle tezime büyük katkı sağlayan danışmanım Sayın Prof. Dr. Sinan ASLAN'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitesinde yer alan, değerli fikirleriyle beni aydınlatan hocalarım Sayın Prof. Dr. Gürbüz GÖKÇEN'e ve Sayın Prof. Dr. Fatih YILMAZ'a, çok teşekkür ederim.

Doktora sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Yasin CEBECİ'ye ayrıca teşekkür ederim.

Sevgi ve şefkatini daima hissettiren kıymetli hocam Elif YILDIRIM'a ve bir zamanlar değerini bilmediğim pekçok şeyin farkına varmamı sağlayan değerli ağabeyim Alp Tekin YILDIRIM'a inanç ve desteklerinden ötürü minnettarım.

Azmimin ve cesaretimin kaynağı olan, bugünlere gelmemde büyük emekleri bulunan aileme; anneme, babama, ağabeyime, kardeşime, eşime ve canım kızım Defne'ye sonsuz teşekkür ederim.

Haziran, 2021

Yılmaz UZUN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. İÇ DENETİM.....	4
1.1. İç Denetim Kavramına Genel Bakış	4
1.1.1. İç Denetimin Tanımı	5
1.1.2. İç Denetimin Unsurları.....	8
1.1.2.1. Değer Katma	9
1.1.2.2. Bağımsızlık ve Tarafsızlık	10
1.1.2.3. Güvence Sağlama ve Danışmanlık	10
1.1.2.4. Standartlara Uygunluk	11
1.1.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve Değişen Rolü	12
1.1.4. İç Denetimin Amacı	16
1.1.5. İç Denetimin Kapsamı.....	18
1.1.6. İç Denetimin İşlevi ve Yararları.....	19
1.1.7. İç Denetimin İşletme Organizasyonundaki Yeri	21
1.2. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri	21
1.2.1. Sorumluluk ve Hesap Verme	21

1.2.2. Vekalet Teorisi.....	22
1.2.3. Yönetime Danışmanlık.....	23
1.2.4. Tasarruf İhtiyacı.....	23
1.2.5. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Koruma	24
1.3. İç Denetimin İç Kontrol Sistemi İle İlişkisi	24
1.3.1. İç Kontrol Kavramı	24
1.3.1.1. İç Kontrolün Tanımı	25
1.3.1.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları	27
1.3.1.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi	28
1.3.2. Coso İç Kontrol Bileşenlerinin İç Denetim İle İlişkisi	28
1.3.2.1. Kontrol Ortamı ve İç Denetim	30
1.3.2.2. Risk Değerlendirme ve İç Denetim	30
1.3.2.3. Kontrol Faaliyetleri ve İç Denetim.....	31
1.3.2.4. Bilgi ve İletişim ve İç Denetim	32
1.3.2.5. İzleme Faaliyetleri ve İç Denetim	32
1.3.3. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinde İç Denetimin Önemi	33
1.4. İç Denetçi - Bağımsız Denetçi İlişkisi	33
1.5. İç Denetçilik Mesleği.....	35
1.5.1. İç Denetçi Kavramı	36
1.5.1.1. İç Denetçinin Tanımı	36
1.5.1.2. İç Denetçinin Görevleri ve Sorumlulukları.....	37

1.5.2. Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları	38
1.5.2.1. Nitelik Standartları	39
1.5.2.2. Performans Standartları	39
1.5.2.3. Etik Kuralları	43
1.6. Denetim Komitesi.....	43
1.6.1. Denetim Komitesinin Tanımı	44
1.6.2. Denetim Komitesinin Görevleri ve Sorumlulukları	45
1.6.3. İç Denetim Sürecinde Denetim Komitesinin Önemi	47
1.6.4. İç Denetim - Denetim Komitesi İlişkisi.....	48
1.7. Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Türk Mevzuatında İç Denetim	49
1.7.1. İç Denetimi İlgilendiren Uluslararası Gelişmeler	49
1.7.1.1. 1977 Tarihli Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu	50
1.7.1.2. Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu.....	51
1.7.1.3. 1992 Tarihli COSO Raporu	52
1.7.1.4. Cadbury Komitesi Raporu	54
1.7.1.5. Sarbanes-Oxley Yasası	54
1.7.2. Türkiye’de İç Denetime İlişkin Düzenlemeler	55
1.7.2.1. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK Düzenlemeleri	56
1.7.2.2. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK Düzenlemeleri	58
1.7.2.3. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu	62
1.7.2.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	63

2. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖLÇÜMLEME YÖNTEMLERİ.....67

2.1. İşletme Performansına Genel Bakış.....67

2.1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları 67

2.1.2. İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi 69

2.1.3. İşletme Performansı Ölçümünün Amaçları 72

2.1.4. İşletme Performansı Ölçümünün Yararları.....73

2.1.5. Performans Ölçütleri ve Temel Özellikleri.....75

2.2. İşletme Performansının Ölçümünde Kullanılan Yöntemler ve Ölçütler 78

2.2.1. Finansal Performans ve Ölçüm Yöntemleri.....79

2.2.1.1. Finansal Performansın Tanımı ve Önemi 79

2.2.1.2. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri 80

2.2.1.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri 83

2.2.1.2.1.1. Finansal Muhasebeden Sağlanan Bilgi Akışına Dayalı Olarak Finansal Performansın Ölçümü 83

2.2.1.2.1.2. Yönetim Muhasebesinden Sağlanan Bilgi Akışına Dayalı Olarak Finansal Performansın Ölçümü 111

2.2.1.2.2. Değere Dayalı Performans Ölçüm Yöntemleri.....127

2.2.1.2.2.1. Ekonomik Katma Değer 128

2.2.1.2.2.2. Pazar Katma Değeri 130

2.2.1.2.2.3. Nakit Katma Değeri 131

2.2.1.2.2.4. Yatırımın Nakit Akım Karlılığı 132

2.2.1.2.2.5. Hissedar Katma Değeri 133

2.2.2. Finansal Olmayan Performans ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri	134
2.2.2.1. Finansal Olmayan Performansın Tanımı ve Önemi	135
2.2.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	136
2.2.2.2.1. Etkinlik (Etkenlik)	138
2.2.2.2.2. Verimlilik	140
2.2.2.2.3. Kalite.....	141
2.2.2.2.4. Müşteri Memnuniyeti.....	143
2.2.2.2.5. Müşteri Sadakati	144
2.2.2.2.6. Yenilik.....	145
2.2.2.2.7. Çalışan Memnuniyeti	146
2.2.3. Bütünleşik Performans ve Ölçüm Yöntemleri	146
2.2.3.1. Bütünleşik Performansın Tanımı ve Önemi.....	146
2.2.3.2. Bütünleşik Performans Ölçüm Yöntemleri.....	149
2.2.3.2.1. Performans Ölçüm Matrisi	149
2.2.3.2.2. Dengeli Performans Karnesi.....	150
2.2.3.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi.....	155
2.2.3.2.4. Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli.....	157
2.2.3.2.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli.....	159
2.2.3.2.6. Sorumluluk Temelli Performans Ölçüm Yöntemi	159
2.2.3.2.7. Entegre Performans Ölçüm Yöntemi	161

2.2.3.2.8. Organizasyonel Performans Ölçüm Yöntemi	162
2.2.3.2.9. Performans Prizması Yöntemi	162
2.3. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki.....	164
3. İÇ DENETİM-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	167
3.1. Genel Bakış	167
3.2. Literatür Taraması	169
3.3. İç Denetimin Etkinliği ve İşletme Performansına Etkileri	180
3.3.1. İç Denetimin Etkinliği	180
3.3.2. İç Denetimin İşletme Performansına Etkileri.....	184
3.3.2.1. Üst Yönetimin İç Denetime Sağladığı Desteğin İşletme Performansına Etkisi	191
3.3.2.2. İç Denetimin Bağımsızlığının İşletme Performansına Etkisi	193
3.3.2.3. İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerinin İşletme Performansına Etkisi.....	196
3.3.2.4. İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi	198
3.4. İç Denetimin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi	199
3.5. İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetim Sürecine Etkisi	203
4. İÇ DENETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI: BİST-İMALAT İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	208
4.1. Giriş	208
4.2. Araştırmanın Amacı	208

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	208
4.4. Araştırmanın Önemi	211
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	211
4.6. Araştırmanın Yöntemi	213
4.7. Araştırmanın Bulguları	216
4.7.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	217
4.7.2. İç Denetime İlişkin Temel İstatistikler	223
4.7.3. İç Denetimin Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler	235
4.7.4. Ankete Katılan İşletmelerin Finansal Performansına İlişkin Temel İstatistikler ..	236
4.7.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	238
4.7.5.1. İç Denetim ile Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları	238
4.7.5.2. İç Denetim İle Öz Kaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları.....	240
4.7.5.3. İç Denetim İle Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları	242
4.7.6. Katılımcıların Genel Özellikleri İle Finansal Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması (Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları)	244
4.7.6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Aktif Karlılığı Oranının Karşılaştırılması	244
4.7.6.2. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Öz kaynak Karlılığı Oranının Karşılaştırılması	245
4.7.6.3. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Net Kar Marjı Oranının Karşılaştırılması	246

4.8. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirilmesi	247
SONUÇ.....	249
KAYNAKLAR.....	254
EKLER.....	297



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	Borsa İstanbul
CFROI	Cash Flow Return On Investment (Yatırımın Nakit Akım Karlılığı)
COCO	Canadian Institute of Chartered Accountants' Criteria of Control Framework (Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü Kontrol Kriterleri Çerçevesi/Kanada İç Kontrol Modeli)
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
CVA	Nakit Katma Değeri
DPK	Dengeli performans Karnesi
EFQM	European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
EVA	Ekonomik Katma Değer
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (ABD Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu)
GÜM	Genel Üretim Maliyeti
IIA	The Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
INTOSAI	Uluslararası Sayıştaylar Birliği
İDKK	İç Denetim Koordinasyon Kurulu
MVA	Pazar Katma Değeri
SEC	Securities and Exchange Commission (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu)

SOX	Sarbanes-Oxley Act (SOX: Sarbanes-Oxley Kanunu)
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SVA	Hissedar Katma Değeri
TİDE	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TL	Türk Lirası
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UMUÇ	Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi
Vb.	Ve benzeri

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: İç Denetim Fonksiyonunun Değişimi.....	16
Tablo 2.1: Finansal Performansın Ölçümünde Kullanılan Oranlar.....	90
Tablo 2.2: Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	138
Tablo 2.3: Performans Ölçüm Matrisi.....	150
Tablo 2.4: Sonuçlar ve Belirleyiciler Yönteminin Performans Boyutları ve Ölçütleri	158
Tablo 2.5: İşletme Paydaşlarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Ölçütleri	161
Tablo 3.1: İç Denetim ile İşletme Performansı İlişkisinin İncelenmesinde Kullanılan Faktörler ve Elde Edilen Bulgular	185
Tablo 3.2: İç Denetimin Etkinliğinin Belirlenmesinde Kullanılan Faktörler	190
Tablo 4.1: İmalat Sanayinin Alt Sektörlerine Göre İşletme Sayıları	210
Tablo 4.2: İç Denetim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	216
Tablo 4.3: Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	223
Tablo 4.4: Üst Yönetimin Desteğine ilişkin Temel İstatistikler	224
Tablo 4.5: İç Denetimin Bağımsızlığına ilişkin Temel İstatistikler	226
Tablo 4.6: İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerine ilişkin Temel İstatistikler	228
Tablo 4.7: İç Kontrol Sisteminin Etkinliğine ilişkin Temel İstatistikler	230
Tablo 4.8: İç Denetim – Finansal Performans İlişkisine ilişkin Temel İstatistikler	232
Tablo 4.9: İç Denetimin Finansal Performansı Etkileme Düzeyine ilişkin Temel İstatistikler	234
Tablo 4.10: İç Denetimin Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler	236
Tablo 4.11: Finansal Performansa İlişkin Temel İstatistikler	237

Tablo 4.12: İç Denetim İle Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları.....	239
Tablo 4.13: İç Denetim İle Özkaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları.....	241
Tablo 4.14: İç Denetim İle Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları.....	243
Tablo 4.15: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	245
Tablo 4.16: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Öz kaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	246
Tablo 4.17: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	247

ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1: Coso İç Kontrol Sisteminin Amaçları	27
Şekil 1.2: Coso İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri.....	29
Şekil 2.1: İşletme Performansının Yanıt Aradığı Sorular	69
Şekil 2.2: Performans Ölçümüne Gereksinim Duyulma Nedenleri.....	71
Şekil 2.3: Performans Ölçümünün Kurumlara Sağladığı Bilgiler	75
Şekil 2.4: Performans Ölçütlerinin Belirlenmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	78
Şekil 2.5: Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri.....	82
Şekil 2.6: Bütünleşik Performans Ölçümü.....	148
Şekil 2.7: Dengeli Performans Karnesinin Performans Boyutları.....	152
Şekil 2.8: Performans Piramidi	156
Şekil 2.9: Performans Prizması	163
Şekil 2.10: İşletmenin (Finansal ve Finansal Olmayan) Performans Alanları	166
Şekil 3.1: Kurumsal Yönetimde İç Denetimin Güvence Sağlama Rolü	201
Şekil 3.2: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi.....	203
Şekil 3.3: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimdeki Rolü.....	207
Şekil 4.1: İç Denetim - İşletme Performansı İlişkisi.....	213
Grafik 4.1: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım (%)	217
Grafik 4.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı (%).....	218
Grafik 4.3: Katılımcıların Kıdemlerine İlişkin Dağılım (%).....	219
Grafik 4.4: İç Denetim Biriminin Faaliyette Bulunduğu Süreye İlişkin Dağılım (%).....	220

Grafik 4.5: İstihdam Edilen İç Denetçi Sayısına İlişkin Dağılım (%)	221
Grafik 4.6: Katılımcıların Görevlerine İlişkin Dağılım (%).....	222



GİRİŞ

Ticaret hacminin çok büyük boyutlara ulaştığı, organizasyon yapılarının karmaşıklaştığı, her alanda hızlı bir değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüzde, işletmeler yoğun rekabet şartlarında faaliyetlerini yürütmekte ve çeşitli risklere maruz kalmaktadır. Bu koşullar içinde, işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Dolayısıyla her işletmenin, amaçlarına ulaşabilme yeteneğini, kaynak kullanımında etkinliği, faaliyetlerinde verimliliği artıracak, işletmede olası hata, hile ve yolsuzlukların önlenmesini, varlıkların korunmasını ve finansal raporlama sürecinin iyileştirilmesini sağlayacak bu sayede kurum genelinde performansın artmasına olumlu katkı sağlayacak çeşitli araç, fonksiyon veya uygulamalardan yararlanılması zorunluluk arz etmektedir. Bu kapsamda, iç denetim, belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin performansını artırma ve amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç denetim, kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, kaynak kullanımında israfın önlenerek verimliliğin artırılması ve incelenen faaliyet ve süreçlerin geliştirilerek katma değer yaratılması iç denetimin odak noktasını oluşturmaktadır.

İç denetim uygulamaları neticesinde sağlanan fayda sadece işletme yöneticileri veya ortakları açısından değil, aynı zamanda diğer menfaat sahiplerinin işletme ile ilgili alacakları kararların doğruluğunu etkilemesi nedeniyle, söz konusu işletmenin tüm paydaşları açısından önem taşımaktadır. Bu yönüyle iç denetim fonksiyonu, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve uygulamaların şeffaf bir şekilde yürütülmesini sağlayarak üretilen finansal veya finansal olmayan bilgilerin gerçekliği ve doğruluğu konusunda güvence vermekte böylece menfaat sahiplerinin güvenilir bilgi alma ihtiyacının karşılamasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bunun yanında, iç denetçi mesleki bilgi ve becerileri kapsamında yöneticilere danışmanlık hizmetleri vermekte ve yönetsel kararların doğruluğunun artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Öte yandan sürekli değişimin yaşandığı küresel rekabet ortamında, işletmelerin değişen koşullara adapte olabilmeleri, rakiplerine rekabette üstünlük kurabilmeleri, pazar payını koruyabilmeleri veya sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri için faaliyetlerindeki başarı düzeyini sürekli izlemeleri gerekir. Böylece ulaşılmak istenen hedeflerle ulaşılan başarı düzeyi karşılaştırılarak

iyileştirilecek alanlara gerekli müdahalelerin yapılması ve tedbirlerin alınması sağlanabilir. Bu ise işletme performansının doğru yöntem ve ölçütler kullanılarak ölçülmesi ile mümkün görünmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde, iç denetim ve işletme performansının ölçümüne ilişkin uygulamaların, işletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından kontrol ve değerlendirme aracı olarak kullanıldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle ele alındığında, iç denetim ve işletme performansının karşılıklı bir ilişki içinde bulunduğu değerlendirilmektedir.

Ülkemizde imalat sanayi sektöründeki işletmelerin Gayri Safi Yurt içi Hasıla ve toplam ihracat içindeki payı oldukça yüksek seviyelerdedir. Bu nedenle söz konusu işletmeler, ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşımakta ve ekonominin lokomotifleri olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan, imalat sanayi işletmelerinde iç denetim ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma, BİST'e kayıtlı ve iç denetim birimine sahip olan imalat işletmelerinde iç denetim fonksiyonu ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi konu edinmektedir. Çalışmada ulaşılan sonuçların; başta işletme yöneticilerine ve pay sahiplerine olmak üzere tüm paydaşlara (iç denetçiler, iç denetçi adayları, bağımsız denetçiler, işletmeler, vb.) fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; iç denetimin tanımı, unsurları, tarihsel gelişimi ve zaman içinde değişen rolü incelenmiş, bunun yanında iç denetimin amacı, kapsamı, işlevi ve yararları ile iç denetimin işletme organizasyonundaki yeri konuları ele alınmıştır. Daha sonra iç denetimin uygulanma nedenleri, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetçi ile ilişkisi, iç denetçilik mesleği, denetim komitesi, dünyadaki gelişmeler ve Türk mevzuatında iç denetim konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümünde; performans ve işletme performansı kavramlarına değinildikten sonra, işletme performansının ölçümü konusu ele alınmıştır. Bu çerçevede işletme performansı ölçümünün önemi, amaçları, yararları, performans ölçütleri ve bunların temel özellikleri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra işletme performansı ölçümünde kullanılan yöntemler detaylı olarak ele alınmış ve son olarak da finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; ilk iki bölümde anlatılanlar literatür taraması ile desteklenmiştir. Sonra iç denetimin etkinliği konusu ele alınmış, ardından iç denetim kapsamında; üst yönetim desteğinin, iç denetimin bağımsızlığının, mesleki yeterliliğin ve iç kontrol sisteminin işletme performansına etkisi önceki çalışmaların sonuçları çerçevesinde incelenmiştir. Daha sonra iç denetimin kurumsal yönetim uygulamalarına etkisi ve iç denetimin risk yönetim sürecine etkisi genel olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde; BİST imalat işletmelerine anket uygulanarak, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences-SPSS) Versiyon 26’da iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişki parametrik olmayan yöntemlerden Kruskal Wallis-H Testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca katılımcıların genel özellikleri ile finansal performans ölçütleri arasındaki ilişki ise Ki-Kare Bağımsızlık Testi ile analiz edilmiştir.



1. İÇ DENETİM

1.1. İç Denetim Kavramına Genel Bakış

Bir işletmenin, belirli bir dönemine ait finansal durumu veya faaliyet sonuçları sadece o işletmenin üst yönetimini ve hissedarlarını etkilememekte, söz konusu işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm tarafları (yatırımcılar, kredi kuruluşları, bankalar, satıcılar, çalışanlar, devlet vb.) etkilemektedir. Bu nedenle gerek işletme yöneticileri gerekse işletmenin diğer paydaşları için, o işletmede meydana gelen işlemler ve üretilen bilgiler son derece önemlidir¹. Bu noktada aşağıdaki iki önemli soru dikkat çekmektedir²:

- İşlemler yöneticilerin ve işletme ortaklarının amaçlarına ve beklentilerine uygun olarak gerçekleşmekte midir?
- Gerçekleştirilen işlemler neticesinde üretilen bilgiler eksiksiz ve doğru olarak raporlanmakta mıdır?

Yukarıdaki soruları yanıtlayabilmek için kurum içinden ya da dışından bağımsız uzmanların işletmede gerçekleştirilen işlemleri ve üretilen bilgileri denetlemeleri ve denetim faaliyeti sonuçlarını ilgililere iletmeleri gerekmektedir. Ancak etkinlik ve verimlilik nedenleriyle bu denetim faaliyetinin kurum içerisinde kişi veya birimler, diğer bir ifade ile iç denetçiler veya iç denetim birimleri, aracılığıyla yapılması gerektiği ağırlık kazanmaktadır. İşletmede yürütülen faaliyetlerin ve gerçekleşen işlemlerin ancak işletme bünyesinde yer alan kişi ve birimlerce (iç denetim birimlerince) ayrıntılı bir şekilde incelenebileceği ve değerlendirilebileceği ifade edilmektedir³.

İç denetim, uzun bir süre dış denetim için bir destek faaliyeti olarak görülmüş⁴ ve işletme yapısı içerisinde (finansal) faaliyetlerin kontrol edilmesi olarak algılanmıştır. İşletmenin birimleri arasındaki koordinasyon güçleştikçe yönetimin iç denetim hizmetlerinden yararlanma ihtiyacı artmıştır⁵. İşletmelerin büyümesi, işletmelerdeki işlem hacminin artması, ana merkezden uzaklaşma vb. nedenler iç denetçilere ve iç denetim mesleğine verilen önemi artırmıştır⁶. Bunun sonucunda, finansal faaliyetlerin yanında finansal olmayan faaliyetlerin incelenmesi, iç kontrol, risk yönetimi ve

¹The Institute of Chartered Accountants of India, **Professional Competence Course Study Material Auditing and Assurance**, India: Sahitya Bhawan Publications, 2008, s.2.

²Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim ilişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:96, Ocak-Mart-2015, s.63.

³Türedi, Karakaya ve İldem, s.63.

⁴Cristina Iovu, “Internal Audit And The Optimisation Of Cost Incurred By The Consumption Of Inventories”, **Audit Financiar**, Vol. XV, No. 2 (146), 2017, s.277., <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITE/2017/146/276>.

⁵Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 2003, s.5.

⁶Başak Ataman Akgül, **Türk Denetim Kurumları**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.9.

kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi de iç denetimin kapsamına girerek iç denetçilerin görev alanını genişletmiştir⁷.

Günümüzde iç denetim, geçmişe oranla daha geniş ve derin bir bakış açısına sahip olduğundan⁸, bugün iç denetçiler daha çok yönetim danışmanı olarak görülmekte⁹, iç denetim faaliyeti ise yönetim, denetim komitesi, yönetim kurulu ve diğer paydaşlar açısından önemli bir destek fonksiyonu olarak ifade edilmektedir¹⁰.

İç denetim faaliyetlerinin kapsamı genişledikçe buna paralel olarak iç denetçilerin sahip olmak zorunda olduğu beceri ve özellikler de artmaktadır¹¹. Literatür, iç denetimin rolünün yıllar içinde önemli ölçüde arttığını ve değiştiğini, kuruluşların karşı karşıya olduğu önemli değişim faktörleri (yasal, teknolojik vb.) göz önüne alındığında, gelecekte rolünün daha da değişeceğini göstermektedir¹².

Çalışmanın bu bölümü kapsamında aşağıdaki başlıklarda ilk olarak, iç denetimin tanımı, unsurları, tarihsel gelişimi ve değişen rolü ele alınmıştır. Daha sonra, iç denetimin amacı, kapsamı, işlevi ve yararları ile iç denetimin işletme organizasyonundaki yeri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

1.1.1. İç Denetimin Tanımı

İç denetim kavramı çeşitli gereksinimler nedeniyle ortaya çıkmış¹³ ve yine bu gereksinimlere paralel olarak iç denetimin tanımı, amacı ve kapsamı sürekli değişerek, nihayet günümüzdeki anlamını almıştır.

Tarihsel süreç içerisinde farklı kişi ve kuruluşlar tarafından yapılmış pek çok iç denetim tanımı mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir;

✓ *"İç denetim, tüm yönetim düzeylerine hizmet vermek üzere, faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için kurum içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur."*

⁷ Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**, 2. Baskı, İstanbul: Beta, 2014, s.7.

⁸Cai Chun, "On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 12 Iss 4/5, 1997, s.248. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909710173966>.

⁹Iovu, s.277.

¹⁰ Joe Christopher, Gerrit Sarens ve Philomena Leung, "A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia, " **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 22 Iss: 2, 2009, s.201, <http://dx.doi.org/10.1108/09513570910933942>.

¹¹Susan Hass, Mohammad J. Abdolmohammadi ve Priscilla Burnaby, "The Americas Literature Review On Internal Auditing", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 21 No. 8, 2006, s. 842, <http://dx.doi.org/10.1108/02686900610703778>.

¹² Hass, Abdolmohammadi Mohammad ve Burnaby, s.835.

¹³ Sridhar Ramamoorti, "Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects", Andrew D. Bailey, Jr., Audrey A. Gramling ve Sridhar Ramamoorti, (Eds.), **Research Opportunities In Internal Auditing** içinde (pp. 1-23). Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, s.14.

(Kamu Finansmanı ve Muhasebeciliği Enstitüsü-Chartered Public Finance and Accountancy Institute-CIPFA 1979)¹⁴.

✓ “İç denetim, işletmenin kültürü, sistemleri, süreçleri konusunda bilgi sahibi profesyoneller tarafından yürütülen, kurumun hedeflerine ulaşması açısından oluşabilecek riskleri azaltmaya yönelik kurulan iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendiren bir faaliyet olup, kurumsal yönetimin sigortasıdır¹⁵.”

✓ “İç denetim sistem ve faaliyetleri ile beraber iç kontrol mekanizmaları, işletme ve örgütlerin faaliyetlerine değer kazandırmak ve geliştirmek hedefi ile tasarlanmış bağımsız ve nesnel güvence sağlayan bir danışmanlık hizmetidir¹⁶.”

✓ “İşletmenin, kendi iç kontrollerinin tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına sürdürdüğü bir denetimdir¹⁷.”

✓ “İç denetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçerek ve değerlendirerek yönetime hizmet veren bağımsız bir değerlendirmedir. Bu nedenle, bir kurumun verimliliği, etkinliği ve ekonomisi ile ilgilidir” (Birleşik Krallık Ekonomi ve Maliye Bakanlığı-HM Treasury 1983)¹⁸.

✓ “İç denetim, firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir işletme fonksiyonudur¹⁹.”

Yukarıdaki tanımlar ışığında, iç denetimi şu şekilde ifade etmek mümkündür: İç denetim, kurum kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının tespit edilmesi, yasal düzenlemelere ve üst yönetim tarafından belirlenen politika ve prosedürlere uygun hareket edilip edilmediğinin belirlenmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve yolsuzlukların önlenmesi, finansal ve finansal olmayan raporlama ile ilgili bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması, mevcut ve potansiyel risklerin tespit edilip yönetilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilip geliştirilmesi için tasarlanan, bağımsız ve objektif güvence sağlamak ve danışmanlık hizmeti sunmak suretiyle kuruma değer katan ve en nihayetinde kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan faaliyetler bütünüdür.

Yukarıdaki tanımların yanı sıra İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditor-IIA) tarafından 1947 yılında yapılan, “yönetime hizmet etmek amacıyla muhasebe, finans ve diğer

¹⁴Chun, s.247.

¹⁵Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), “Kurumsal Yönetimin Güvencesi İç Denetim”, **Platin Dergisi Eki**, https://www.tide.org.tr/uploads/news/platin_ek.pdf. 30 Eylül 2018. s.5.

¹⁶Birsel Sabuncu, “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2017, s.171.

¹⁷Nahit Akarkarasu, **Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler**, Yeterlik Etüdü, İstanbul: SPK Denetleme Dairesi, 2000, s.11. [https://spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/452\(24 Haziran 2020\)](https://spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/452(24 Haziran 2020)).

¹⁸ Chun, s.247.

¹⁹Güler Aras, “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:16, 2006, s.20, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide16.pdf>. (29 Temmuz 2018).

kurum faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve organizasyon içinde bağımsız olarak değerlendirilmesi fonksiyonu” şeklindeki tanım, iç denetimin ilk resmi tanımı olarak kabul edilmektedir²⁰.

IIA tarafından yapılan ilk tanımda dikkat edilmesi gereken birkaç husus mevcuttur. Öncelikle iç denetimin odak noktası işletmenin finansal işlemleridir. Diğer bir husus ise, o yıllarda iç denetimin işletme faaliyetleri hakkında öngörülerde bulunmak yerine, işletmedeki olmuş bitmiş finansal işlemlerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi görevini üstlenmiş olmasıdır. Burada iç denetim finansal olaylarla ilgili matematiksel işlemlerin ve muhasebe kayıtlarının doğru olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Yani olaylar meydana geldikten sonra tepki verilmektedir. Son olarak iç denetim faaliyetleri bir bütün olarak kuruma değil sadece *yönetime hizmet* etmek amacıyla yürütülmektedir.

1940’lı yıllarda iç denetimin odak noktası, muhasebe kayıtlarının doğruluğunu kontrol etmek olduğundan, denetimin faaliyetinin performansı da tespit edilen hatalı kayıtların miktarı ile ölçülmekteydi. Belirlenen hata ne kadar fazla ise denetim faaliyeti de o denli başarılı kabul edilmekteydi²¹. Bu nedenle 1950’lerden önce, birçok kuruluştaki iç denetçi finansal denetime odaklanmış, iç denetim birimleri de finansal tabloların gözden geçirilmesinde yoğun bir şekilde yer almıştır²².

1957 yılına gelindiğinde IIA tarafından 1947’deki tanıma benzer bir tanım yapılmış, fakat 1971 yılında yapılan tanımda, “muhasebe ve finansal faaliyetlerin gözden geçirilmesi” ifadesi kaldırılmış, yerine “kurum faaliyetlerinin gözden geçirilmesi” ifadesi getirilmiş ve önceki tanımlarda yer alan “yönetime hizmet” sınırlaması korunmuştur²³. 1981 yılında, “yönetime hizmet” ifadesi “kuruma hizmet” şeklinde genişletilerek²⁴, iç denetim, “*kuruma yönelik bir hizmet olarak, o kurumun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla kurum bünyesinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur*” şeklinde tanımlanmıştır²⁵.

1990’lı yıllara gelindiğinde, iç denetim mesleğinde ve genel olarak dünyada meydana gelen önemli gelişmeler nedeniyle, o zamana kadar yapılmış olan tanımların modern iç denetim mesleğini ifade etmek için yetersiz olduğu görülmüş ve iç denetçinin değişen sorumluluklarını içeren yeni bir tanımlamaya ihtiyaç doğmuştur²⁶. Bunun sonucunda, “*iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun*

²⁰ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.7.

²¹ Victor Munteanu ve Dragos Laurentiu Zaharia, “Current Trends in Internal Audit”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 116, s.2239 doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.551.

²² Chun, s.249.

²³ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.8.

²⁴ K.H. Spencer Pickett, **The Internal Auditing Handbook**, Third Edition, United Kingdom, Willey&Sons, 2010, s.14.

²⁵ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.8.

²⁶ G.P. Coetzee ve R. du Bruyn, “The Relationship Between The New IIA Standards And The Internal Auditing Profession”, **Meditari Accountancy Research**, Vol. 9, 2001, s.62. https://doi.org/10.1108/10222529200100003.

*amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur*²⁷” ifadesi, 26 Haziran 1999 tarihinde IIA yönetim kurulu tarafından oybirliği ile onaylanmış²⁸ ve dünya genelinde kabul gören bir tanım olmuştur. Bu tanım iç denetimin dayandığı temel ilkeleri içermekle birlikte²⁹, iç denetimin temel amacını, kapsamını ve niteliğini ortaya koymaktadır. Söz konusu tanım, IIA’nın iç denetime ilişkin en proaktif ve en kapsamlı tanımı olup aynı zamanda iç denetimin kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için tasarlandığını özellikle belirtmektedir³⁰. İç denetimin proaktif yönü, kurumsal amaçlara ulaşmayı engelleyecek tüm risklerin meydana gelmeden önlenmesini ifade etmektedir³¹. Dikkat edilecek olursa, “kurum bünyesinde oluşturulan” ifadesi yeni tanımda yer almamıştır. Günümüzde, iç denetim hizmetinin kısmen veya tamamen kurum dışından karşılanması mümkün olması nedeniyle bu vurgulamanın yapılmadığı düşünülmektedir³².

IIA’nın son tanımı incelendiğinde, güvence ve danışmanlık hizmetlerinin birlikte verilebildiği görülmektedir³³, bu ise iç denetimin diğer denetim türlerinden farkını ortaya koymaktadır. Ayrıca, “güvence sağlama” ve özellikle de “danışma” hizmetleri günümüz iç denetim uygulamalarının genişleyen yönlerini yansıtmaktadır. Diğer taraftan son tanım “değerleme” fonksiyonunu dışlamamakta daha geniş olarak ele almaktadır³⁴.

Yıllar içerisinde yapılan iç denetim tanımlarından da anlaşıldığı üzere, özellikle işletmenin iç ve dış çevresinde, ekonomik hayatta, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin denetim alanına yansımalarının bir sonucu olarak iç denetimin tanımı, niteliği, amaçları, kapsamı güncel gereksinimlere cevap verebilecek şekilde devamlı olarak gelişmekte ve değişmektedir.

1.1.2. İç Denetimin Unsurları

İç denetim tanımlarından hareketle ortaya konan iç denetimin unsurları aşağıda sıralanmıştır³⁵;

- İç denetim, kurum faaliyetlerine değer katarak bu faaliyetlerin geliştirilmesini sağlar,

²⁷The Institute of Internal Auditors, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>. (18 Temmuz 2018).

²⁸ Coetzee ve du Bruyn, s.62.

²⁹ Pickett, s.314.

³⁰ Hass, Abdolmohammadi Mohammad ve Burnaby, s.836,837.

³¹ Kezban Şimşek ve Başak Ataman, “Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında Yürütülen İç Denetim Faaliyetlerinin Kurumsal Yönetim Kalitesi Üzerindeki Rolünün Çoklu Regresyon Analizi İle Değerlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 42, Sayı: 2, Aralık-2020, s.389., DOI: 10.14780.muiibd.854540.

³²Münevver Yılcı, **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**, 3.Genişletilmiş Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s.13.

³³ John Fraser ve Hugh Lindsay, Yönetim Kurullarının İç Denetim Hakkında Sorması Gereken 20 Soru, (çev.) Mehtap Doğan ve diğerleri, IIA Bulletin, s.3. Aktaran: Duygu Anıl Keskin, **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Aralık-2006, s.10.

³⁴Baran Özeren, **İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları**, Birinci Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2000, s. 37.

³⁵ M. Marais, "Quality Assurance In Internal Auditing: An Analysis Of The Standards And Guidelines Implemented By The Institute Of Internal Auditors (IIA)", **Meditari Accountancy Research**, Vol. 12, Iss 2, 2004, s.89-90. <http://dx.doi.org/10.1108/10222529200400017>.

- İç denetim bağımsız ve tarafsız bir faaliyettir.
- İç denetim danışmanlık ve güvence hizmeti sağlar.
- İç denetim sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, evrensel standartlara ve meslek ahlak kurallarına uygun bir şekilde icra edilir.

Maddeler halinde saydığımız iç denetim unsurlarına ilişkin açıklamalara aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

1.1.2.1. Değer Katma

İç denetimin görevlerinden biri de kurum içerisinde standartlara uygunluğu kontrol etmek ve tespit edilen uygunsuzlukların ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır³⁶. Burada amaç denetlenen bölümlerde yapılan hataları ortaya çıkarmak yahut sorumluları cezalandırmak değil, tüm birimlerde yürütülen faaliyetlerin ve verilen hizmetlerin kalitesinin artırılması suretiyle kuruma değer katmaktır³⁷.

IIA, katma değer kavramını, “kurumsal hedeflere ulaşmak için önemli fırsatlar sağlamak, sistemleri ve süreçleri iyileştirmek, bağımsız bir şekilde gerçekleştirilen güvence ve danışmanlık hizmetleri yoluyla riskleri azaltmak” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iç denetim fonksiyonu, stratejik hedefler de dahil olmak üzere örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli fırsatlar sağlamaktadır³⁸. Bununla birlikte, iç denetim (güçlü yönetim desteğiyle birlikte) sadece uygunsuzlukları kontrol eden bir faaliyet olmaktan çıkarılıp, olası iyileştirme ve geliştirmeleri aramaya dönük bir fonksiyon durumuna yükseltildiğinde kuruma değer katabilir³⁹.

İç denetimin değer katma işlevi, iç denetim terimler sözlüğünde, “*iç denetim faaliyeti, tarafsız ve uygun güvence sağladığında, kuruma (ve onun paydaşlarına) değer katar ve kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğine katkıda bulunur*” şeklinde ifade edilmektedir⁴⁰. Ancak uygulamada bazı durumlarda iç denetimden beklenen katma değer sağlanamamakta bunun temelinde ise⁴¹;

- İç denetimin kurum içi bağımsızlığının sağlanamaması,
- İç denetim faaliyetinin uluslararası standartlara uygun şekilde yürütülmemesi,

³⁶ Milena Alic ve Borut Rusjan, “Managerial Relevance Of Internal Audit Business Benefits Of Using ISO 9000 Internal Audit As A Managerial Tool”, **The TQM Journal**, Vol. 23 No. 3, 2012, s. 285., doi 10.1108/1754273111124343.

³⁷Şener Gönülaçar, “İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”, **Mali Hukuk Dergisi**, Sayı.130, 2007, s.8.

³⁸ Murat Görmen, “Değer Katan Bir İç Denetim”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 12, Sayı 1, 2019, s.75.

³⁹ Alic ve Rusjan, s. 285.

⁴⁰Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “UMUÇ/Standartlar İç Denetim Terimler Sözlüğü”, s.1., https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetim_TerimlerSozlugu.pdf (30 Eylül 2018).

⁴¹Ali Kamil Uzun, “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, **Active Dergisi (Akademik Makaleler)**, Kasım-Aralık 2009, Sayı:62. http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx, 30 Eylül 2018.

➤ İç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin göstergesi olarak kabul edilen ve uluslararası geçerliliği bulunan sertifikalara sahip iç denetçi sayısının yeterli olmaması, gibi sebepler yatmaktadır.

Uygulamada yaşanan sorunların giderilmesi konusunda çeşitli yasal düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte, mevcut düzenlemelerin yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu bakımdan, uygulamada iç denetimden beklenen verimin ve etkinliğin sağlanabilmesi için öncelikle iç denetimin öneminin tüm paydaşlar tarafından anlaşılması, işletmelerdeki iç denetim uygulamalarının işin ehli kişilerce ve bağımsız olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bunların yanında çözüm ortaklarından yararlanılması, düzenleyici otoritelerin de uygulamanın sıkı takipçisi olması gerekmektedir⁴².

1.1.2.2. Bağımsızlık ve Tarafsızlık

Batı denetim çevresinde iç denetimin bağımsız bir değerlendirme işlevi olduğu yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu IIA'nın iç denetim tanımlarına da yansımaktadır⁴³. IIA, iç denetimi katma değerli, güvence ve danışmanlık hizmetleri sağlayan bağımsız bir işlev olarak ifade etmekte⁴⁴ ve iç denetim fonksiyonunun örgütsel bağımsızlığının önemini vurgulamaktadır⁴⁵.

Bağımsızlık; iç denetim faaliyetinin, tarafsız bir şekilde yürütülmesini engelleyebilecek durumlardan uzak olması, özgür bir ortamda gerçekleştirilmesidir. İç denetim standartlarında, iç denetim faaliyetinin bağımsız olması ve iç denetçilerin görevlerini yerine getirirken objektif davranmaları gerektiği belirtilmektedir⁴⁶. Tarafsızlık ise, iç denetçilerin yürüttükleri denetim faaliyetinin kalitesinden taviz vermeksizin görevlerini icra etmelerini sağlayan yansız zihinsel tutumu ifade etmektedir. Tarafsızlık iç denetim personelinin denetime ilişkin yargılarını başkalarınınkine bağlı kılmamalarını gerektirmektedir⁴⁷.

1.1.2.3. Güvence Sağlama ve Danışmanlık

Güvence hizmetleri, bir işletmedeki kurumsal yönetim, risk yönetimi veya iç kontrol sistemi ile ilgili uygulama ve süreçlerin, bağımsız olarak değerlendirilmesi amacıyla, elde edilen bulguların nesnel olarak incelenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır⁴⁸. Başka bir anlatımla, güvence

⁴² Uzun, “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, **Active Dergisi (Akademik Makaleler)**, (30 Eylül 2018).

⁴³ Chun, s.247.

⁴⁴ Christopher, Sarens ve Leung, s.201.

⁴⁵ Jenny Goodwin, A Comparison Of Internal Audit In The Private And Public Sectors, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19 No. 5, 2004, s. 642, www.emeraldinsight.com/0268-6902.htm.

⁴⁶ 1100–**Bağımsızlık ve Objektiflik**, International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (İç Denetim Standartları), The Institute of Internal Auditors (IIA), 2016, s.3 <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf> (30 Eylül 2018).

⁴⁷ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **UMUÇ/Standartlar İç Denetim Terimler Sözlüğü**, s.1., [https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetim TerimlerSozlugu.pdf](https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetim%20TerimlerSozlugu.pdf) (30 Eylül 2018).

⁴⁸ İç Denetçiler Enstitüsü, s.2.

hizmetleri, herhangi bir kurumun faaliyetleri, fonksiyonları, süreçleri ya da sistemleri ile ilgili bir görüşe ulaşabilmek için iç denetçi tarafından toplanan kanıtların bağımsız olarak değerlendirmesi ile ilgilidir⁴⁹. İç denetçi tarafından gerçekleştirilen finansal denetimler, performansın incelenmesi, uygunluk denetimleri veya bilgi sistemleri güvenliğine yönelik görevler güvence hizmetlerine örnek olarak gösterilebilir⁵⁰.

Nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlenen güvence hizmetlerinin genellikle üç tarafı bulunur. Bunlar; ele alınan konunun içinde yer alan kişi veya grup (süreç sahibi), değerlendirmeyi yapan kişi ya da grup (iç denetçi) ve değerlendirmeyi kullanan kişi ya da gruptur⁵¹.

Danışmanlık hizmetleri, idarî bir sorumluluk üstlenmeksizin, faaliyetlerin geliştirilmesi ve katma değer yaratılması amacı ile gerçekleştirilen hizmetleri içermektedir. Danışmanlık hizmetleri, doğası gereği tavsiye niteliğindedir ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılmaktadır. Yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek bu kapsamdaki faaliyetlere örnektir. Danışmanlık hizmetleri, iç denetimin katma değer sağlayıcı yönünü zenginleştirmektedir⁵².

1999 yılındaki son tanımı ile birlikte iç denetimin rolü, geleneksel kontrol odaklarından, risk yönetimi, operasyonel denetimler ve danışmanlık projelerini içeren bir değer katma işlevine taşınmıştır⁵³.

1.1.2.4. Standartlara Uygunluk

İç denetim faaliyetleri, çeşitli ülkelerde farklı büyüklük ve yapıda olan, değişik sektörlerde faaliyet gösteren ve dolayısıyla farklı yasal mevzuata tabi kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilmektedir. Sözü edilen bu farklılıkların iç denetim uygulamalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte iç denetçilerin, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirirken, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'na uymaları esastır⁵⁴.

Standartlar, iç denetimin planlanması, yürütülmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi sürecinde iç denetçilere ortak bir temel sunmaktadır. Bu bağlamda, iç denetim faaliyeti IIA Meslek Standartlarına uygun olarak yürütülmeli, iç denetim bölümünün amaç, yetki ve sorumluluklarını

⁴⁹ a.g.e., s.2.

⁵⁰ a.g.e., s.2.

⁵¹ a.g.e., s.2.

⁵² a.g.e., s.2.

⁵³ Goodwin, s.643.

⁵⁴The Institute of Internal Auditors, International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards), 2010, s.1., http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/IPPF_Standards%20ENG.pdf. (02 Haziran 2020).

belirten iç denetim yönetmeliği ise yönetim tarafından onaylanmalı ve kurul tarafından kabul edilmelidir⁵⁵.

1.1.3. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve Değişen Rolü

Milattan önce 3000'li yıllarda Mezopotamya medeniyetleri tarafından çeşitli, simgeler, noktalar ve işaretler aracılığıyla ayrıntılı iç kontrol sistemlerinin kullanıldığı ifade edilmektedir⁵⁶. Dış denetim mesleğinin geçmişi ise, milattan önce 4000'li yıllara kadar dayandırılmaktadır⁵⁷. İç denetimin köklerinin de dış denetim gibi eski çağlara kadar uzandığı ifade edilmekte⁵⁸; ancak, iç denetimin geçmişi ile ilgili yazarlar arasında görüş birliği bulunmamaktadır⁵⁹. Dittenhofer, iç denetimin yaklaşık 5000 yıl boyunca hükümetler ve kilise tarafından bir dereceye kadar uygulandığını belirtirken⁶⁰, bazı diğer yazarlar, ilk iç denetim uygulamalarına 13. yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi büyük İtalyan Ticaret Merkezlerinde rastlandığını ifade etmektedir⁶¹.

İç denetimin ortaya çıkış tarihi ile ilgili görüş birliği bulunmamasına karşın, tarihsel süreç içerisinde hem iç hem de dış denetime olan talep, kayıt hatalarını, varlıkların kötüye kullanılmasını, hileli işlemleri önlemeye yönelik ihtiyaçtan kaynaklanmıştır⁶². Tarihçiler resmi kayıt tutma sistemlerinin ilk bulgularına Yakın Doğu'da rastlamışlardır. Benzer bulgulara milattan önce 1122-256 yıllarında Çin'de hüküm süren Zhao Hanedanı'nda da rastlanmıştır. Daha sonraları ise Avrupa'da finans sistemlerinde detaylı denetim mekanizmaları kurulmaya başlanmıştır⁶³.

Ticari faaliyetlerin boyutu ve kapsamı arttıkça, yönetim tarafından karar vermek için kullanılan bilgileri doğrulayacak ayrı bir iç güvence işlevine (iç denetim) yönelik kritik bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Yönetimler, sadece yapılan işin verimliliğini değil, aynı zamanda çalışanların dürüstlüğü de değerlendirmek için bazı araçlara ihtiyaç duymuşlardır. 20. yüzyılda bu ihtiyacı

⁵⁵ Gavin K. Madden, "Managing The Internal Audit Department", **Managerial Auditing Journal**, Vol.1, Iss 2, 1986, s.12, <http://dx.doi.org/10.1108/eb017577>.

⁵⁶ Robert R. Moeller, **Brink's Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge**, Seventh Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2009, s.3.

⁵⁷ Ramamoorti, s.2

⁵⁸ Chun, s.247.

⁵⁹ Üyesi Mahmut Sami Öztürk ve Nazar Abdullah Saleh Saleh, "Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında İç Denetim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Elektrik Enerjisi Üretimi Yapan Bir İşletmede Uygulama", **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Sayı: 56, 2019, 89.

⁶⁰ Mort Dittenhofer, "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion Of Present Methods", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16, Issue: 8, 2001, s.443., <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006064>.

⁶¹ Yılancı, s.15., Serhat Kutlan, **Risk Yönetimi-İç Denetim-İç Kontrol Sistemlerinin Birleşmelerde Oynadıkları Rol, V. İç Denetim Kongresi**, İstanbul, 2001., Kurnaz, "Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006), s.52.

⁶² Ramamoorti, s.2.

⁶³ Seval Kardeş Selimoğlu ve Mustafa Hakan Saldı, "Küresel Bir Bakış Açısıyla Türkiye'de İç Denetimin Gelişimi", **Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)**, 6(4), 2018, s.1398., doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.387>.

karşlamak üzere, kurumlar bünyelerinde iç denetim fonksiyonuna yer vermiş⁶⁴, böylece modern anlamda iç denetim (1900'lü yıllarda) doğup yaygınlaşmaya başlamıştır⁶⁵. Ancak bu dönemde iç denetim, yalnızca muhasebe konuları ile ilgilenmiş ve mali tabloların denetimine odaklanmıştır⁶⁶. 1940'lı yıllardan sonra ticaret hayatındaki gelişmeler, işletme yönetimlerinin uzmanlara bırakılması gibi nedenlerle iç denetim mesleği hızla gelişmiştir⁶⁷.

Modern iç denetim uygulamaları açısından 1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA*)'nın kurulması büyük önem taşımaktadır⁶⁸. İç denetim mesleği, IIA'nın kurulmasıyla birlikte kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Denebilir ki çağdaş iç denetim mesleğinin tarihi ile 1941'de Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan İç Denetçiler Enstitüsü'nün tarihi iç içe geçmiştir⁶⁹.

IIA, ilk olarak 1947 yılında "İç Denetçilerin Sorumlulukları" başlıklı bir bildiri (Statement of Responsibilities of the Internal Auditor) yayımlamış, daha sonra yaptığı çalışmalar ve yayımladığı uluslararası iç denetim standartları, etik kuralları, mesleki sertifikalar ve sınav programları ile beraber iç denetçilik mesleğinin uluslararası boyutta tanınması noktasında önemli bir rol üstlenmiş, kuruluşundan bu yana iç denetçilerin ve iç denetim faaliyetlerinin kalitesini artırmaya odaklanmıştır⁷⁰.

1947'de yayımlanan "İç Denetçilerin Sorumlulukları" bildirisi çeşitli adaptasyon süreçlerinden (1957, 1971, 1976, 1981, 1990) geçerek 2002 yılında Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi (International Professional Practices Framework-IPPF) kapsamına entegre olmuştur⁷¹. Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi-UMUÇ, zorunlu rehber ve kuvvetle tavsiye edilen rehberden oluşmaktadır. Zorunlu rehber, iç denetimin tanımı, ana prensipler, etik kurallar ve standartları kapsamaktadır. Kuvvetle tavsiye edilen rehber ise uygulayıcı rehber, tamamlayıcı rehberden oluşmaktadır⁷².

1947'de yayımlanan bildiri muhasebe ve finansal konulara odaklanırken, 1971 yılından itibaren salt finansal işlem ve süreçleri değil, finansal olmayan faaliyetleri de kapsayacak şekilde iç denetimin kapsamının genişlediği görülmektedir⁷³.

⁶⁴ Ramamoorti, s.3.

⁶⁵ Davut Pehlivanlı, "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, 2008), s.5.

⁶⁶ Andrew D. Chambers ve Marjan Odar, "A New Vision For Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30, Iss 1, 2015, s.35., <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1073>.

⁶⁷ Akarkarasu, s.16.

*Amerika'da kurulan Enstitüyü, 1944 yılında Toronto'da kurulan ABD dışındaki ilk birlik ve 1948 yılında Londra'da kurulan Avrupa'daki ilk birlik izlemiştir.

⁶⁸ Chun, s.247.

⁶⁹ Ramamoorti, s.2.

⁷⁰ Marais, s.86.

⁷¹ Kardeş Selimoğlu ve Saldı, s.1402.

⁷² Türkiye İç Denetim Enstitüsü, *Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi*, <https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (02 Haziran 2020).

⁷³ Kardeş Selimoğlu ve Saldı, s.1402.

1977 yılına gelindiğinde, Amerika’da Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun ile birlikte, halka açık şirketlerin, makul güvence sağlayacak iç kontrol sistemi kurmaları ve tüm işlemlerin eksiksiz ve doğru bir şekilde kayıt altına alınmasını sağlayacak finansal sistemler oluşturmaları gerekmiştir. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması için yararlanılabilecek en temel unsurlardan bir tanesi de iç denetimdir. Bu nedenle pek çok işletme kendi iç denetim birimini oluşturmuş, iç denetim birimi bulunan işletmeler ise bu birimlerin kalitesini artırmışlardır⁷⁴.

1980’li yıllarda, iş süreçlerinin geçmişe kıyasla daha karmaşık ve riskli olması nedeniyle iç denetimde, risk temelli yaklaşımın benimsendiği görülmektedir⁷⁵. Bu yıllarda ve sonraki yıllarda, dünya genelinde iç denetimi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen pek çok düzenleme yapılmıştır. Bu kapsamda, 1987 yılında “Hileli Finansal Raporlama üzerine Ulusal Komisyon Raporu” (*Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting*) yayımlanmıştır. Ardından, 1992 yılında (Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission- COSO*) raporu yayımlanmıştır. İç denetimde yaşanan değişim, 1992 yılında Birleşik Krallık’ta yayımlanan Cadbury Komitesi Raporu (*The Cadbury Report*) ile devam etmiştir. Yakın geçmişte ise ABD’deki 2002 yılında Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcı Koruma Kanunu (*Sarbanes-Oxley Act*)⁷⁶, 2004 yılında Avustralya’daki Şirketler Hukuku Ekonomik Reform Programı Kanunu ((*Corporate Law Economic Reform Program (Audit Reform and Corporate Disclosure)- CLERP-9*)), iç denetimin kurumsal yönetimdeki önemini artıran ve mesleğin gelişmesinde etkili olan önemli uluslararası olaylardır⁷⁷.

2000’li yıllara doğru güncellenen iç denetim tanımıyla birlikte, iç denetimden beklenen katma değer ve geliştirici rolün daha da arttığı anlaşılmaktadır⁷⁸. İşletmenin içinde bulunduğu koşulların değişmesi ve karşılaşılan olayların çeşitliliği, iç denetim uygulamalarının yönünü ve odak noktasını değiştirmiştir. Bunun neticesinde iç denetim, işletmenin olası riskleri hakkında öngörülerde bulunan, alınan tedbirleri inceleyip değerlendiren ve gerekli iyileştirmelerin yapılması yönünde tavsiyeler sunan yönetim danışmanı bir fonksiyona bürünmüştür. Günümüzde iç denetim, işletmede meydana gelen değişiklikleri daha proaktif bir yaklaşım ile ele almakta ve işletme performansının iyileştirilmesine olumlu katkı sunmaktadır⁷⁹.

İç denetimin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde, teknoloji ve diğer faktörlerin etkisiyle, çağdaş organizasyonların büyük hacimli, karmaşık iç ve dış ortamına cevap vermek için iç

⁷⁴ Louis Braiotta Jr., **The Audit Committee Hand Book**, 3rd Edition, New York,: John Wiley&Sons Inc., 1999, s.32.

⁷⁵ Chambers ve Odar, s.35.

⁷⁶ Kardeş Selimoğlu ve Saldı, s.1402.

⁷⁷ Christopher, Sarens ve Leung, s..204.

⁷⁸ Yılancı, s.17.

⁷⁹ Birsal Sabuncu, “İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 20 (Özel Sayı), 2018, s.786.

denetim faaliyetlerinin kapsamının gittikçe daha genişlediği, buna paralel olarak iç denetçilerin sahip olmak zorunda olduğu beceri ve özelliklerin de artmakta olduğu görülmektedir⁸⁰. İç denetimin tarihsel süreç içerisinde değişen yapısı aşağıda belirtilmiş ve Tablo 1.1’de özetlenmiştir⁸¹;

- 1950’li yıllar, varlıkları korumak amacıyla finansal kayıtları kontrol etmek,
- 1960’lı yıllar, finansal verilerin güvenilirliğini sağlamak üzere, finansal denetim ve uygunluk denetimi yapmak,
- 1970’li yıllar, finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verilerin güvenilirliğini sağlamak üzere, tüm faaliyetlerin finansal ve uygunluk denetimini yapmak,
- 1980’li yıllar, finansal verilerin ve finansal olmayan verilerin güvenilirliğini sağlamak üzere faaliyetlerin, süreçlerin ve kontrollerin etkinliğini denetlemek,
- 1990’lı yıllar, belirlenen amaçlara ulaşmada, işletme yönetimine yardımcı olmak için tüm iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini denetlemek,
- 2000li yıllar, belirlenen amaçlara ulaşmada işletme yönetimine yardımcı olmak üzere, kurumsal yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin denetimi ve katma değer sağlamak üzere danışmanlık hizmeti sunmak.

⁸⁰ Hass, Abdolmohammadi Mohammad ve Burnaby, s.842.

⁸¹ Yılancı, s.19.

Tablo 1.1: İç Denetim Fonksiyonunun Değişimi

YILLAR	AMAÇ	KAPSAM
1950’li yıllar	Varlıkları korumak	Finansal işlem ve kayıtları kontrol etmek
1960’lı yıllar	Finansal verilerin güvenilirliğini sağlamak	Finansal denetim ve uygunluk denetimi yapmak
1970’li yıllar	Finansal ve finansal olmayan verilerin güvenilirliğini sağlamak	Tüm faaliyetlerin finansal denetimini ve uygunluk denetimini yapmak
1980’li yıllar	Finansal ve finansal olmayan verilerin güvenilirliğini sağlamak	Tüm faaliyetlerin, süreçlerin ve kontrollerin etkinliğini denetlemek
1990’lı yıllar	Belirlenen amaçlara ulaşmada işletme yönetimine yardımcı olmak	İç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini denetlemek
2000’li yıllar	Belirlenen amaçlara ulaşmada işletme yönetimine yardımcı olmak	Kurumsal yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerini denetlemek ve danışmanlık hizmeti sunmak.

Kaynak: Münevver Yılancı, **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**, 3.Genişletilmiş Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s.20.

Yukarıdaki bilgiler ışığında denebilir ki, günümüzde iç denetimden beklentiler değiştirmiştir. Artık iç denetimin görevi, bir organizasyonda işlemler meydana geldikten sonra tespitlerde bulunmak değil; işletme amaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, risk esaslı planlar çerçevesinde, olaylar henüz gerçekleşmeden öngörülerde bulunarak yönetim kurulu veya üst yönetim tarafından gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak ve işletmeye değer katmaktır.

1.1.4. İç Denetimin Amacı

İç denetim, minimum maliyetlerle sağlıklı ve etkin bir iç kontrolün oluşturulması amacıyla işletmenin faaliyetlerini, fonksiyonlarını ve süreçlerini incelemekte ve bu alanlarda kuruma çeşitli değerlendirmeler ve öneriler sunmaktadır. Ayrıca, faaliyetlerde verimliliğin sağlanması, kaynakların rasyonel bir şekilde yönetilmesi, yönetime danışmanlık yapılması, olası hata, hile ve yolsuzlukların

önlenmesi iç denetimin amaçları arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra işletmelerde gerçekleştirilen iç denetim uygulamalarının amaçları aşağıda özetlenmektedir.⁸²:

- İşletmede etkili bir kontrol mekanizması olarak kullanılmak üzere çeşitli yönetim ve kontrol standartları araştırmak ve uygulamak,
- Yönetim tarafından benimsenen ilke, kural ve standartlara uyulup uyulmadığını belirlemek ve ilgililere bu konuda bilgi vermek,
- İşletmenin tabi olduğu yasal düzenlemelere ne ölçüde uyulduğunu tespit etmek ve mevcut durum hakkında ilgilileri bilgilendirmek,
- Faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi konusunda üst yönetime yardımcı olmak,
- Faaliyetlerin verimli, şeffaf ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak, böylece elde edilen sonuçların doğruluğu ve güvenilirliği konusunda tüm paydaşlara güvence vermek,
- Yöneticilere ve kurum personeline ihtiyaç duyulması halinde danışmanlık hizmeti sunmak,
- İşletme varlıklarının korunmasını sağlamak,
- Risklerin yaratacağı olumsuz sonuçları bertaraf etmek üzere, mevcut ve olası riskleri tanımlamak, kurumsal risk yönetimi kapsamında bütünsel bir bakış açısı ile bu riskleri takip etmek ve yönetmek,
- Gerçekleştirilen tüm işlem ve kayıtların güvenilirliğini sağlamak,
- İşletmenin yönetsel kontrolünü ve performansını izlemek,
- Kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini artırmak,
- Hata, hile, usulsüzlük ve kötü niyetli uygulama ve yöntemleri tespit etmek ve önlemek,
- İşletmenin iç kontrol sistemi, kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmek ve iyileştirilmesi yönünde tavsiyeler sunmak.

Yukarıdakilerin yanı sıra iç denetimin nihai hedefi ise, firma performansının iyileştirilmesi suretiyle, kurumun daha fazla getiri elde etmesini sağlamaktır⁸³.

⁸² Türedi, Karakaya ve İldem, s.64.

⁸³Subhi Ahmad M. Alaswad ve Mile Stanicic, "Role of Internal Audit in Performance of Libyan Financial Organizations", **International Journal of Applied Research**, 2(2), 2016, s.352.

1.1.5. İç Denetimin Kapsamı

Kurumlarda ilk olarak, kontrol ihtiyacının karşılanması amacıyla iç denetim birimlerine yer verilmiştir. Buna paralel olarak iç denetçiler, finansal işlemlerin sonuçlarının gerçeği yansıtır yansıtmadığını, personellerin yasal düzenlemelere ve üst yönetimin belirlediği kurallara uygun hareket edip etmediğini, aritmetik işlemlerin hata içerip içermediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Doğal olarak iç denetimin başlıca amacı da varlıkları korumak, yapılan hata ve usulsüzlükleri önlemek olmuştur⁸⁴.

Günümüz koşullarında işletme değerini maksimize eden tek unsurun kâr olmadığı artık bilindiğine göre, işletmenin kârlılığını da etkileyen diğer tüm unsurların izlenmesi ve denetimi iç denetimin konusunu oluşturmaktadır⁸⁵. Bu kapsamda 21. yüzyılın denetçileri, hemen hemen her şeyi (kontrol sistemleri dahil), performans, bilgi ve bilgi sistemleri, yasal uyumluluk, mali tablolar, sahtecilik, çevresel raporlama ve kalite ile ilgili konuları denetlemeye hazır olmalıdır⁸⁶.

İç denetim, bir işletmenin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Risk yönetiminden, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine kadar pek çok konuda önemli bir rolü bulunan iç denetim fonksiyonunun varlığı ve kalitesi kurum kültürünün ifadesi olarak değerlendirilmektedir⁸⁷.

Günümüzde iç denetim, geçmişte olduğu gibi sadece finansal olayları değil, aynı zamanda kurumsal yönetim gibi diğer yönetim sistemlerinin değerlendirilmesine yönelik uygulamaları da kapsamaktadır. Diğer işlevlerinin yanı sıra iç denetim faaliyeti; finansal denetimi, uygunluk denetimini ve faaliyet denetimini de kapsamaktadır⁸⁸.

Mali tablolar denetimi olarak da ifade edilen finansal denetim, bir işletmenin finansal tablolarının önceden belirlenmiş ölçütlere (genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, standartlara, yasal düzenlemelere vb.) uygun şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda görüş oluşturmak üzere finansal tabloların denetlenmesidir⁸⁹. Ancak iç denetimin finansal denetim yönü, finansal tabloların doğruluğunun araştırılmasından ziyade, bu tabloların dayanağı olan muhasebe bilgilerinin, kayıt ortamının ve finansal raporlama sürecinin güvenilirliğinin araştırılmasıdır⁹⁰.

Uygunluk denetimi, iç denetçiler gibi dış denetçiler tarafından da yapılmaktadır. İşlemlerin mevzuata ve üst yönetim tarafından belirlenen politika, prosedür, kural ve ilkelere uygunluğunun

⁸⁴Celal Kepekçi, **İşletmelere İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları NO:251/171, Eskişehir-1982, s.38-39.

⁸⁵ Aras, s.20.

⁸⁶Ramamoorti, s.10.

⁸⁷ Ali Kamil Uzun, “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, **İç Denetim**, Aysberg, Sayı:12, Yaz 2005, s.17.

⁸⁸ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, 4.Baskı: Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000, s.3

⁸⁹M. Cemil Arslan, **Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları**, T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını, 1.Baskı, Yayın No:82, İstanbul-2014, s.44.

⁹⁰Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, s.4.

incelenmesi ve iç kontrol sisteminin yapısının ve yerindeliliğinin değerlendirilmesi ise iç denetimin uygunluk denetimi yönünü oluşturmaktadır⁹¹.

Performans denetimi şeklinde de ifade edilen faaliyet denetimi, etkinliğin ve verimliliğin ölçülebilir kriterlerini belirleyerek değerlemek ve bunların belirlenmiş amaçlarla uygunluğunu ortaya koymayı gerektirdiğinden, genellikle finansal tablolar denetiminden ve uygunluk denetiminden daha zordur⁹². Faaliyet denetimi kapsamında iç denetçi, işletme tarafından belirlenen verimlilik standartlarının çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını, standartlardan sapmaların tespit edilip, bu sapmalarla ilgili gerekli tedbirlerin uygulanıp uygulanmadığını ve gerekli iyileştirmelerin yapıp yapılmadığını denetler⁹³. Nihai hedef olarak yöneticilere ve işletme dışında kalan ortaklara yönetimin faaliyet sonuçları ve özellikle sonuçların yeterlilik düzeyleri hakkında objektif bilgiler vermek üzere yürütülen faaliyetler ise iç denetimin faaliyet denetimi yönünü ifade etmektedir⁹⁴.

Özetle ticaret hayatında yaşanan gelişmeler, yönetim anlayışının değişmesi ve iç denetimden beklenen faydanın artması iç denetimin kapsamını genişletmiştir.⁹⁵ Bunun sonucu olarak işletme genelindeki tüm fonksiyonlar, sistemler, süreçler ile finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetler iç denetçilerin görev alanına girmiştir⁹⁶.

1.1.6. İç Denetimin İşlevi ve Yararları

İş dünyasındaki fırsatlar ve gelişmelerle birlikte iç denetim birimlerinin amacını, kapsamını ve sorumluluklarını tanımlayan yönetmeliklerde aşağıdaki konulara yer verildiği görülmektedir⁹⁷;

- ✓ Müşterilerin istek ve gereksinimlerini dikkate alma,
- ✓ Risk yönetimi faaliyetlerine odaklanma,
- ✓ Kurum için katma değer yaratma (kurumsal performansın artırılmasını sağlama),
- ✓ Diğer (eğitim, danışmanlık, bilgi paylaşımı gibi).

İç denetim de işletmedeki diğer bölümler gibi değer katan bir işlev olarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu kapsamda, iç denetim personeli işletmedeki mevcut uygulamaları iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunarak kuruma çeşitli faydalar sağlamaktadır⁹⁸.

⁹¹M. Cemil Arslan, s.45.

⁹² William. F. Messier, **Auditing, A Systematic Approach**, New York: The McGraw-Hill Comp., 1997, s.12.

⁹³ Kepekçi, Bağımsız Denetim, s.4.

⁹⁴Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi Uluslararası Mali Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle**, Ankara: Baran Ofset, Ekim 2005, s.9.

⁹⁵ Türedi, Karakaya, İldem, s.65.

⁹⁶The Institute of Internal Auditors, **Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing** (İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler), Baran Özeren (çev.), Ankara: Sayıştay Basım İşleri Müdürlüğü, 1999, s.22.

⁹⁷Özeren, İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları, s. 36.

İç denetim, risk esaslı planlamalar yapan ve riske odaklanan bir anlayış ile bir kurumda iyi işleyen bir risk yönetim sisteminin kurulmasına katkı sağlar, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede işletme yönetimine danışmanlık faaliyetleri kapsamında yardımcı olur, yol gösterir⁹⁹. İç denetim ayrıca, işletmelerin yeni hedefler belirlemesi ve mevcut hedeflerin geliştirmesine yardımcı olur¹⁰⁰.

İç denetim faaliyetinin kuruma sağladığı faydalar özetle şu şekilde sıralanabilir¹⁰¹:

- Kurum genelinde denetim kültürünün oluşmasını sağlamak,
- İşletme varlıklarının korunmasını sağlamak,
- Kaynakların etkin kullanılmasını ve verimliliğin artırılmasını sağlamak,
- Yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamak,
- Faaliyetlerin, işletme politika ve prosedürlerine uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini takip etmek,
- Üretilen bilgilerin güvenilirliğini artırmak suretiyle, yönetimin daha doğru ve sağlıklı kararlar almasını sağlamak,
- Temel iş projeleri ve planları ile ilgili hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak,
- Periyodik ve habersiz incelemeler ile denetleniyor duygusunu yerleştirmek,
- Tespit ve tavsiyeler ile yönetimin etkinliğini artırmak,
- Faaliyetlerin, işletmenin plan ve bütçe hedefleri ile uyumluluğunu sağlamak,
- İç denetim çalışmalarının işletmeye itibar ve finansal tablolara güveni sağlamada rol oynaması,
- Yönetim performansını değerlendirmek,
- İç kontrol sistemini değerlendirmek ve geliştirilmesine katkı sunmak.

Günümüz koşullarında herhangi bir işletmenin etkin bir denetim mekanizması olmaksızın varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle iç denetim, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşması için en temel fonksiyonlar arasında yer almaktadır.

⁹⁸Şaban Uzay, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, Mayıs 2003, s.209.

⁹⁹Şaban Uzay, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, SPK, Ankara, 1999, s.36

¹⁰⁰H. Abdullah Kaya, “İç Denetim”, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma, Karahıtay/Pamukkale: T.C. Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, 23-27 Mayıs 2005, s.97.

¹⁰¹ Ernst&Young, **İç Denetim Metodolojisi Eğitimi**, (16.12.2003), İstanbul, s.8.

1.1.7. İç Denetimin İşletme Organizasyonundaki Yeri

İşletmeler yönetim ve kontrol ihtiyacı, işlemlerin yoğunluğu ve faaliyetlerin karmaşıklığı yahut yasal zorunluluklar nedeniyle organizasyon yapılarında iç denetim birimine yer vermektedirler¹⁰².

Çeşitli nedenlerle işletmelerde oluşturulan iç denetim fonksiyonunun amaç, yetki ve sorumluluklarının iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanması gerekmektedir. Bu yönetmeliğin ise, iç denetimin mesleki uygulaması için temel prensipler, etik kuralları, standartlar ve iç denetimin tanımı ile uyumlu olması zorunludur. Ayrıca üst yönetim ve yönetim kurulu, iç denetim yönetmeliğini onaylamalıdır¹⁰³.

İç denetim biriminin organizasyonel statüsü, birimin denetim sorumluluklarını yerine getirilebilmesine imkân verebilecek nitelikte olmalıdır. İç denetim biriminin kurum içi bağımsızlığının sağlanmasına, hazırlanan denetim raporlarının dikkate alınmasına ve gerekli önlemlerin alınmasına yetecek yetkilerle donatılmış bir organa karşı sorumlu olması gerekir¹⁰⁴. Ayrıca iç denetim yöneticisi en az yılda bir, yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmek zorundadır¹⁰⁵.

1.2. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri

Şirketlerde gerçekleşen işlem ve olaylara ilişkin ortakların bilgi alma gereksinimi iç denetimin ortaya çıkışında etkili olmuştur. İç denetim faaliyetine duyulan gereksinim zaman içerisinde değişse de, önceki gerekçeler ortadan kalkmamıştır. Böylelikle iç denetimin faaliyet alanı genişlemiş ve kapsamı artmıştır¹⁰⁶.

İşletme amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlayan, faaliyetlere değer katan, kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendiren iç denetimin önemi gün geçtikçe artmaktadır¹⁰⁷.

İç denetim ihtiyacına neden olan faktörlere aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

1.2.1. Sorumluluk ve Hesap Verme

İşletme yöneticileri, çeşitli nedenlerle kendilerinde bulunan yetki ve sorumlulukların bir bölümünü astlarına devretmektedirler. Ancak çalışanlara devredilen bu görev ve sorumluluklar ile

¹⁰² Türedi, Karakaya, İldem, s.66.

¹⁰³ 1000-Amaç, Yetki ve Sorumluluklar, İç Denetim Standartları, İç Denetçiler Enstitüsü, s.4.

¹⁰⁴ İç Denetçiler Enstitüsü, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler, Baran Özeren (çev.), s.4.

¹⁰⁵ 1110-Kurum İçi Bağımsızlık, İç Denetim Standartları, İç Denetçiler Enstitüsü, s.5.

¹⁰⁶ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.17.

¹⁰⁷ Türedi, Karakaya, İldem, s.66.

ilgili olarak ne ölçüde başarı sağlandığının sürekli olarak izlenmesi, kurumsal amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda ne yöneticilerin bireysel çabaları ne de çalışanların kendi faaliyetleri ile ilgili yönetime sunmak üzere düzenledikleri raporlar yeterli bilgi sağlamamaktadır¹⁰⁸. Bu nedenle sistem, süreç ve faaliyetlerin incelenerek verimlilik ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının saptanmasında, iç denetçiler gerekli bilgileri toplama, mevcut durumu analiz etme, problemleri belirleme ve çözüm önerileri sunma konularındaki mesleki bilgileri nedeniyle bu işleri yöneticilere vekaleten gerçekleştirirler¹⁰⁹.

Yönetime vekaleten, kendilerine verilen işlemleri gerçekleştiren iç denetçilerin yönetimin yerine geçerek çalışanların görevlerini tanımlamamaları gereklidir. Aksi durumda en temel özellikleri olan tarafsızlıklarını kaybederler. İç denetçiler temel olarak üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere her kademedeki yöneticinin performansını yönetim kurulu adına incelerler. Yönetim kurulu üyeleri, genelde üst yönetimin aldığı kararları değerlendirmek için gerekli mesleki ve teknik bilgiye sahip değildir. Bu aşamada iç denetçiler gerekli incelemeleri yapar, bilgileri toplar ve düzenledikleri raporlar ile yönetim kurulunun nesnel ve güvenilir bilgi alma ihtiyacının karşılanmasında önemli bir rol üstlenirler¹¹⁰.

1.2.2. Vekalet Teorisi

Vekalet Teorisi'nde işletme sahipleri (asiller) ve yöneticiler (vekiller) arasındaki ilişki vekâlet sözleşmesine benzetilmiştir. Teori, vekillerin asillerden daha fazla bilgiye sahip olduğunu ve bu bilgi asimetrisinin vekillerin, asillerin menfaatlerine uygun hareket edip etmedikleri konusunda, asillerin vekilleri izleme yeteneğini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir¹¹¹. Ayrıca asillerin ve vekillerin rasyonel hareket ettiklerini ve sözleşme sürecini (kendi) servetlerini en üst düzeye çıkarmak için kullanacaklarını varsaymaktadır¹¹².

Vekâlet Teorisi'nde yöneticiler, görevleri karşılığında uzun vadede daha fazla ücret alma güdüsüyle hareket eden ve bu nedenle çoğu zaman işletme sahiplerininkiyle çatışabilecek kişisel hedefleri bulunan kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu nedenlerle, işletme sahipleri yöneticilere emanet ettikleri kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığı konusunda kaygı duyarlar. Fakat işletme sahiplerinin, yöneticilerin görevlerini gerektiği şekilde yerine getirip getirmediği konusunda yeterli değerlendirmeleri yapacak zamanları veya mesleki bilgileri

¹⁰⁸ Aslan, s.8.

¹⁰⁹ Akarkarasu, s.11.

¹¹⁰ a.g.e., s.11.

¹¹¹ Hazem Ramadan Ismael, Clare Roberts, "Factors affecting the voluntary use of internal audit: evidence from the UK", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 33 No. 3, 2018, s. 294, <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2016-1425>.

¹¹² Michael B. Adams, "Agency Theory and the Internal Audit", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 9 Iss: 8, 1994, s.8, <http://dx.doi.org/10.1108/02686909410071133>.

bulunmamaktadır¹¹³. Bu bakımdan, bir vekil olarak görev yapan yöneticinin söz konusu ilişkiden doğan borçlarını yerine getirmesi sırasında ortaya çıkabilecek düzensizlikler hakkındaki işletme sahibinin şüphelerini ortadan kaldıracak en önemli kontrollerden biri yapılacak olan iç denetimlerdir. İşletmelerde mesleki yeterliliği bulunan kişilerce bağımsız ve nesnel bir biçimde gerçekleştirilen denetimler, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirdikleri konusunda işletme sahiplerinin endişelerini gidermede önemli rol oynar. İç denetçiler işletme sahibi ve yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmasını giderirler¹¹⁴.

1.2.3. Yönetime Danışmanlık

İç denetçi, yönetime yardımcı olacak nitelikte yetkinlik ve tecrübeye sahip kişidir. İç denetçiler işletmede hata, hile ve yolsuzlukları açığa çıkarmanın ötesinde, ileride benzer sorunlarla karşılaşılmasını için yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilirler. İç denetçilerin belirtilen nitelikte bir faaliyeti yerine getirebilmeleri için planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol konularında bilgi sahibi olmaları ve olayları profesyonel bir yönetici gözüyle değerlendirebilmeleri gerekmektedir¹¹⁵.

İç denetimin iki temel fonksiyonundan biri olan danışmanlık hizmetleri, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesi ve kuruma sağlanan katma değerin artırılması, olası hatalardan kaynaklanacak risklerin önemli oranda azaltılması amacıyla gerçekleştirilir¹¹⁶.

1.2.4. Tasarruf İhtiyacı

İşletmeler faaliyetlerini sürdürmek, pazar payını korumak, büyümek için rakipleriyle yoğun rekabet etmek zorundadır. Rekabette sürdürülebilirliği sağlamak ve belirlenen işletme amaçlarına ulaşabilmek için her alanda kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve maliyetlerin en aza indirilmesi zorunluluk arz eder. İç denetim bu noktada işletmelerin en önemli araçlarından bir tanesidir. Çünkü mali işlemlerin yanı sıra mali olmayan işlemleri ve faaliyetleri de geniş bir yelpazede sürekli takip ederek, oluşabilecek israfı önler, iyileştirilmesi gerekli alanlara müdahalelerde bulunarak tasarruf konusunda büyük katkı sağlar. Profesyonel bir şekilde gerçekleştirilen denetimlerle belirlenen eksiklik ve hataların düzeltilmesi sonucunda işletmeler büyük tasarruflar sağlamakta ve gelirler elde etmektedirler¹¹⁷.

¹¹³ Akarkarasu, s.12.

¹¹⁴ Aslan, s.9-10.

¹¹⁵ Levent Sezal, “ Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim Ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006), s.45.

¹¹⁶ Gürdoğan Yurtsever, “İç Denetimin Fonksiyonları ve Katma Değeri”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 52, Sayı: 602, 2015, s.90.

¹¹⁷ Akarkarasu, s.13.

1.2.5. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Koruma

İç denetimin kapsamına giren önemli konulardan biri de işletmelerde meydana gelebilecek hatalı ve hileli işlemleri ortaya çıkarmak ve bu tür işlemlerin bir daha gerçekleşmemesi için gerekli önlemlerin alınması sağlamaktır. Ancak, iç denetçiden, temel sorumluluğu sahteciliği ortaya çıkarmak ya da soruşturmak olan kimse ile aynı düzeyde bir bilgiye sahip olması beklenmemelidir. Ayrıca, inceleme prosedürleri tek başına, hatta gerekli meslekî özenle uygulandıklarında dahi, sahteciliğin ortaya çıkarılması konusunda kesin bir garantisi sağlamaz¹¹⁸.

1.3. İç Denetimin İç Kontrol Sistemi İle İlişkisi

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan iş başarısızlıkları, ABD'de ve diğer ülkelerde yaşanan skandallar kuruluşları iç denetim ve iç kontrol sistemlerine daha fazla önem vermeye teşvik etmiştir¹¹⁹. Diğer taraftan kurumsallaşmayla beraber şeffaflaşma ve hesap verme ihtiyacının ortaya çıkması, şirketlerde gelişen verimlilik bilinci, verimlilik yönetimi ve kurumsal yönetim kavramının artan önemi iç kontrol alanındaki gelişmeleri gerekli kılmıştır. Bu gelişmeler sonucunda iç kontrol sistemine ilişkin kapsamlı çalışmalar yapılmış ve çeşitli iç kontrol modelleri geliştirilmiştir¹²⁰.

İç kontrole ilişkin çalışmalara, Kanada'da COCO (Kanada İç Kontrol Modeli-Canadian Institute of Chartered Accountants' Criteria of Control Framework), İngiltere'de Turnbull Raporu gibi çeşitli raporlar ile bilgi sistemleri ile ilgili olarak ise COBIT'i (Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri- Control Objectives for Information and Related Technology) örnek gösterebiliriz¹²¹. Dünyada en fazla kabul gören iç kontrol modeli Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi tarafından geliştirilen COSO iç kontrol modeli olmuştur¹²². Mevcut çalışmanın kapsamı bakımından bu modellerin tümünün tek tek incelenmesi mümkün olmadığından, sadece en fazla kabul gören COSO iç kontrol modeli ele alınmıştır.

1.3.1. İç Kontrol Kavramı

Bir işletmenin başarıyla yönetilebilmesi ve belirlenen hedeflere doğru sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için yöneticiler çeşitli sistemlere ihtiyaç duyarlar. Bu sistemler sayesinde, ne kadar

¹¹⁸ The Institute of Internal Auditors, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler, Baran Özeren (çev.), s.21.

¹¹⁹ Zabihollah Rezaee, "What the COSO report means for internal auditors", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 10 Iss 6 1995, s. 5., <http://dx.doi.org/10.1108/02686909510088350>.

¹²⁰ Simay Erdoğan, **İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi**, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, DPT Uzmanlık Tezleri, Ankara 2009, Yayın No:2799, s.23.

¹²¹ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.31.

¹²² Michele Rubino ve Filippo Vitolla, "Internal Control Over Financial Reporting: Opportunities Using The COBIT Framework", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 29 Iss 8, 2014, s.743. <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-03-2014-1016>.

büyük olursa olsun yönetim, işletmeyi etkili bir tarzda yönetilebilir, faaliyet sonuçlarını şeffaf bir şekilde izleyebilir ve gerekli önlemleri zamanında alabilir. İşte bu sistemlerden bir tanesi de işletmede mevcut iç kontrol sistemidir¹²³.

İç kontrol; operasyonel, raporlama ve uygunluk amaçlarını gerçekleştirmek üzere, şirket yönetimi tarafından yürütülen bir süreçtir¹²⁴. Diğer bir ifadeyle iç kontrol, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak sürdürülen tüm faaliyetlerdir¹²⁵. İç kontrol sistemi açısından önemli olan, kontrol faaliyetlerinin işletmenin her kademedeki personeli tarafından, süreklilik temelinde yerine getirilmesidir¹²⁶. Sağlam bir iç kontrol sistemi, işletme varlıklarının güvenliğini sağlar, yolsuzluğu ve suistimali önler, aynı zamanda finansal bilgilerin kalitesini güvenceye alır¹²⁷.

Aşağıda iç kontrolün tanımı, amaçları, organizasyonlar açısından önemi ve COSO İç Kontrol Bileşenlerinin iç denetim ile ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.3.1.1. İç Kontrolün Tanımı

İç kontrolün ilk tanımı 1949 yılında AICPA (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) tarafından yapılmıştır¹²⁸. İlk tanımda iç kontrol, “organizasyon planı ve işletme içerisindeki varlıkları korumak, finansal verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol etmek, operasyonel verimliliği ve belirlenen yönetim politikalarına katılımı teşvik etmek üzere benimsenmiş tüm koordine yöntem ve ölçüleri kapsar” şeklinde (Statement on Auditing Standards-SAS No.1’de) ifade edilmiştir¹²⁹.

İngiltere ve Galler Yeminli Muhasebeciler Birliği (ICAEW) ise iç kontrolü, bir kuruluşun faaliyetlerini düzenli ve verimli bir şekilde yürütmek, kayıtların doğruluğunu ve bütünlüğünü güvence altına almak, varlıklarını korumak, yönetim politikalarına uyumu sağlamak amacıyla yönetim tarafından finansal veya başka bir şekilde oluşturulan tüm kontrol sistemi olarak¹³⁰, SAS No.1’deki tanımlamaya benzer şekilde ifade etmektedir.

¹²³Kaval, s.12.

¹²⁴Ratna Sari, Raymond Kosala ve Benny Ranti, “COSO Framework for Warehouse Management Internal Control Evaluation: Enabling Smart Warehouse Systems”, **2018 International Conference on ICT for Smart Society (ICISS)**, 10-11 October-2018, s.1., DOI: 10.1109/ICTSS.2018.8549983.

¹²⁵The Institute of Internal Auditors, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler, Baran Özeren (çev.), s.21.

¹²⁶İzzet Gökhan Özbilgin, Aracı Kurumların İç Kontrol Sistemi ve İlgili Düzenlemenin Değerlendirilmesi, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2010, s.225.

¹²⁷Wang Fenghua ve Li Jinke, “Internal Control Evaluation under Risk-based Audit”, **2011 International Conference on Management and Service Science**, Wuhan, China, 12-14 Aug. 2011, 1-3., <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998349>.

¹²⁸Laura F. Spira ve Michael Page, “The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit”, **Accounting, Auditing&Accountability Journal**, Vol.16, No.4, 2003, s.647, DOI:10.1108/09513570310492335.

¹²⁹Moeller, Brink’s Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge, s.3.

¹³⁰Joseph Kwasi Agyemang, “Internal Control and Fraud Prevention”, **International Journal of Scientific Research & Management Studies**, 1(1):21, March 2020, s. 4. <https://www.researchgate.net/publication/339677491>.

Yukarıdaki tanımlara paralel olarak IIA 1978 yılında yayımladığı “İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları” başlıklı raporda iç kontrol; işletmede üretilen bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği, üst yönetimin belirlediği politika, prosedür ve yasal düzenlemelere uyum, varlıkların korunması, kaynakların etkili ve rasyonel kullanımı ve belirlenen hedeflere ulaşmada bir sigorta işlevi görmek üzere düzenlenen kontroller bütünü olarak tanımlamaktadır¹³¹.

(Uluslararası Sayıştaylar Birliği) INTOSAI'ye göre, iç kontrol, yönetim amaçlarına ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere, kullanılan bir yönetim aracıdır¹³².

Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (The Canadian Institute of Chartered Accountants-Criteria of Control – COCO), iç kontrolü, kurumun amaçlarına ulaşmasına toplu olarak yardımcı olan (kaynaklar, süreçler, sistemler, kültür, yapı ve görevler dahil), operasyonel etkinlik ve verimlilik; iç-dış bilgilerin güvenilirliği; yasalara, düzenlemelere ve dış politikalara uyum şeklinde üç ana kategoride toplanan, bir dizi unsur olarak tanımlar¹³³.

1992 yılında COSO tarafından İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve yayımlanmıştır¹³⁴. Bu çerçevede iç kontrol; *"faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, raporlamanın güvenilirliği, yasa ve yönetmeliklere uygunluk konularında makul bir güvence vermek üzere tasarlanan, şirket üst yönetimi, yönetim kurulu ve diğer personelden etkilenen yöntemler bütünüdür"* şeklinde tanımlamış ve bu tanım dünya genelinde kabul görmüştür¹³⁵. COSO'nun tanımı aşağıda belirtilen temel kavramları vurgulamaktadır¹³⁶:

✓ **Süreç:** İç kontrol bir süreçtir. Bu bir olay ya da durum değil, devam eden (süreğen) bir dizi görev ve faaliyettir.

✓ **İnsan:** İç kontrol insanlardan etkilenir.

✓ **Makul güvence:** İç kontrol, ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın ve işletilirse işletilsin, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında yalnızca makul güvence sağlayabilir.

✓ **Amaçlara ulaşmak:** İç kontrol, işletme hedeflerine ulaşılmasına yöneliktir.

✓ **İşletme yapısına uyarlanabilir:** İç kontrol uygulanması esnek olmalıdır. Bu, iç kontrolün işletmenin bütünü, bölümü veya iş süreci için nasıl uygulandığı ile ilgilidir.

¹³¹Uzay, İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, s. 7.

¹³² Daniela Petraşcu ve Attila Tamaş, “Internal Audit versus Internal Control and Coaching” **Procedia Economics and Finance**, 6, 2013. s.700, DOI:10.1016/S2212-5671(13)00191-3. s.694-702.

¹³³ Petraşcu ve Tamaş, s.700.

¹³⁴Arlene Savage, Carolyn Strand Norman ve Kathryn A. S. Lancaster, “Using a Movie to Study the COSO Internal Control Framework: An Instructional Case”, **Journal of Information Systems**, 22 (1), 2008, s.64. <https://doi.org/10.2308/jis.2008.22.1.63>.

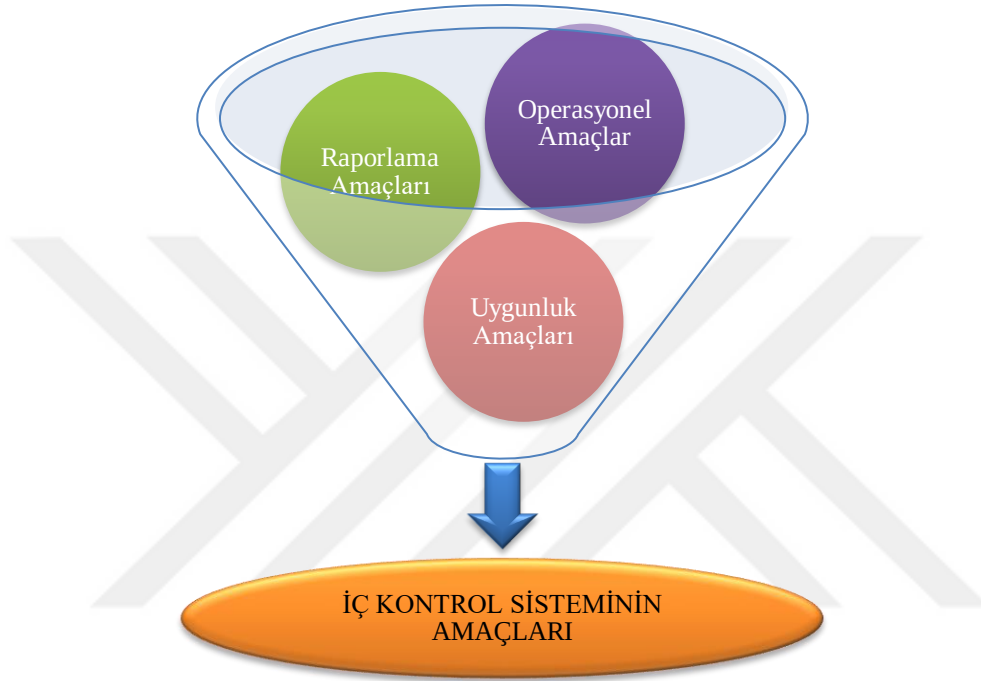
¹³⁵J. Stephen McNally, The 2013 Coso Framework & Sox Compliance one Approach to an Effective Transition, **Coso Strategic Finance**, June-2013, s.4. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx> . (20 Eylül 2020).

¹³⁶Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), “(Section 4000 Internal Control) Audit and Accounting Manual (AAM): Nonauthoritative Practice Aid, Haziran-2019, s.196. DOI: 10.1002/9781119630913.ch4.

COSO tarafından 1992’de yayımlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve 2013 yılında güncellenmiştir¹³⁷.

1.3.1.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

2013 yılında güncellenen COSO Raporu’na göre iç kontrol sistemine ilişkin amaçlar, şekil 1.1’de gösterildiği gibi, üç genel sınıfta toplanmaktadır¹³⁸:



Şekil 1.1: Coso İç Kontrol Sisteminin Amaçları

Operasyonel (faaliyetlerle ilgili) amaçlar, işletmenin faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve varlıkların korunması ilgili amaçlardır. Raporlama amaçları, iç-dış raporlama, finansal ve finansal olmayan raporlamayla ilgilidir. Uygunluk amaçları ise, işletmenin uymak zorunda olduğu yasa ve düzenlemelerle ilgili amaçlardır.

Güncellenen COSO çerçevesine göre¹³⁹:

➤ İç kontrol, organizasyon hedeflerine ulaşmak için kullanılabilecek entegre bir süreç ve bir araçtır,

¹³⁷Rubino ve Vitolla, s.743.

¹³⁸Annette Schandl ve Philip L. Foster, **COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry**, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, January 2019, s.7., <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf> (03 Haziran 2020).

¹³⁹Sari, Kosala ve Ranti, s.1-2.

➤ İç kontrol sadece politikalar ve prosedürlerle sınırlı değildir, kuruluş içindeki tüm seviyeleri içermelidir,

➤ İç kontrol, mutlak bir güvence değil, sadece makul bir güvence sağlayabilir,

➤ İç kontrol nihayetinde kurumun finansal, uyumluluk, operasyonel amaçlarına ulaşılmasını sağlar.

1.3.1.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi

İç kontrol, işletme hedeflerine ulaşmak için uygulanan plan, program, yöntem ve prosedürleri kapsamakta bu sayede performansa dayalı yönetime katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında, varlıkların kötüye kullanımının engellenmesinde, hata ve hilelerin tespitinde ilk savunma hattı olarak işlev görmektedir¹⁴⁰.

Etkin iç kontrol sistemi, bir şirketin etkin yönetilmesi için kilit unsurlarından bir tanesidir¹⁴¹. Etkin ve iyi çalışan bir iç kontrol sistemi, çalışanların bilgi eksikliklerinden kaynaklanabilecek zararlara karşı işletmeyi korur, olası yanlışlıkları minimuma indirger. Özetle, işletmeyi olası tehlikelere karşı önceden uyararak gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar¹⁴².

1.3.2. Coso İç Kontrol Bileşenlerinin İç Denetim İle İlişkisi

COSO iç kontrol sistemi; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme faaliyetleri olmak üzere beş bileşen oluşmaktadır¹⁴³. Diğer bir ifadeyle, şekil 1.2’de gösterildiği üzere, COSO iç kontrolün beş entegre bileşenine odaklanmakta¹⁴⁴ ve basitçe 5 soru sormaktadır¹⁴⁵:

¹⁴⁰Mahmut Demirbaş, “ İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7 Bahar2005/1. s.169.

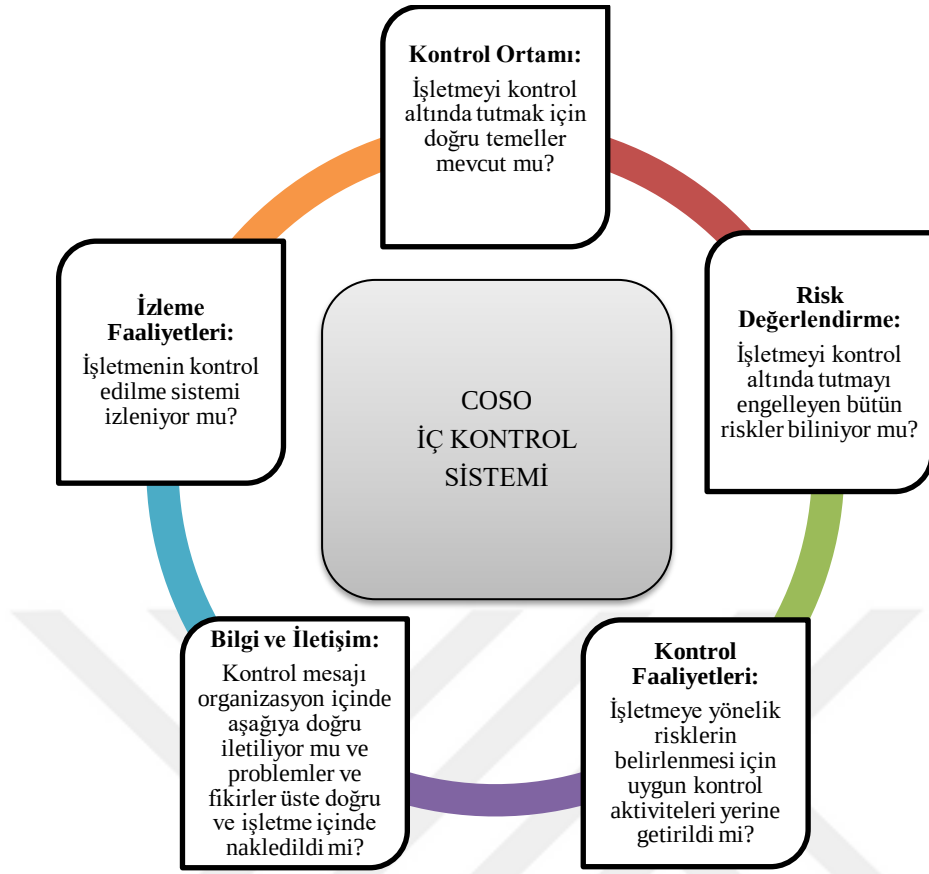
¹⁴¹ Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance, (The Board-Internal Controls 4.32).

¹⁴²Murat Kiracı, “Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi”, **Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı.2, Aralık 2003, s.74.

¹⁴³Khairul Mizan Zakaria, Anuar Nawawi ve Ahmad Saiful Azlin Puteh Salın , "Internal Controls And Fraud– Empirical Evidence From Oil & Gas Company", **Journal of Financial Crime**, Vol. 23, Iss 4, 2016, s.1156., <http://dx.doi.org/10.1108/JFC-04-2016-0021>.

¹⁴⁴ Schandl ve Foster, s.5.

¹⁴⁵ Pickett, s.92.



Şekil 1.2: Coso İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.2’de yer alan bileşenlerden meydana gelen COSO iç kontrol sistemi, AICPA, Avrupa Komisyonu, Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilmektedir¹⁴⁶.

Bir kurumdaki herkesin (yönetim kurulu, üst yönetim, iç denetçiler ve diğer personel) iç kontrole ilişkin sorumlulukları bulunmaktadır. İç denetçiler, kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirmede önemli bir rol oynamakta ve etkinliğin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır. Organizasyonel konumu ve yetkileri nedeniyle, iç denetim fonksiyonunun genellikle kurumlarda önemli bir izleme rolü mevcuttur¹⁴⁷.

COSO tarafından geliştirilen iç kontrol sisteminin bileşenleri ve bunların iç denetim ile ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

¹⁴⁶ İsmail Fatih Ceyhan ve Mehmet Apan, “Coso İç Kontrol Modeli’ nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6 Sayı: 10, Haziran -2014, s.182.

¹⁴⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “**Internal Control–Integrated Framework**”, 1994, s.6-7. <https://www.academia.edu/5 Temmuz 2020>).

1.3.2.1. Kontrol Ortamı ve İç Denetim

Kontrol ortamı, kurumun çalışma ortamını ifade eder¹⁴⁸ ve diğer tüm iç kontrol bileşenlerinin temelidir¹⁴⁹. Kurumdaki tüm personelin, özellikle doğruluk ve etik değerlerin teşvik edilmesine ilişkin yönetimin tutum ve davranışları, uzmanlaşmaya gereken önemin verilmesi, hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması kurumda pozitif ve sağlıklı bir kontrol ortamının varlığının göstergelerindendir ve bu durum diğer iç kontrol bileşenlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı iç kontrollerin başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır¹⁵⁰.

Etik değerlerin ve dürüstlük kavramının işletme kültürüne yerleştirilmesinde iç denetim büyük önem taşımaktadır. İç denetçilerin yürüttükleri denetimler sırasında gerekli mesleki özeni ve dikkati göstermeleri gerekmekte, hatalı, hileli ve kötü niyetli işlem ve davranışları tespit etme sorumlulukları bulunmaktadır. İç denetçilerin bu konudaki hassasiyeti, davranış kurallarının işletmede yerleşmesine, işlerlik kazanmasına ve güçlü bir örgüt etik ikliminin oluşmasına yardımcı olacaktır¹⁵¹. Diğer taraftan yönetim kurulu, denetim komitesi ve iç denetim arasındaki raporlama ilişkisi, kontrol ortamının etkinliğini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Raporlama ilişkisi nedeniyle, denetim komitesi iç denetim biriminden aldığı raporlar sayesinde yönetim üzerindeki kontrol ve danışmanlık rolünü en iyi şekilde yerine getirecektir¹⁵².

1.3.2.2. Risk Değerlendirme ve İç Denetim

Her işletme, iç ve dış faktörlerden kaynaklanan çeşitli risklerle karşı karşıyadır¹⁵³. İşletme performansı, hem kurumsal hem de faaliyet düzeyindeki çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan bu risklerden etkilenir¹⁵⁴. Bu nedenle iç denetim faaliyeti, kurumun risk yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır¹⁵⁵.

Risk değerlemesinin ön koşulu açık, net ve kendi içinde tutarlı olan kuruluş amaçlarının belirlenmesidir. Risk değerlendirmesi, amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen risklerin

¹⁴⁸Ersin Bulut, "COSO 2013", <http://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DE-COSO%20Sunumu%202013%20 son.pdf>. (23 Eylül 2018), s.16,

¹⁴⁹Kirsten Rae, John Sands ve Nava Subramaniam, "Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance", **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, 11(1), 2017, s.32. doi:10.14453/aabfj.v11i1.4.

¹⁵⁰Nuran Cömert Doyrangöl, "Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu", Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul 2001, s.50.

¹⁵¹Yılancı, s.77.

¹⁵²Yılancı, s.79.

¹⁵³Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Internal Control-Integrated Framework", s.4

¹⁵⁴Intosai, **Intosai: Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, Baran Özeren (çev.), Ankara: Sayıştay Basım İşleri Müdürlüğü, 2006, s.20.

¹⁵⁵ 2120- **Risk Yönetimi- Uluslararası, İç Denetim Standartları, İç Denetçiler Enstitüsü**, s.15.

tanımlanması, analiz edilmesi ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemek için bir temel oluşturur¹⁵⁶.

İç denetim standartlarında belirtildiği üzere, risk yönetimi süreçlerinin etkin olduğuna karar vermek, iç denetçinin aşağıdaki konulardaki değerlendirmelerinin doğurduğu bir yargıdır¹⁵⁷:

- Kurumsal amaçlar, kurumun misyonunu destekliyor ve onunla aynı paraleldeyse,
- Önemli riskler belirlenmiş ve değerlendirilmişse,
- Riskleri kurumun risk iştahı ile aynı paralele getiren uygun risk cevapları seçildiyse,
- Personelin, yönetimin, denetim komitesi ve yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan ilgili risk bilgisi elde edilip zamanında kurum genelinde yayımlandıysa.

Özetle, iç kontrol sisteminin risk değerlendirme bileşeni iç denetim açısından oldukça önemli bir konudur. İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı bir yaklaşım ile yürütülerek işletmenin risk yönetim süreçlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi iç denetçiler için gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Öte yandan, iç denetim personelinin işletmenin önemli ve potansiyel risklerine odaklanması risk yönetim uygulamalarını güçlendirici bir unsur olacaktır¹⁵⁸.

1.3.2.3. Kontrol Faaliyetleri ve İç Denetim

Kontrol faaliyetleri, yönetimin emir ve talimatlarının yerine getirilmesine yardımcı olacak politika ve prosedürlerdir¹⁵⁹. Kontrol faaliyeti unsurlarından politika; işletme yönetimi tarafından belirlenen kurallar olup¹⁶⁰ nelerin yapılması gerektiğini göstermektedir. Prosedür ise; politikaların yerine getirilmesidir. Kontrol faaliyetleri kurumun tüm kademe ve fonksiyonlarında oluşturulur¹⁶¹. Kontrol faaliyetleri, işletmenin hedeflerine ulaşmasını önleyecek risklere karşı gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar¹⁶².

1992 tarihli COSO Raporu'nda, politikaların iletilme şeklinden (yazılı veya sözlü) ziyade, tutarlı olarak yerine getirilebilir olmalarına vurgu yapılmaktadır. Bu nokta, iç denetçiler tarafından prosedürlerin yayımlanan politikaları destekleyip desteklemediğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi

¹⁵⁶Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “**Internal Control–Integrated Framework**”, s.4

¹⁵⁷ 2120- **Risk Yönetimi**-İç Denetim Standartları, İç Denetçiler Enstitüsü, s.15.

¹⁵⁸ Yılancı, s.102.

¹⁵⁹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “**Internal Control–Integrated Framework**”, s.4

¹⁶⁰Nazif Burca, “Etkin Politika ve Prosedür Nasıl Olmalıdır?”, 2019, <https://nazifburca.com/2019/02/14/etkin-politika-ve-prosedurler-nasil-olmalidir/> (06 Ekim 2020).

¹⁶¹David. R. Frazier ve L.Scott Spradling, “The New SAS No:78.”, **CPA Journal**, Mayıs- 1996, Cilt:66,Sayı: 5, <http://webcache.googleusercontent.com/> (8 Temmuz 2018), s.42.

¹⁶² Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.36.

yönüyle önem taşımaktadır. Çünkü prosedürler, politikaların yöneldiği koşullara açık bir şekilde odaklanmadıkça yararlı olamayacaklardır¹⁶³.

1.3.2.4. Bilgi ve İletişim ve İç Denetim

Bir işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve bu faaliyetlerin kontrol edilmesinde, etkin bilgi ve iletişim büyük öneme sahiptir¹⁶⁴. Zira bir işletmede sağlıklı işleyen bir iç kontrol sisteminin kurulması ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için kurumun bütün kademelerinde bilgiye gereksinim vardır¹⁶⁵.

Bilgi sistemleri, işletmeyi yönetmeyi ve kontrol etmeyi mümkün kılan operasyonel, finansal ve uyumla ilgili bilgileri içeren raporlar üretir¹⁶⁶, bunu yaparken işletmede üretilen ya da işletme dışından sağlanan veriler kullanılır. Etkin ve verimli bir iletişim sistemi ise elde edilen bilgilerin işletmede gerekli yerlere ulaşmasını sağlar¹⁶⁷.

İç kontrolün bilgi ve iletişim bileşeni, bilgilerin kullanılabilmesi için doğru zamanda ve formatta kurum içindeki ilgili taraflara iletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır¹⁶⁸. Aynı zamanda bilgi ve iletişim, iç kontrol faaliyetlerinin ne kadar etkili bir şekilde izlendiğinin bir göstergesidir. Örneğin, iç kontrol faaliyetlerinin kapsamı ve yeterliliği ile ilgili doğru ve zamanlı bir bilgi ve iletişim süreci, daha etkin risk değerlendirmesine ve kontrol faaliyetlerinin iç denetçi veya denetim komitesi tarafından izleme faaliyetleri yoluyla yeterli bulunup bulunmadığının değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır¹⁶⁹.

1.3.2.5. İzleme Faaliyetleri ve İç Denetim

İzleme faaliyetlerinin amacı, kontrollerin arzu edildiği biçimde çalışmasını ve mevcut durumda herhangi bir değişiklik olması halinde, gerekli uyarlamaların zamanında yapılmasını sağlamaktır. İzleme fonksiyonu; kurumun misyonu doğrultusunda, iç kontrolün tanımında belirlenen genel hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini de değerlendirmelidir¹⁷⁰.

¹⁶³ Yılcı, s.109.

¹⁶⁴ Çiğdem Baskıcı, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 11, Sayı 25, 2015, s.169. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.2015.11.25.508>.

¹⁶⁵ Ceyhan ve Apan, s.183.

¹⁶⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “**Internal Control–Integrated Framework**”, s.4

¹⁶⁷ Hasan Türedi, Filiz Gürbüz, Ümmügülüm Alıcı, “Coso Modeli: İç Kontrol Yapısı”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.11, S.142, Temmuz-2014, s.154.

¹⁶⁸ Houdini Fourie ve Christo Ackermann, “The Impact Of Coso Control Components On Internal Control Effectiveness: An Internal Audit Perspective”, **Journal of Economic and Financial Sciences (JEF)**, July 2013 6 (2), s.501, DOI: 10.4102/Jef.V6i2.272.

¹⁶⁹ Rae, Sands ve Subramaniam, s.35.

¹⁷⁰ Intosai, “Intosai: Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi, Baran Özeren (çev.), s.35.

İzleme unsurunda iç denetim faaliyetinin önemli bir işlevi mevcuttur. Coso Raporu'nda da belirtildiği üzere, iç kontrolün incelenmesi ve yeterliliğinin değerlendirilmesi iç denetçilerin başlıca görevleri arasında bulunmaktadır¹⁷¹.

1.3.3. İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinde İç Denetimin Önemi

Etkin bir iç denetim fonksiyonu, sağlıklı iç kontrol sisteminin önemli bir parçasıdır. İç denetim ekibi, denetim faaliyetlerini yerine getirmek ve bulgularını rapor etmek için üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim komitesinin tam desteğine sahip olmalıdır¹⁷². İşletmelerde iyi bir iç kontrol sisteminin öneminin yöneticiler tarafından anlaşılması, iç kontrolün bir uzantısı veya ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilen iç denetimin de gelişmesini sağlamıştır¹⁷³.

Herhangi bir kurumdaki iç kontrol sistemi, o kurumda yürütülen iç denetim faaliyetlerini direkt olarak etkilemektedir¹⁷⁴. Buna paralel olarak, işletmelerde iç denetimin varlığı da, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir faktördür. Zira iç denetçilerin, kurumun iç kontrol sisteminin yeterliliği ve performansı hakkında yönetime bilgi sağlama sorumluluğu bulunmaktadır¹⁷⁵.

İç kontrol sisteminin oluşturulması, etkin bir şekilde işletilmesi ve izlenmesi ile ilgili sorumluluk işletme yönetimine aittir. Bir iç kontrol sistemi ne denli detaylı, özenli ve etkili bir şekilde tasarlanırsa tasarlansın hataların tespiti veya önlenmesi konusunda mutlak bir güvence sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, yönetimin iç kontrol yapısının etkinliğini, düzenli bir biçimde izlemesi ve gözden geçirmesi gereklilik arz etmektedir¹⁷⁶.

1.4. İç Denetçi - Bağımsız Denetçi İlişkisi

İç ve bağımsız denetim, finansal denetimlerde benzer teknikleri kullansa da, amaçları ve kapsamı itibarı ile farklı iki disiplini temsil etmektedir¹⁷⁷. Bağımsız denetim faaliyeti, işletmelerin finansal tablolarının, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve standartlara uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği ve bu tabloların gerçek rakamları yansıtır yansıtmadığı konuları ile ilgilenirken¹⁷⁸, iç

¹⁷¹ Yılcı, s.124.

¹⁷² Stephen Pedneault, **Fraud 101: Techniques and Strategies for Understanding Fraud**, Third Edition, John Wiley & Sons, 2009, 153.

¹⁷³ Kepekçi, Bağımsız Denetim, s.33.

¹⁷⁴ Ersin Gürelin, **Denetim**, 10.Baskı, Beta: İstanbul, 2000, s.135.

¹⁷⁵ The Institute of Internal Auditors, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler, Baran Özeren (çev.), s.2.

¹⁷⁶ Burcu Adiloğlu, “İç Denetim Süreci ve Temel İşletme Faaliyetlerinin Kontrol Prosedürleriyle Değerlendirilmesi: Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2010), s.26.

¹⁷⁷ W.M. Henderson, "How Do We Assess Internal Auditing Effectiveness?", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 1 Iss. 2, 1986, s.29.,<http://dx.doi.org/10.1108/eb017580>.

¹⁷⁸ Hasnah Haron, Andrew Chambers, Rozaldy Ramsi ve Ishak Ismail, “The Reliance of External Auditors on Internal Auditors”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19 No. 9, 2004, s.1148.,DOI 10.1108/02686900410562795.

denetim kurumların sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, muhasebe ve finansal konuların analizinden, iç kontrollerin değerlendirilmesine ve risklerin tespitine kadar değişen konuları kapsamaktadır¹⁷⁹.

Bağımsız denetimin kalitesi, gerçekleştirilen faaliyetin Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları'na uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğine göre değerlendirilmektedir¹⁸⁰. Genel Kabul Görmüş Denetim Standartlarından çalışma alanı standartları bağımsız denetçinin denetim sürecinde yapması gereken çalışmaları genel itibarıyla belirlemekte¹⁸¹ ve bu kapsamda işletmenin iç kontrol sisteminin bağımsız denetçilerce incelenmesini ve değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır¹⁸². Bağımsız denetçinin iç kontrol sistemini incelemesindeki amaç, denetim planının uygulama zamanını ve uygulanacak denetim yöntemlerini belirlemektir. Denetlenen işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, finansal tabloların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmakta, hata riskini azaltmakta dolayısıyla denetim sürecinde bağımsız denetçinin gereksinim duyacağı kanıtların miktar ve kapsamının daralmasını sağlamaktadır¹⁸³.

İç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini incelemek ve değerlendirmek iç denetimin temel amaçları arasında olup¹⁸⁴, bu konuda iç denetçiler yönetim kuruluna ve üst yönetime bağımsız güvence sağlamakla yükümlüdürler¹⁸⁵. Bu durumda, iç denetçiler iç kontrol sistemini anlamaları konusunda bağımsız denetçilere yardımcı olabilirler¹⁸⁶ ve böylece iç denetim fonksiyonu, bağımsız denetçinin gerçekleştireceği maddi denetimlerin zamanlamasını ve kapsamını önemli derecede etkileyebilir¹⁸⁷.

İç ve bağımsız denetçiler arasında yüksek düzeyde bilgi paylaşımı ve koordinasyon, iç kontrolleri değerlendirmek için daha az zaman harcanmasını sağlar¹⁸⁸, gereksiz yere yinelenen denetim çabalarını en aza indirerek verimliliği artırır¹⁸⁹ ve en iyi çalışma sonuçlarının elde edilmesine katkıda

¹⁷⁹ Petraşcu ve Tamaş, s. 695.

¹⁸⁰ Ayşe Tanyeri ve Mehmet Ünsal Memiş, "Bağımsız Denetimin Etkinliği Açısından İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Komitelerin Önemi", *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2017, s.64.

¹⁸¹ İSMMO, *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim Standartları (e-kitap)*, 2009, s.70, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/4%20denetim%20standartlari.pdf>. 14 Haziran 2020.

¹⁸² Koray Tuan, "Bağımsız Dış Denetim Sürecinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.13, Sayı:2, Aralık-2009, s.8.

¹⁸³ İSMMO, *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim Standartları*, s.72.

¹⁸⁴ Celal Kepekçi, "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü Ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde İç Denetim Uygulaması", *Doçentlik Tezi, Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi*, Eskişehir, 1981, s.30, <http://Libra.Anadolu.Edu.Tr/Tezler/1981/99676.Pdf>. 14 Haziran 2020.

¹⁸⁵ Audrey Gramling ve Arnold Schneider, "Effects of Reporting Relationship and Type of Internal Control Deficiency on Internal Auditors' Internal Control Evaluations", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 33 Issue: 3, 2018, s.319, <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1606>.

¹⁸⁶ Haron, Chambers, Ramsi ve Ismail, s. 1148.

¹⁸⁷ Tanyeri ve Memiş, s.64.

¹⁸⁸ Stephanie D. Grimm ve Sheneeta W. White, "A Simulation Study of the Influence of PCAOB Regulatory Guidance on the Internal Control Audit Process: An Analysis of Relationships, Risk and Information Sharing" *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, Vol.18, 2014, s. 42. <http://dx.doi.org/10.1108/S1574-076520140000018000>.

¹⁸⁹ Gras-Gil ve diğerleri, "Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry" *Managerial Auditing Journal*, Vol. 27 No. 8, 2012, s.733. DOI 10.1108/02686901211257028.

bulunur¹⁹⁰. Bunların yanında, iç ve bağımsız denetim arasındaki ilişki ve etkileşim etkili kurumsal yönetim ve yüksek kaliteli finansal raporlama bakımından önem arz eder¹⁹¹.

İç ve bağımsız denetçilerin görevleri arasında eşgüdümün (koordinasyon) olması ve bu iki tarafın birbirlerinin çalışmalarına karşılıklı olarak itimat göstermelerini değerlendirmeleri gereği, uluslararası iç denetim standartlarında da vurgulanmaktadır. Buna göre, “iç denetim yöneticisi, aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, diğer iç ve dış güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı, faaliyetleri koordine etmeli ve onların işlerine itimat etmeyi değerlendirmelidir. İtimat temelinde tutarlı bir süreç kurulmalıdır ve iç denetim yöneticisi güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcıların yetkinlik, objektiflik ve gerekli mesleki özeni göstermelerini dikkate almalıdır¹⁹².”

Özetle, iç ve bağımsız denetçi arasındaki ilişki mevcut yönetim ortamında daha önemli hale gelmiştir. Yüksek kaliteli denetime duyulan ihtiyaç nedeniyle, iki denetim işlevinin etkili ve verimli bir şekilde sürdürdüğü işbirliğinin yararları giderek daha fazla önem kazanmaktadır¹⁹³. İç denetçiler kurumlarının dış denetiminde önemli bir rol oynamakta ve iç denetim fonksiyonu dış denetim sürecinde denetimin etkinliğini artırabilmektedir¹⁹⁴. İç denetim biriminin yetkin, objektif ve iş performansları açısından kaliteli iç denetim personelinden oluşması durumunda, dış denetime katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olacaktır¹⁹⁵. İç ve bağımsız denetçiler arasındaki koordinasyon ve iş birliğinin temel amacı denetimin etkinliğini artırmak ve denetim maliyetini en aza indirmektir¹⁹⁶.

1.5. İç Denetçilik Mesleği

1941 yılında İç Denetçiler Enstitüsü’nün kurulması, profesyonel iç denetim mesleği için dönüm noktası olarak ifade edilmektedir¹⁹⁷. Zira iç denetim, IIA’nın kurulmasının ardından bir meslek olarak görülmeye başlanmıştır¹⁹⁸.

¹⁹⁰ Zhuang Enyue, "Development trends of internal auditing in China", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 12, Iss. 4/5, 1997, s.209., <http://dx.doi.org/10.1108/02686909710173894>.

¹⁹¹ Gras-Gil ve diğerleri, s.744.

¹⁹² 2050-Eşgüdüm ve İtimat (İç Denetim Standartları), Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.13.

¹⁹³ Lois Munro Jenny Stewart, "External auditors' reliance on internal auditing: further evidence", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 26 Iss 6, 2011, s.467. <http://dx.doi.org/10.1108/02686901111142530>.

¹⁹⁴ The Institute of Internal Auditors, “İç ve Dış Denetim”, Ahmet Kara, Elif Yiğit (çev.), **İç Denetim**, Sayı:3 Bahar-2002, s.50.

¹⁹⁵ Abdulrahman A.M. Al-Twaijry, John A. Brierley ve David R. Gwilliam, “An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19 Iss 7, 2004, s.929-930. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900410549448>.

¹⁹⁶ Khaled Ali Endaya, “Coordination and Cooperation between Internal and External Auditors”, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.5, No.9, 2014, s.76. <http://www.iiste.org>. (11 Aralık 2018).

¹⁹⁷ Chun, s.247.

¹⁹⁸ Iovu, s.281.

Bugün iç denetçilik mesleğinin uluslararası temsilcisi konumunda bulunan IIA 170 ülkede 190.000'i aşkın üyeye sahip küresel bir mesleki örgüt olup¹⁹⁹, kuruluşundan bu yana, aktif olarak iç denetçilerin ve iç denetim faaliyetlerinin kalitesini artırmaya odaklanmıştır²⁰⁰.

Bu bölümde iç denetçi kavramına ve iç denetim standartlarına yer verilmiştir.

1.5.1. İç Denetçi Kavramı

İç denetçi kavramı; iç denetçinin tanımı, iç denetçinin görevleri ve sorumlulukları şeklinde iki başlıkta ele alınmıştır.

1.5.1.1. İç Denetçinin Tanımı

IIA'nın 1999 yılındaki son tanımından önce, *“iç denetim, kurum faaliyetlerini incelemek amacıyla kurum bünyesinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu”* şeklinde tanımlanmıştır²⁰¹. Bu çerçevede iç denetçi, işletmenin organizasyon yapısı içerisinde yer alan, denetim faaliyetlerini yürütmek üzere işletmenin sürekli çalışanı olarak ifade edilmiştir²⁰². Ancak iç denetim mesleğinde ve dünya genelinde meydana gelen gelişmeler dolayısıyla iç denetçinin değişen sorumluluklarını içeren yeni bir tanımlamaya ihtiyaç doğmuştur²⁰³. Bunun sonucunda 1999 yılında, iç denetimin tanımı, *“kurum faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur”* şeklinde revize edilmiştir²⁰⁴.

Dikkat edileceği üzere yukarıdaki son tanım, *“kurum bünyesinde oluşturulan”* ifadesi yer almamıştır²⁰⁵. Bunun nedeni, günümüzde işletmelerin ihtiyaç duyduğu iç denetim hizmetini, kısmen veya tamamen kurum dışından kişi veya kuruluşlardan temin edebilmeleridir. Diğer bir anlatımla, iç denetim faaliyetlerinden yararlanılırken genellikle aşağıdaki yaklaşımlardan bir tanesi tercih edilmektedir²⁰⁶;

- ✓ İşletme bünyesinde bir iç denetim biriminin oluşturulması-(iç kaynak kullanılması),

¹⁹⁹The Institute of Internal Auditors, “A Conspiracy of Silence?”, **Tone At The Top**, Sayı:88, Ağustos-2018, s.2. [https://global.theiia.org/ translations/PublicDocuments/ Tone-at-the-Top.Turkish pdf.](https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/ Tone-at-the-Top.Turkish pdf.), (27 Eylül 2018).

²⁰⁰ Marais, s.86.

²⁰¹ Coetzee ve du Bruyn, 62.

²⁰² Aslan, s.17.

²⁰³ Coetzee ve du Bruyn, s.62.

²⁰⁴ Goodwin, s. 642.

²⁰⁵ Yılancı, s.13.

²⁰⁶ Ali Kamil Uzun, “Küresel Riskler ve Denetim- Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü” **IX. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, III. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu Paralel Oturumu**, 28. 04. 2011, s. 308.

✓ İşletme dışındaki kişi veya kuruluşlardan iç denetim hizmetinin alınması-(dış kaynak kullanılması),

✓ Yukarıdaki seçeneklerin birlikte kullanılarak (eş kaynak kullanılması) iç denetim ihtiyacının karşılanması şeklindedir.

Yukarıdaki bilgilerden ve IIA'nın 1999 yılındaki tanımından hareketle iç denetçi şöyle tanımlanabilir: bağımsızlık ve objektiflik temelinde, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güvence ve danışmanlık hizmetlerini sunmakla yükümlü kişidir. Kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla faaliyetlerini yürüten iç denetçi, kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

1.5.1.2. İç Denetçinin Görevleri ve Sorumlulukları

İç denetçi, işletmede üretilen finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğruluğunu gözden geçirmekte, etkin ve güvenilir bir raporlama sisteminin kurulup kurulmadığını incelemekte, yönetim tarafından belirlenen kural ve talimatlara uygun hareket edilip edilmediğini tespit etmektedir. İç denetçi ayrıca kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve artırılmasında önemli bir görev üstlenmektedir²⁰⁷.

Bir kuruluştaki iç denetçilerin genel olarak aşağıdaki konularda görev ve sorumlulukları bulunmaktadır²⁰⁸:

✓ Finansal ve finansal olmayan bilgilerin üretilmesi ve raporlanması sürecinde uygulanan yöntemlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini gözden geçirmek,

✓ İşletme üst yönetimince belirlenen politika, prosedür ve yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamak üzere, mevcut sistem ve faaliyetleri kontrol etmek,

✓ Varlıkların korunması ile ilgili hangi yöntemlerin uygulandığını belirlemek ve bu yöntemlerin güvenilirliğini değerlendirmek,

✓ Kaynakların tasarruflu bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını araştırmak,

✓ Elde edilen sonuçların önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere uygunluk düzeyini incelemek,

✓ Faaliyet ve programların planlandığı şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini değerlendirmek.

²⁰⁷ COSO, **Internal Control – Integrated Framework**, p.4, [http://coso.org.s.4.A.\(29 Eylül 2018\)](http://coso.org.s.4.A.(29 Eylül 2018)).

²⁰⁸ ISMMMO, **Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim Standartları**, s.15.

İç denetim kuruluşlar için katma değerli bir hizmet sunmaktadır, dolayısıyla günümüzde iç denetçiler kendilerini iç kontrolün rutin gözden geçirilmesiyle sınırlamazlar. İş ve işlemlerin karmaşıklığı ile birlikte yönetim için danışmanlık rolü üstlenmişlerdir. Buna ilave olarak iç denetçiler, finansal girişimlerin sonuçlarının araştırılması, işletme faaliyetleri hakkında bilgi verilmesi ve potansiyel risklerin belirlenmesi açısından yönetime hizmet ederler²⁰⁹.

İç denetçilerin kurum içerisinde herhangi bir baskıya maruz kalmadan bağımsız hareket etmelerini sağlamak için, iç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının tanımlandığı, uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu olan, yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından onaylanan bir iç denetim yönetmeliğinin bulunması gereklidir²¹⁰. Söz konusu yönetmelikte; iç denetim faaliyetinin konumu, kapsamı ve işletmedeki tüm kayıtlara, belgelere, varlıklara ve kişilere erişim yetkisini, tanımlayan hususlar yer almalıdır²¹¹.

İşletme içindeki konumları ve bağımsızlıkları nedeniyle iç denetçiler belirgin bir gözlem rolü üstlenmişlerdir²¹². İç denetçilerin işletme içerisindeki rolleri ile beraber işletmelerin iç denetçilerden beklentileri de değişmiştir. Bu kapsamda günümüz iç denetçilerinden iç denetim departmanının finansal uzmanlığının artırmasına ek olarak, kişiler arası yeteneklerini de genişletmeleri istenmektedir²¹³.

1.5.2. Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları

İç denetim standartları; değişik ülkelerde ve kurumlarda oldukça farklı amaçlarla yürütülen iç denetimin planlanması, uygulanması ve raporlanması ile ilgili temel ilkeleri belirlemekte, etkin ve verimli bir denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi bakımından iç denetçilerin uymakla yükümlü oldukları mesleki gereklilikleri ifade etmektedir. İç denetimin kalitesi, iç denetçilerin mesleki standartları ne ölçüde yerine getirdiklerine bağlıdır²¹⁴. Bu nedenle, iç denetim faaliyetinin, uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu bir şekilde icra edilmesi, iç denetçilerin ve iç denetim birimlerinin sorumluluklarını yerine getirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır²¹⁵.

Standartlar, nitelik standartları ve performans standartları olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Nitelik standartları, iç denetim faaliyetlerini icra eden kişi ve kurumların özellikleri ile ilgilidir. Performans standartları ise yürütülen iç denetim faaliyetlerinin performansını değerlendirmek

²⁰⁹ Barry J. Cooper, Philomena Leung ve Clive M.H. Mathews, "Benchmarking - a comparison of internal audit in Australia, Malaysia and Hong Kong", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 11, Iss. 1, 1996, s.26, <http://dx.doi.org/10.1108/02686909610105575>.

²¹⁰ 1000-Amaç, Yetki ve Sorumluluklar, (İç Denetim Standartları), Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, s.4.

²¹¹ 1000-Amaç, Yetki ve Sorumluluklar, (İç Denetim Standartları), Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, s.4.

²¹² Mehmet Ünsal Memiş, "Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar", **Mali Çözüm Dergisi**, Ocak-Şubat-2008, Sayı: 85, s.85.

²¹³ Cynthia Harrington, "Internal Audit's New Role", **Journal of Accountancy**, September 2004, s. 69.

²¹⁴ Kezban Şimşek ve Başak Ataman, s.390.

²¹⁵ Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları**, s.1.

için kullanılan kalite ölçütlerini sağlamaktadır. Hem nitelik hem de performans standartları tüm iç denetim hizmetlerine uygulanmaktadır²¹⁶.

1.5.2.1. Nitelik Standartları

Nitelik standartları; Amaç, Yetki ve Sorumluluklar, Bağımsızlık ve Objektiflik, Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat ile Kalite Güvence ve Geliştirme olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır. Bu standartlar 1000 ile 1300'lü kodlar arasında yer almaktadır. Nitelik standartlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir²¹⁷:

- **Amaç, Yetki ve Sorumluluklar:** İç denetim faaliyetinin amacı yetkisi ve sorumlulukları uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu bir iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmalıdır. İç denetim yöneticisi, söz konusu yönetmeliği dönemsel olarak gözden geçirmeli, üst yönetim ve yönetim kurulunun onayına sunulmalıdır²¹⁸.

- **Bağımsızlık ve Objektiflik:** İç denetçilerin denetledikleri faaliyetlerden bağımsız olmaları mesleğin olmazsa olmazları arasındadır. Bu kavram denetçiye çalışmalarını tarafsız ve özgür bir biçimde yürütme fırsatı sağlar. İç denetimin sonuçlarını doğrudan etkilediğinden, iç denetçilerin mesleki çalışmaları sırasında bağımsızlıklarını zedeleyecek her türlü tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerekir²¹⁹.

- **Yeterlilik ve Meslekî Özen ve Dikkat:** İç denetçiler denetim faaliyetlerini yürütürken mesleğin gerektirdiği özeni ve dikkati göstermelidirler. İç denetçiler verimsizlik, müsriflik, hatalı veya hileli işlemler, çıkar çatışmaları vb. her türlü duruma karşı uyanık olmalıdır. Gerekli özen; hata yapılmamasını değil, gerekli hassasiyetin gösterilmesini ifade etmektedir²²⁰.

- **Kalite Güvence ve Geliştirme Programı:** İç denetçilerin mesleki bilgi ve becerilerini sürekli olarak artırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, iç denetim yöneticisi, iç denetimin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir²²¹.

1.5.2.2. Performans Standartları

Performans standartları; İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi, İşin Niteliği, Görev Planlaması, Görevin Yapılması, Sonuçların Raporlanması, İlerlemenin Gözlenmesi, Risklerin Kabul Edildiğinin

²¹⁶ a.g.e.,s.2.

²¹⁷ a.g.e.,s.2.

²¹⁸ a.g.e., s.4.

²¹⁹ a.g.e., s.4.

²²⁰ The Institute of Internal Auditors, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler, Baran Özeren (çev.), s.14-15.

²²¹ 1300-Kalite Güvence ve Geliştirme Programı (İç Denetim Standartları), Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, s.9. <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>(7 Temmuz 2020).

İletilmesi olmak üzere toplam yedi başlıkta ele alınmıştır. Performans standartları 2000 ile 2600 kodları arasında yer alan standartlardır. Söz konusu standartlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir²²²:

- **İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi:** Standartlarda, iç denetim yöneticisinin iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir biçimde yönetmek zorunda olduğu belirtilmiştir. İç denetim ancak, kurumsal hedefleri, stratejileri ve riskleri dikkate aldığı kuruma ve onun paydaşlara değer katar; kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğine yönelik güvence sağlar²²³.

“İç Denetim Faaliyeti” başlığının altında, sırasıyla 2010 ila 2070 kodları verilen standartlar şunlardır;

- ✓ Planlama
- ✓ Bildirim ve Onay
- ✓ Kaynak Yönetimi
- ✓ Politika ve Prosedürler
- ✓ Eşgüdüm (Koordinasyon) ve İtimat
- ✓ Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar
- ✓ Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk.

Standartlarda belirtildiği üzere iç denetim yöneticisi, etkin ve verimli bir iç denetim icra edebilmek için ilkin kurumun hedeflerine uygun olarak risk esaslı bir plan yapmak durumundadır. Söz konusu plan, en az yılda bir defa yapılan yazılı bir risk değerlendirmesine dayanmak zorundadır²²⁴.

İç denetim yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dahil iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirmek zorundadır²²⁵.

İç denetim yöneticisi; üst yönetim, yönetim kurulu veya denetim komitesince onaylanan iç denetim planının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır²²⁶. İç denetim faaliyeti ile ilgili politika ve prosedürleri belirlemek durumundadır²²⁷. Ayrıca, denetim faaliyetlerinde verimliliği sağlamak ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, diğer iç ve dış güvence ve

²²²Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Standartları, s.12-23.

²²³2000-İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi (İç Denetim Standartları), Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, s.12.

²²⁴a.g.e., s.12.

²²⁵a.g.e., s.13.

²²⁶a.g.e., s.13.

²²⁷a.g.e., s.13.

danışmanlık hizmeti sağlayıcılarla bilgi paylaşımında bulunmalı, faaliyetleri koordine etmeli ve onların işine itimat etmeyi değerlendirmelidir²²⁸.

Yürütülen iç denetim faaliyetleri ile ilgili olarak iç denetim yöneticisinin, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel olarak raporlar sunması gerekmektedir. Söz konusu raporlar; iç denetim yönetmeliği, iç denetimin bağımsızlığı, iç denetim planına göre ortaya konulan performans, iç denetim biriminin kaynak ihtiyaçları, mesleki ahlak kuralları ile standartlara uyum, denetim faaliyetinin sonuçları ve iç denetim yöneticisi tarafından kurum için kabul edilemez olarak değerlendirilebilecek bir riske üst yönetimin cevabı ile ilgili hususları içermelidir²²⁹.

İç denetim hizmeti, kurum dışından başka bir kuruluş tarafından sunulduğunda, söz konusu kuruluş o kurumun etkili bir iç denetim faaliyeti sürdürülmesi sorumluluğunun farkında olmasını sağlamak durumundadır²³⁰.

- **İşin Niteliği:** 2100 no'lu "İşin Niteliği" standardının alt başlıkları şunlardır²³¹:

- ✓ Yönetişim/Kurumsal Yönetim
- ✓ Risk Yönetimi
- ✓ Kontrol

Bu standarda göre iç denetim faaliyeti; sistemli, disiplinli ve risk odaklı bir yaklaşımla kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini gözden geçirmeli ve bu süreçlerin geliştirilmesini sağlamalıdır²³².

- **Görev Planlaması:** 2200 no'lu "Görev Planlaması" standardının alt başlıkları şunlardır²³³:

- ✓ Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler
- ✓ Görev Amaçları
- ✓ Görev Kapsamı
- ✓ Görev Kaynaklarının Tahsisi
- ✓ Görev İş Programı

Standarta göre, iç denetçilerin, üstlendikleri her görevin amacını, kapsamını, zamanlamasını ve kaynak dağılımını içeren yazılı bir plan hazırlamaları gerekmektedir. Söz konusu planın, göreve ilişkin riskleri, kurumsal hedef ve stratejileri dikkate alması gerektiği ayrıca belirtilmiştir²³⁴.

²²⁸a.g.e., s.13.

²²⁹a.g.e., s.13.

²³⁰a.g.e., s.15.

²³¹a.g.e., s.15.

²³²a.g.e., s.15.

²³³a.g.e., s.17

- **Görevin Yapılması:** 2300 no'lu “Görevin Yapılması” standardı şu alt başlıkları içermektedir²³⁵:

- ✓ Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması
- ✓ Analiz ve Değerlendirme
- ✓ Bilgilerin Kayıtlı Hale Getirilmesi
- ✓ Görevin Gözetim ve Kontrolü

Söz konusu standartta belirtildiği üzere iç denetçiler, üstlendikleri görevleri başarıyla tamamlamak ve istenilen amaçlara ulaşabilmek için yeterli, faydalı ve güvenilir bilgileri elde etmeli, görevle ilgili vardığı kanaatleri ve ulaştığı sonuçları analiz edip, değerlendirmeli ve bunları kayıtlı hale getirmelidir²³⁶.

- **Sonuçların Raporlanması:** İç denetçilerin, gerçekleştirdikleri görevlerle ilgili ulaştıkları sonuçları raporlamaları gerekmektedir. Yapılan raporlamaların doğru, nesnel, açık, hatasız, eksiksiz ve zamanında sunulma özelliklerini taşıması gerekmektedir²³⁷. Ayrıca söz konusu raporlarda denetim görevinin amaçları, kapsamı ve ulaşılan sonuçlar belirtilmelidir²³⁸.

2400 no'lu standart şu alt başlıkları kapsamaktadır²³⁹:

- ✓ Raporlama Kısıtları
- ✓ Raporlamaların Kalitesi
- ✓ Hata ve Eksiklikler
- ✓ “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’na Uygun Olarak Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması
- ✓ Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması
- ✓ Sonuçların Dağıtımı
- ✓ Genel Görüşler

Düzenlenen nihai iç denetim raporunun, önemli bir hata veya eksiklik içermesi durumunda, raporun iletildiği tüm taraflara söz konusu raporun düzeltilmiş hali gönderilmelidir²⁴⁰. Ayrıca iç denetim yöneticisinin, görev sonuçlarını ilgili taraflara dağıtma zorunluluğu da mevcuttur²⁴¹.

²³⁴a.g.e., s.17.

²³⁵a.g.e., s.19.

²³⁶a.g.e., s.19-20.

²³⁷a.g.e., s.20.

²³⁸a.g.e., s.20

²³⁹a.g.e., s.20-23.

²⁴⁰a.g.e.,s.21.

- **İlerlemenin Gözlenmesi:** 2500 no'lu bu standarda göre iç denetim yöneticisi, sunulan iç denetim raporlarıyla ilgili olarak yönetimin gerekli tedbirleri alıp almadığını tespit etmek ve gelişmeleri izlemek için bir takip sistemi kurması gerekmektedir²⁴².

- **Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi:** 2600 no'lu son standarda göre, iç denetim yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir risk seviyesini üstlenmeyi kabul ettiği kanaatine vardığında, bu durumu üst yönetimle tartışmalıdır. Buna rağmen konu çözümlenemezse, denetim komitesi ve yönetim kurulu durumdan haberdar edilmelidir²⁴³.

1.5.2.3. Etik Kuralları

Etik kuralları, iç denetim hizmetini gerçekleştiren kişi ve kuruluşları bağlamaktadır. Belirli faaliyetlerden ziyade, iç denetim uygulamasına yönelik olan bu kurallar, iç denetçilerin uymak zorunda olduğu asgari gereklilikleri ve iç denetçilerden beklenen davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla IIA'nın Etik Kuralları iki önemli hususu içermektedir²⁴⁴;

- ✓ İç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili 'İlkeler'
- ✓ İç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan Davranış Kuralları.

Etik Kuralların amacı, iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir²⁴⁵.

1.6. Denetim Komitesi

İşletmenin varlığını devam ettirmek ve kar beklentilerini karşılama çabaları yöneticiler üzerinde büyük baskılar yaratmaktadır. Finansal tablolarında çeşitli hileler yapan işletmelerin çoğunun zarar ettiği veya zarar etmenin eşiğinde bulunduğu dikkate alındığında, yönetim kurulunun bozulma belirtileri gösteren finansal yapıyı düzenli olarak izleyebilmek için çeşitli sistem veya uygulamalardan yararlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır²⁴⁶. Bu sistemlerden bir tanesi de yönetim kurulu adına, finansal raporlama, iç kontrol, kurumsal yönetim, iç denetim ve dış denetim faaliyetlerinin gözetiminden sorumlu olan denetim komitesidir²⁴⁷.

Önemi ilk olarak 1970'li yıllarda anlaşılan denetim komitelerine, zaman içerisinde daha fazla sayıda kurum bünyesinde yer vermiştir. Özellikle halka açık şirketlerin yönetimlerinden

²⁴¹a.g.e.,s.22.

²⁴²a.g.e.,s.23

²⁴³a.g.e.,s.23.

²⁴⁴ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Etik Kuralları, s.1., <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/EtikKurallari.pdf>(28 Haziran 2020).

²⁴⁵ a.g.e., s.1.

²⁴⁶ Akarkarasu, s.28.

²⁴⁷Pedneault, s.152.

kaynaklanan çeşitli başarısızlıkları ve yolsuzlukları önleme düşüncesi denetim komitesinin iş hayatına iyice yerleşmesini sağlamıştır²⁴⁸.

Denetim komiteleri, bir taraftan finansal raporlama skandalları ile zedelenen yatırımcı güvenini yeniden sağlamak amacıyla²⁴⁹, diğer taraftan kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelerin etkisiyle dünya genelinde gittikçe daha fazla şirket bünyesinde oluşturulmaktadır²⁵⁰. Günümüzde denetim komitesinin rolü iş kültürüne sağlam bir şekilde yerleşmiştir. Komite, işletmeler açısından Londra ve New York dahil olmak üzere çoğu uluslararası borsalar için zorunludur²⁵¹.

Ülkemizde 2003 yılından itibaren SPK ve Bankacılık düzenlemelerinde yer bulan denetim komitesinin²⁵² kurumsal yönetim kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ifade edilmektedir²⁵³. Ayrıca iç denetim-bağımsız denetim-kurumsal yönetim üçgeninde denetim komitesinin, görev ve sorumlulukları nedeniyle büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü söz konusu komite, iç denetim faaliyetinin etkin bir şekilde yürütülmesinde ve iç denetçilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde büyük paya ve etkiye sahiptir²⁵⁴.

Bu bölümde, denetim komitesinin tanımı, görevleri ve sorumlulukları ve iç denetim açısından denetim komitesinin önemi ele alınmıştır. Daha sonra iç denetim ile denetim komitesi arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

1.6.1. Denetim Komitesinin Tanımı

Denetim komitesi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Yasası'nda denetim komitesi, şirketlerin muhasebe ve finansal denetim ile ilgili süreçlerinin gözetimi amacıyla yönetim kurulu tarafından oluşturulan bir komite olarak tanımlanmaktadır²⁵⁵.

²⁴⁸Şaban Uzun, "İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Sayı:8, Ocak 2003, s.81

²⁴⁹ Lisa A. Owens, Jackson Diana Robinson ve Sandra Waller Shelton, "The Association Between Audit Committee Characteristics, the Contracting Process and Fraudulent Financial Reporting", **American Journal of Business**, Vol. 24 Iss 1, s.58. <http://dx.doi.org/10.1108/19355181200900005>.

²⁵⁰ Süleyman Uyar, "İç Denetçiler ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?" **İç Denetim Dergisi**, Sayı: 12, Yaz-2005, s.22.

²⁵¹K.H. Spencer Pickett, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, England, John Wiley & Sons Ltd., 2005, s.38.

²⁵²Şerafettin Sevim ve Ayşenur Eliuz, Denetim Komitelerinin İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Roller ve İMKB'de Bir Araştırma", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:36, 2007, 61.

²⁵³ Patrik Velte, "The Link Between Audit Committees, Corporate Governance Quality And Firm Performance: A Literature Review", **Corporate Ownership & Control**, Vol. 14, Iss. 4, Summer 201, 2017, s.16, <https://www.researchgate.net/publication/315689172>.

²⁵⁴Süleyman Uyar, "İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü" **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:63, s.4., <https://www.ismmmo.org.tr/Yayinlar/Mali-Cozum-Dergisi/sayi-63/--2080>. (20. Temmuz 2018).

²⁵⁵ Paradisa Sukma ve Yustrida Bernawati, "The Impact of Audit Committee Characteristics on Audit Quality", **Jurnal Akuntansi**, Vol. XXIII, No. 03 September 2019: 366., DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v23i3.602>.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (İç Denetim Standartları) Terimler Sözlüğü'nde denetim komitesi şöyle ifade edilmektedir: “Yönetim kurulunun onayına bağlı olarak, finansal konularda ve/veya iç denetim alanında bilgili bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan denetim komitesi, yönetim kurulu adına muhasebe, denetim, iç kontrol sistemi ve finansal raporlama ile ilgili uygulamaların üst gözetiminden sorumludur”²⁵⁶.

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) denetim komitesini şu şekilde tanımlamaktadır: “Denetim komitesi, yönetim kurulu adına, iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, finansal raporlama ve iç kontrollerin işleyişi ve yeterliliğini gözetim işlevine sahip komitedir. Denetim komitesi bu işlevi ile yönetim kurulu için güvence sağlamaktadır”²⁵⁷.

SPK tarafından yayımlanan (Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında (Seri:X No:22, m.25) Tebliğ ve II-17.1sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği m.4.5.9) Tebliğ'lerinde denetimden sorumlu komite başlığı altında şu şekilde tanımlanmıştır: “Denetimden sorumlu komite, şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar”^{258, 259}.

SPK Tebliği (Seri:X No:22) 25. madde de ayrıca, denetim komitesi kurma zorunluluğu bulunmayan işletmelerde, denetim komitesince yapılan işlerin, yönetim kurulunca yerine getirileceği ifade edilmiştir.

1.6.2. Denetim Komitesinin Görevleri ve Sorumlulukları

Denetim komitesi, iç-dış denetim faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak, kurumun iç kontrollerini güçlendirmek ve finansal raporlarının doğruluğunu gözetmekle yükümlü komitedir. Böyle bir komiteye gereksinim duyulmasının temel nedeni, asil-vekil probleminin doğasından kaynaklanan ve vekalet teorisi ile açıklanan finansal kaynakların vekiller tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin asillerin duyduğu endişedir. Denetim komitesi, iç kontrol sisteminin, iç-dış denetim faaliyetlerinin ve finansal faaliyetlerin gözetimini yapmak ve bunların etkinliğini değerlendirmek

²⁵⁶Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, **IIA Uluslararası İç Denetim Standartları Terimler Sözlüğü**, 2016, s.24, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>(28 Haziran 2020).

²⁵⁷ TÜSİAD, **Uygulama Örnekleriyle Birlikte A'dan Z'ye Denetim Komiteleri**, Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, İstanbul: Sis Matbaacılık, Haziran-2012, s.27.

²⁵⁸ Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22, madde 25), **Sermaye Piyasası Kurulu**, <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/590>. (21 Haziran 2020).

²⁵⁹II-17.1sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği m.4.5.9., **Sermaye Piyasası Kurulu**, <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20140103/3>. (21 Haziran 2020).

suretiyle finansal raporlamanın doğruluğunu sağlamakta ve bu sayede vekalet sorunlarının giderilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir²⁶⁰.

Denetim komitesinin; yönetime danışmanlık ve rehberlik sağlama görevleri ile birlikte, yönetimi izleme ve denetleme görevleri de bulunmaktadır. Bu çerçevede, yönetim kurulu adına²⁶¹;

- İç kontrol sistemi, risk yönetimi uygulamaları ile iç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin gözetilmesi,
- Muhasebe ve raporlama sistemlerinin sağlıklı işleyişinin ve üretilen bilginin bütünlüğünün gözetilmesi,
- İç denetçilere yol göstererek, iç kontrolleri gözeterek ve raporlama standartlarına uyumun sağlandığına emin olarak finansal raporlama sürecinin denetlenmesi,
- Finansal bilgilerin kamuya açıklanması,
- Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmelerin yapılması,
- Yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi, işleyiş ve etkinliğinin gözetimi, değerlendirilmesi denetim komitesinin rol ve sorumlulukları arasındadır.

Denetim komitesinin görev tanımları kuruluştan kuruluşa değişmekle birlikte²⁶², Ray Bromark ve Ralph Hoffman, denetim komitesinin sorumluluklarının temel sorumluluklar ve ek sorumluluklar olmak üzere ikiye ayrıldığını ifade etmektedirler. Söz konusu sorumluluklar aşağıda belirtilmektedir²⁶³:

Denetim komitesinin temel sorumlulukları:

- ✓ Finansal raporlama süreci ve iç yapı ile ilgili olarak yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmak,
- ✓ Düzenli olarak planlanmış toplantılar aracılığıyla, yönetim kurulu, üst yönetim, bağımsız denetçi ve iç denetim arasındaki doğrudan iletişimin sürdürülmesi.

Denetim Komitesinin ilave sorumlulukları:

²⁶⁰ David S. T. Matkin, "In The Shadow Of Corporate Scandal: The Use Of Audit Committees In U.S. Local Governments", **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Vol. 22 Issue: 2, 2010, s.207-208, <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-22-02-2010-B003>.

²⁶¹ TÜSİAD, Uygulama Örnekleriyle Birlikte A'dan Z'ye Denetim Komiteleri, s.14.

²⁶² Barry J. Cooper, "The Audit Committee and Internal Audit", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 8, Iss. 3, 1993, s.8., <http://dx.doi.org/10.1108/02686909310036223>.

²⁶³ Louis, Braiotta Jr., **The Audit Committee Hand Book**, 4th Edition, New York: John Wiley&Sons Inc., 2004, s.44.

✓ Yasa ve yönetmeliklere uygunluk, etik değerler, çıkar çatışması, suistimal ve sahtekarlığın araştırılması ile ilgili kurumsal politikaların gözden geçirilmesi,

✓ İç denetim veya bağımsız muhasebeciler aracılığıyla yıllık kurumsal yönetim politikalarına uyum incelemelerini koordine etmek,

✓ Özel soruşturmalar yapmak veya denetlemek,

✓ İdari giderlerin gözden geçirilmesi,

✓ Finansal yönetimin performansını değerlendirmek.

Denetim komiteleri, iç denetçiler, dış denetçiler ve yönetim kurulu başta olmak üzere; özellikle denetçilerin atanması, iç ve dış denetimin kapsamının gözden geçirilmesi ve firmanın finansal durumunun raporlanması gibi faaliyetler sırasında, farklı paydaşlar arasındaki iletişim açığını kapatır²⁶⁴.

İşletmelerdeki kritik rolü sebebiyle, denetim komitesinin yönetimden bağımsız olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Böylece yönetim kuruluna özellikle mali konular ile ilgili daha iyi denetim desteği sağlayabilir²⁶⁵.

1.6.3. İç Denetim Sürecinde Denetim Komitesinin Önemi

Denetim komitesi de iç denetim de işletmedeki usulsüzlük ve yanlışlıkların önlenmesi temel amacıyla faaliyetlerini sürdürdüğünden güçlü ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun varlığı, denetim komitesinin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesine ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Öte yandan, denetim komitesi de iç denetim fonksiyonunun kalitesinin artırılmasına, kurum içinde bağımsızlığının ve tarafsızlığının sağlanmasına, sürekli mesleki gelişimlerle iç denetçilerin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasına katkıda bulunabilir²⁶⁶.

Denetim komitesi finansal raporlama, risk yönetimi, iç kontrol, yasa ve düzenlemelere uyum, iç denetçiler ve dış denetçilerin gözetimini sağlar. Bu bakımdan hem iç kontrol uygulamalarını hem de iç denetim faaliyetlerini güçlendirir. Aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinin ayrılmaz parçası olarak ifade edilen denetim komitesinin, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmelerde görevlerini yerine getirebilmekte ve bu sebeple finansal bilgilerin doğruluğuna ilişkin güvence sağladığı ifade edilmektedir²⁶⁷.

²⁶⁴ K. Chanawongse, P. Poonpol ve N. Poonpool, "The Effect Of Auditor Professional On Audit Quality: An Empirical Study Of Certified Public Accountants (Cpas) In Thailand", **International Journal of Business Research**,; 11(3), 2011, s 113.

²⁶⁵ Dyah Ayu Larasati ve diğerleri, "Independent audit committee, risk management committee, and audit fees", **Cogent Business & Management**, 6, 1, 2019, s.3, <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1707042>.

²⁶⁶ Uyar, "İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?", s.23.

²⁶⁷ Uzun, s.3.

1.6.4. İç Denetim - Denetim Komitesi İlişkisi

Denetim komitesinin iç kontrol konusunda yönetim kuruluna karşı sorumlu olması, iç denetçilerin ise risk yönetimi ve iç kontrollerin değerlendirilmesinde ve raporlanmasında kilit bir rol oynaması nedeniyle, bu iki taraf sağlıklı bir dayanışma içerisinde²⁶⁸.

İç denetimin de denetim komitesinin de amacı yönetimdeki hata ve hileleri önlemektir. Bu doğrultuda denetim komitesi, iç denetim biriminin bağımsızlığının sağlanması ve organizasyonel statüsünün güçlendirilmesi konularında gerekli desteği sağlamalı ve iç denetimin etkinliğini artırmalıdır²⁶⁹.

İç denetimin etkinliği açısından denetim komitesinin iç denetimin gözetimi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi büyük öneme sahiptir. Etkili bir iç denetim faaliyetinin sağlanması için denetim komiteleri²⁷⁰;

- İç denetim yöneticisi ile açık ve şeffaf bir ilişki kurmalıdır,
- İç denetimin bağımsızlığının sağlanmasına gerekli katkıyı sağlamalıdır,
- İç denetim yöneticisi ile belirli aralıklarla toplantılar gerçekleştirmelidir,
- Denetim planını incelemeli ve katkı sunmalıdır,
- Denetim komitesi yönetmeliği çerçevesinde, iç denetim faaliyetinin üst gözetimini sürdürmelidir.

İç denetim biriminin etkinliğini sağlamak amacıyla, iç denetçiler ile denetim komitesi arasındaki ilişki ve görüşmelerin sıklığı önemlidir. Böylece, iç denetim faaliyetlerinden kaynaklanan tüm önemli bulguları denetim komitesinin dikkatine sunma imkanı bulur²⁷¹.

Denetim komitesi ve iç denetim arasındaki kritik ilişki, komite üyelerinin iç denetim alanındaki en iyi uygulamaları ve iç denetim faaliyetlerinin nasıl çalıştığını derinlemesine kavramasını zorunlu kılmaktadır²⁷². Bu nedenle, denetim komitesi, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini izlemeli ve gözden geçirmelidir. İç denetim fonksiyonunun bulunmadığı hallerde denetim komitesi, iç denetim fonksiyonuna gereksinim olup olmadığını her yıl dikkate almalı ve yönetim kuruluna tavsiyede

²⁶⁸The Institute of Internal Auditors, **The Audit Committee: Purpose, Process, Professionalism**, https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Aud_Comm_Brochure_1_.pdf 05 Ekim 2018, s.8.

²⁶⁹ Uyar, “İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?”, s.24.

²⁷⁰The Institute of Internal Auditors, “Carillion’un Batışı: Yanlış Anlaşılmış riskler, Kısıtlanmış Denetçiler”, **Tone At The Top**, Haziran-2018, Sayı:87, <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Tone-at-the-Top-June-2018-Turkish.pdf>, s. 3-4. (8 Ekim 2018).

²⁷¹Urton Anderson, **Assurance and Consulting Services**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, s.103., <https://global.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf>. (15 Ekim 2018).

²⁷²The Institute of Internal Auditors, **The Audit Committee: Purpose, Process, Professionalism**, s.8.

bulunmalıdır. Ayrıca böyle bir fonksiyonun olmamasının nedenleri, yıllık raporun ilgili bölümünde açıklanmalıdır²⁷³.

1.7. Dünyada Yaşanan Gelişmeler ve Türk Mevzuatında İç Denetim

Bu bölümde ilk olarak dünyada iç denetimin gelişimini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen raporlara ve düzenlemelere yer verilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla 1977 yılında Amerika’da yürürlüğe giren Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu, 1985 yılında kurulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu Raporu, 1992’de yayımlanan Coso Raporu, aynı yıl Birleşik Krallık’ta yayımlanan Cadbury Komitesi Raporu ve son olarak 2002’de Amerika’da yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Yasası ele alınmıştır. Daha sonra ülkemizde iç denetim ile ilgili yasal düzenlemelere yer verilmiştir. Bu kapsamda, 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK Düzenlemeleri, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK Düzenlemeleri, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu düzenlemeleri iç denetim yönüyle incelenmiştir.

1.7.1. İç Denetimi İlgilendiren Uluslararası Gelişmeler

1970’lerde, ABD’de ve dünyanın başka yerlerinde, çok sayıda büyük kurumsal muhasebe dolandırıcılığı ve iç kontrole ilişkin kurumsal başarısızlıklar yaşanmıştır. Yaşanan olaylar ABD’de Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu’nun (Foreign Corrupt Practices Act of 1977-FCPA) çıkmasını ve iç kontrol kavramının daha iyi anlaşılmasına ve tanımlanmasına yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamıştır²⁷⁴. Bu kapsamda, 1985 yılında Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu kurularak (1987 yılında) bir rapor yayımlamıştır. Daha sonra 1992’de Coso Raporu ve aynı yıl Cadbury Komitesi Raporu vb. raporlar yayımlanmıştır.

2000’li yılların başında Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia, Lehman Brothers gibi büyük işletmelerde skandallar meydana gelmiştir²⁷⁵. Yaşanan skandallar bu işletmelerle ilişki içerisinde bulunan tüm paydaşları büyük zararlara uğratmış ve finansal tablolara olan güveni zedelemiştir²⁷⁶.

Yaşanan çok sayıda muhasebe skandalı sonucunda, iç kontrollerin ve kurumsal yönetimin önemi anlaşılmış ve 2002 yılında kabul edilen Sarbanes Oxley Yasası²⁷⁷ ile yatırımcıların finansal tablolara olan güveninin tekrar sağlanması amaçlanmıştır²⁷⁸.

²⁷³ Pickett, s.143.

²⁷⁴ Robert R. Moeller, **Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework**, 1st Edition, New York: John Wiley&Sons Inc., 2013, s.6.

²⁷⁵ Şimşek ve Ataman, s.391.

²⁷⁶ Kıvanç Ertekin, “Bağımsız Denetimde Bir Dönüm Noktası: Enron Olayı ve Sarbanes - Oxley Yasası, **Mali Çözüm**, Mayıs-Haziran-2017, s.102

Yukarıdaki gelişmelerin iç denetime etkileri aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

1.7.1.1. 1977 Tarihli Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu

Yaşanan yolsuzluklar sonucunda ABD’de 1977 yılında yürürlüğe giren FCPA, ABD'deki kişilerin ve işletmelerin, ticari ilişkileri etkilemek için yabancı hükümet yetkililerine veya politikacılarına ödeme yapmasını yasaklamıştır²⁷⁹. Ayrıca Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (Securities and Exchange Commission SEC)’na tabi işletmelere özetle aşağıdaki konularda zorunluluklar getirmiştir²⁸⁰:

- ✓ İşletmede meydana gelen işlemlerin doğru ve gerçeği yansıtacak şekilde defter ve hesaplara kaydedilmesi ve bunların saklanması,
- ✓ İşlemlerin yönetimin iznine uygun olarak yürütüldüğüne dair makul güvence sağlamak üzere, yeterli bir iç (muhasabe) kontrol sisteminin tasarlanması ve sürdürülmesi,
- ✓ Hesapların makul aralıklarla mevcut varlıklarla karşılaştırılması ve herhangi farklılık durumunda uygun önlemlerin alınması,
- ✓ Finansal tabloların (U.S. Generally Accepted Accounting Principles) GAAP ile uyumlu olarak hazırlanması.

FCPA, etkin iç kontrollerin önemini vurgulamıştır. FCPA hükümleri nedeniyle, işletmelerde yönetim kurulları ve denetim komiteleri aktif olarak iç kontrolleri incelemeye başlamıştır. FCPA’nın yürürlüğe girmesiyle birlikte, özellikle büyük ABD şirketlerinde iç kontrol sistemleri, söz konusu Kanun hükümleriyle uyumlu hale getirilmiştir. İşletmelerde, genellikle iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine ve yasal hükümlerle uyumlu hale getirilmesine ilişkin görevler iç denetim departmanlarına verilmiştir²⁸¹.

İç denetçiler, kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve devamının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır²⁸². Bu kapsamda, FCPA iç denetçilerin rolünü ön plana

²⁷⁷ Grimm ve White, s.34.

²⁷⁸ Owens, Robinson ve Shelton, s. 58.

²⁷⁹ The Institute of Internal Auditors, **IPPF – Practice Guide Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs**, 2014, s.4. <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Nieuws/PG-Auditing-Anti-bribery-and-Anti-corruption-Programs.pdf>(01 Temmuz 2020).

²⁸⁰ Moeller, Brink’s Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge, s.27.

²⁸¹ Moeller, Brink’s Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge, s.27-28.

²⁸² Karen Van Peursem, “Internal auditors’ role and authority New Zealand evidence”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 19, No. 3, 2004, s.378, DOI 10.1108/02686900410524382.

çıkarmış ve organizasyonel statülerini belirlemiştir. FCPA yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından iç denetimin değerinin anlaşılmasını sağlamıştır²⁸³.

FCPA'nın yürürlüğe girmesinden hemen sonra çeşitli meslek örgütleri ve düzenleyici kurumlar, iç kontrollere ilişkin çalışmalar yapmış, öneri ve kılavuzlar yayımlamışlardır. Bu arada birçok halka açık şirket, kendi iç denetim fonksiyonlarının boyutunu ve kalitesini artırmış ve iç kontrol sistemlerini detaylı bir şekilde incelemeye başlamıştır²⁸⁴.

1.7.1.2. Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu

1985'te kurulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu, hileli finansal raporlamaya yol açan faktörleri belirlemek ve bunların oluşumunu azaltabilecek tavsiyeler sunmak amacıyla kurulmuştur²⁸⁵.

Treadway Komisyonu olarak da bilinen Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu aşağıda belirtilen kuruluşlar tarafından finanse edilmiştir²⁸⁶:

- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (*American Institute of Certified Public Accountants-AICPA*),
- Amerikan Muhasebe Birliği (*The American Accounting Association-AAA*),
- Finansal Yöneticiler Enstitüsü (*The Financial Executives Institute-FEI*)
- İç Denetçiler Enstitüsü (*The Institute of Internal Auditors-IIA*),
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (*The Institute of Management Accountants-IMA*),

Treadway Komisyonu'nun en önemli amacı, hileli finansal raporların sebeplerini tespit etmek ve bunları önlemeye çalışmaktır. Bu amaçla 1987'de yayımlanan Treadway raporu, kamu kurumlarının yöneticileri ve yönetim kurullarına, kamu muhasebesiyle uğraşan kişilere, Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC)'na, akademilere ve diğer düzenleyici kurum ve kuruluşlara iç kontrol ile ilgili çeşitli tavsiyeler içermektedir²⁸⁷.

²⁸³ Zabihollah Rezaee ve Gerald H. Lander, "The Internal Auditor–Education and Training: The Partnership Concept", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 6 Iss 2, 1991, s.4, <http://dx.doi.org/10.1108/02686909110005445>.

²⁸⁴Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Internal Control–Integrated Framework", 1994, s.94.

²⁸⁵ Zabihollah Rezaee ve Gerald H. Lander, "The Internal Auditor's Relationship with the Audit Committee", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 8, No. 3, 1993, s. 36. <https://doi.org/10.1108/02686909310036269>.

²⁸⁶ Joseph A. Grundfest ve Max Berueffy, Esq., **The Treadway Commission Report: Two Years Later**, U.S.Securities and Exchange Commission New Release, 1989, s.1. <https://www.sec.gov/news/speech/1989/012689grundfest.pdf>(04 Temmuz 2020).

²⁸⁷ Nihal Saltık, **İç Kontrol Standartları**, T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2007, s.10. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/4042ickontrolstandartlaripdf.pdf>(04 Temmuz 2020).

Rapor'da iç denetime ilişkin çeşitli tavsiyeler ve açıklamalar da yer almaktadır. Söz konusu tavsiye ve açıklamalar aşağıda özetlenmiştir²⁸⁸:

- Halka açık şirketler, şirketin büyüklüğüne ve niteliğine uygun, yeterli sayıda kalifiye personel ile çalışan etkin bir iç denetim fonksiyonu oluşturmalı ve sürdürmelidir,
- Halka açık şirketler, iç denetim işlevlerinin tarafsız olmasını sağlamalıdır,
- İç denetçiler, finansal olmayan denetim bulgularının şirketin finansal tablolarına etkilerini dikkate almalıdır,
- Yönetim ve denetim komitesi, iç denetçilerin tüm finansal raporlama sürecinin denetimine katılımını bağımsız muhasebeci ile uygun ve düzgün bir şekilde koordine edilmesini sağlamalıdır.

Treadway Raporu'nda, halka açık şirketlerde hileli finansal raporlamanın sıklığının azaltılmasına yardımcı olacak bir takım temel uygulamalar belirlendiği ve bunlardan bir tanesinin yönetim kurulu tarafından şirketin finansal raporlama sürecini denetlemek üzere etkin bir denetim komitesi kurmak diğerinin ise bir iç denetim fonksiyonu oluşturmak ve sürdürmek olduğu ifade edilmiştir²⁸⁹.

Raporda iç denetçinin, denetim bulgularını şirketin mali tabloları bağlamında değerlendirmesi ve faaliyetlerini uygun olduğu ölçüde bağımsız muhasebecinin faaliyetleri ile koordine etmesi gerektiği belirtilmiştir²⁹⁰. Ayrıca, yetersiz iç denetim fonksiyonunun hileli finansal raporlama uygulamalarına yol açacağı²⁹¹, etkin işletilen iç denetimin ise hileli finansal raporlamanın tespit edilmesinde ve önlenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır²⁹².

1.7.1.3. 1992 Tarihli COSO Raporu

Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu bünyesinde iç kontrol fonksiyonunun tekrar gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Kurulan komite kısaca COSO (Committee of Sponsoring Organization) olarak bilinmektedir. Komite, işletmeler için kurulacak olan iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilebilmesi için genel anlamda kabul görmüş ölçüleri hayata geçirmeyi amaçlamıştır. COSO, temelde hileli finansal raporlamaya sebebiyet veren faktörlere

²⁸⁸ James C. Treadway, Jr, William M. Batten, William S. Kanaga, Hugh L. Marsh, Thomas I. Storrs ve Donald H. Trautlein (National Commission on Fraudulent Financial Reporting), **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, October 1987, s.37-39. <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf> (04 Temmuz 2020).

²⁸⁹ a.g.e., s.6.

²⁹⁰ a.g.e., s.11-12.

²⁹¹ a.g.e., s.97

²⁹² a.g.e., s.37.

odaklanır ve halka açık şirketler, bağımsız denetçiler, Amerika Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) ve diğer düzenleyiciler ile eğitim kurumları için tavsiyeler geliştirir²⁹³.

Coso Raporu'nda, iç kontrol sisteminin güvenilirliğinin sağlamasında, iç denetim fonksiyonunun ve denetim komitesinin önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır²⁹⁴.

İç denetimin rolü ve önemi ile ilgili 1992 tarihi COSO Raporu'nda yer alan ifadeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir²⁹⁵:

- İç denetçiler, kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve bu etkinliğin sürdürülmesinde önemli bir rol oynar,
- Uygunsuz ve hileli davranış tespiti etme ve raporlama yeteneğinden yoksun, zayıf bir iç denetim fonksiyonu, çalışanların uygunsuz/hileli davranışlarda bulunması için cazip bir ortam yaratır,
- İç denetim birimi, şirketin mali tablolarının hazırlanmasından doğrudan sorumlu olmayan, yeterli yetkilere sahip üst düzey bir yetkiliye sınırsız bir şekilde erişebilmelidir,
- İşletme içinde, güçlü bir iç denetim işleviyle birlikte denetim komitesi, üst yönetimin iç kontrolleri geçersiz kılmaya veya finansal sonuçları yanıltıcı bir şekilde sunmaya çalıştığı durumları belirlemek ve harekete geçmek için en iyi konumda bulunmaktadır,
- Bir kuruluştaki tüm faaliyetler potansiyel olarak iç denetçilerin sorumluluğundadır. Bazı işletmelerde iç denetim işlevi, operasyonlar üzerindeki kontrollerle yoğun bir şekilde ilgilenirken (örneğin, iç denetçiler üretim kalitesini periyodik olarak izleyebilir, müşterilere gönderilerin zamanında olup olmadığını test edebilir veya tesis düzeninin etkinliğini değerlendirebilir), diğer işletmelerde, iç denetim fonksiyonu öncelikle uyum veya finansal raporlama ile ilgili faaliyetlere odaklanabilir.

Coso Raporu (1992)'nda etkili bir iç kontrol sistemi için denetim komitesinin, iç denetçi ile görüşebilmesi ifade edilmiştir. Ayrıca iç denetçinin denetim komitesi ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için uygun ortamın sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Komite iç ve bağımsız denetçi ile birlikte işletmenin yıllık denetim planını gözden geçirmelidir²⁹⁶.

²⁹³ Özgür Çatıkkaş, **Sigortacılık Sektöründe İç Denetim**, Birinci Basım, İstanbul: Yalın Yayıncılık, 2017, s.47.

²⁹⁴ Özgür Çatıkkaş, Mustafa Okur ve İsmail Balkan, **Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2012, s.28 https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/792/Catikkas_Kitap.pdf(6 Temmuz 2020).

²⁹⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, **"Internal Control-Integrated Framework"**, 1994, s.7, 25, 28, 87,88.

²⁹⁶ Çatıkkaş, Okur ve Balkan, s.29.

1.7.1.4. Cadbury Komitesi Raporu

İngiltere’de, aralık 1992’de, kurumsal yönetim alanında öneriler geliştirmek üzere, “Kurumsal Yönetimin Finansal Görünüşü Üzerine Komite Raporu” başlıklı bir rapor yayımlamıştır. Söz konusu rapor, Cadbury Raporu olarak da bilinmektedir²⁹⁷.

Cadbury Raporu, Sir Adrian Cadbury’nin başkanlığında Bank of England ve London Stock Exchange tarafından oluşturulmuştur. Raporda kurumsal yönetim “şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem” olarak tanımlanmıştır. Raporda en iyi uygulama kriterleri açıklık, doğruluk ve hesap verilebilirlik olarak açıklanmaktadır²⁹⁸.

Cadbury Raporu’nda, etkili bir iç kontrol sistemi, bir şirketin verimli bir şekilde yönetilmesi için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir²⁹⁹. Bu nedenle iç kontrollerin ve prosedürlerin düzenli olarak izlenmesini sağlamak için, şirketlerde iç denetim fonksiyonunun kurulması tavsiye edilmektedir. Ayrıca iç denetimin, şirketin iç kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğu ve etkinliğini sağlamaya yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Denetim Komitesi adına soruşturma yürütmek ve dolandırıcılık şüphelerini takip etmek için iç denetim fonksiyonunun önemli bir konumda olduğu ifade edilmiştir. Rapor’da, iç denetimin bağımsızlığını sağlamak için denetim komitesi başkanına sınırsız erişime sahip olması gerektiği belirtilmiştir³⁰⁰.

1.7.1.5. Sarbanes-Oxley Yasası

Kurumsal yönetim uygulamalarının güçlendirilmesi, denetçi bağımsızlığının sağlanması, halka açık şirketlerin finansal raporlama sürecinde üretilen bilgilerin kalitesinin artırılması ve şeffaflığın sağlanması amacıyla yönelik olarak, 30.07.2002 tarihinde, “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” olarak da bilinen Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) yürürlüğe girmiştir. SOX ile benzer skandalların önlenmesi³⁰¹ ve yatırımcıların güveninin tekrar kazanılması amaçlanmıştır³⁰².

Sarbanes-Oxley Yasası ile genel olarak aşağıdaki konularda düzenlemeler yapılmıştır:

²⁹⁷ a.g.e., s.29.

²⁹⁸ Gaye Aslı Sancar, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Dergisi-Selçuk İletişim**, Cilt:8, Sayı: 1, 2013, s.76, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177736>.

²⁹⁹ Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance, (Auditing-Internal Control, 5.16).

³⁰⁰ a.g.e., (The Board-Internal Audit, 4.39).

³⁰¹ Ferhat Yazgılı, “Sarbanes-Oxley Yasası (Sox Compliance)”, **(Akademik Makaleler)**, <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>. (28 Kasım 2018).

³⁰² Agyemang, s.4.

- SEC (Securities Exchange Commission) bünyesinde Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB) kurulmuştur³⁰³. PCAOB, bağımsız denetim firmaları tarafından kullanılacak denetim standartlarını hazırlamak³⁰⁴ ve denetim standartlarını geliştirmekle görevlendirilmiştir³⁰⁵.

- CEO (Genel Müdür/Chief Executive Officer) ve CFO (Mali İşler Müdürü/Chief Financial Officer)'ya şirketin finansal tablolarını ve iç kontrollerin yeterliliğini onaylama zorunluluğu, dış denetçiler tarafından denetim dışı bazı hizmetlere ilişkin yasaklar, dış denetçilerin doğrudan denetim komitesine rapor vermesi zorunluluğu getirilmiştir³⁰⁶.

- Kurumsal yönetim uygulamalarının güçlendirilmesi, kamuoyunun daha güvenilir bir biçimde aydınlatılması, denetimde etkinliğin artırılması ve denetçi bağımsızlığının sağlanmasına yönelik hükümler getirilmiştir³⁰⁷,

- Finansal tabloları bilerek ve isteyerek yanlış beyan eden şirket yöneticilerine yönelik cezalar artırılmış ve şirket sahtekârlığını bildiren çalışanlara yönelik koruma getirilmiştir³⁰⁸,

Sarbanes-Oxley Yasası ile şirketlerde iç kontrollerin güçlendirilmesi ve böylece yolsuzlukların önlenmesi amaçlanmıştır³⁰⁹. İç denetim departmanları (ve diğer kontrol mekanizmaları), şirketlerde varlıkların korunmasında, hileli ve kötü amaçlı uygulamaların tespit edilmesinde önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir³¹⁰. Bu bakımdan SOX yasasının, işletmeler tarafından iç denetimin öneminin anlaşılmasına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

1.7.2. Türkiye’de İç Denetime İlişkin Düzenlemeler

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de iç denetime ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelere ilişkin detaylar aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

³⁰³ Kurnaz, “Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006), s.52.

³⁰⁴ Pehlivanlı, Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları, s.22.

³⁰⁵ Grimm ve White, s.37.

³⁰⁶ Dana R. Hermanson ve Larry E. Rittenberg, **Chapter 2 Internal Audit And Organizational Governance**, The Institute Of Internal Auditors Research Foundation, 2003, s.44. <https://na.theiia.org/iia/PDF/Public%20Documents/Chapter%202%20Internal%20Audit%20and%20Organizational%20Governance.pdf>(07 Temmuz 2020).

³⁰⁷ Çatıkkaş, Okur ve Balkan, s.35.

³⁰⁸ Matkin, s.207.

³⁰⁹ Agyemang, s.4.

³¹⁰ Marika Arena ve Giovanni Azzone, “Internal Audit Departments: Adoption and Characteristics in Italian Companies”, **International Journal of Auditing Int. J. Audit**, 11, 2007, s.92.

1.7.2.1. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK Düzenlemeleri

6362 sayılı Kanun'da iç denetim ile ilgili hükümlere, Takas Kuruluşları'na yönelik olarak, “*Merkezi Karşı Taraf*” başlıklı 78'inci maddede yer verilmiştir³¹¹. Bu kapsamda merkezi karşı taraf hizmeti verecek merkezî takas kuruluşlarında iç denetim birimleri kurmak ve idame ettirmek zorunludur. Ayrıca söz konusu kuruluşlardaki iç denetim birimlerinin, risk yönetim ve bilgi işlem altyapılarının güvenilirliğini ve yeterliliğini asgari altı aylık dönemler itibarıyla kontrol etmek ve sonuçlarını Sermaye Piyasası Kurulu'na bildirmeleri gerekmektedir³¹².

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 1981 yılında çıkartılan 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na göre kurulmuştur*. SPK'ya tabi kuruluşlarda, düzenleme, denetleme, önlemler alma şeklinde görev ve yetkileri mevcuttur. SPK yapmış olduğu düzenlemeler ile iç denetimin gelişmesinde önemli rol oynamıştır³¹³. Kurul'un yayımlamış olduğu tebliğlerde, iç denetime ilişkin düzenlemeler aşağıda belirtilmiştir:

SPK, iç denetime ilişkin önemli düzenlemelere, 14.07.2003 tarih ve 25168 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan V/68 sayılı Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Tebliği'nde yer vermiştir. Tebliğ sadece Aracı Kurumları içermekle beraber özel sektör işletmeleri için iç denetim açısından iyi bir yol göstericidir³¹⁴.

SPK'nın söz konusu tebliğine göre, “Aracı Kurumlar, bünyelerinde faaliyetlerinin kapsam ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte iç denetim sistemlerini kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar”³¹⁵.

Tebliğ'de belirtildiği üzere Aracı Kurumlar'da iç denetim sistemi; iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreç olarak ifade edilmiş olup, iç kontrol sistemi, “*Aracı Kurum'un merkez dışı örgütleri dahil tüm iş ve işlemlerinin yönetim stratejisi ve politikalarına uygun olarak düzenli, verimli ve etkin bir şekilde mevcut mevzuat ve kurallar çerçevesinde yürütülmesi, hesap ve kayıt düzeninin bütünlüğünün ve güvenilirliğinin, veri sistemindeki bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilirliğinin sağlanması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve tespiti amacıyla aracı kurumda uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm esas ve usulleri*”, Teftiş Sistemi ise, “*Aracı Kurumun günlük faaliyetlerinden bağımsız, yönetimin ihtiyaçları ve aracı kurumun yapısına göre mevzuat ve aracı kurum politikalarına uygunluk denetimleri şeklinde müfettişlerce*

³¹¹ 6/12/2012 Tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, (RG.30/12/2012 tarih sayı: 28513), m.78/4-5. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf> (06 Ocak 2019).

³¹² a.g.e., m.78/4-5.

* 28/7/1981 tarihli ve 2499 sayılı Kanun, 6/12/2012 tarihli ve 6362 sayılı Kanun'un (30/12/2012 tarih sayı: 28513) Resmi Gazete yayımlanması ile yürürlükten kaldırılmıştır.

³¹³ Yılancı, s.23.

³¹⁴ Yılancı, s.24.

³¹⁵Sermaye Piyasası Kurulu, **Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (Seri: V, No: 68)**, m.4., <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/07/20030714.htm#11> (07 Aralık 2018).

gerçekleştirilen, iç kontrol sisteminin işleyişi başta olmak üzere aracı kurumların tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsayan ve bu alanlara ilişkin değerlendirme yapılmasını sağlayan, değerlendirmelerde kullanılan kanıt ve bulguların raporlama, izleme ve inceleme sonucunda elde edildiği sistematik denetim sürecini” ifade eder denmektedir³¹⁶.

Teftiş faaliyetinin, aracı kurumun tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsamı gerekmektedir. Tebliğ’e göre, aracı kurumların bünyelerinde, doğrudan yönetim kuruluna bağlı ve sorumlu olacak bir teftiş birimi oluşturarak burada yeterli sayıda müfettiş görevlendirmeleri zorunludur. Teftiş, aracı kurum içinde tüm varlıkların, hesap ve kayıtların, belgelerin, personelin ve aracı kurumun güvenliğini etkileyebilecek diğer tüm unsurların yerinde incelenmesinin yanı sıra aracı kurumun yapısının ve faaliyetlerinin özelliğine göre merkezden de inceleme ve denetleme faaliyetlerinde bulunulmasını, gerektiğinde soruşturma yapılmasını, ifade alınmasını, savunma istenmesini, belge ve bilgilere el konulmasını, gerekli görülmesi halinde sorumlu personelin inceleme sonuçlandırılıncaya kadar işten uzaklaştırılmasının aracı kurum yönetim kuruluna önerilmesi gibi eylemleri de kapsar³¹⁷.

Tebliğ’e göre, müfettişler tarafından yapılan denetim çalışmalarının rapora bağlanarak aracı kurum merkezinde saklanması ve yönetim kuruluna sunulması gerekmektedir. Düzenlenen raporların ve bu raporların dayanağı olan belgelerin düzenlenmelerini izleyen yıldan itibaren en az 5 yıl süreyle veya bu süre içinde hukuki ihtilafa konu olanların, ihtilafın sonuçlanmasına kadar saklanması zorunluluğu bulunmaktadır³¹⁸.

SPK’nın iç denetimle ilgili önemli hükümler içeren diğer bir düzenlemesi de 12/06/2006 tarih ve 26196 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri:X, No:22)’dir. Söz konusu Tebliğ’in çeşitli bölümlerinde iç denetime ve iç kontrol sistemine atıflar yapılmış ve ayrıca Yirmi Yedinci Kısım/Birinci Bölüm, “İç Denetim Çalışmalarından Yararlanılması Sürecinde Uyulacak Esaslar” ve ikinci Bölüm, “Kullanılacak İç Denetim Çalışmalarının Zamanlaması ve Değerlendirilmesi” başlıklarında aşağıdaki konularda iç denetim ile ilgili detaylı hükümlere yer verilmiştir³¹⁹;

- İç denetimin kapsamı ve amaçları,
- İç denetim ile bağımsız denetçi arasındaki ilişki,
- İç denetimin (bağımsız denetçi tarafından) anlaşılması ve ön değerlendirme,
- İç denetçilerle işbirliğinin zamanlaması,
- İç denetim çalışmalarının değerlendirilmesi.

³¹⁶a.g.e., m.3.

³¹⁷a.g.e., m.12.

³¹⁸a.g.e., m.12.

³¹⁹ Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22), (md.1-7), Sermaye Piyasası Kurulu, s.118-119., <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/590.9> (Temmuz 2020).

1.7.2.2.5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK Düzenlemeleri

19/10/2005 tarihli ve 25983 sayılı mükerrer Resmi Gazetede yayımlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir³²⁰.

5411 sayılı Kanun'da iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve denetim komitesine ilişkin detaylı hükümler yer almaktadır. Söz konusu Kanun'un 23. maddesine göre, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır³²¹.

Denetim Komitesi başlıklı 24. maddede ise denetim komitesi kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Söz konusu maddenin ilk paragrafında, bankaların yönetim kurullarınca, yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere, oluşturulacak denetim komitesinin en az iki üyeden oluşacağı ve bu üyelerin icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği, Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirileceği belirtilmiştir³²².

24. maddenin ikinci paragrafında, denetim komitesi üyelerinin, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'na belirlenen niteliklere sahip olmaları gerektiği ve buna ilişkin bilgi ve belgelerin atamanın yapılmasını müteakiben en geç yedi iş günü içinde BDDK'ya bildirileceği hükmü mevcuttur³²³.

24. madde devamında, denetim komitesinin görev ve sorumlulukları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Buna göre, denetim komitesinin, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin 5411 sayılı Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, 5411 sayılı Kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumlu olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca denetim komitesinin, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında

³²⁰ 5411 sayılı Bankacılık Kanunu md.1. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf>. (03 Aralık 2018).

³²¹ a.g.e., md.23.

³²² a.g.e., md.24.

³²³ a.g.e., md.24.

oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından; görevlerinin ifasıyla ilgili olarak düzenli raporlar almak ve bankanın faaliyetlerinin sürekliliğini ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde bu hususları yönetim kuruluna bildirmekle yükümlü olduğu belirtilmiştir³²⁴.

Denetim komitesi, altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla icra ettiği faaliyetlerin sonuçları ile bankada alınması gereken önlemlere, yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ve bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerini yönetim kuruluna bildirmekle yükümlü tutulmuştur³²⁵.

Aynı maddenin son paragrafında ise, denetim komitesinin, bankanın tüm birimlerinden, anlaşmalı destek hizmeti kuruluşlarından ve bağımsız denetim kuruluşlarından bilgi ve belge almaya, bedeli banka tarafından karşılanmak suretiyle konularında ihtisas sahibi kişilerden yönetim kurulunun onayına bağlı olarak danışmanlık hizmeti sağlamaya yetkili kılınmış, denetim komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarının yönetim kurulu tarafından düzenleneceği hükme bağlanmıştır³²⁶.

Kanun'un İkinci Bölümü "İç Sistemler" olarak adlandırılmıştır. Bu kapsamda yer alan 29. maddede, bankaların karşı karşıya kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrol altına alınması, faaliyetlerin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetimi sistemi kurmak ve bu sistemleri işletme yükümlülüğünün bulunduğu vurgulanmıştır. Ayrıca iç sistemlerin (iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi) kuruluşu, işleyişi, yeterliliği konularına ilişkin usul ve esasların BDDK tarafından belirleneceği ifade edilmiştir³²⁷.

30. 31. ve 32. maddelerde sırasıyla, iç kontrol sistemi, risk yönetim sistemi ve iç denetim sistemi ele alınmıştır.

30. madde hükmüne göre, bankaların iç kontrol sistemi kapsamında aşağıdaki yükümlülükleri yerine getirmeleri gerekmektedir³²⁸:

➤ Faaliyetlerin mevzuata, iç düzenlemelere ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak,

➤ Muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini her seviyedeki personeli tarafından uyulacak ve uygulanacak sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlamak,

³²⁴ a.g.e., md.24.

³²⁵ a.g.e., md.24.

³²⁶ a.g.e., md.24.

³²⁷ a.g.e., md.29.

³²⁸ a.g.e., md.30.

➤ Görevlerin fonksiyonel ayrımlarını, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, fon ödemelerini, banka işlemlerinin mutabakatını sağlamak,

➤ Varlıkların korunmasını, yükümlülüklerin kontrol altında tutulmasını temin etmek,

➤ Maruz kalınan her türlü riskin tespiti, değerlendirilmesi ve yönetimi için gerekli alt yapıyı hazırlamak ve yeterli iletişim ağını oluşturmak,

Aynı maddede, iç kontrol faaliyetlerinin yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütüleceği vurgulanmıştır.

Risk yönetim sistemi başlıklı 31. maddeye göre bankalar, risk yönetim sistemi kapsamında, risk politikalarını Kurulca belirlenen esaslar çerçevesinde oluşturmak, uygulamak ve raporlamak zorundadır. Risk yönetimi faaliyetleri ise, yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak risk yönetimi birimi ve personeli tarafından yürütülecektir³²⁹.

İç denetim sistemi başlıklı 32. maddesine göre, bankalar bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadır. Bu kapsamda, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğunu banka müfettişleri denetleyecektir. Aynı madde kapsamında, iç denetim faaliyetlerinin, yeterli sayıda banka müfettişlerince, tarafsız ve bağımsız bir şekilde ve gerekli mesleki özen gösterilerek yerine getirilmesi gerektiği hükme bağlanmıştır. Ayrıca ana ortaklık niteliğindeki bankanın iç denetiminde görev alanların, konsolidasyona tâbi ortaklıklarda iç denetim görevini ifa edebileceği ve iç denetimle görevli birimce veya yetkili müfettişlerce söz konusu Kanun'un 29'uncu maddesinin ikinci fıkrası kapsamında düzenlenecek iç denetim raporunun, en az üçer aylık dönemler itibarıyla ve denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna tevdi edilmesinin zorunlu olduğu belirtilmiştir³³⁰.

2000 yılında kurulan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) 2001 yılında, "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik"i yayımlamıştır. Bankacılık Kanunu'nda yapılan değişikliklere ve Uluslararası uygulamalarda yaşanan gelişmelere paralel olarak, BDDK tarafından 2001'de yayımlanan yönetmelik değiştirilmiştir. Bu kapsamda sırasıyla 2006, 2012 ve 2014 yıllarında yeni yönetmelikler yayımlanmıştır. 11 Temmuz 2014 tarih ve 29057 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik'te yer alan hükümler de gelişmelere paralel olarak güncellenmektedir. Söz konusu yönetmelikte özetle;

✓ Bankaların, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu değişen koşullara uygun tüm şube ve birimleri 5411

³²⁹ a.g.e., md.31.

³³⁰ a.g.e., md.32.

s.Kanuna istinaden yürürlüğe konulan düzenlemelere göre konsolidasyona tabi tutulan ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin iç sistemler kurmak ve işletmek zorunda oldukları³³¹,

✓ İç sistemler kapsamındaki birimlerin, organizasyon yapısı içerisinde yönetim kuruluna bağlı (ve yönetim kurulunun sorumluluğunda) kurulacağı³³²,

✓ Yönetim kurulunun, denetim komitesinin görüş, öneri, değerlendirme ve benzeri işlemlerine dayalı yapılacak olanlar hariç olmak üzere iç sistemler kapsamındaki görev ve sorumluluklarını kısmen veya tamamen iç sistemler sorumlusuna devredebileceği, bu kapsamda iç sistemler sorumluluğu görevinin ancak icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden birine veya bu nitelikteki yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelere ya da denetim komitesine verilebileceği³³³,

✓ İç sistemler sorumlusu olan üyenin veya üye sayısının ikiden az olması sonucunu doğurması kaydıyla iç sistemler sorumlusu olan komite üyesinin görevden ayrılması, görevden alınması ya da aranan nitelikleri kaybetmesi durumunda onbeş gün içinde yerine aynı nitelikleri haiz bir yönetim kurulu üyesinin atanmasının zorunlu olduğu³³⁴,

✓ Denetim komitesi üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile üyelerin hangi niteliklere sahip olması gerektiği³³⁵,

✓ Bankalardaki iç kontrol sisteminin amacı, kapsamı, iç kontrol birimi ve iç kontrol personelinin görev ve yetkileri³³⁶,

✓ İç denetim sisteminin amacı ve kapsamı³³⁷,

✓ İç denetim biriminin görev ve yetkileri³³⁸,

✓ İç denetim yöneticisinin ve iç denetim faaliyetini icra edecek müfettişlerin taşıması gereken özellikler ve yetkileri³³⁹,

✓ İç denetim faaliyetleri ile çalışma esasları³⁴⁰,

✓ Risk yönetimi sisteminin amacı, sistemin tesisi³⁴¹,

✓ Risk yönetimi sisteminin politikaları ve uygulama usulleri³⁴²,

³³¹ Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik, md.4/1. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140711-5.htm>(09 Temmuz 2020).

³³² a.g.e., md.4/2.

³³³ a.g.e., md.4/2.

³³⁴ a.g.e., md.4/2.

³³⁵ a.g.e., md.6-7.

³³⁶ a.g.e., md.9-20,

³³⁷ a.g.e., md.21.

³³⁸ a.g.e., md.22.

³³⁹ a.g.e., md.23, 24.

³⁴⁰ a.g.e., md.25-34.

³⁴¹ a.g.e., md.35.

✓ Risk yönetimi birimi ve personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin detaylı düzenlemeler yapılmıştır³⁴³.

İç denetim ile ilgili olarak, gerek 5411 sayılı Kanun'da yer alan hükümler gerekse Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından yapılan ikincil düzenlemeler, risk esaslı, geleceğe dönük ve uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu düzenlemelerdir. Bu yönüyle söz konusu düzenlemeler, bankacılık sektörü açısından olduğu kadar, ülkemizdeki tüm kurum ve sektörler açısından önemli ve yol gösterici niteliktedir.

1.7.2.3. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

6102 sayılı Kanun doğrudan ve dolaylı olarak iç denetime ilişkin önemli hükümleri ihtiva etmektedir. İç denetim ile ilgili olarak, 366'ncı maddenin 2.fıkrasında, "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir" hükmü ile zorunlu olmasa da, iç denetim ve bahsi geçen amaçlarla ilgili komite ve komisyonlar kurma görevinin yönetim kurulunda olduğu belirtilmiştir³⁴⁴.

Türk Ticaret Kanunu (TTK) 375 1/c bendinde yer alan, "muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması" görevinin yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında olduğu belirtilmiştir³⁴⁵. Söz konusu hükümde, iç denetimden açıkça bahsedilmese de madde gerekçesinde, "*muhasebe, finans denetimi düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir*"denmektedir. Ayrıca "*şirketin hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç denetim örgütüne gereksinim olduğu ve bir anonim şirketin denetiminin onlarca, hatta yüzlerce müşterisi bulunan bir bağımsız dış denetim kuruluşuna bırakılamayacağı, zira bu tür dış denetim şirketlerinin her müşterisini, içeriden ve yakından izleyemeyeceği vurgulanarak, finansal denetimin iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanım şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimini ve izlenmesini de içereceği*" belirtilmiştir³⁴⁶.

Denetim raporu başlıklı 402'nci maddenin ikinci fıkrasında, yönetim kurulunun, şirketin durumu hakkındaki yıllık faaliyet raporunda yer alan irdelemelerinin, (bağımsız) denetçi tarafından,

³⁴² a.g.e., md.36.

³⁴³ a.g.e., md.35-45.

³⁴⁴ 13/1/2011 Tarih ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (RG. 14/2/2011, Sayı : 27846), madde:366/2.(01 Aralık 2018).

³⁴⁵ a.g.e., md.375/c.

³⁴⁶ Türk Ticaret Kanunu Madde Gerekçeleri, Madde:375/c, <http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2010/04/Turk-Ticaret-Kanunu-Madde-Gerekceleri.pdf>.(01 Aralık 2018).

finansal tablolar ile tutarlılığı ve gerçeğe uygunluğu açısından değerlendirileceği hükmüne yer verilmiştir³⁴⁷. Madde gerekçesinde ise, “bağımsız denetçinin yıllık faaliyet raporunu denetlemek için yeterli olanaklara sahip bulunamayacağı vurgulanarak, bunun ana sebepleri olarak yıllık faaliyet raporlarında yer alacak bilgiler içinde şirketin plan ve projeksiyonlar, istihdam durumu, pazar payı, pazarlama faaliyetleri içermesi, bağımsız denetçinin bu konuları denetim olanağının bulunmaması” ifade edilmektedir³⁴⁸. Bu noktadan hareketle, yıllık faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin ancak iç denetim birimleri tarafından denetlenebileceğini ve yönetim kurulları ile raporun diğer tarafları için icradan bağımsız ve objektif bir güvence sağlanabileceğini belirtmek yerinde olacaktır³⁴⁹.

1.7.2.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Dünya genelinde özel sektör işletmeleri tarafından uzun süredir yoğun bir şekilde kullanılmakta olan iç denetim faaliyeti, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle Avrupa Birliği’ne aday ülkelerde, kamu yönetiminde şeffaflığın sağlanması ve hesap verilebilirliğin artırılması amacıyla etkin bir iç denetim fonksiyonunun kurulması gerekliliği ortaya çıkmış ve iç denetime yönelik yasal düzenlemeler yapılmıştır³⁵⁰. Ülkemizde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun (24/12/2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak) yürürlüğe girmesiyle birlikte³⁵¹, iç denetim kamu mali kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir³⁵².

İç denetim, 5018 sayılı Kanunun 63 ile 67’nci maddeleri arasında düzenlenmiştir. 63’üncü maddede yer alan, “iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir” şeklindeki tanım³⁵³, IIA’nın iç denetim tanımı ile paralellik göstermektedir. 63’üncü maddenin ikinci fıkrasında ise, Kamu idarelerinin yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle,

³⁴⁷ a.g.e., md. 402/2.

³⁴⁸ 13/1/2011 Tarih ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde Gerekeçleri, md 402/2, s.138

³⁴⁹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İç Denetim”, **İç Denetim-Aysberg**, Sayı:31, Kış-2012, s.10. <https://www.tide.org.tr/uploads/tide31.pdf>. (01 Aralık 2018).

³⁵⁰ Ümit Şahin, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda İç Denetim Sistemi”, **K.M.U İİBF Dergisi** Yıl:10 Sayı:15 Aralık-2008, s.290.

³⁵¹ 10/12/2003 Tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (RG. 24/12/2003, Sayı: 25326), <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>(07 Ekim 2020).

³⁵² Şahin, s.290.

³⁵³ 10/12/2003 Tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, md. 63.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)'nın uygun görüşü üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabileceği belirtilmiştir³⁵⁴.

5018 sayılı Kanun'da, iç denetçilerin görevlerine ilişkin hükümler 64.madde düzenlenmiştir. Buna göre iç denetçilerin aşağıdaki görevleri yerine getirmesi gerekmektedir³⁵⁵:

- ✓ Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- ✓ Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,
- ✓ Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- ✓ İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek,
- ✓ Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,
- ✓ Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak.
- ✓ Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek.

64'üncü maddenin devamında, iç denetçinin görevlerini, İDKK tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getireceği ve görevin tamamen bağımsız olduğu ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemeyeceği hükme bağlanmıştır³⁵⁶.

Yukarıdakilerin yanı sıra iç denetçinin, görevine ilişkin hazırlayacağı denetim raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunacağı ve bu raporların üst yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile malî hizmetler birimine verileceği belirtilmiştir. Ayrıca, iç denetim raporlarının ve bunlar üzerine yapılan işlemlerin ise üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İDKK'ya gönderilmesi gerektiği ifade edilmiştir³⁵⁷.

İç denetçilerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin düzenlendiği 65'inci maddeye göre iç denetçi olarak atanacakların, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48'inci maddesinde

³⁵⁴ a.g.e., md. 63/2.

³⁵⁵ a.g.e., md.64.

³⁵⁶ a.g.e., md. 64.

³⁵⁷ a.g.e., md. 64.

belirtilenlerin yanında, aşağıdaki şartları taşıması gerekmektedir³⁵⁸:

- ✓ İlgili kamu idaresinin özelliği de dikkate alınarak İDKK tarafından belirlenen alanlarda en az dört yıllık yüksek öğrenim görmüş olmak,
- ✓ Kamu idarelerinde denetim elemanı olarak en az beş yıl veya İDKK tarafından belirlenen alanlarda en az sekiz yıl çalışmış olmak,
- ✓ Mesleğin gerektirdiği bilgi, ehliyet ve temsil yeteneğine sahip olmak,
- ✓ İDKK tarafından gerekli görülen diğer şartları taşımak.

Yukarıdaki şartları sağlayan ve kamu idarelerine iç denetçi olarak atanacakların, İDKK koordinatörlüğünde, iç denetim eğitimine tâbi tutulacağı bu kapsamda, eğitim programının, denetim, bütçe, malî kontrol, kamu ihale mevzuatı, muhasebe, personel mevzuatı, Avrupa Birliği mevzuatı ve mesleki diğer konularda yeterli bilgi verilecek şekilde hazırlanacağı, söz konusu eğitimi başarıyla tamamlayan iç denetçi adaylarına sertifika verileceği, eğitim programına ilişkin hususların ve eğitim sonucunda yapılacak diğer işlemlerin Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelikle düzenleneceği hükme bağlanmıştır³⁵⁹.

Yukarıdakilere ilave olarak 65'inci maddede, “iç denetçiler, bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından sertifikalı adaylar arasından atanır ve aynı usulle görevden alınır. İç denetçilerin kamu idareleri itibarıyla sayıları, çalışma usul ve esasları ile diğer hususlar Cumhurbaşkanı tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenir” hükmüne yer verilmiştir³⁶⁰.

5018 sayılı Kanun'un 66'ncı ve 67'nci maddelerinde ise, İDKK'ya ilişkin bilgilere ve söz konusu Kurul'un görevlerine yer verilmiştir. Buna göre; İDKK'nın, kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere icra edeceği görevler aşağıda sıralanmıştır³⁶¹:

- ✓ İç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, denetim rehberlerini hazırlamak ve geliştirmek,
- ✓ Uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek,
- ✓ Kamu idarelerinin denetim birimleri ile iş birliğini sağlamak,
- ✓ Yolsuzluk veya usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması

³⁵⁸ a.g.e., md. 65.

³⁵⁹ a.g.e., md. 65.

³⁶⁰ a.g.e., md. 65.

³⁶¹ a.g.e., md.66-67.

konusunda önerilerde bulunmak,

✓ Risk içeren alanlarda iç denetçilere program dışı özel denetim yaptırılması için kamu idarelerine önerilerde bulunmak,

✓ İç denetçilerin eğitim programlarını düzenlemek,

✓ İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı bulunması halinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak,

✓ İdarelerin iç denetim raporlarını değerlendirerek sonuçlarını konsolide etmek suretiyle yıllık rapor halinde Hazine ve Maliye Bakanına sunmak ve kamuoyuna açıklamak,

✓ İşlem hacimleri ve personel sayıları dikkate alınmak suretiyle idareler ile ilçe ve belde belediyeleri için iç denetçi atanıp atanmayacağına karar vermek,

✓ İç denetçilerin atanmasına ilişkin diğer usulleri belirlemek,

✓ İç denetçilerin uyacakları etik kuralları belirlemek,

✓ Kalite güvence ve geliştirme programını düzenlemek ve iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirmek.

Özetlemek gerekirse, iç denetim 5018 sayılı Kanun'un 63 ile 67'nci maddeleri arasında detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. İç denetçiler tarafından gerçekleştirilecek denetimin, uluslararası standartlara uygun bir şekilde ve risk esaslı olarak gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. İç denetçilerin görevlerinde bağımsız oldukları ve iç denetçilere asli görevleri dışında hiçbir görev verilemeyeceği ifade edilmiştir.

2. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖLÇÜMLEME YÖNTEMLERİ

2.1. İşletme Performansı Kavramına Genel Bakış

Özellikle ulaşım, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasına ve dünya ekonomisinin küreselleşmesine yol açmıştır³⁶². Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmeye ve başarılı olmaya çalışan işletmelerin, performanslarını ölçmeleri ve sürekli olarak geliştirmeleri zorunluluk arz etmektedir³⁶³. Bu sebeple pek çok şirket tarafından işletme performansının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır³⁶⁴.

İşletme performansı, geçmiş dönemlere ve mevcut duruma ilişkin değerlendirmeleri içermekte, aynı zamanda gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini göstermektedir. İşletmenin performans sonuçlarının değerlendirilerek sorunlu alanların tespit edilmesi, gerekli müdahalelerin yapılarak bu alanların iyileştirilmesi ve geleceğe ilişkin hedeflerin sağlam temellere oturtulması vb. faydalar işletme performansının önemini göstermektedir³⁶⁵.

Bu bölümde, ilk olarak performans ve işletme performansı kavramları açıklanmıştır. Ardından sırasıyla; işletme performansının ölçümü ve önemi, işletme performansı ölçümünün amaçları, işletme performansı ölçümünün yararları, performans ölçütleri ve temel özellikleri, finansal ve finansal olmayan ölçütler arasındaki ilişki konularına yer verilmiştir.

2.1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları

Fransızca kökenli bir sözcük olan performans, dilimizde “başarım” olarak ifade edilmektedir³⁶⁶. “Başarım” ise, “elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği

³⁶² Nazlı Kepçe Yönet, “The Role Of Professionally Qualified Accountants In Corporate Sustainability Reporting” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt:21, Sayı: 65, 2010, s.65. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuiieyd/issue/9199/377046> (10 Temmuz 2020).

³⁶³ Fadime Çınar, “Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 13, 2015, s.15.

³⁶⁴ Emine Cihangir, “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 5, 2014, s.40.

³⁶⁵ Hakan Cavlak, “Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle İlişkisi: Borsa İstanbul’da Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2019), s.16., Bayyurt, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, s.578.

³⁶⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guidTDK.GTS.5c384f1489b622.039941 (11 Ocak 2019).

ve gücü” anlamlarına gelmektedir³⁶⁷. Ayrıca “yapma, yerine getirme, uygulama, gerçekleştirebilme/başarabilme yeteneği” anlamları da bulunmaktadır³⁶⁸.

Performans, literatürde oldukça tartışılan bir kavram olmasına rağmen, bu kavramla ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır. Fakat genel anlamda performans, amaçlı ve planlı bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, işletme tarafından belirli bir faaliyet döneminde üretilen üretim miktarı veya gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi mutlak veya göreceli olarak ifade edilebilir³⁶⁹.

Performans, her insanın sorumluluklarını geliştiren, amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir³⁷⁰. Performans aynı zamanda, bir nesnenin bir hedefle ilgili olarak önceden belirlenmiş bir boyutta sonuç üretme yeteneğidir. Bu nedenle, ilkin performansı dikkate alınacak bir nesneye; ikinci olarak ilgilenilen bir boyuta ve üçüncü olarak, sonuç için belirlenmiş bir hedefe sahip olmak gerekir. Bu üç unsur performansın varlığını gösterir³⁷¹.

Bir işletme terimi olarak performans, iş görme tarzı veya kalitesi demektir³⁷². Bu bakımdan işletmenin belirli bir sürecin sonucunda elde ettiği çıktılar veya çalışma sonuçlarıdır³⁷³. İşletmelerin misyonu, vizyonu ve stratejilerine göre farklı biçimlerde tanımlanan performans kavramı, “*hem doğru işleri yapmak hem de işleri doğru yapmak*” olarak da ifade edilmektedir³⁷⁴.

İşletme performansı, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak satışlardaki artış, pazar paylarındaki büyüme ve karlılığın yanı sıra işletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir³⁷⁵.

Özetle, çağdaş yönetim anlayışında işletme performansı, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan³⁷⁶ çok boyutlu bir kavram olup, şekil 2.1’deki sorulara yanıt aramaktadır³⁷⁷;

³⁶⁷ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=BA%C5%9EARIM. (11 Ocak 2019).

³⁶⁸ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/performance> (14 Ocak 2019).

³⁶⁹ Zuhail Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 3. Basım, Ankara: MPM Yayınları No:473, 1998, s.1.

³⁷⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262,1994, s. 19.

³⁷¹ Erkki K. Laitinen, “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies”, **Scandinavian Journal of Management**, No:18, 2002, s.66.

³⁷² Bayyurt, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, s.578.

³⁷³ Mehmet Yaman Özbek, “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.23, Ocak-2005, s.19.

³⁷⁴ Gülşah Atagan, “Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010), s.1.

³⁷⁵ G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley ve Gary A. Knight, “Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, No:33, 2004, s.430-431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.

³⁷⁶ İlhan Ege ve Zeynep Şener, “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:57, Ocak -2013, s.108.



Şekil 2.1: İşletme Performansının Yanıt Aradığı Sorular

Şekil 2.1’de yer alan “*Şimdi Neredeyiz?*” sorusu ile amaçlanan, işletmenin mevcut kaynaklarını inceleyerek performansı irdelemek ve mevcut durumun değerlendirmesini yapmaktır. “*Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?*” sorusu ile işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. *Nerede Olmalıyız?* sorusu ise işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmek amacına hizmet etmektedir³⁷⁸.

2.1.2. İşletme Performansının Ölçümü ve Önemi

İşletme performansının ölçümü, bir işletmenin üst yönetim tarafından belirlenmiş olan amaçlara kıyasla, elde ettiği ürünleri veya ulaştığı sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçümünü, işletme tarafından kullanılan kaynakların, üretilen ürünlerin veya ulaşılan sonuçların belirlenmesi amacıyla verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların raporlanması şeklinde ifade etmek de mümkündür³⁷⁹.

Performans ölçümü, esasen üst yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ne derece ulaşıldığının belirli yöntemlerle saptanmasıdır. Diğer bir ifade ile ulaşılmak istenen hedef (veya sonuç)

³⁷⁷ Akal, s.13-15.

³⁷⁸ Akal, s.13-14.

³⁷⁹ Ege ve Şener, s.108.

ile ulaşılan hedefin (veya sonucun) karşılaştırılarak ortaya çıkan olumlu veya olumsuz farkların (durumun) saptanmasıdır. Çeşitli yöntemlerle saptanan bu farkların (veya mevcut durumun), doğru bir şekilde tespit edilmesi, şişletmede karar verici konumda bulunanların verecekleri kararların doğruluk derecesini etkilemesi nedeniyle, şişletme açısından bk öneme sahiptir. Aynı şekilde farkların (veya mevcut durumun), yanlış tespit edilmesi de özellikle yöneticilerin isabetsiz kararlar almalarına neden olacağından şişletmenin geleceği açısından bk tehlike arz edeceği açıktır.

Bir kuruluş şiş süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırarak mevcut kaynakları ile daha fazlasını yapabilir³⁸⁰. şişletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi açısından performans ölçümü kritik bir öneme sahiptir. Zira herhangi bir şeyin ölçülmeden yönetilmesi ve geliştirilmesi mümkün olmadıęından³⁸¹, şişletmeler hedeflerini tanımlamada ve örgütlerin performans beklentilerini belirlemede yardımcı bir araç olarak ölçümün önemini kabul etmektedirler³⁸².

şişletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkeler, bölgeler, sektörler, içinde bulundukları ekonomik ve sosyal koşullar, belirledikleri amaçlar, stratejiler ile amaçlarına ulaşmak için kullandıkları yöntemler oldukça farklı olabilmektedir. Bu durum şişletmelerin kullanacakları performans ölçümlerini belirlerken faaliyet gösterdikleri sektörü, vizyonu, misyonu ve stratejiyi, şişletmelerin iç yapısının yanı sıra şişletmenin dış çevresiyle ilgili faktörleri de dikkate almalarını gerektirmektedir³⁸³. Bu bağlamda, her şişletme performansı farklı boyutlara göre ölçüp değerlendirebilmekte, ancak temel amaç şişletmenin toplam performansının en st düzeye çıkarılması olmaktadır³⁸⁴.

Sağlıklı bir performans ölçümü, faaliyetlerin arzulanen sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında bir değerlendirme yapmaya imkân verir³⁸⁵. Performansı yanlış ölçmek veya yanlış performans ölçütlerini kullanmak ise, performansın doğru bir şekilde yorumlanmasını önler, sürekli yanlış sinyaller göndererek yöneticilerin yanlış kararlar almasına yol açar. Yanlış performans ölçümü sonuçta hissedarların zenginliğini aşındıran kaynak israfı, aşırı yatırım, beklentileri karşılamayan şirket birleşmeleri gibi durumları ortaya ıkarır³⁸⁶.

³⁸⁰ Amy Van Looy ve Aygun Shafagatova, "Business Process Performance Measurement: A Structured Literature Review Of Indicators, Measures And Metrics", **SpringerPlus**, 5: 1797, 2016, s.2, DOI 10.1186/s40064-016-3498-1.

³⁸¹ Akal, s.65.

³⁸² Bülent Yıldız, "Sağlık şişletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın llmesi: Hastanelerde Bir Uygulama", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi SBE, 2013), s.37.

³⁸³ Ray Martin, "Do We Practise Quality Principles In The Performance Measurement Of Critical Success Factors?", **Total Quality Management**, Vol: 8, No: 6, 1997, s.435.

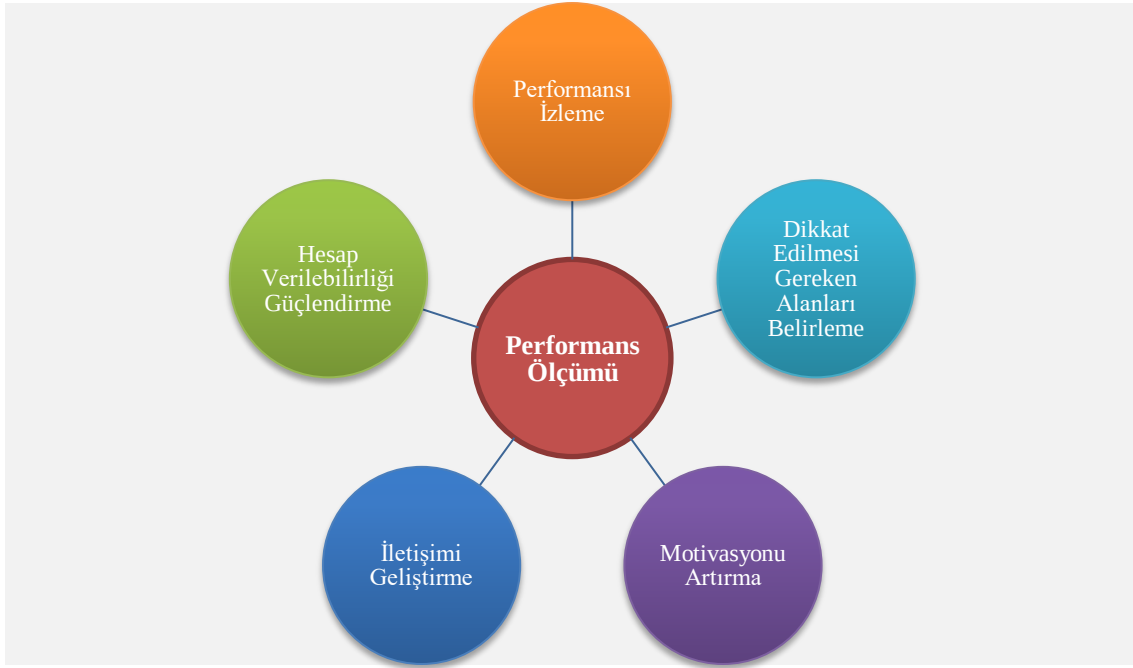
³⁸⁴ Atağan, s.2.

³⁸⁵ Cem Suat Aral, **Performans lm: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler**, Sayıştay Başkanlığı Yayınları Araştırma/inceleme/ eviri Dizisi:19, Ankara 2001, s. 9.

³⁸⁶ Murat Ertğrl, "Finansal Performans lmnde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 1, 2009, s.21.

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık bir süreçtir. Böyle bir süreç, amaçların doğru şekilde belirlenmesi, bu amaçlara uygun performans ölçütlerinin tespit edilmesi, ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların raporlanması ve sürecin izlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Kuşkusuz bu süreç birkaç yıllık istikrarlı ve sabırlı çabayı gerektirmektedir³⁸⁷.

İşletmeler çeşitli nedenlerle performans ölçümü yapmaya gereksinim duymaktadır. Performans ölçümüne gereksinim duyulmasının nedenleri genel hatları ile şekil 2.2’de gösterilmektedir³⁸⁸:



Şekil 2.2: Performans Ölçümüne Gereksinim Duyulma Nedenleri

Günümüzde işletme performansı, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir³⁸⁹. Bu bakımdan işletmelerin rekabet güçlerini korumak ve artırmak için kurumsal performansın sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir³⁹⁰.

Özetle, kurumlar açısından performans ölçümü büyük önem taşımaktadır³⁹¹. Bu önem performans ölçümünün, “kurumların hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını belirleme

³⁸⁷ Sacit Yörüker ve Diğerleri, **Sayıştay Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Araştırma İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, Birinci Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2003, s.2.

³⁸⁸ Daniel B. Waggoner, Andy D. Neely ve Mike P. Kennerley, The Forces That Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review, **Int. J. Production Economics**, 60—61, 1999, [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00201-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00201-1), s.54. (21.Mayıs 2020).

³⁸⁹ Çınar, s.15.

³⁹⁰ Narpal Ram Sangwa ve Kuldip Singh Sangwan, "Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 29 No. 1, 2018, s.42., <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098>.

süreci” olmasından kaynaklanmaktadır³⁹². Ayrıca performans ölçümü, bilgi sağlama yollarından biridir³⁹³. Bu bakımdan ölçüm yapmak kurumlara; yapılmakta olanları izleme, doğru işlerin yapılıp yapılmadığını değerlendirme, değişikliklere uyum sağlama, değişimi yönetme, mal ve hizmet tedarikini geliştirme konularında yardımcı olmak üzere çeşitli bilgiler sağlamaktadır³⁹⁴.

2.1.3. İşletme Performansı Ölçümünün Amaçları

İşletmenin, amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirleme süreci olarak tanımlanan performans ölçümü³⁹⁵, karar almada yararlanmak üzere uygun ve güvenilir bilginin elde edilmesi amacıyla yapılmaktadır. Yöneticilerin, iyi yönetimin temeli olan şu iki soruya uygun şekilde yanıt verebilmek için performansa ilişkin doğru ve güvenilir bilgiyi sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir³⁹⁶:

- ✓ İşimizi ne kadar iyi yapıyoruz?
- ✓ Nasıl daha iyi yapabiliriz?

Yukarıdaki sorular işletmenin amaçlarına ulaşmadaki başarı düzeyi hakkında bilgi vermekte ve daha iyi sonuçların elde edilmesi için yapılması gerekenlere dikkat çekmektedir.

Performans ölçümünün amaçları çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki şekillerde ifade edilmektedir:

✓ Wagoner ve diğerleri (1999)*, “*performans ölçümünün amacının: “dikkat edilmesi gereken alanları tespit ederek performansı kontrol etmek; işçilerin motivasyonunu artırmak; iç iletişimi geliştirmek ve herkesin sorumluluğunu güçlendirmek” olduğunu belirtmişlerdir*³⁹⁷.

✓ Donovan’a (2001) göre, performans ölçümünün birincil amacı, “*performans seviyesini değerlendirmek ve işletmenin nerede bulunduğunu analiz etmektir. Çünkü performans ölçümünün en*

³⁹¹ Rıfat Karaman, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.16, 2009, s. 416., <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289394>(15 Aralık 2018).

³⁹² Ahmed K. Pervaiz, Kwang K.Lim ve Mohammed Zairi, “Measurement Practice for Knowledge Management”, **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, MCB University Pres., 1999, s. 305. <https://doi.org/10.1108/13665629910300478>(22 Mayıs 2020).

³⁹³ Karaman, s.414.

³⁹⁴ The Tasmanian Audit Office, **Performance Information for Management and Accountability Purposes** (Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi), Baran Özeren ve Cem Suat Aral (çev.), Birinci Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2002, s.4.

³⁹⁵ M. Ufuk Mistepe, “Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.’nin Performans Göstergeleri”, **Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları**, Yıl:10, Sayı:109, Ocak-1998, s.17.

³⁹⁶ The Tasmanian Audit Office, **Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi**, Baran Özeren ve Cem Suat Aral (çev.), s.3.

*Bakınız:Waggoner, D., Neely, A. and Kennerley, M, “The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review”, **International Journal of Production Economics**, Vol.60, Iss.1,53-60.

³⁹⁷ Aquilino Felizardo, Elisabete G.S. Félix ve João P.C. F. Thomaz, “Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal”, **centro de estudos e formação avançada em gestao e economia** Cefage-Ue Working Papers 2017/05, University of Evora, CEFAGE-UE (Portugal).s.6.

yararlı yönü, sorunlu alanların belirlenmesi ve genel işletme performansı üzerinde en iyi etkiye sahip olacak eylemlere dikkat edilmesidir³⁹⁸.”

✓ Gökdeniz (2004) ise, performans ölçümünün amaçlarını, “stratejik planlama süreçlerinde geliştirilen belirli amaç ve hedefler ile ilgili bulunan işletme faaliyetlerinin gerçekleşme düzeylerini ölçmek ve kayıpların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmak” şeklinde ifade etmektedir³⁹⁹:

Yukarıdaki açıklamalar ışığında işletmeler açısından performans ölçümünün amaçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz⁴⁰⁰:

- Yöneticiler tarafından üstlenilen görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemek, böylece üst yönetimin başarı düzeyi hakkında bir yargıya varmak,
- Hedeflenen performans standartları ile fiili performansı karşılaştırmak, böylece varsa sapmaları belirlemek ve ortaya çıkan sapmaların nedenlerini araştırarak düzeltici önlemler almak,
- İşletmedeki çeşitli birimler veya faaliyetler arasında karşılaştırma yapabilmek için baz oluşturmak, bu sayede her birimin veya faaliyetin toplam örgütsel performansa etkisini belirlemek,
- Performansını geliştiren kişilere çeşitli teşvikler sağlamak suretiyle diğer çalışanları motive etmek,
- Performans ölçümü sonucu elde edilen bilgiler aracılığıyla, kaynakların öncelikli olarak hangi faaliyetlere tahsis edilmesi gerektiğine dikkat çekmek ve bu sayede yönetimin planlama yeteneğini artırmak,
- Etkili ve çok boyutlu performans ölçümü sayesinde, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme, esneklik, kalite, maliyetlerin düşürülmesi, kârlılık, yenilik, verimlilik, çalışanları geliştirme, sermaye ve teknoloji yatırımları ve kapasite gibi konularda örgütsel performansın geliştirilmesine katkı sağlamak⁴⁰¹.

2.1.4. İşletme Performansı Ölçümünün Yararları

Başarılı işletmelerin önemli özelliklerinden biri de geleceğe ilişkin amaçlarının iyi belirlenmiş olmasıdır. Amaçların somut olarak belirlenebilmesi, yani işletmenin gelecekte bulunmak istediği noktanın iyi tespit edilebilmesi için ise, şu an nerede bulunduğu doğru şekilde saptanması

³⁹⁸R.Michael Donovan, “Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations And Actions”, May 23, 2001, s.1, [https://www.reliableplant.com/articles/print/140, \(05 Mart 2019\),](https://www.reliableplant.com/articles/print/140, (05 Mart 2019),)

³⁹⁹Ümit Gökdeniz, “Etkin Bir Maliyet Yönetiminde Prensipler ve Performans Ölçümünün Rolü”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 68, Temmuz-Ağustos 2004, s.60.

⁴⁰⁰Mehmet Uragun, **Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar**, Üretim Basımevi, Ankara 1993, s. 710. (Aktaran: Bülent Yıldız, s.38).

⁴⁰¹Adnan Kalkan, “Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi, 2005), s.60.

gerekir. Bu bakımdan işletmelerin hem şimdiki durumlarını görmek hem de gelecek rotalarını doğru çizebilmek için yapmaları gereken şey, performanslarını en doğru şekilde ölçmektir. Çünkü doğru olarak ölçemediğiniz şeyi geliştirmek çok zordur⁴⁰². Ray Martin'in de belirttiği gibi bir işletmenin gelecekteki yönünü planlamak, doğru ve esnek bir performans ölçümünü gerektirmektedir. Zira nereden başlanacağını bilmemek, nereye gidileceğini bilmeyi de zorlaştırmaktadır⁴⁰³. Bu kapsamda performans ölçümünden elde edilen bilgi⁴⁰⁴;

- Hedefimiz nedir?
 - Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?
 - Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?
 - Bu başarıları verimli, etkili ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?
 - Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimizi ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?
- şeklindeki soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlamaktadır.

Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerin veya hizmetlerin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir. Ayrıca performans ölçümü, stratejik planların geliştirilmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinde kilit rol oynamaktadır⁴⁰⁵.

Etkili ve verimli bir performans ölçümü kurumlar açısından şekil 2.3'te yer alan faydaları bilgileri sağlamaktadır⁴⁰⁶;

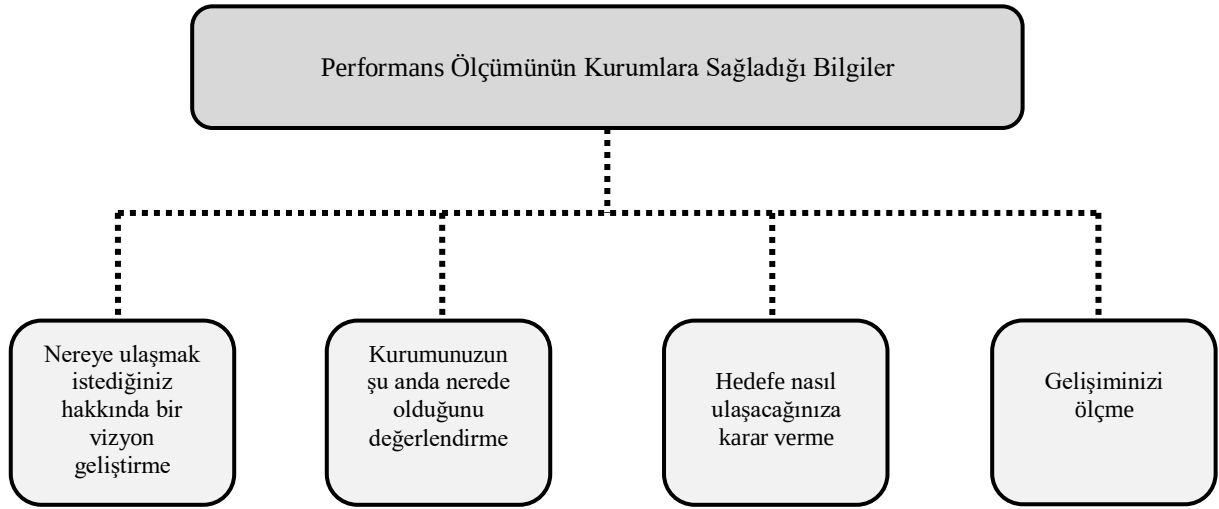
⁴⁰² Donovan, s.2.

⁴⁰³ Martin, s.441.

⁴⁰⁴ Sacit Yörüker ve Diğerleri, s.9.

⁴⁰⁵ Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", **Journal of Management Accounting Research**, Vol:10, 1998, s.205.

⁴⁰⁶ Yörüker ve Diğerleri, s.27.



Şekil 2.3: Performans Ölçümünün Kurumlara Sağladığı Bilgiler

Özetle, işletme performansı ölçümünün uzun süredir güncelliğini kaybetmeyen bir konu olmasında, performans ölçümüne ilişkin uygulamaların işletmeye sağladığı yararların büyük payı bulunmaktadır. Performans ölçümü, kurum genelinde amaçlarla faaliyetlerin uyumlaştırılmasına ve işletmenin tüm birimlerinin aynı hedeflere odaklanmasına katkı sunmakta, yöneticilerin amaçlara ulaşmak için faaliyetlerde önceliklendirmeye gitmelerini sağlamakta, vizyonun kesin amaçlara ve uygulanabilir faaliyetlere dönüştürülmesi konularında yol gösterici rol oynamaktadır. Bunların yanında, problemlerin ortaya çıkış nedenleri ile ilgili ipuçları vermekte, önlem alınması gerekli alanlara dikkatleri çekmekte ve böylece işletmenin performansını iyileştirme noktasında önemli bir fayda sağlamaktadır⁴⁰⁷.

2.1.5. Performans Ölçütleri ve Temel Özellikleri

Performans ölçümü, kuruluşların hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını belirlemekle ilgilidir, performans ölçütleri ise, her bir hedefin ne kadar iyi bir şekilde yerine getirildiğini gösteren göstergelerdir⁴⁰⁸. Bu çerçevede, performans ölçütleri, her bir hedefe ne kadar iyi ulaşıldığını gösteren nicel veya nitel göstergeler yahut performans ölçümünde kullanılan kriterler olarak tanımlanabilir⁴⁰⁹.

⁴⁰⁷ Nilay Dönmez ve diğerleri, “Çok Boyutlu Organizasyonel Performans Ölçüm Modelleri”, Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayını, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Sayı:296, Ağustos-2013, s.32

⁴⁰⁸ Kit Fai Pun ve Anthony Sydney White, “A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review Of Systems And Frameworks”, **International Journal Of Management Reviews**, Vol.7, Issue:1, 2005, s. 51.

⁴⁰⁹ Felizardo, Félix ve Thomaz, s.6.

İşletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin göstergesi olan performans ölçütlerinin başlıca iki amacı mevcuttur. İlk amaç, yürütülen faaliyetlerin mevcut durumu hakkında bilgi vermektir, ikincisi ise çalışan ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesini sağlamaktır⁴¹⁰.

Bir faaliyetin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi performans ölçümüne bağlıdır. Performans ölçümünde ise, doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve seçimi işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında büyük bir rol oynamaktadır⁴¹¹. Ancak performans ölçüm sistemlerinin çok çeşitli ölçütlerden oluşması nedeniyle⁴¹², performans ölçütlerinin seçimi, işletmelerin karşılaştıkları kritik zorluklardan bir tanesi durumundadır⁴¹³.

İşletmeler açısından büyük önemi bulunan performans ölçütlerinin taşınması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır⁴¹⁴:

- **Hedeflerle ilgili ve anlamlı:** Kullanılan ölçütler, işletmenin misyonu, amacı ve hedefleri ile ilgili olmalı ve anlamlı bilgiler sağlamalıdır,
- **Sorumluluklarla bağlantılı:** Belirli bir performans standardının başarılmasından sorumlu olan birim ile eşleştirilmeli ve ölçütlerin, performansı değerlendirenler ile bu konuda hesap verenler tarafından birlikte belirlenmelidir,
- **Kurumsal olarak kabul görmüş:** Ölçütler, kurumsal düzeyde kabul görmeli, politika ve bütçe kararlarının alınmasında bu ölçütlerden yararlanılmalıdır,
- **Dengeli:** İşletmenin performansını net olarak ortaya koymalı, bu nedenle de farklı ölçütleri (finansal veya finansal olmayan) içermelidir,
- **Açık, iyi tanımlanmış ve basit:** İyi tanımlanmış, basit ve anlaşılır olmalı, yanlış anlamalara yol açmamalıdır,
- **Güvenilir, güncel ve zamanlı:** Ölçütlerin dayandığı verilerin doğru, güvenilir, ihtiyaca uygun ve zamanlı olması gerekir,
- **Karşılaştırılabilir:** Kullanılan ölçütler, hem geçmiş dönem verileri ile hem de diğer işletmelerin verileri ile karşılaştırılabilir özellikte olmalıdır,

⁴¹⁰ Hüseyin Erkul, Feyza Dereköy ve Sena Erden Ayhün, “Yükseköğretim Kurumlarında Dengeli Ölçüm Kartı Geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, Ağustos 2015, s.204

⁴¹¹ Ittner ve Larcker, *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications*, s.205.

⁴¹² Vince Kellen ve Blue Wolf, “Business Performance Measurement”, **Information Visualization**, Vol. 1, Iss.312, February, 2003, s.3., <http://www.kellen.net/bpm.pdf> (5 Haziran 2019).

⁴¹³ Ittner ve Larcker, s.205.

⁴¹⁴ Yörüker ve Diğerleri, s.14.

➤ **Doğrulanabilir:** Veri toplanması ve/veya üretimi ile ilgili süreçlerin şüphe uyandırmaması ve belgelere dayalı olması gerekmektedir,

➤ **Maliyet etkin:** Verilerin toplanması ve işlem görme maliyetlerinin kabul edilebilir seviyede olması gerekir,

➤ **Ters etki yaratmaması:** Olumsuz veya istenmeyen durumları teşvik etmemesi beklenir.

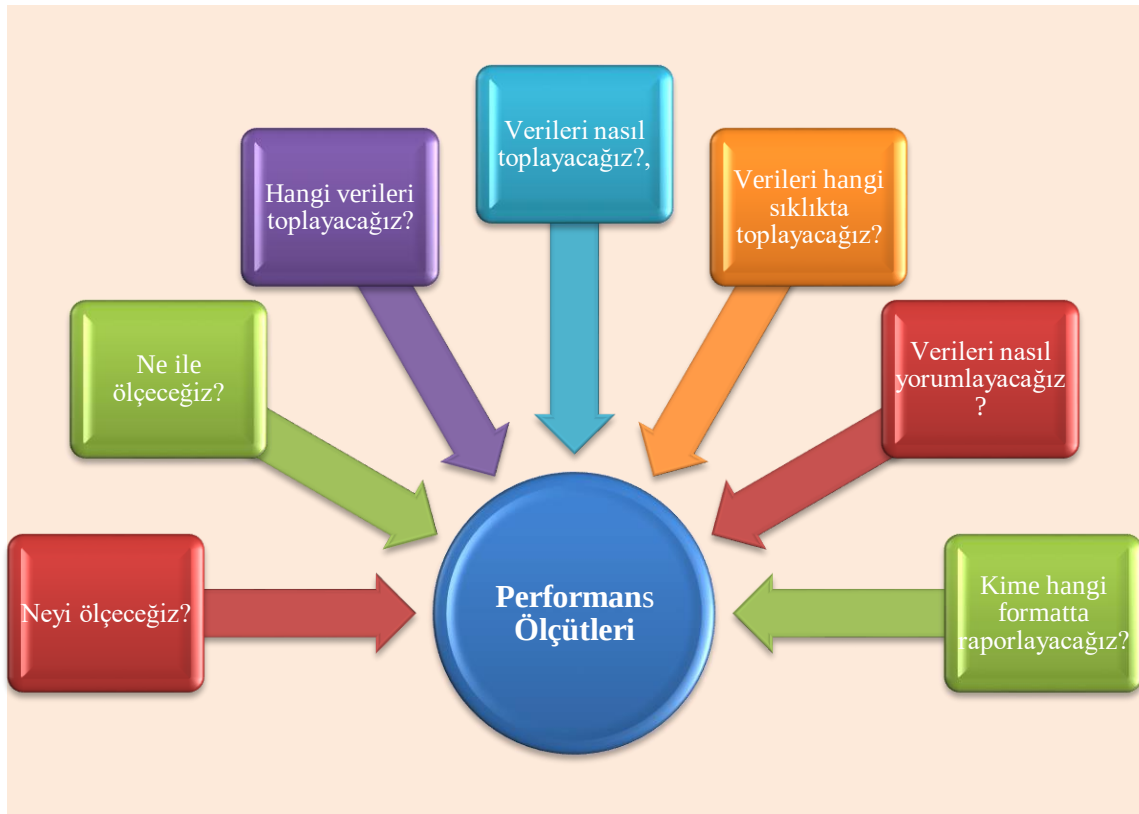
Performans ölçütlerinin, işletmenin amaçlarına, stratejisine, misyonuna ve vizyonuna bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir⁴¹⁵. Bu açıdan performans ölçütlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Söz konusu hususlar aşağıda maddeler halinde sayılmış ve şekil 2.3'te gösterilmiştir⁴¹⁶:

➤ Ulaşılmak istenilen hedeflerle ilgili olarak nelerin bilinmesi ve öğrenilmesi gerektiğine karar verme,

- Performans ile ilgili en iyi bilgiyi sağlayacak ölçüt türünü/setini saptama,
- Hangi bilgilere ve verilere gereksinim duyulduğunu tespit etme,
- Kullanılacak verilerin nasıl ve kimler tarafından toplanacağını planlama,
- Performans ölçümünün hangi sıklıkta yapılacağına karar verme,
- Ölçüm sonuçlarının nasıl analiz edileceğine karar verme,
- Sonuçların nasıl raporlanacağını belirleme.

⁴¹⁵ Looy ve Shafagatovai, s.4.

⁴¹⁶ Yörüker ve Diğerleri, s.23.



Şekil 2.4: Performans Ölçütlerinin Belirlenmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

2.2. İşletme Performansının Ölçümünde Kullanılan Yöntemler ve Ölçütler

Literatürde işletmelerin çeşitli performans ölçüm yöntemleri kullandıkları görülmektedir. Her ne kadar ayrı olarak finansal-finansal olmayan (objektif-öznel veya nicel-nitel) yöntemler yaygın olarak kullanılsa da, her ikisini birlikte kullanan çalışmalar da mevcuttur⁴¹⁷.

Günümüzde işletme performansı çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı⁴¹⁸ ve işletmenin amaçları, vizyonu, misyonu gibi pek çok unsurdan etkilendiği için⁴¹⁹, performans ölçüm yöntemleri arasında, “en iyi” olarak kabul edilen tek bir yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir⁴²⁰. Bu nedenlere bağlı olarak, işletmeler performans ölçümlerini çeşitli yöntemlerle yapmaktadırlar⁴²¹.

⁴¹⁷ Ebru Aykan ve Semra Aksoylu, “Effects of Competitive Strategies and Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses”, **Australian Journal of Business and Management Research**, Vol.3, No.07, October-2013, s. 31.

⁴¹⁸ Ştefanescu Cristian ve Logofatu Monica, “Measuring Performance in Organizations from Multi-Dimensional Perspective”, **Economy Series**, 4, 2017, s.222. http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-04/30_Stefanescu.pdf(11 Temmuz 2020).

⁴¹⁹ Looy ve Shafagatovai, s.4., Çanakçıoğlu ve Demirbaş, s.216.

⁴²⁰ Paul G. Thomas, **Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability Recent Trends and Future Directions**, Australia: ANU Press, 2006, s.21., <http://doi.org/10.22459/PMROA.10.2006> (16 Temmuz 2020).

⁴²¹ Cristian ve Monica, s.217.

Yukarıda da belirtildiği üzere, performans ölçümünde finansal ölçütlerden, finansal olmayan ölçütlerden ya da bu iki ölçüt grubunun, bir arada kullanıldığı karma ölçütlerden yararlanılmaktadır⁴²².

Aşağıda işletme performansı ölçümünde kullanılan yöntemler detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.2.1. Finansal Performans ve Ölçüm Yöntemleri

Bu başlık kapsamında, finansal performansın tanımı yapılmış, finansal performansın işletmeler açısından önemi vurgulanmış ve finansal performans ölçmede kullanılan yöntemler detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

2.2.1.1. Finansal Performansın Tanımı ve Önemi

Finansal performans, bir kuruluşun finansal durumundaki değişimin ölçüsüdür⁴²³. Bu bakımdan finansal performans, finansal hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini veya yerine getirildiğini ifade etmektedir⁴²⁴.

Yatırımın karlılığı, aktif karlılığı, satışların karlılığı gibi finansal hedeflere ulaşma derecesini gösteren finansal performans⁴²⁵, gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu gibi finansal tablolarda raporlanan finansal bilgilere dayanmaktadır. Finansal ölçütleri; büyüme oranları, likidite oranları, kaldıraç oranları, verimlilik oranları vb. şeklinde örneklendirmek mümkündür⁴²⁶.

Finansal performansın ölçülmesi için geçmiş dönemlere ilişkin veriler incelenir ve geleceğe yönelik tahminler yapılır. Faaliyet sonuçlarını değerleyebilmek ve karşılaştırma yapabilmek için bir takım değerlendirme ölçütlerine ihtiyaç vardır⁴²⁷.

Genellikle yüksek finansal performans, işletmelerin nihai hedefidir⁴²⁸. Bu nedenle günümüzde birçok işletme müşteri ile olan ilişkileri, rekabet güçleri, kurumsal kapasiteleri ile ilgili

⁴²² N. Venkatraman ve Vasudevan Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", **The Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 4, (Oct., 1986), s.804, <http://www.jstor.org/stable/258398>(16 Temmuz 2020).

⁴²³ Robert. B. Carton, "Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study", (**Unpublished Doctoral Dissertation**, The University of Georgia, Athens, GA. 2004), s.2.

⁴²⁴ Twana Ali Hasan, "The Role Of Corporate Governance In Controlling Financial Performance Of Commercial Banks In Erbil-Iraq", (**Master Thesis**, Bingöl University Graduate School Of Social Science, 2017), s.38.

⁴²⁵ Jong-Min Choe, "The Relationships Among Management Accounting Information, Organizational Learning And Production Performance", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol.13, Iss.1, March-2004, s.63, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.01.001>.

⁴²⁶ Cristian ve Monica, s.219.

⁴²⁷ Ümit Gücenme, Poroy Aksoy, " Muhasebe Standartlarındaki Sınıflandırılmış Nakit Akım Tablosu Formatı İle Finansal Performansın Ölçülmesi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:30, Nisan-2006, s.66.

⁴²⁸ Vasant V. Bang & Sharad L. Joshi, "Market Expansion Strategy-Performance Relationship", **Journal Of Strategic Marketing**, Vol. 18, No. 1, February 2010, s.58.

strateji geliştirirken performans ölçüm ve değerlendirmelerini genellikle finansal ölçütlere göre yapmaktadırlar. Çünkü işletmeler ekonomik yapılardır ve en belirgin amaçları da karlarını artırmak ve yaşamlarını devam ettirmektir. Finansal performans ölçütleri, subjektif olmaktan çok objektif olarak performansı yansıtmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kesindir⁴²⁹.

İşletmeler için bütünsel bir değerlendirme işlevi gören finansal performans ölçümü bazı yönleriyle de eleştiri konusu olmaktadır. Bu eleştiriler şu şekilde özetlenebilir⁴³⁰:

- Finansal sonuçların sorun olup olmadığıyla ilgili bilgi verirken, problemin kaynağı hakkında direkt bilgi vermede yetersiz kalması,
- Genel olarak kısa vadeli hedeflere yönelik olması ve araştırma-geliştirme, eğitim, yatırım gibi konuları yeterince yansıtmaması,
- Sadece işletme ile ilgili finansal nitelikteki olayları kapsamaması, çevre ile etkileşimi kapsayan bir değer analizinin yapılmaması,
- Sadece geçmişe dönük sonuçları vermesi ve geçmiş verilerin dikkate alınması nedeniyle, geleceğin geçmişin devamı şeklinde varsayılmasına sebep olması,
- Finansal verilerin derlenmesi ve raporlanması uzun zaman aldığından, hızlı karar verilmesi gerektiğinde (söz konusu yöntemlerin) yetersiz kalması, değişimlerin sonuçlara hemen yansımaması,
- Müşteri memnuniyeti, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, çalışanların morali gibi unsurları ölçmede yetersiz kalması,

Yukarıdaki eleştirilere karşın finansal performans ölçümünü vazgeçilmez kılan iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki; finansal performans ölçümünün yatırımcılarca beklenen göreceli işletme performansı yerine kesinleşmiş işletme performansı sonuçlarını içermesidir. Bu yönüyle faaliyetlerin ölçümü konusunda nesnel veri niteliğindedir ve sonuçlar üzerinde spekülasyona izin vermez. İkincisi ise; işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlarken, sadece üst yönetimin değil ara kademe yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine imkân tanınmasıdır⁴³¹.

2.2.1.2. Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

İşletmelerde finansal performansı ölçmek amacı ile çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Zaman içerisinde yöntemlerin sayısının artmasıyla ve kullanım amaçlarının farklılaşmasıyla birlikte

⁴²⁹ Atağan, s.3.

⁴³⁰ Adem Büyükaslan, “Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2018), s.81.

⁴³¹ Büyükaslan, s.82.

geleneksel ve modern (değer tabanlı) finansal performans ölçüm yöntemleri şeklinde bir ayrım meydana gelmiştir⁴³².

Geleneksel yöntemler, muhasebeden sağlanan verilere dayanmakta olup genellikle hisse başına kar, yatırımın karlılığı⁴³³, aktif karlılığı, satışların karlılığı⁴³⁴, özkaynak karlılığı, toplam sermaye karlılığı, kar marjı, büyüme⁴³⁵, net kar, fiyat kazanç oranı gibi ölçütleri esas almaktadır⁴³⁶. Muhasebeden elde edilen verilere dayalı olarak, kurum içine ve dışına yönelik olarak hazırlanan raporlar ve bunların analizi finansal yöntemlerin esasını oluşturmaktadır. Kurum içi raporlama; yönetim muhasebesi tarafından üretilen ve karar verme sürecinde yönetime yardımcı olan verilerden oluşmaktadır. Bunlara kara geçiş analizleri, işletme bütçeleri, standart maliyet uygulamaları vb. uygulamalar örnek gösterilebilir. Kurum dışı raporlama ise, üçüncü kişilere işletme ile ilgili kararlarında gerekli olan bilgilerin raporlanmasını amaç edinmektedir⁴³⁷.

Geleneksel yöntemler, muhasebe esaslı yöntemler olarak nitelendirilirken, değer esaslı yöntemler ise modern yöntemler olarak ifade edilmekte⁴³⁸ olup söz konusu yöntemler şekil 2.5'te gösterilmiştir:

⁴³² Zekai Şenol ve Alptekin Ulutaş, "Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri İle Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 641, Temmuz 2018, s. 84.

⁴³³ Md. Mostaque Hussain, "Management Accounting Performance Measurement Systems In Swedish Banks", **European Business Review**, Vol. 17, Iss. 6, 2005, s.567, <http://dx.doi.org/10.1108/09555340510630581>.

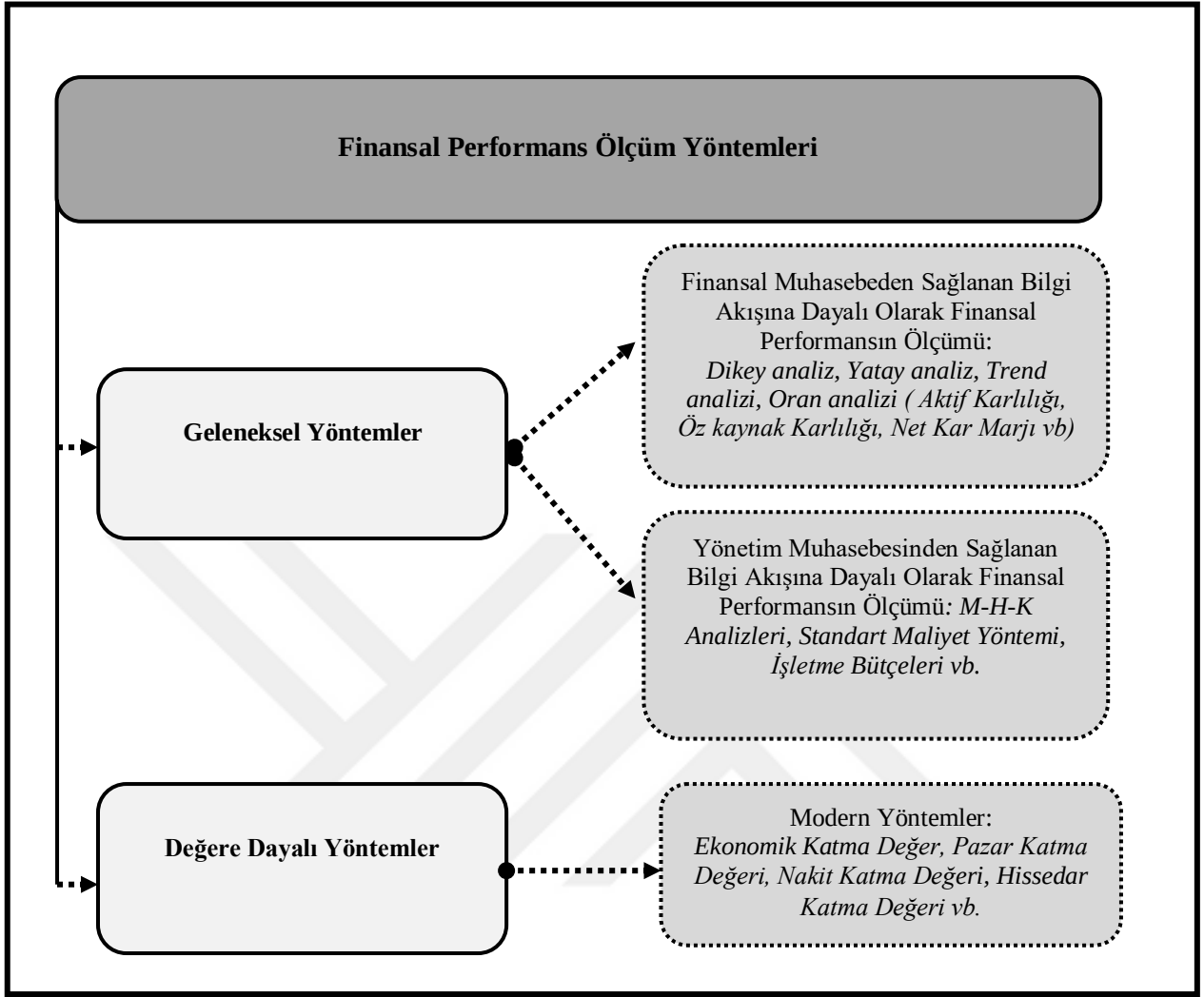
⁴³⁴Choe, s.63.

⁴³⁵ Kee S. Kim, "Value Management And Common Accounting Performance Measures For Corporations", **Expert Systems with Applications**, Vol. 22, Iss. 4, May 2002, s.331., [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00021-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00021-0). ss. 331-336.

⁴³⁶ Qing-Mei Tan, Na Zhang ve Ming-Ze Ma, "Empirical Investigation On Eva And Accounting Performance Measures: Evidence From China Stock Market", **2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, Changchun, 3-5 Sept. 2011, s.2054., <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035573>.

⁴³⁷Mustafa Çanakçıoğlu ve Mahmut Demirbaş, "Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt 59, Sayı:2, 2009, s.217., <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuifm/issue/795/8693>.

⁴³⁸ Şenol ve Ulutaş, s.84.



Şekil 2.5: Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2.5’te yer alan geleneksel performans ölçüm yöntemleri, uzun yıllardan beri kurumsal performansın değerlendirilmesinde işletmeler tarafından kullanılagelmiş “klasik” olarak ifade edilen yöntemlerdir⁴³⁹. Değere dayalı yöntemler ise “modern yöntemler” olarak ifade edilmektedir⁴⁴⁰.

Geleneksel performans yöntem ve ölçütlerinin temel amacı, işletmelerde operasyonel kontrol sağlamak ve işletme paydaşlarına dış finansal raporlama ile ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Bu nedenle söz konusu yöntem ve ölçütler, finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi sistemine

⁴³⁹ Mike Kennerley ve Andy Neely, “A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.22, Iss. 11, Kasım 2002, s.1223., <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>.

⁴⁴⁰ Zekai Şenol, “Firma Performansı”, Eray Gemici (Ed.), **Teorik ve Ampirik Perspektifte Seçilmiş Finans Konuları** içinde (287-298), Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2019, s.281.

dayanmakta ve sağladığı bilgiler dolayısı ile işletmenin paydaşları arasında bir karar destek aracı olarak kullanılmaktadır⁴⁴¹.

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin, kısa vadede kurumların performanslarını belirlemede yararlı olduğu ifade edilmekle birlikte, bunların bir firmanın değeri ile doğrudan ilişkili olup olmadıkları tartışmalıdır. Ayrıca, geleneksel performans ölçümleri, stratejik kararlar ve değer tabanlı yönetim için herhangi bir rehberlik sağlamadığı için eleştirilmektedir⁴⁴².

Geleneksel ölçüm yöntemlerinin eksiklikleri, işletmelerde kurumsal performansın daha etkin bir şekilde ölçülmesine olanak sağlayacak yeni yöntemlerin geliştirilmesini tetiklemiştir⁴⁴³. Özellikle 1980’li yıllarda Amerika’da hissedar odaklı yaklaşımın giderek önem kazanması ile işletmeler finansal başarılarını daha net ortaya koyabilecek ölçüm kriteri arayışına yönelmişlerdir⁴⁴⁴.

Esasen işletme başarısına bakış açısının değişmesi, ulaşılmak istenen amaçların değişmesi neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. İşletme temel amacının kar maksimizasyonundan, hissedar değerinin maksimizasyonuna evrilmesi, bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlerin de değişmesine yol açmıştır. Böylece, hissedar değerini maksimum kılmayı amaçlayan değere dayalı performans ölçüm yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler, değer yaratmayı amaçlayan, teşvik eden ve değeri ölçen anlayışla oluşturulmuştur⁴⁴⁵.

2.2.1.2.1. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri

Geleneksel yöntemler kapsamında ilk olarak finansal muhasebeden sağlanan verileri esas alan ve finansal tablolardaki çeşitli kalemlerin birbirlerine oranlanması suretiyle bir takım ilişkiler kurulması esasına dayanan yöntemler üzerinde durulmuştur. Daha sonra yönetim muhasebesi verilerini baz alan yöntemler açıklanmıştır.

2.2.1.2.1.1. Finansal Muhasebeden Sağlanan Bilgi Akışına Dayalı Olarak Finansal Performansın Ölçümü

Finansal muhasebenin temel amacı, işletmenin finansal durumunu etkileyen olay ve işlemlerin mali sonuçlarını, finansal tablolar aracılığı ile işletme dışındaki kişi ve kurumlara

⁴⁴¹ Hakan Cavlak ve Başak Ataman, “Geleneksel, Değer Bazlı Ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması”, **Journal of Research in Business**: 4 (2), Aralık-2019, s.185. DOI: 10.23892/JRB.2019.60 ss.181-195.

⁴⁴² Kim, s.331.

⁴⁴³ a.g.e., s.1223.

⁴⁴⁴ Gücenme ve Aksoy, s.66.

⁴⁴⁵ Bahadır Koyuncu, “Değere Dayalı ve Geleneksel Finansal Performans Ölçütlerinin Karşılaştırmalı Analizi: İMKB’de Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2010), s7.

bildirmektedir⁴⁴⁶. İşletmeler açısından finansal muhasebe, bir taraftan geçmiş faaliyetlerle ilgili bilgiler sağlamakta diğer taraftan geleceğe yönelik plan, strateji ve hedeflere ışık tutmakta, bu bakımdan yöneticilerin karar alma süreçlerinde önemli bir rol üstlenmektedir⁴⁴⁷. Bu nedenle, performans nicel olarak ölçülmek istendiğinde, finansal muhasebe tarafından üretilen bilgilere ihtiyaç duyulmuş⁴⁴⁸ ve finansal muhasebe temelli yöntem ve ölçütler, işletmelerde performans ölçümüne yönelik nicel yaklaşımların dayanak noktası olmuştur⁴⁴⁹.

Finansal performans, her mali yılın sonunda yayınlanan gelir tablosu, bilanço, nakit akış tablosu vb. finansal tablolarda yer alan rakamlar dikkate alınarak ölçülmekte ve yorumlanmaktadır⁴⁵⁰. Diğer ifadeyle performans ölçümü, finansal muhasebenin çıktıları olan finansal tablolar üzerinden (bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, vb.) finansal oranlar yardımı ile geleneksel performans ölçütleri kullanılarak yapılmaktadır⁴⁵¹. Bu ölçütler genellikle değerler, oranlar ve yüzdeler şeklinde ifade edilmektedir⁴⁵².

İşletmenin finansal durumunu ölçmenin birçok yolu bulunmaktadır⁴⁵³. Finansal muhasebe verilerine dayanan ve işletme performansının ölçümünde en uzun geçmişe sahip olan ölçüm yöntemi, işletme finansal tablolarının analizidir⁴⁵⁴. Geleneksel olarak, finansal tablo analizi, bir firmanın faaliyette bulunduğu sektöre kıyasla göreceli performansını ortaya koymak için bir dizi oran kullanılarak gerçekleştirilmiştir⁴⁵⁵.

Finansal tablo analizi, bir işletmenin geçmişe kıyasla şimdiki performansını ölçmek ve gelecekteki performansını tahmin etmek amacıyla, o işletmeye ait finansal tablo kalemleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve analiz edilmesi esasına dayanmaktadır⁴⁵⁶. Bu çerçevede, finansal performans

⁴⁴⁶ H. Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 14.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, s.27.

⁴⁴⁷ Ali İhsan Akgün ve Selçuk Kılıç, “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi C.B.Ü İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2013, s.22. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146132>.(21 Temmuz 2020).

⁴⁴⁸ Malcolm C. Miller ve Janice A. Loftus, “Measurement Entering the 21st Century: A Clear or Blocked Road Ahead?”, **Australian Accounting Review**, Vol. 11, No. 2, 2000, s.4 <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2000.tb00058.x> (23 Temmuz 2020).

⁴⁴⁹ David Otley, “Accounting Performance Measurement: A Review of Its Purposes and Practices”, (Ed.). A. Neely, **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice** içinde (ss.11-35), Cambridge: Cambridge University Press, 2007, s.11 <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.003>(23 Temmuz 2020).

⁴⁵⁰ D. Pradhan, P.K. Swain ve M. Dash, “Effect Of Management Accounting Techniques On Supply Chain And Firm Performance—An Empirical Study”, **International Journal Of Mechanical Engineering And Technology (IJMET)**, Volume 9, Issue 5, May 2018, s.1050., <https://www.researchgate.net/publication/326144184>.

⁴⁵¹ Cavlak, s.62.

⁴⁵² Carton, s.76.

⁴⁵³ Peter Mwangi Gichaaga, “Effects Of Management Accounting Practices On Financial Performance Of Manufacturing Companies In Kenya”, (**Unpublished Master of Science Thesis**, University Of Nairobi, 2014), s.3 <https://pdfs.semanticscholar.org/95f8/c630183a475722b5378b1d2882da4bc9863d.pdf>(29 Temmuz 2020).

⁴⁵⁴ Cavlak, s.62.

⁴⁵⁵ E. H. Feroz, S. Kim ve R. L. Raab, “Financial Statement Analysis: A Data Envelopment Analysis Approach”, **The Journal of the Operational Research Society**, Vol.54, No.1, (Jan., 2003), s.48 <http://www.jstor.org/stable/822748> (24 Temmuz 2020).

⁴⁵⁶ Saoud Chayed Mashkour Alamry, **Analysis Of Financial Statements**, Second Edition, Sammawa– Iraq: 2020, s.9, https://www.researchgate.net/publication/330831785_Analysis_Of_Financial_Statements(24 Temmuz 2020).

ölçütlerinden bazıları; özkaynak kârlılığı, likidite oranları, varlık devir hızı oranları, kârlılık oranları, kaldıraç oranları ve piyasa değeri (borsa) oranlarıdır⁴⁵⁷.

Finansal tablo analizinin temel amacı, şirketin geçmiş performansına ilişkin bilgileri kullanarak gelecekte nasıl performans göstereceğini tahmin etmektir. Bu analizin, bir diğer önemli amacı da potansiyel problem alanlarını tespit etmek ve söz konusu sorunları gidermektir⁴⁵⁸.

İşletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmakta olan finansal analiz yöntemleri aşağıda belirtilmektedir⁴⁵⁹:

- Yüzde Yöntemi ile Analiz (Dikey Analiz),
- Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz),
- Eğilim Yüzdeleri Yöntemi ile Analiz (Trend Analizi),
- Oran Yöntemi ile Analiz (Rasyo Analizi).

Özetlemek gerekirse finansal tablolar analizi, finansal yönden işletmenin faaliyet sonuçları ve etkinliği ile ilgili bilgiler sağlamaktadır. Böylece faaliyetlerdeki aksayan noktaları, potansiyel kapasiteyi, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gereksinim duyulan finansman türünü ve miktarını göstermektedir⁴⁶⁰. Bu analizde, işletmenin bir veya daha fazla dönemine ait finansal tabloları incelenmekte ve bu tablolarda bulunan kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişiklikler belirlenmektedir. Böylece, işletmenin mevcut durumu değerlendirilmekte ve gelecek dönemler hakkında tahminler yapılmaktadır⁴⁶¹.

Aşağıdaki başlıklarda dikey analiz, yatay analiz, trend analizi konularına genel hatlarıyla değinilmiş, finansal performansın ölçümünde çok yaygın bir şekilde kullanılan oran analizi konusu ise detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

i. Dikey Analiz ile İşletme Performansının Ölçümü

Yüzde yöntemi ile analiz olarak da ifade edilen bu yöntemde, tek döneme ait finansal tablolar ele alınmakta ve bu tablolarda yer alan kalemler kendi içerisinde analiz edilmektedir. Başka bir ifade ile finansal tablolardaki belirli bir grubun toplamı 100 olarak kabul edilmekte ve bu grubu

⁴⁵⁷ Gichaaga, s.3.

⁴⁵⁸ Alamry, s.10.

⁴⁵⁹ Aydın Karapınar ve Figen Ayıkoğlu Zaif, **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, s.131.

⁴⁶⁰ İsmet Mucuk, **Temel İşletme Bilgileri**, Gözden Geçirilmiş 5.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s.152.

⁴⁶¹ Nalan Akdoğan ve Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul: Gazi Kitabevi, Mart-2001, s.515.

oluşturan alt hesap veya grupların toplam içerisindeki payı yüzde cinsinden ifade edilmektedir. Bu yöntemde sadece bir döneme ait veriler analize tabi tutulduğundan statik bir analiz türüdür⁴⁶².

ii. Yatay Analiz ile İşletme Performansının Ölçümü

Karşılaştırmalı tablolar analizi olarak da ifade edilen bu analiz, işletmenin iki veya daha fazla dönemine ilişkin finansal tablolarının birbirini takip eden dönemler itibarıyla karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerde görülen değişikliklerin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Dinamik bir analiz türü olan bu yöntemde, bir işletmenin cari dönem finansal tabloları, geçmiş dönem finansal tabloları ile karşılaştırılmakta ve bu tablolarda yer alan kalemlerde ortaya çıkan artış ve azalışlar hem mutlak değer olarak hem de yüzde olarak belirlenmektedir⁴⁶³. Böylece yıllar itibarıyla işletmenin, finansal performansındaki değişiklikler görülmekte ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaktadır.

Doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi ve yatay analizden beklenen yararın elde edilebilmesi için, karşılaştırılan finansal tablo dönemlerinin aynı uzunlukta olması, finansal tablolardaki rakamların enflasyon etkisinden arındırılmış olması ve incelenen dönemlerde aynı muhasebe ilke ve politikalarının uygulanmış olması gerekmektedir⁴⁶⁴.

iii. Trend Analizi ile İşletme Performansının Ölçümü

Eğilim yüzdeleri yöntemi ile analiz olarak da ifade edilen analizde, belirli bir dönem baz alınmakta ve bu dönemin finansal tablolarındaki tüm kalemler yüz kabul edilmektedir. Diğer dönemlere ait finansal tablolarda yer alan aynı kalemlerdeki tutarların, baz yılına göre artış ve azalışlarının yüzde cinsinden ifade edilerek değerlendirilmesi trend analizinin esasını oluşturmaktadır. Bu yönüyle dinamik bir analiz yapılmasına olanak tanımaktadır⁴⁶⁵.

Bu yöntemde temel alınacak dönemi (baz yılı) seçerken göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Örneğin, ilkin analize tabi tutulan dönemin uzunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, söz konusu dönemin olabildiğince uzun olması (örneğin, en az yedi yılı kapsamayı), bu yöntemden beklenen faydanın sağlanması bakımından önemlidir. Daha sonra baz alınacak yılın olağanüstülükler içermeyen, her yönden normal bir faaliyet dönemi olarak kabul edilen bir yıl olması gerekmektedir⁴⁶⁶.

⁴⁶² Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.131.

⁴⁶³ Akdoğan ve Tenker, s.519.

⁴⁶⁴ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.141.

⁴⁶⁵ Alamry, s.10.

⁴⁶⁶ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Yenilenmiş 7. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998, s.106.

Trend analizi, işletmelerin diğer işletmelerle karşılaştırılmasından ziyade, kendi verilerinin birbirini izleyen dönemler itibarıyla karşılaştırılmasında kullanılmaktadır⁴⁶⁷.

iv. Oran Analizi ile İşletme Performansının Ölçümü

Finansal oran analizi, Dupont yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Yöntem ilk olarak 1914 yılında Dupont firmasında çalışan F. Donaldson Brown adlı bir elektrik mühendisi tarafından kullanılmıştır. Brown, finansal oranları kullanarak finansal performansı ölçmenin yolunu bulmuştur⁴⁶⁸. Daha sonra finansal oranları kullanarak firma performansını ölçmek ve değerlendirmek, analistler, alacaklılar, yatırımcılar ve finansal yöneticiler de dahil olmak üzere karar vericiler için geleneksel ancak güçlü bir araç olmuştur⁴⁶⁹.

İşletmelerde karlılığı ve riski değerlendirmek için kullanılan belki de en yararlı analitik araçlar yine finansal tablo oranlarıdır. Oranlar, finansal tablolarda (bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu) yer alan çeşitli kalemler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Araştırmacılar ve analistler, bu oranların çeşitli karlılık ve risk boyutlarının etkili göstergeleri olduğunu ve işletmelerin gelecekte ulaşacağı karlılığa ve karşılaşacağı risklere dair bir takım belirtiler (sinyaller) sunduğunu belirlemişlerdir⁴⁷⁰. Bu sebeple, oran analizi finansal analistler tarafından işletmelerde finansal performansın ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır⁴⁷¹.

Oran analizi, tüm paydaşların bir şirketin finansal durumunu analiz etmelerine yardımcı olmaktadır⁴⁷². Örneğin, analistler farklı işletmeler tarafından düzenlenen ve değişik dönemlere ait finansal tabloları karşılaştırmak için çeşitli araçlara ihtiyaç duymaktadır. Oran analizi, basit ve hızlı bir karşılaştırma yöntemi sağlayarak bu ihtiyacın giderilmesinde önemli rol üstlenmektedir⁴⁷³.

Rasyo yöntemi ile analiz olarak da ifade edilen bu yöntemde, çeşitli hesaplar ya da hesap grupları arasında matematiksel ilişkiler kurularak işletmenin mali yapısı, karlılığı ve çalışma durumu hakkında bir yargıya ulaşılmaktadır. Mali analizde, iki kalem arasındaki matematiksel ilişkiyi ifade

⁴⁶⁷ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.141.

⁴⁶⁸ Kevin R. Callahan, Gary S. Stetz ve Lynne M. Brooks, **Project Management Accounting Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007, s.23.

⁴⁶⁹ Dursun Delen, Cemil Kuzey ve Ali Uyar, "Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach", **Expert Systems with Applications**, Vol. 40, No. 10, Ağustos 2013, s.3970, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>.

⁴⁷⁰ James M. Wahlen, Stephen P. Baginski ve Mark T. Bradshaw, **Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective**, Boston: Cengage Learning, 2015, s.50.

⁴⁷¹ Feroz, Kim ve Raab, s.48.

⁴⁷² Delen, Kuzey ve Uyar, s.3970.

⁴⁷³ James O. Horrigan, "A Short History of Financial Ratio Analysis", **The Accounting Review**, Vol.43, No.2, Apr.-1968, 294. <http://www.jstor.org/stable/243765> (14 Temmuz 2020).

eden oranların hesaplanması tek başına bir amaç değildir. Burada önemli olan oranların, işletmenin amaçları ile bütünleştirilerek değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır⁴⁷⁴.

Finansal oranlar pek çok amaç için kullanılmaktadır. Bu amaçlar; bir işletmenin likidite durumunun belirlenmesi, performansının ölçülmesi ve yorumlanması⁴⁷⁵, borçlarını ödeyebilme yeteneğinin değerlendirilmesi, yönetimin başarısının değerlendirilmesi vb. hususları içermektedir. Ayrıca firma riskini değerlendirmek ve tahmin etmek için de finansal oranlar kullanılmaktadır⁴⁷⁶.

Finansal tablo kalemleri kullanılarak hesaplanan oranların değerlendirilmesinde en önemli husus, oranların karşılaştırılacağı ölçülerdir. Bu ölçüler olmaksızın oranları yüksek veya düşük olarak ifade etmek mümkün değildir. Eldeki ölçüye göre bir değerlendirme yapılmalıdır. İşletmelerin oranları, aşağıdaki ölçüler esas alınarak değerlendirilmelidir⁴⁷⁷:

- Geçmiş dönemlere ilişkin oranlar,
- Hedeflenen oranlar,
- Rakiplerin oranları,
- Sektör oranları

Yöneticiler cari dönem oranlarını geçmiş dönem oranları ile karşılaştırmak suretiyle, gösterilen performansa ilişkin bir değerlendirme yapmalıdır. Böyle bir değerlendirme, işletmenin geçmişe kıyasla bugünkü durumunu göstermesinin yanında geleceğe yönelik plan ve programlara ışık tutacak olması nedeniyle de oldukça önemlidir⁴⁷⁸.

Başarı, çoğu zaman hedefleri gerçekleştirme olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, oranların çoğunlukla hedeflerle karşılaştırılması yapılmaktadır. Hedefler belirlenirken, gerçekçi olunması önemlidir. Hedeflerin ulaşılabilir olması gereklidir. Hedef oranların gerçekleştirilememesinin yönetim tarafından izahı piyasalar açısından bir zorunluluktur. Bu husus, işletmenin risk derecesini doğrudan etkilemektedir⁴⁷⁹.

Tüm işletmeler faaliyet gösterdikleri sektördeki diğer işletmeler ile rekabet halindedirler. Bu nedenle, işletme performansı, rakip işletmelerin performansları ile karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Bunun yanı sıra işletme oranları, faaliyet gösterilen sektördeki oranlar ile karşılaştırılmalıdır. Bu sayede daha doğru bir değerlendirme yapılabilir. Çünkü sektör oranları ile

⁴⁷⁴ Akdoğan ve Tenker, s.606.

⁴⁷⁵ R.S. Giles ve J.W. Capel, **Finance and Accounting**, The Macmillan Pres Ltd., London, 1987, s. 289.

⁴⁷⁶ Paul Barners, "The Analysis and Use Of Financial Ratios: A Review Article", **Journal Of Business Finance&Accounting**, 14(4) Winter-1987, s.449, 457.

⁴⁷⁷ Karapınar ve Ayıkoglu Zaif, s.149.

⁴⁷⁸ a.g.e., s.149.

⁴⁷⁹ a.g.e., s.149.

karşılaştırma, işletmenin sektördeki yerini ve gelecekteki konumunu tahmin etme açısından önem arz etmektedir⁴⁸⁰.

Daha öncede ifade edildiği gibi oranlar, çok yaygın olarak kullanılan analiz araçları olmakla birlikte, bunların kullanımında özellikle aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulması önemlidir⁴⁸¹:

✓ En çok ilgi duyulan finansal analiz konusu olmasına rağmen, oran analizinin geleceğe yönelik tahmin gücü sınırlı ve tartışmalıdır.

✓ Oranların tek olarak değerlendirilmemesi ve çeşitli nitel faktörlerin yanı sıra diğer oranların sonuçları ile birlikte ele alınması gerekmektedir

Bu bölüm kapsamında karlılık oranları, büyüme oranları, likidite oranları, finansal yapı analizinde kullanılan oranlar, faaliyet oranları ve borsa performansı oranları ele alınmıştır. Söz konusu oranların detayları Tablo 2.1’de gösterilmiştir:

⁴⁸⁰ a.g.e., s.149.

⁴⁸¹ Mucuk, s.156-157.

Tablo 2.1: Finansal Performansın Ölçümünde Kullanılan Oranlar

Karlılık Oranları
Brüt Satış/ Net Satışlar
Satışların Maliyeti/Net Satışlar
Faaliyet Karı/ Net Satışlar
Faaliyet Giderleri/Net Satışlar
Olağan Kar/Net Satışlar
Finansman Giderleri/Net Satışlar
Dönem Karı/ Net Satışlar
Net Kar/ Net Satışlar (Net Kar Marjı)
Ekonomik Rantabilite Oranı=(Vergiden Önceki Kar+ Faiz Giderleri)/(Öz kaynaklar+ Yabancı Kaynaklar)
(Özsermaye Karlılığı)/Mali Rantabilite Oranı= Net Kar/ Özsermaye
Aktif (Varlık) Karlılığı = Net Kar/Toplam Varlıklar
Büyüme Oranları
Satışlardaki Büyüme Oranı
Dönem Karındaki Büyüme Oranı
Özsermayedeki Büyüme Oranı
Varlıklardaki Büyüme Oranı
Likidite Oranları
Cari Oran
Asit-Test Oranı
Nakit Oranı
Finansal Yapı Analizinde Kullanılan Oranlar
Finansal Kaldıraç= Yabancı Kaynak/Aktif Toplamı
Yabancı Kaynak/Öz kaynak
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Kaynaklar
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Kaynaklar
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Yabancı Kaynaklar
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Kaynaklar
Oto Finansman Oranı
Duran Varlıklar/Öz Kaynaklar
Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye
Maddi Duran Varlıklar/ Öz Kaynaklar
Maddi Duran Varlıklar/ Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
Faaliyet Oranları
Ticari Alacakların Devir Hızı
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi
Stok Devir Hızı Oranları
Dönen Varlık Devir Hızı
Duran Varlık Devir Hızı
Maddi Duran Varlık Devir Hızı
Aktif Devir Hızı
Öz Sermaye Devir Hızı
Ticari Borçlar Devir Hızı
Ortalama Borç Ödeme Süresi
Borsa Performansı Oranları
Hisse Başına Kar Oranı
Fiyat/Kazanç Oranı
Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı

A. Karlılık Oranları

İşletmedeki öz kaynakların ve borçların verimlilik derecesinin ölçümünde karlılık oranlarından yararlanılmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerde karlı çalışılıp çalışılmadığı bu oranlar vasıtasıyla tespit edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin geçmiş faaliyet dönemlerindeki kazanç gücü ve etkinlik derecesi karlılık oranlarıyla değerlendirilmektedir⁴⁸².

Karlılık oranları, işletmelerin faaliyetleri sonucunda elde ettikleri başarıyı ölçmeye yarayan oranlardır. Genellikle bir işletmenin elde ettiği karın yeterli olup olmadığı aşağıdakilere göre belirlenir⁴⁸³:

- Sermayenin farklı yatırım araçlarında değerlendirilmesi durumunda sağlanacak gelir,
- Son dönemlerde elde edilen karların gelişim seyri,
- Genel ekonomik ortam ve koşullar
- Benzer işletmelerin kar düzeyi.

Karlılık oranları, işletme faaliyetlerinin nihai sonucunu yansıtır⁴⁸⁴. Söz konusu oranlar, işletme sahipleri açısından, yabancı kaynakların sahiplerine ödenen anapara ve faizlerin işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği kardan mı yoksa özsermayeden mi karşılandığını ortaya koyması nedeniyle önemlidir. Diğer taraftan bu oranlar işletmenin piyasadaki başarısı açısından yöneticiler, personel, kamu kuruluşları, kredi verenler, potansiyel ortaklıklar tarafından da dikkatle izlenir⁴⁸⁵.

Karlılık oranları genel olarak gelir tablosu ve bilançodaki kalemler kullanılarak hesaplanmaktadır. Karlılık oranları; Brüt Satış Karı/Net Satışlar Oranı, Satışların Maliyeti/Net Satışlar Oranı, Faaliyet Karı/Net Satışlar Oranı, Faaliyet Giderleri/Net Satışlar Oranı, Olağan Kar/Net Satışlar Oranı, Finansman Gideri/Net Satışlar Oranı, Dönem Karı/Net Satışlar Oranı, Net Kar/Net Satışlar Oranı, Faiz ve Vergi Öncesi Kar/Toplam Kaynaklar Oranı, Net Kar/Öz Kaynak Oranı, Net Kar/Toplam Varlıklar Oranı şeklinde on bir başlık altında aşağıda açıklanmıştır.

⁴⁸² Akdoğan ve Tenker, s.634.

⁴⁸³ Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Güncelleştirilmiş 9.Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi, 2006, s.70-71.

⁴⁸⁴ Alamry, s.145.

⁴⁸⁵ Süleyman Yükcü ve diğerleri, **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne Göre; Finansal Yönetim**, İzmir: Vizyon Yayınları, 1999, s.413-414.

➤ Brüt Satış Karı/Net Satışlar Oranı

Brüt kar marjı olarak ifade edilen oran, brüt satış karının, belirli bir dönemde işletmenin gerçekleştirmiş olduğu net satışlar içindeki payını göstermektedir. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁴⁸⁶:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Brüt Satış Kârı}}{\text{Net Satışlar}}$$

Oranın yeterli olup olmadığı konusunda, işletmenin geçmiş dönem oranlarıyla veya aynı sektörde bulunan benzer özellikteki işletmeler ile karşılaştırmalar yapılarak bir yargıya varılabilir. Söz konusu oranın yüksekliği işletme lehine yorumlanmaktadır⁴⁸⁷.

➤ Satışların Maliyeti/Net Satışlar Oranı

Satışların maliyetinin net satışlara bölünmesi suretiyle elde edilen oran, satış maliyetlerinin toplam net satışlar içerisindeki yüzdesini ifade etmektedir. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁴⁸⁸:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Net Satışlar}}$$

Oranın, zaman içerisinde düşmesi, işletme açısından olumlu olarak değerlendirilirken, tersi durum işletme açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir⁴⁸⁹.

➤ Faaliyet Karı/Net Satışlar Oranı

İşletmenin esas faaliyetinden sağlanan karın toplam net satışlar içerisindeki payını gösteren oran, faaliyet karının net satışlara bölünmesiyle elde edilmektedir. İşletme hacmi rantabilitesi olarak da ifade edilen oran aşağıda gösterilmiştir⁴⁹⁰:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Faaliyet Kârı}}{\text{Net Satışlar}}$$

Oranın düşük, yeterli veya yüksek olarak değerlendirilmesi için, geçmiş dönem oranlarıyla ve işletmenin aynı sektördeki benzer işletmelerin oranlarıyla karşılaştırılması gerekmektedir⁴⁹¹.

⁴⁸⁶ Ersin Yenisu, “Finansal Tabloların Oran Analizi İle İncelenmesi: Adese Örneği, **Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ASED)**, Cilt:3 Sayı:1, 2019, s.32.

⁴⁸⁷ Akdoğan ve Tenker, s.635.

⁴⁸⁸ a.g.e., s.635.

⁴⁸⁹ a.g.e., s.635.

⁴⁹⁰ Umut Tolga Gümüş ve diğerleri, “Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Firma Değer İlişkisi: BİST’de İşlem Gören Çimento Firmaları Üzerine Bir Analiz”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 16, 2017, s.8.

➤ Faaliyet Giderleri/Net Satışlar Oranı

Oran, işletmenin faaliyet giderleri ile net satışları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Farklı bir deyişle, faaliyet giderlerinin net satışlar içerisindeki oranını vermektedir. Söz konusu oran aşağıda gösterilmiştir⁴⁹²:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Faaliyet Giderleri}}{\text{Net Satışlar}}$$

➤ Olağan Kar/Net Satışlar Oranı

Bu oran, olağan karın net satışlara bölünmesi suretiyle bulunmaktadır. İşletmenin olağan faaliyetlerinden sağlanan karın net satışlar içerisindeki ağırlığını ifade etmekte ve aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁴⁹³:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Olağan Kâr}}{\text{Net Satışlar}}$$

➤ Finansman Giderleri/Net Satışlar Oranı

Finansman giderleri günümüzde işletmeler açısından önemli boyutlara ulaştığından finansman giderleri oranının net satışlar içerisindeki payının hesaplanması da aynı derecede önemli bir konu olmaktadır. Söz konusu oran aşağıda gösterilmiştir⁴⁹⁴:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Finansman Giderleri}}{\text{Net Satışlar}}$$

Firmalarda söz konusu oran değerlendirilirken, finansman giderlerinden üretim maliyetine pay verilip verilmediği ve maddi duran varlık için katlanılan finansman giderlerinin işletme döneminde de maddi varlıkların maliyetine eklenip eklenmediği hususları dikkate alınmalıdır⁴⁹⁵.

➤ Dönem Karı/Net Satışlar Oranı

Her yüz liralık satış içinde vergiden önceki kar tutarını gösteren oran aşağıda gösterilmiştir⁴⁹⁶:

⁴⁹¹ Akdoğan ve Tenker, s.636.

⁴⁹² Alarmy, s.147.

⁴⁹³ Akdoğan ve Tenker, s.636.

⁴⁹⁴ Akgüç, s.74.

⁴⁹⁵ a.g.e., s.74.

⁴⁹⁶ Gümüş ve diğerleri, s.8.

$$\text{Oran} = \frac{\text{Dönem Kârı}}{\text{Net Satışlar}}$$

➤ **Net Kar/ Net Satışlar Oranı (Net Kar Marjı)**

Net kar marjı, net karın o dönemde işletmenin toplam net satışlarının yüzde kaçını oluşturduğunu ifade etmektedir. Net kar marjı aşağıdaki şekilde gösterilebilir⁴⁹⁷:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}}$$

Söz konusu oran, işletme faaliyetlerinin net rantabilitesi hakkında bilgi vermektedir. Bu oranda, işletmenin kuruluş amacı dışında kalan faaliyetlerinden doğan tüm faaliyet dışı gelir ve kar unsurları ile faaliyet dışı gider ve zarar unsurları dikkate alınmaktadır⁴⁹⁸.

Net kar marjı işletmelerin tüm faaliyet, yatırım ve finansman politikaları hakkında fikir vermektedir. Esasen işletmelerin ana faaliyetlerinden kar sağlamaları gerekmekte ve önemsenmektedir. Ancak bu diğer faaliyetlerden elde edilen karların önemsenmediği anlamı taşımamaktadır⁴⁹⁹.

➤ **Faiz ve Vergi Öncesi Kar/Toplam Kaynaklar Oranı**

Ekonomik rantabilite olarak da ifade edilen oran, işletme kaynaklarının ne derece karlı kullanıldığını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmedeki öz kaynaklar ve yabancı kaynak toplamının karlılığının ölçümünde kullanılmaktadır. Anılan oran aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁵⁰⁰:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kâr(FVÖK)}}{\text{Toplam Kaynaklar}}$$

Söz konusu oranın kullanılmasıyla, kar ile yatırım arasındaki ilişki, işletmenin mali yapısından bağımsız olarak incelenebilmektedir⁵⁰¹.

➤ **Net Kâr/Öz Kaynaklar Oranı (Öz Kaynak Karlılığı)**

Öz sermaye karlılığı, işletme ortaklarının koydukları sermaye karşılığında ne oranda kar elde ettiklerini belirtmektedir. Farklı bir ifadeyle anlatmak gerekirse oran, bir birim özsermaye karşılığında

⁴⁹⁷ Callahan, Stetz ve Brooks, s.28.

⁴⁹⁸ Akdoğan ve Tenker, s.636.

⁴⁹⁹Şule Yüksel Yiğiter, “Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 2009), s.43.

⁵⁰⁰ Akdoğan ve Tenker, s.638.

⁵⁰¹ Akgüç, s.68.

kaç birim kar sağlandığını ölçmektedir⁵⁰². Mali rantabilite olarak da ifade edilen ve önemli bir karlılık göstergesi olan bu oran aynı zamanda bir yönetim performansı göstergesidir. Yüksek özsermaye karlılığı işletme kaynaklarının verimli kullanıldığını gösterir. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde gösterilebilir⁵⁰³:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz Kaynaklar}}$$

Oranın payında bulunan net kar, genelde vergi sonrası net karı yansıtmaktadır. Bununla birlikte vergiden önceki kar (dönem karı) tutarı da olabilir. Burada önemli olan karlılığın hangi kara göre ölçüldüğünün belirlenip karşılaştırmaların buna göre yapılmasıdır. Paydasındaki özsermaye ise, dönem başı, dönem sonu veya dönemin ortalama özsermaye tutarı da olabilir⁵⁰⁴.

Öz kaynak karlılığı oranı, net kar marjı ile özsermaye devir hızının çarpımına eşittir. Bu ifadenin matematiksel olarak detayları aşağıda gösterilmiştir:

$$\begin{aligned}\text{Öz kaynak karlılığı} &= \text{Net Kar Marjı} \times \text{Öz kaynak Devir Hızı} \\ \text{Net Kar Marjı} &= \text{Net Kar} / \text{Net Satışlar} \\ \text{Öz kaynak Devir Hızı} &= \text{Net Satışlar} / \text{Öz kaynaklar} \\ \text{Öz kaynak Karlılığı} &= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Özkaynaklar}} \\ \text{Öz kaynak Karlılığı} &= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Öz kaynaklar}}\end{aligned}$$

Net karın öz kaynaklarla ilişkisini gösteren özkaynak karlılığını, aşağıdaki gibi hesaplamak da olanaklıdır⁵⁰⁵:

$$\begin{aligned}\text{Net Kar Marjı} &= \text{Net Kar} / \text{Net Satışlar} \\ \text{Aktif Devir Hızı} &= \text{Net Satışlar} / \text{Toplam Varlıklar} \\ \text{Öz kaynak Çarpanı} &= \text{Toplam Varlıklar} / \text{Öz kaynaklar} \\ \text{Öz kaynak Karlılığı} &= \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times \frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Öz kaynaklar}}\end{aligned}$$

Yukarıdaki şekilde hesaplandığında öz kaynak karlılığı; satış, net kar, toplam varlıklar ve özsermaye ölçümlerini kapsar ve bu bileşenler (satışlar, net kar, toplam varlıklar ve öz kaynaklar),

⁵⁰² Farzan Yahya ve diğerleri, “Significant Analysis for Financial Statements: An Empirical Study of National and Unilever Foods”, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.4, No.1, 2013, s.26, <https://www.researchgate.net/publication/257307289> (24 Temmuz 2020).

⁵⁰³ Halil Buhur, “Aktif Karlılığı ve Özsermaye Karlılık Tablosu”, 2015, <https://halilbuhur.com/buhur25-oz-sermaye-karligi-roe-ve-aktif-karlik-roa-tablosu.html>.(03 Şubat 2019).

⁵⁰⁴ Akdoğan ve Tenker, s.637.

⁵⁰⁵ Feroz, Kim ve Raab, s.49.

gelir üreten bir kuruluşun teknik verimliliğinin önemli boyutlarını tanımlar. Diğer bir ifadeyle net satışlar, toplam varlıklar ve öz kaynaklar girdi olarak en aza indirilebilir ve net kar çıktı olarak maksimize edilebilir. Bu sonuç ise, işletmenin minimum kaynaklarla maksimum net kar elde ettiğini, dolayısıyla verimli bir işletme olduğunu gösterir⁵⁰⁶.

Öz kaynak karlılığı oranının işletme açısından yeterliliğinin belirlenmesinde, öz kaynaklardan sağlanan karın alternatif yatırım araçlarına yatırılması durumunda elde edecekleri getiri ile karşılaştırılması gerekmektedir⁵⁰⁷.

➤ Net Kar/Toplam Varlıklar Oranı (Aktif Karlılığı)

Varlık karlılığı, işletme varlıklarının ne derece verimli kullanıldığını gösteren oran olup, performans ölçümünde çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Oran şu şekilde formüle edilmektedir⁵⁰⁸:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Net kâr rakamı, vergi ve faizlerin işletmenin elde ettiği kara yansıtılarak, bu kardan düşülmesi sonucu ulaşılan tutarı ifade etmektedir. Bu nedenle işletmenin finansman şekline göre bu oran değişiklikler göstermektedir. Öz kaynaklardan ziyade borçlanma yoluyla kendine finansman sağlayan ve bu sebeple ağır faiz yükü altında bulunan bir işletmenin, ağırlıklı olarak kendini özkaynakları ile finanse eden bir işletmeye kıyasla Net Kâr/Aktif Toplamı oranının daha düşük olması olağandır⁵⁰⁹. Yüksek varlık karlılığı oranı şirketin, hissedarlarının ekonomik çıkarlarına hizmet etmede varlıklarını etkin bir şekilde kullandığını göstermektedir⁵¹⁰. Söz konusu oranı aşağıdaki formüller yardımıyla açıklamak mümkündür⁵¹¹:

$$\text{Varlık Karlılığı} = \text{Net Kar Marjı} \times \text{Aktif Devir Hızı}$$

$$\text{Net Kar Marjı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}}$$

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

$$\text{Varlık Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}} \times \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

⁵⁰⁶ a.g.e., s.49.

⁵⁰⁷ Akdoğan ve Tenker, s.637

⁵⁰⁸ Nurdan Gürkan ve Serhan Gürkan, “Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi** (Özel Sayı), 2017, s.220.

⁵⁰⁹ Barış Ilgaz, “Oran Analizleri”, <http://www.bilgaz.net/dosyalar/OranAnalizi.pdf>. (10 Şubat 2019), s.22.

⁵¹⁰ Ali Hasan, s.39.

⁵¹¹ Vasile Burja ve Radu Mărginean, “The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry”, **21st International Economic Conference 2014**, IECS 2014, (Sibiu, Romania: 16-17 May 2014), s.215., doi: 10.1016/S2212-5671(14)00794-1.

$$\text{Varlık Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Aktif kârlılığı olarak da ifade edilen oran, şirketlerin ulaşmış oldukları büyüklük ile sağladıkları verimin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Aktif kârlılığı, şirketlerin edinmiş oldukları tüm varlıkların hangi oranda etkin kullanıldığını göstermektedir. Yukarıdaki formülden de anlaşılabacağı üzere aktif kârlılığı oranı, net kâr marjı ile aktif devir hızının bir bileşimidir⁵¹².

B. Büyüme Oranları

İşletmeler açısından büyüme, kaynaklardaki büyüme ve faaliyetlerdeki büyüme olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Kaynaklardaki büyüme ile işletmenin varlık, öz kaynak ve borç gibi bilanço kalemlerine ait büyümeler, faaliyetlerindeki büyüme ile de satış, maliyet ve kar gibi gelir tablosu kalemlerine ait büyümeler anlaşılmaktadır⁵¹³.

Büyüme oranları satışlardaki büyüme oranı, dönem karındaki büyüme oranı, öz kaynaklardaki büyüme oranı ve aktiflerdeki büyüme oranı olmak üzere dört başlıkta incelenebilir⁵¹⁴.

➤ Satışlardaki Büyüme Oranı

İşletmeler için önemli performans göstergelerinden bir tanesi de satışlardaki büyüme oranıdır⁵¹⁵. Bu oran, dönemler itibarıyla satışlarda meydana gelen değişimi ölçmek için kullanılır. Satışlardaki büyümeyi belirlemenin başlıca faydalarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür⁵¹⁶:

➤ İşletmenin büyüme hızı ile aynı sektördeki diğer işletmelerin büyüme hızını karşılaştırma imkânı verir,

➤ İşletmenin gelecekteki pazar payı hakkında bilgileri içerir,

➤ Gelecek dönemlerde gerçekleştirilebilecek satışlarla ilgili olarak öngörü sağlar.

Satışlardaki büyüme oranı cari fiyatlarla aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵¹⁷:

$$\text{Satışlardaki Büyüme Oranı} = \frac{\text{Cari Dönem Net Satış Tutarı} - \text{Bir Önceki Dönem Net Satış Tutarı}}{\text{Bir Önceki Dönem Net Satış Tutarı}} \times 100$$

⁵¹² Ilgaz, s.22.

⁵¹³ Müslüm Polat, “Ar-Ge Yatırımlarının Firmaların Finansal Performansına Etkisi: BİST’te İşlem Gören İmalat Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2016), s.94.

⁵¹⁴ Akgüç, s.80-83.

⁵¹⁵ Arzu Şahin ve Bahadır Ergün, Finansal Sürdürülebilir Büyüme Oranı Ve Finansal Oranlar: Borsa İstanbul İmalat Sanayi Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/1, 2018, s.172, Doi: 10.20491/İsarder.2018.376.

⁵¹⁶ Polat, s.95.

⁵¹⁷ Delen, Kuzey ve Uyar, s.3972.

Fiyat artışlarının hızlı, enflasyonun yüksek olduğu ekonomilerde hesaplama yapılırken, rakamların enflasyonun etkisinden arındırılması gerektiği hususuna dikkat edilmelidir. Satışlardaki reel büyümenin yeterli olup olmadığının belirlenmesinde, sektör ortalama satış artış hızı ile karşılaştırma yapılması önerilmektedir⁵¹⁸.

➤ Dönem Karındaki Büyüme Oranı

İşletmelerin temel amaçlarından biri de olabildiğince yüksek kar elde etmektir. Bu nedenle dönem karındaki artış veya büyüme oranı, işletmeler açısından önemli bir gösterge olmakta ve aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵¹⁹:

$$\text{Dönem Karındaki Büyüme Oranı} = \frac{\text{Cari Dönem Karı} - \text{Bir Önceki Dönem Karı}}{\text{Bir Önceki Dönem Karı}} \times 100$$

➤ Özsermayedeki Büyüme Oranı

Öz kaynaklar, işletme sahip veya ortaklarının işletme varlıkları üzerindeki haklarını ifade ettiğinden, öz kaynaklardaki büyüme oranı işletmeler tarafından önemle üzerinde durulmaktadır. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵²⁰:

$$\text{Özsermayedeki Büyüme Oranı} = \frac{\text{Cari Dönem Öz sermaye Tutarı} - \text{Bir Önceki Dönem Öz sermaye Tutarı}}{\text{Bir Önceki Dönem Öz sermaye Tutarı}} \times 100$$

➤ Varlıklardaki Büyüme Oranı

İşletmelerin büyümeyi ölçmek için kullandıkları bir diğer oran da varlıklardaki büyüme oranıdır. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵²¹:

$$\text{Varlıklardaki Büyüme Oranı} = \frac{\text{Cari Dönem Toplam Varlıklar} - \text{Bir Önceki Dönem Toplam Varlıklar}}{\text{Bir Önceki Dönem Toplam Varlıklar}} \times 100$$

İşletmenin sahip olduğu varlıklardaki reel artışı hesaplayabilmek için, her bir varlığın hangi tarihte satın alındığının bilinmesi ve bu tarih esas alınarak oluşan fiyat değişikliklerinin düzeltilmesi

⁵¹⁸ Akgüç, s.81.

⁵¹⁹ a.g.e., s.81.

⁵²⁰ Polat, s.96.

⁵²¹ Delen, Kuzey ve Uyar, s.3972.

gerekmektedir. Bir yıllık ortalama fiyat artışına göre düzeltme yapılmak suretiyle varlıklarda reel artışı hesaplamak hatalı sonuçlara neden olmaktadır⁵²².

C. Likidite Oranları

Bir işletmenin finansal durumunu incelerken dönen varlıkların kalitesinin ve likiditesinin de değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle işletmenin cari durumunun analizinde likidite oranlarından yararlanılmaktadır⁵²³.

Likidite oranları, işletmenin dönen varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynakları arasındaki ilişkileri açıklamakta olup işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilme yeteneğini ölçmek⁵²⁴ ve çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır⁵²⁵. Brüt çalışma sermayesi kavramı, dönen varlıkların toplam tutarını ifade ederken, net çalışma sermayesi, dönen varlıklar ile kısa vadeli borçların farkını ifade etmektedir⁵²⁶.

Likidite oranları kendi içerisinde üçe bölünebilir. Bunlar⁵²⁷;

- Cari oran
- Asit-test oranı
- Nakit oranı

Söz konusu oranlara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

➤ Cari Oran

Brüt işletme sermayesi ile kısa vadeli borçlar arasındaki ilişkiyi gösteren orandır. Bir başka anlatımla, bir yıl içerisinde paraya çevrilecek varlıkların bir yılda ödenecek borçlara oranıdır. Cari oran matematiksel olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir⁵²⁸:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

⁵²² Akgüç, s.83.

⁵²³ Akdoğan ve Tenker, s.610.

⁵²⁴ Satriya Candra Bondan Prabowo ve Nattawadee Korsakul, "Analysis Of Financial Performance Of Mining Companies Listed In Indonesia Stock Exchange", **Journal Of Applied Management (Jam)**, Vol.18, Nu. 1, March-2020, s.30

⁵²⁵ Gümüş ve diğerleri, s.5.

⁵²⁶ Yusuf Aytürk ve Serhat Yanık, "Çalışma Sermayesi Yönetimi Türkiye'deki KOBİ'lerde Karlılığı Nasıl Etkiler?", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:68, (Ekim-2015), s.158.

⁵²⁷ Başak Ataman ve Evrim Altuk Özden, "Tek Düzen Hesap Planına Göre Hazırlanan Finansal Tabloların UFRS'ye Uyarlanması ve Rasyo Yöntemi İle Analizi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:44, Ekim-2009, s.70-71.

⁵²⁸ Ahmet Aksoy ve Kürşat Yalçınar, **İşletme Sermayesi Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2005, s.135.

Cari oran işletmenin genel likidite durumunu yansıtarak işletmenin net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını ortaya koyar. Bu nedenle orana çalışma sermayesi oranı da denilmektedir⁵²⁹.

Dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklardan fazla olması istenir ki, bu fazlalık işletme sermayesinin yeterliliği demektir. Kısa vadeli yabancı kaynakların veya öngörülemeyen yükümlülüklerin zamanında karşılanabilmesi için dönen varlıklarda ortaya çıkabilecek değer kayıpları ya da paraya çevirmede karşılaşılabilecek güçlükler önlem olarak, dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynakların üzerinde ve yeterli bir fazlalıkta olması istenir⁵³⁰. Cari oran için genel standart 2 ise de, sermaye piyasasının gelişmediği gelişmekte olan ülkelerde bunun 2 yerine 1,5 olması borç ödeme gücü açısından yeterli kabul edilebilir⁵³¹.

Cari oranın yorumunda bir takım etmenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle tek başına cari oranın 2'den büyük olması durumunu, işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebileceğinin göstergesi olarak yorumlamamak gerekir. Örneğin; cari oran küçük olsa bile, stok devir hızı ile alacak devir hızı yüksek olan bir işletme borçlarını kolaylıkla ödeyebilecektir. Diğer taraftan, dönen varlık unsurları içinde hazır değerleri ile süratle paraya çevrilebilir değerleri fazla olan işletmeler, dönen varlıklarının büyük bir kısmı stoklardan oluşan işletmelere göre, borçlarını kolaylıkla ödeyebilecektir⁵³².

➤ Asit-Test Oranı

Cari oran hesaplanırken, dönen varlıklar içerisinde yer alan varlıkların likidite dereceleri dikkate alınmazken, asit-test oranının hesaplanmasında, dönen varlıklar toplamından nispeten likiditesi daha düşük olan stoklar indirilir. Böylece işletmenin süratle paraya çevrilebilecek varlık kalemlerine ulaşılır. Bu yönüyle asit test oranının cari orana göre daha hassas bir oran olduğunu söylemek mümkündür. Asit test oranını aşağıdaki gibi göstermek mümkündür⁵³³:

$$\text{Asit Test Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

$$\text{Asit Test Oranı} = \frac{(\text{Hazır Değerler} + \text{Süratle Paraya Çevrilebilir Değerler})}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Asit-Test oranının genellikle 1 ve 1'den büyük olması beklenmektedir. Aksi halde işletmenin stoklarına bağımlılığı artmaktadır⁵³⁴. Diğer taraftan, asit test oranının 1'den küçük olması veya 1'e

⁵²⁹ Akdoğan ve Tenker, s.610.

⁵³⁰ Aksoy ve Yalçın, s.135.

⁵³¹ Mucuk, s.158.

⁵³² Akdoğan ve Tenker, s.610.

⁵³³ Aksoy ve Yalçın, s.136.

⁵³⁴ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.154.

eşit olması her zaman işletmenin likidite durumunun kötü veya iyi olduğunu yansıtmaz. Örneğin, alacaklarının tahsilinde güçlük çeken bir işletmenin likidite durumu sadece bu orana bakılarak olumlu olarak değerlendirilemeyeceği gibi; asit test oranı birden küçük olsa da stok devir hızı yüksek olan bir işletmenin likidite durumu da salt söz konusu oranın birden küçük oluşuna bakılarak olumsuz olarak değerlendirilmemelidir⁵³⁵.

➤ Nakit Oranı

Nakit oranı, işletmenin mevcut nakit veya nakit benzerleri varlıklarla (hazır değerler ile) kısa vadeli borçlarını ne ölçüde ödeyebileceğini göstermektedir⁵³⁶. Nakit oranını matematiksel olarak aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür⁵³⁷:

$$\text{Nakit Oranı} = \frac{\text{Hazır Değerler} + (\text{Menkul Kıymetler})}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Oranın hesaplanmasında hazır değerlere, (parantez içerisinde gösterildiği üzere) menkul kıymetler de eklenebilir. Bu oran faaliyetlerden sağlanan çeşitli fonlar ile alacakların tahsilinin durması halinde borçların ödenme gücünü belirtir⁵³⁸. Nakit oranının genelde 0,20'nin altına düşmemesi arzulanmaktadır. Zira oranın 0,20'nin altında olması, işletmenin nakit sıkıntısı çektiğinin bir işareti olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, oranın sürekli çok yüksek olması, işletmede paranın iyi kullanılmadığı ve atıl durumda tutulduğu şeklinde yorumlanmaktadır⁵³⁹.

D. Finansal Yapı Analizinde Kullanılan Oranları

Finansal yapı analizleri, işletme varlıklarının finansmanında öz ve yabancı kaynaklardan ne derece yararlanıldığını göstermektedir⁵⁴⁰. Bu oranlar yardımıyla, özkaynak ve yabancılar arasında bir dengenin olup olmadığı, öz kaynakların yeterli bir seviyede olup olmadığı veya borçların finansal kaldıraç etkisinden yararlanılıp yararlanılmadığı konuları analiz edilmektedir⁵⁴¹.

⁵³⁵ Akdoğan ve Tenker, s.614.

⁵³⁶ Frelly Dwi Hapsari, "The Analysis towards Liquidity Ratio and Profitability on Studies Case Company at PT Anugrah Formalitas Services During Period 2016 – 2017", **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, Volume 5, Issue 1, January – 2020, s.992.

⁵³⁷ Gümüş ve diğerleri, s.6

⁵³⁸ Aksoy ve Yalçiner, s.137.

⁵³⁹ Akdoğan ve Tenker, s.614.

⁵⁴⁰ Gümüş ve diğerleri, s.6

⁵⁴¹ Akdoğan ve Tenker, s.618.

➤ Finansal Kaldıraç Oranı

Finansal kaldıraç oranı, işletmenin öz ve yabancı kaynakları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu oran varlıkların ne kadarlık kısmının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermesi bakımından önem taşımakta ve aşağıdaki şekilde gösterilmektedir⁵⁴²:

$$\text{Finansal Kaldıraç Oranı} = \frac{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}{\text{Aktif Toplamı (Toplam Kaynaklar)}}$$

Borç alınan kaynağın toplam kaynaklar içerisindeki oranı belli bir noktaya kadar (sermaye maliyetinin minimum olduğu noktada) finansal kaldıraç etkisiyle işletme karlılığını artırmakta, ancak bu noktadan sonra borçlanma maliyeti öz kaynak maliyetini aşacağından karlılığı azaltmaktadır. Bu nedenle borç ile özkaynak arasında optimal bir dengenin olmasına özen gösterilmelidir⁵⁴³.

➤ Finansman Oranı

Finansman oranı, öz kaynaklar ile yabancı kaynakların dağılımını göstermekte ve işletmenin mali yönden yeterli olup olmadığını ortaya koymaktadır. Finansman oranı işletmenin mali bağımsızlık derecesini göstermektedir. Söz konusu orana ödeme gücü katsayısı veya borçlanma katsayısı da denilmektedir⁵⁴⁴.

$$\text{Finansman Oranı} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Yabancı Kaynaklar}}$$

Finansman oranının en az 1:1 olması istenir, çünkü oranın birden küçük olması işletmeye borç verenlerin işletme sahip veya ortaklarından daha fazla işletmeye katkıda bulunduklarını gösterir. Bu durum ise, işletme açısından olumsuz bir durum olarak algılanır⁵⁴⁵.

➤ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Kaynaklar Oranı

Bu oran işletmenin kısa vadeli borçlarının durumunu ve firmanın finansal yapısındaki ağırlığını gösterir. Oranın yüksekliği; işletmenin borçlarının vadelerine yakın olduğunu, ödeme riskinin yüksek olduğunu ve ödeme için finansal politikalar oluşturması gerektiğini belirtir. Oran aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır⁵⁴⁶:

⁵⁴² Yenisu, s.26.

⁵⁴³ Akdoğan ve Tenker, s.618-619.

⁵⁴⁴ Yenisu, s.27.

⁵⁴⁵ Akdoğan ve Tenker, s.618-619.

⁵⁴⁶ Hakan Özçelik ve Zühal Arslan, "Effect of Financial Structure Ratios on Profitability: Panel Data Analysis on Manufacturing Sector" **Journal Of Business Research-Turk**, 11(1), 2019, s.505., <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.615> (26 Temmuz 2020).

$$\text{Oran} = \frac{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Kaynaklar (Pasif Toplamı)}}$$

Finansmanın temel ilkelerinden biri de, yararlanılan kaynakların süresi ile bu kaynakların yatırılmış olduğu iktisadi varlıkların işletmede kullanılabileceği süre arasında uyum sağlanmasıdır. Bu kapsamda, kısa vadeli yabancı kaynaklar ile duran varlıkların finanse edilmemesi gerekir. Batı ülkelerindeki bir sınaî işletmede oranın 1/3'ü aşmaması genel bir kural olarak benimsenmiştir⁵⁴⁷.

➤ Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Kaynaklar Oranı

Oran, varlıkların ne kadarlık bölümünün uzun vadeli yabancı kaynaklarla karşılandığını belirtmektedir. Oranın yüksek olması kullanılan kaynaklar arasında uzun vadeli borçların görece öneminin fazla olduğunu gösterir. Söz konusu oran, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁴⁸:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Kaynaklar (Pasif Toplamı)}}$$

➤ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Yabancı Kaynaklar Oranı

Oran, kısa vadeli yabancı kaynakların toplam yabancı kaynaklar içerisindeki oranını göstermektedir. Aynı zamanda borçların geri ödeme süresi hakkında bilgi vermektedir. Anılan oran aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır⁵⁴⁹:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}$$

➤ Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar/Toplam Yabancı Kaynaklar Oranı

Oran, uzun vadeli yabancı kaynakların toplam yabancı kaynaklar içerisinde ne kadarlık bir paya sahip olduğunu açıklamakta ve aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁵⁰:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}{\text{Toplam Yabancı Kaynaklar}}$$

➤ Oto Finansman Oranı

Oto finansman oranı, kar yedekleri ile birikmiş zararlar farkının ödenmiş sermayeye bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Oranın büyüklüğü işletmenin lehine yorumlanmaktadır. İç kaynaklar oranı olarak da isimlendirilen oran aşağıda gösterilmiştir⁵⁵¹:

⁵⁴⁷ Akgüç, s.37.

⁵⁴⁸ Gümüş ve diğerleri, s.7

⁵⁴⁹ Akgüç, s.37-38.

⁵⁵⁰ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.155.

$$\text{Oto Finansman Oranı} = \frac{(\text{Kar Yedekleri} - \text{Birikmiş Zararlar})}{\text{Ödenmiş Sermaye}}$$

➤ **Duran Varlıklar/Özkaynaklar Oranı**

Oran, duran varlıkların nasıl finanse edildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, özkaynakların ne kadarlık bölümünün duran varlıklara yatırıldığını ortaya koymaktadır. Oranın birden büyük olması sabit varlıkların bir kısmının borçlarla finanse edildiğini göstermesi nedeniyle arzu edilmeyen bir durum olup mali güçsüzlük göstergesi olarak yorumlanabilir ve ilave öz sermayeye gereksinim olduğunu gösterebilir. Söz konusu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁵²:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{Özkaynaklar}}$$

➤ **Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye Oranı**

Oran, duran varlıkların ne kadarlık kısmının öz kaynaklar ve uzun vadeli yabancı kaynaklar toplamını ifade eden devamlı sermaye ile finanse edildiğini göstermektedir. Oran, duran varlık/öz kaynak oranını tamamlamaktadır. Söz konusu oranın birden büyük olması duran varlıkların bir kısmının kısa vadeli borçlarla finanse edildiğini gösterir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁵³:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Duran Varlıklar}}{\text{Öz Kaynaklar} + \text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

➤ **Maddi Duran Varlıklar/Öz Kaynaklar Oranı**

Bu oran, firmanın öz kaynaklarının ne ölçüde maddi duran varlıkların finansmanında kullanıldığını göstermektedir. Bu oranın 1'den küçük olması, maddi duran varlıkların tamamının öz kaynaklarla sağlandığını göstermektedir. Oranın birden küçük olması arzu edilmektedir. Bu oran aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir⁵⁵⁴:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Maddi Duran Varlıklar(Net)}}{\text{Özkaynaklar}}$$

⁵⁵¹ Akdoğan ve Tenker, s.622.

⁵⁵² Akgüç, s.41.

⁵⁵³ Akdoğan ve Tenker, s.622.

⁵⁵⁴ Akgüç, s.41.

➤ Maddi Duran Varlıklar/Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Oranı

Uzun vadeli yabancı kaynakların ne ölçüde maddi duran varlıkların finansmanında kullanıldığını gösteren oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁵⁵:

$$\text{Oran} = \frac{\text{Maddi Duran Varlıklar(Net)}}{\text{Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

E. Faaliyet Oranları

İşletme varlıklarının yeterince etkin kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesinde yararlanılan bu oranlar, verimlilik oranları veya devir hızı oranları olarak da isimlendirilmektedirler. Çalışma durumunun analizinde, gelir tablosunda yer alan bilgilerle bilançoda yer alan ticari alacak, stok, ticari borç, toplam varlıklar ve duran varlıklar gibi kalemler arasında anlamlı ilişkiler kurulmaktadır⁵⁵⁶.

Faaliyet oranlarının hesaplanmasında göz önünde bulundurulması gereken bir husus mevcuttur. Buna göre, dönemsel bir tutar olan ve gelir tablosunda yer alan satışlar ile bilanço kalemlerinin yıllık ortalamasının alınması yoluyla faaliyet oranlarının hesaplanması daha anlamlı ve tutarlı olmaktadır. Aksi halde yıl sonundaki tutarın yıllık ortalamadan çok farklı olması durumunda, dönemsel bir büyüklüğün, belli bir tarihteki tutara oranı yoluyla bulunacak değerler, analiz açısından yanıltıcı olacaktır⁵⁵⁷.

➤ Ticari Alacakların Devir Hızı

Ticari alacakların devir hızı, alacakların tahsil kabiliyetini veya likiditesini gösteren bir orandır. Bu bakımdan, bir dönemde müşterilere kaç defa satış yapıldığını veya satışlardan oluşan alacağın kaç defa tahsil edildiğini göstermektedir. Bu oran, bir hesap dönemindeki kredili satışlar tutarının yıl sonundaki ticari alacaklar toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Ancak firmaların alacakları, dönem içerisinde sürekli artış gösteriyorsa, dönem başı ve dönem sonu alacakların ortalamasını almak daha uygundur⁵⁵⁸.

$$\text{Ticari Alacakların Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Kredili Satışlar}}{\text{Ortalama Ticari Alacaklar}}$$

⁵⁵⁵ Ali Akaytay, Kahraman Çatı ve Serkan Yücel, “Finansal Oranların Faaliyet Alanlarına Göre Değişiminin Merkez Bankası Sektör Raporları Yardımıyla İncelenmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:44, Nisan 2015, s.51.

⁵⁵⁶ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.168.

⁵⁵⁷ Akgüç, s.44.

⁵⁵⁸ a.g.e., s.45.

Formüldeki ticari alacaklar işletmenin esas faaliyetinden kaynaklı senetli ve senetsiz alacakları ifade etmektedir. Oranın hesaplanmasında, kredili satışların alınması daha doğru sonuç vermekte ancak, kredili satışlar tutarının bilinmemesi durumunda, net satışlar tutarı da esas alınabilmektedir. Bu durumda söz konusu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁵⁹:

$$\text{Ticari Alacakların Devir Hızı Oranı} = \frac{\text{Satışlar}}{\text{Ortalama Ticari Alacaklar}}$$

Yüksek bir alacak devir hızı, alacakların zamanında tahsil edilebildiğini gösterdiğinden bu oran arttıkça alacakların likiditesi artmaktadır. Oranın büyümesi vadelerin kısaltıldığını, küçülmesi ise vadelerin uzadığını göstermektedir⁵⁶⁰.

➤ Alacakların Ortalama Tahsil Süresi

Oran 360 veya 365'in alacak devir hızına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Alacak devir hızını tamamlayan bir orandır. Aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsilat Süresi} = \frac{360(\text{veya } 365)}{\text{Alacak Devir Hızı}}$$

Bu oran alacakların ortalama kaç günde tahsil edildiği hakkında bilgi vermektedir.

➤ Stok Devir Hızı

Stok devir hızı oranları, stokların bir dönemde kaç defa tüketildiğini veya satıldığını göstermektedir. Ticaret işletmelerinde stok devir hızı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶¹:

$$\text{Ticari Mal Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Ticari Mal Maliyeti}}{\text{Ortalama Ticari Mallar}}$$

Üretim işletmelerinde stok devir hızı oranları ise, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶²:

$$\text{İlk Madde Ve Malzeme Devir Hızı} = \frac{\text{İlk Madde ve Malzeme Tüketimi}}{\text{Ortalama İlk Madde ve Malzeme Stoku}}$$

$$\text{Yarı Mamul Devir Hızı} = \frac{\text{Üretim Maliyeti}}{\text{Ortalama Yarı Mamul Stoku}}$$

$$\text{Mamul Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Mamul Maliyeti}}{\text{Ortalama Mamul Stoku}}$$

⁵⁵⁹ Akdoğan ve Tenker, s.628.

⁵⁶⁰ Nizamettin Bayyurt, "İşletme Performansı Değerlemesinde Kanonik Korelasyon Analizi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2004), s.42.

⁵⁶¹ Yenisu, s.11.

⁵⁶² Akdoğan ve Tenker, s.626.

➤ Dönen Varlık Devir Hızı

Bu oran bir dönemde dönen varlıkların kaç defa yenilendiğini göstermektedir. Söz konusu oranın yüksek olması dönen varlıkların verimli kullanıldığının göstergesi olarak değerlendirilebileceği gibi likit değerlerin veya stok yetersizliğinin de bir sonucu olabilir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶³:

$$\text{Dönen Varlık Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Dönen Varlıklar}}$$

➤ Duran Varlık Devir Hızı

İşletmelerin duran varlıklarını ne ölçüde etkin kullandığını gösteren ve her birim duran varlığa karşılık kaç birimlik satış gerçekleştirildiğini tespit etmeye yardımcı olan bir orandır. Aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶⁴:

$$\text{Duran Varlık Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Duran Varlıklar}}$$

➤ Maddi Duran Varlık Devir Hızı

Maddi duran varlıkların ne derece verimli kullanıldığının belirlenmesinde kullanılmaktadır⁵⁶⁵. Oranın, olması gerekenin çok altında olması, tam kapasite çalışılmadığının göstergesi olarak yorumlanırken, olması gerekenin çok üzerinde olması ise, maddi duran varlıkların kapasitelerinin üzerinde kullanıldığını göstermektedir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶⁶:

$$\text{Maddi Duran Varlık Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Maddi Duran Varlıklar (Net)}}$$

➤ Aktif (Varlık) Devir Hızı

Oran, varlıkların verimliliklerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Oranın düşük olması atıl kapasite bulunduğunun göstergesidir. Varlık devir hızı oranı, bir işletmedeki duran varlıkların toplam varlıklar içerisindeki payını ve önemini ifade eder. Bir işletmede duran varlıklar, toplam varlıklar

⁵⁶³ Akgüç, s.57.

⁵⁶⁴ Yılmaz Akyüz, Erhan Genç ve Işıl Erem, “Finansal Oranlar Arasındaki İlişkinin Faktör Analizi İle İncelenmesi: Aracı Kurumlar Üzerinde Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 37, Temmuz 2013, s.87.

⁵⁶⁵ Yenisu, s.30.

⁵⁶⁶ Akdoğan ve Tenker, s.633.

içerisinde büyük bir paya sahipse, söz konusu işletmede varlık devir hızı yavaştır. Tersî durumunda varlık devir hızı yüksek olma eğilimindedir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁵⁶⁷:

$$\text{Aktif (Varlık) Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Aktif (Varlık) Toplamı}}$$

➤ Öz Sermaye Devir Hızı

Bu oran, öz kaynakların ne derece verimli kullanıldığının belirlenmesinde kullanılmaktadır⁵⁶⁸. Bir işletmenin özsermaye devir hızının yeterli olup olmadığı, aynı sektörde faaliyet gösteren benzer özellikteki işletmelerle veya işletmenin geçmiş dönem sonuçları ile karşılaştırmalar yapılmak suretiyle tespit edilebilmektedir. Söz konusu oran aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır⁵⁶⁹:

$$\text{Özsermaye Devir Hızı} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Ortalama Özsermaye}}$$

➤ Ticari Borçlar Devir Hızı

Oran, ticari borçların yılda kaç defa ödendiğini gösterir. Bu oran ortalama tahsil süresi ile birlikte değerlendirilmelidir. Alış tutarlarının finansal tablolarda yer almaması nedeniyle söz konusu orandan iç analizlerden yararlanılabilir⁵⁷⁰.

Finansal tablolardan kredili alımlar tutarının bulunması mümkün olmadığından çoğunlukla kredili alımlar yerine satışların maliyeti tutarı kullanılmaktadır. Borç devir hızının azalması, işletmenin finansman ihtiyacının bir kısmının tedarikçiler tarafından üstlenildiğinin bir göstergesidir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanabilir⁵⁷¹:

$$\text{Ticari Borç Devir Hızı} = \frac{\text{Kredili Alımlar}}{\text{Ortalama Ticari Borç}}$$

Herhangi bir müşterinin, işletmeden kredili mal satın almak istemesi durumunda, finans yöneticisinin, müşteri işletmenin ticari borç devir hızını hesaplaması yerinde olacaktır. Bu oran, özellikle kredi veren veya kredili satış yapan işletmeler açısından anlamlıdır⁵⁷².

⁵⁶⁷ Akgüç, s.58.

⁵⁶⁸ Akyüz, Genç ve Erem, s.88.

⁵⁶⁹ Akdoğan ve Tenker, s.633.

⁵⁷⁰ Saim Önce (Ed.), **Finansal Tablolar Analizi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2003, s.69.

⁵⁷¹ Karapınar ve Aykoğlu Zaif, s.173.

⁵⁷² Akgüç, s.59.

➤ Ortalama Borç Ödeme Süresi

Bu oran, ticarî borç devir hızı oranını tamamlamaktadır. Söz konusu oran aşağıda gösterilmektedir⁵⁷³:

$$\text{Ortalama Borç Ödeme Süresi} = \frac{360 \text{ (veya 365)}}{\text{Ticari Borç Devir Hızı}}$$

F. Borsa Performansı Oranları

Piyasadaki hisse senetlerinin gelecekteki getirilerini tahmin etmek amacıyla çeşitli ölçütlerden yararlanılmaktadır⁵⁷⁴. Bu ölçütler içerisinde piyasa (borsa) temelli oranlar, şirketlerin piyasa değerlerinin belirlenmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Özellikle yatırımcılar, finansal tablolarda yer alan rakamları, piyasa temelli oranlar yardımıyla analiz etmekte ve bu sayede yatırımlarının bugünkü değerini incelemek suretiyle şirketin gelecekteki değerini veya şirket hisse senetlerinin gerçek değerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar⁵⁷⁵.

Genellikle işletmelerin borsa performanslarının ölçülmesinde aşağıdaki kullanılan oranlar kullanılmaktadır⁵⁷⁶:

- ✓ Hisse Başına Kazanç oranı,
- ✓ Fiyat Kazanç Oranı,
- ✓ Piyasa Değeri/Defter Değeri oranı,

Söz konusu oranlar, aşağıda ele alınmıştır.

➤ Hisse Başına Kar Oranı

Net karın hisse senedi sayısına bölünmesi ile bulunan hisse senedi başına kar⁵⁷⁷, bir şirketin piyasa değerini belirleyen en önemli etmenlerden biridir. Hisse başına kar, hisse senetlerine yapılan yatırımlardan elde edilen gelir oranının belirlenmesinde kullanılarak hisse senedinin piyasa değerini belirlemeye ve karşılaştırma yapmaya imkân verir⁵⁷⁸. Yatırımcılar borsadaki işletmeleri

⁵⁷³ a.g.e., s.59.

⁵⁷⁴ Guler Aras ve Mustafa Kemal Yılmaz, “Price-Earnings Ratio, Dividend Yield, And Market-To-Book Ratio To Predict Return On Stock Market: Evidence From The Emerging Markets”, **Journal Of Global Business And Technology**, Vol. 4, Nu. 1, Spring-2008, s.18.

⁵⁷⁵ Emin Zeytinoğlu, Yasemin Deniz Akarim ve Sibel Çelik, “The Impact of Market-Based Ratios on Stock Returns: The Evidence from Insurance Sector in Turkey”, **International Research Journal of Finance and Economics**, Issue: 84, 2012, s.41, <http://www.internationalresearchjournaloffinanceandconomics.com>(26 Temmuz 2020).

⁵⁷⁶ Şenol, s.287; Zeytinoğlu, Akarim ve Çelik, s. 41.

⁵⁷⁷ Wahlen, Baginski ve Bradshaw, s.51

⁵⁷⁸ Ertuğrul Çetiner, **İşletmelerde Mali Analiz**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2005, 154.

değerlendirirken bu orana oldukça önem verirler⁵⁷⁹. Hisse başına kar oranı aşağıdaki şekilde gösterilebilir⁵⁸⁰:

$$\text{Hisse Başına Kar Oranı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Hisse Senedi Sayısı}}$$

Hisse Başına kar oranı, belirli bir faaliyet döneminde bir işletmenin elde ettiği kardan her bir hisseye ne kadarlık pay düştüğünü göstermesi sebebiyle yatırımcılar açısından önem taşımaktadır. Oran ayrıca, hisse senetlerinin fiyatını ölçmede kullanılan fiyat-kazanç oranı için de bir veri olarak kullanılmaktadır⁵⁸¹.

Hisse başına kar oranı uygulamada çok kullanılan bir oran olmakla birlikte bu oranı firmayı, yorumlamada veya diğer firmalarla karşılaştırma yapmada kullanırken dikkatli olmak gerekir. Örneğin, farklı hisse senedi sayısına sahip iki firma aynı karı elde ettiğinde hisse sendi başına karları farklı olacaktır. Hisse senedi sayısı az olan firmanın hisse senedi sayısı başına karı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla bu orana bakarak iki firmadan birinin diğerinden daha iyi olduğunu söylemek yanıltıcı olacaktır⁵⁸².

➤ Fiyat/Kazanç Oranı

Fiyat/Kazanç oranı, bir hisse senedinin fiyatının hisse başına karın kaç katı olduğunu göstermektedir⁵⁸³. Diğer bir ifadeyle, fiyat/kazanç oranı, yatırımcıların işletmenin hisse başına karına karşılık hisse senedi için kaç lira ödemek istediklerini gösterir. Bu oran işletmeden beklenenlerin bir göstergesidir. Fiyat/kazanç oranının yüksek kabul edilebilmesi için yatırımcıların, işletmenin hızlı büyüme potansiyeline inanmaları gerekir⁵⁸⁴. Fiyat/kazanç oranı şu formülle hesaplanmaktadır⁵⁸⁵:

$$\text{Fiyat Kazanç Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedinin Piyasa Fiyatı}}{\text{Hisse Başına Düşen Net Kazanç}}$$

⁵⁷⁹ Polat, s.94.

⁵⁸⁰ Ray H. Garrison, Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer, **Managerial Accounting**, New York: McGraw-Hill Education, 2015, s.690.

⁵⁸¹ Ilgaz, s.23.

⁵⁸² Metin Kamil Ercan ve Ünsal Ban, **Finansal Yönetim (Değere Dayalı İşletme Finansı)**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2005, s.48.

⁵⁸³ Yiğiter, s.47.

⁵⁸⁴ Ceylan ve Korkmaz, s.73.

⁵⁸⁵ Pauline Weetman, **Financial & Management Accounting: An Introduction**, Seventh Edition, Harlow: Pearson Education Ltd., 2016, s.358.

➤ Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı

Piyasa değeri/defter değeri oranı, bir şirketin piyasa değerinin, şirketin öz sermayesinin kaç katı olduğunu gösteren bir orandır⁵⁸⁶. Farklı ifadeyle, hisse senedinin 1 TL'lik defter değerine karşılık yatırımcıların kaç TL ödemeye razı olduklarını göstermektedir. Söz konusu oranı aşağıdaki şekilde hesaplamak mümkündür⁵⁸⁷:

$$\text{Piyasa Değeri/ Defter Değeri Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedinin Borsa Fiyatı}}{\text{Hisse Senedinin Defter Değeri}}$$

Bu oran, sektör ortalamasının üzerinde olduğunda, hisse senedinin değerli olduğu ve bu durumda ise bu hisse senetlerinin satılması gerektiği, sektör ortalamasının altında olması durumunda ise, söz konusu hisse senetlerinin ucuz olduğu ve satın alınması gerektiği şeklinde yorumlanır⁵⁸⁸.

2.2.1.2.1.2. Yönetim Muhasebesinden Sağlanan Bilgi Akışına Dayalı Olarak Finansal Performansın Ölçümü

Yönetim muhasebesi, işletmede geçmişte alınan sonuçlar ile gelecekte ortaya çıkması beklenen olayların tarafsız ölçülerini veya verilerini sağlayan muhasebe türüdür⁵⁸⁹. Yönetim muhasebesi geleceğe yönelik olup⁵⁹⁰, çeşitli kalemlerin zaman içerisinde gösterdikleri eğilimleri ve bu kalemler arasındaki ilişkileri tespit eder ve bunlardan yola çıkarak geleceğe ilişkin öngörülerde bulunur. Bu çalışmalarda, trend analizleri, karşılaştırmalı tablo analizleri, maliyet-hacim analizleri, esnek bütçeleme vb. tekniklerden yararlanır⁵⁹¹. Bunların yanı sıra, çeşitli modern tekniklerin yardımıyla karar verme sürecini daha bilimsel hale getirir. Mevcut alternatiflerin her biri için maliyet, fiyat, kâr vb. bilgileri toplar ve analiz eder⁵⁹² ve böylece belirlenen işletme amaçlarına ulaşmak ve performanslarını artırmak için yöneticilere gerekli desteği sağlar⁵⁹³.

⁵⁸⁶ Yıldız, s.80.

⁵⁸⁷ Richard A. Brealey, Stewart C. Myers ve Franklin Allen, **Principles of Corporate Finance**, New York: McGrawHill Education, 2017, s.708.

⁵⁸⁸ Ceylan ve Korkmaz, s.73.

⁵⁸⁹ Mehmet Özkan, "Yönetim Muhasebesi Açısından Sorumluluk Muhasebesi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, S. I, 2013, s.150.

⁵⁹⁰ The Institute Of Company Secretaries Of India, **Cost and Management Accounting Study Material Executive Programme**, New Delhi: Delhi Computer Services M. P. Printers, 2017, s.26, <https://www.icsi.edu/media/webmodules/publications/2.%20CMA-Executive.pdf>(28Temmuz 2020).

⁵⁹¹ Büyükmirza, s.39.

⁵⁹² The Institute Of Company Secretaries Of India, s.28.

⁵⁹³ Pradhan, Swain ve Dash, s.1050.

Yönetim sürecinde önemli bir rolü bulunan yönetim muhasebesi⁵⁹⁴, işletme yönetimi ile ilgili konularda kullanılmak üzere gerekli bilginin üretilmesi ve sağlanması yoluyla karar vermeyi kolaylaştırmakta ve yönetsel kararların kalitesini artırmaktadır⁵⁹⁵. Yönetim muhasebesi yönetime aşağıdaki konularda bilgiler sağlamaktadır⁵⁹⁶ ;

- ✓ Bir kuruluşun mevcut faaliyetlerini kontrol etmek,
- ✓ Geleceğe ilişkin stratejileri, taktikleri ve operasyonları planlamak,
- ✓ Kaynaklarının kullanımını optimize etmek,
- ✓ Performansın ölçümü ve değerlendirilmesi,
- ✓ Karar alma sürecinde öznelliklerin azaltılması,
- ✓ İç ve dış iletişimi geliştirmek.

Otley (1999)*, “performans ölçüm sistemlerini, yönetim muhasebesi perspektifinden, yöneticilere işlerini yürütmede yararlı olduğu düşünülen bilgileri sağlayan ve kuruluşlara pratik davranış kalıplarını geliştirme ve sürdürmede yardımcı olan sistemler” olarak görmektedir⁵⁹⁷. Yönetim muhasebesi sistemine dayalı performans ölçümünün, performans değerlemede bir kontrol aracı olarak kullanılması birçok araştırmacı (örneğin, Demski and Feltham, 1978; Merchant, 1981 ve Kaplan, 1982)* tarafından savunulmuştur⁵⁹⁸.

Yönetim muhasebesi bilgilerinin birçoğu nicel ve nitel verilere dayanmaktadır. Bu ölçütlerden maliyet-hacim-kar analizi, nakit akışı analizi, marjinal maliyetleme, sapma analizi, oran analizi gibi bazı nicel geleneksel ölçütler, yöneticiler tarafından karar verme süreçlerinde yaygın

⁵⁹⁴Tariq Tawfeeq Yousif Alabdullah, “Management Accounting and Service Companies’ Performance: Research in Emerging Economies”, **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, Vol.13, Iss.4, 2019, s.101, doi:10.14453/aabfj.v13i4.8.

⁵⁹⁵ Vincent K. Chong, ve Ian R. C. Eggleton. “The Decision-Facilitating Role Of Management Accounting Systems On Managerial Performance: The Influence of Locus of Control And Task Uncertainty”, **Advances In Accounting**, Vol. 20, 2003, s.165. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(03\)20008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(03)20008-0).

⁵⁹⁶ İbrahim Kamal Abdul Rahman, Normah Omar ve Zubaidah Zainal Abidin, “The Applications of Management Accounting Techniques I n Malaysian Companies: An Industrial Survey”, **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 1(1), January 2003, s.3, DOI: 10.1108/19852510380000664.

* D. Otley, “Performance management: A framework for management control systems research”. **Management Accounting Research**, 10(4), ss.363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.

⁵⁹⁷ Alabdullah, s.104.

*Bakınız: Demski, J.S. and G.A. Feltham ‘Economic Incentives in Budgetary Control Systems’, **The Accounting Review**, Vol. 53, No. 2, 1987, pp. 336-359; Merchant, K.A. ‘TheDesign of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance’, **The Accounting Reuieru**, Vol. 56, No. 4, 1981 pp. 813-829; Kaplan, R.S. **AduancedMaMgmMfAccounting**(Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall,1982).

⁵⁹⁸ Yew Minc Chia, “Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics And Their Interaction Effects On Managerial Performance: A Singapore Study”, **Journol Of Business Financc &Accounting**, 22(6), September 1995, s.812., <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1995.tb00390.x> (29 Temmuz 2020).

olarak kullanılmaktadır⁵⁹⁹. Bununla birlikte, teknolojinin getirdiği hızlı değişim ve artan küresel rekabetle birlikte, geleneksel yönetim muhasebesi sisteminin kurumsal hedeflere ulaşma, karar verme, planlama ve kontrol ile ilgili faydalı bilgileri sunma noktasında yetersiz kaldığı ve geleneksel yönetim muhasebesi sisteminin eksikliklerinin çağdaş bazı yazarlar** tarafından gösterildiği ifade edilmektedir⁶⁰⁰. Bu çerçevede yönetim muhasebesindeki geleneksel anlayışın, hissedar değerini esas alan, kilit finansal ve operasyonel faktörlerin tanımlanmasını, ölçülmesini ve yönetimini vurgulayan (faaliyet tabanlı maliyetleme, dengeli puan karnesi vb.) stratejik bir yaklaşıma evrildiği belirtilmektedir⁶⁰¹.

Yönetim muhasebesi sistemleri işletme yönetiminde bulunan kişilere karar alma, planlama, kontrol ve performans ölçüm faaliyetlerinde yardımcı olacak bilgileri toplar, sınıflandırır, özetler ve rapor eder⁶⁰².

Bu bölümde, yönetim muhasebesinden sağlanan bilgi akışına dayalı olarak finansal performansın (geleneksel) ölçümü çerçevesinde, kara geçiş analizleri, standart maliyet yöntemi ve standart maliyet sapmalarının analizi ve işletme bütçeleri konularına yer verilmiştir.

i. Maliyet-Hacim-Kar Analizleri

Kar etmek amacıyla kurulmuş bir işletmenin, bu amacına doğru bilinçli bir şekilde yönlendirilebilmesi, ancak rasyonel bir kar planlamasının varlığı ile mümkündür. Kar planlaması ise, karı belirleyen çeşitli unsurların (toplam sabit maliyetler, birim değişken maliyetler, ürün satış fiyatı ve satış miktarı) dikkate alınmasını ve bunların arasında bir uyumun sağlanmasını içeren bir yönetim çalışmasını gerektirmektedir⁶⁰³.

Yönetim, gelecekteki kârı tahmin etmek, hedef kârı artırmak veya zarar etmemek için gerekli üretim ve satış hacmini belirlemek, operasyonları planlamak, işletmenin performansını izlemek amacıyla maliyet hacim kar analizlerini kullanmaktadır. Bu nedenle, yönetim aracı olarak karar verme

⁵⁹⁹Farjana Yeshmin ve Md. Amran Hossan, "Significance Of Management Accounting Techniques In Decision-Making: An Empirical Study On Manufacturing Organizations In Bangladesh", **World Journal of Social Sciences**, Vol. 1. ,No. 1, March-2011, s. 149,150.

^{**}Bakınız: R.S. Kaplan, "New system for measurement and control", The Engineering Economist, Vol. 36 No. 3, 1991, pp. 251-71.; R.W. Scapens, "Management accounting and strategic control: the implications for management accounting research", paper presented at the EIASM Third International Seminar on Manufacturing Accounting Research, Edinburgh, 1997, 11-13 June.; W. Kaydos, Measuring, Managing, and Maximizing Performance, Productivity Press, Cambridge, MA.,1991.

⁶⁰⁰ Hussain, s.566.

⁶⁰¹ Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, "Assessing Empirical Research In Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspectives", **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 32, Iss. 1-3, 2001, s.350., [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X).

⁶⁰² Colin Drury, **Management and Cost Accounting**, 10.Edition, Cengage Learning: eBook, 2017, s.1x,3. <https://libgen.lc/ads.php?md5=16942DC1C063F659D44F7171A681489A>.

⁶⁰³ Büyükmirza, s.409.

sürecinde bu analizlerden yararlanılmamasının düşük performans ve düşük karlılığa neden olacağı belirtilmektedir⁶⁰⁴.

Karı belirleyen unsurlardan olan maliyetlerin, “değişken” ve “sabit” şeklinde sınıflandırılarak bunların satış ve kar ile ilişkilendirilmesi, “maliyet–hacim– kar analizi” olarak ifade edilmektedir⁶⁰⁵. Diğer ifadeyle bu analizde, işletmenin maliyet yapısı satış hacmi ve karlılık ile ilişkilendirilmektedir⁶⁰⁶. Yönetim bu ilişkiyi, işletme performansını değerlendirmek ve karar alternatiflerini analiz etmek için kısa vadeli tahminlerde kullanabilmektedir⁶⁰⁷. Bu çerçevede maliyet hacim kar analizi, belirli bir faaliyet hacmindeki değişimin finansal sonuçlara etkisini tahmin etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir⁶⁰⁸.

Özetle, maliyet-hacim-kar analizlerinden satış, planlama, kontrol, karar verme, bütçe kontrolü, satış fiyatının belirlenmesi, ürün değişimi, dağıtım kanalı seçimi, satış hacminin belirlenmesi, performans ölçümü, ürün kalitesi, müşteri gereksinimleri konularında gerekli bilgilerin sağlanması amacıyla yararlanılmaktadır⁶⁰⁹.

A. Başabaş Noktasının Hesaplanması

Başabaş noktası, belirli bir dönem boyunca toplam üretim maliyetlerini karşılamak için üretilmesi ve satılması gerekli minimum birim miktarını veya tutarını ifade etmektedir⁶¹⁰. Başabaş noktasında, toplam gelir toplam maliyete eşit olduğundan⁶¹¹, bu noktada işletmenin karı veya zararı sıfırdır⁶¹². Dolayısıyla satış hacmi, başabaş noktasının üzerinde olduğu sürece işletme kar elde etmekte, satış hacmi bu noktanın altında kaldığında ise işletme zarar etmektedir. Başabaş noktası miktar ve tutar olarak hesaplanabilmektedir⁶¹³.

⁶⁰⁴ Enkeleda Lulaj ve Etem Iseni, “Role of Analysis CVP (Cost-Volume-Profit) as Important Indicator for Planning and Making Decisions in the Business Environment”, **European Journal of Economics and Business Studies**, Vol. 4, No. 2, May-August 2018, s.99., DOI: 10.26417/ejes.v4i2.p99-114.

⁶⁰⁵ The Institute of Chartered Accountants of India, s.324.

⁶⁰⁶ Dennis Caplan, **Management Accounting Concepts and Techniques**, Accounting and Law Faculty Books. 1., 2006, s.38. http://scholarsarchive.library.albany.edu/accounting_fac_books/1/ (02 Ağustos 2020).

⁶⁰⁷ Gabriela Buşan ve Ionela-Claudia Dina, “Using Cost-Volume-Profit Analysis In Decision Making”, **Annals Of The University Of Petroşani, Economics**, Vol. 9, Part.3, 2009, s.103. https://www.researchgate.net/publication/46524205_Using_Cost-Volume-Profit_Analysis_in_Decision_Making (2 Ağustos 2020).

⁶⁰⁸ Drury, s.172.

⁶⁰⁹ Lulaj ve Iseni, s.103.

⁶¹⁰ J. Kriens ve diğerleri, “Management Accounting and Operational Research”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 13, Iss.4, August 1983, s. 343., [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(83\)90093-0](https://doi.org/10.1016/0377-2217(83)90093-0).

⁶¹¹ The Institute of Chartered Accountants of India, s.325.

⁶¹² Institute Of Cost And Works Accountants Of India (ICWAI), **Management Accounting Study For J.A.O. (Civil) Examination**, s.232, http://cga.nic.in/writereaddata/management_accounting.pdf (2 Ağustos 2020).

⁶¹³ Büyükmirza, s.417.

➤ Başabaş Noktası Satış Miktarı

En basit ifadeyle kar, toplam gelirler ile toplam maliyet arasındaki pozitif farktır. Bu ifade matematiksel olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir⁶¹⁴:

$$\text{Kar} = \text{Toplam Gelir} - \text{Toplam Maliyet}$$

Salt yukarıdaki denklem ile başabaş noktasına ulaşmak olanaklı olmayacağından, söz konusu denklemi biraz daha detaylı incelememiz gerekmektedir⁶¹⁵:

$$\text{Toplam Gelir} = \text{Birim Satış Fiyatı} \times \text{Toplam Satış Miktarı}$$

Satış Fiyatına, “f”; Satış Miktarına ise, “x” dersek;

$$\text{Toplam Gelir} = f \cdot x \text{ şeklinde yazılabilir.}$$

$$\text{Toplam Maliyet} = \text{Toplam Değişken Maliyet} + \text{Toplam Sabit Maliyet,}$$

Toplam değişken maliyet ise, birim değişken maliyet ile satış miktarının çarpımına eşittir. Bu doğrultuda birim değişken maliyete, “a”, toplam sabit maliyete ise, “b” dersek, toplam maliyet fonksiyonu aşağıdaki şekilde yazılabilir⁶¹⁶:

$$\text{Toplam maliyet} = a \cdot x + b \text{ (x:satış miktarı).}$$

Tüm açıklamalar ışığında, kar fonksiyonunu şu şekilde yazmak mümkündür:

$$K = (f - a)x - b \text{ (x:satış miktarı)}$$

Son denklemdeki “f-a” ifadesi, yani birim satış fiyatı ile birim değişken maliyet arasındaki fark, birim katkı payı olarak adlandırılmaktadır⁶¹⁷. Katkı payı, sabit giderleri karşılamakta ve kara katkıda bulunmaktadır⁶¹⁸. Başabaş noktasının hesaplanmasında da katkı payından yararlanılmaktadır. Şöyle ki başabaş noktası satış miktarı, toplam sabit giderlerin (maliyetlerin) birim katkı payına bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır⁶¹⁹.

$$\text{Başabaş Noktası Satış Miktarı} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyet}}{\text{Birim Katkı Payı}}$$

Başabaş noktası satış miktarı, işletmenin zarar etmemesi için satması gereken minimum satış düzeyini göstermektedir. Bu noktanın altında yapılan satışlarda, işletmenin toplam maliyetleri toplam

⁶¹⁴ Ali Kartal ve Adnan Sevim (Ed.), **AÖF Maliyet Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2015, s.62.

⁶¹⁵ Büyükmirza, s.411.

⁶¹⁶ a.g.e., s.411.

⁶¹⁷ Caplan, s.38.

⁶¹⁸ Kartal ve Sevim (Ed.), s.63.

⁶¹⁹ Süleyman Yükcü, **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 4. Baskı, İzmir: Cem Ofset, 1999, s.592.

gelirlerinden yüksek olacağı için zarar edecektir. Başabaş noktasının üzerinde yapılan her satıştan, birim katkı payı kadar işletme kar edecektir⁶²⁰.

➤ Başabaş Noktası Satış Tutarı

İşletmenin kara geçme noktası olarak ifade edilen başabaş noktası satış hacmi, miktar olarak hesaplanabileceği gibi tutar olarak da hesaplanabilmektedir. Başabaş noktasının satış tutarı olarak hesaplanması için aşağıdaki denklemden yararlanılmaktadır⁶²¹:

$$\text{Başabaş Noktası Satış Tutarı} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyet}}{\text{Katkı Oranı}}$$

Denklemin paydasındaki katkı oranı, birim katkı payının birim satış fiyatına bölünmesi ya da toplam katkı payının toplam satışlara bölünmesiyle bulunmaktadır. Katkı oranı, satışlardan sağlanan her liranın sabit maliyete ve kara olan katkısını göstermektedir⁶²².

B. Güvenlik Payının Hesaplanması

Kara geçiş analizleri konusunda, irdelenmesi gereken kavramlardan biri de “güvenlik payı”dır. Güvenlik payı, bütçelenen (veya gerçekleşen) satışların ile başabaş noktasındaki satışları aşan kısmıdır. Bir işletmede zararlar başlamadan önce satışların ne kadar azaltılabileceğini gösterir. Güvenlik payı, aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır⁶²³:

$$\text{Güvenlik Payı} = \text{Net Satışlar} - \text{Başabaş Noktası Satışları}$$

C. Güvenlik Oramının Hesaplanması

Güvenlik payının satışların yüzdesi olarak ifadesine güvenlik oranı denmektedir. Güvenli oranı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır⁶²⁴:

$$\text{Güvenlik Oranı} = \frac{(\text{Net Satışlar} - \text{Başabaş Noktası Satışları}) \text{ Güvenlik Payı}}{\text{Net Satışlar}}$$

⁶²⁰ Büyükmirza, s.411.

⁶²¹ Buşan ve Dina, s.105.

⁶²² Büyükmirza, s.412.

⁶²³ Kartal ve Sevim (Ed.), s.67

⁶²⁴ Drury, s.180.

D. Faaliyet Kaldıracının Hesaplanması

Kısa dönemde, işletme giderlerini sabit ve değişken olarak gruplandırmak mümkündür. Sabit giderler, satış hacmindeki dalgalanmalardan etkilenmezken, değişken giderler, satış hacmindeki dalgalanmalara paralel olarak artıp azalmaktadır⁶²⁵. İş hacminden etkilenmeyen sabit giderler, faaliyet kaldırıcına olanak vermektedir. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin tüm giderlerinin değişken olması durumunda faaliyet kaldırıcından söz etmek mümkün değildir. Karın satışlardaki değişikliklere duyarlılığı⁶²⁶ veya satış hacmindeki değişimin kardaki etkisi olarak tanımlanan faaliyet kaldırıcı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶²⁷:

$$\text{Faaliyet Kaldırıcı} = \frac{\text{Kardaki \% Değişme}}{\text{Satış Hacmindeki \% Değişme}} \text{ veya } = \frac{\text{Toplam Katkı Payı}}{\text{Kar}}$$

Sabit gideri bulunan her işletmede, iş hacmindeki gelişmeye bağlı olarak, kardaki değişme oranı, iş hacmindeki değişme oranından daha yüksektir. Farklı bir ifadeyle, sabit gideri yükseldikçe, faaliyet kaldırıcı da artmaktadır⁶²⁸.

ii. Standart Maliyet Yöntemi ve Standart Maliyet Sapmalarının Analizi

Bu başlık kapsamında, standart maliyet yöntemine ve sapmaların analizine ilişkin genel bilgiler verilmiştir. Bu doğrultuda, direkt ilk madde ve malzeme (fiyat ve miktar) sapmaları, direkt işçilik (ücret ve süre) sapmaları ve genel üretim (bütçe, verim, kapasite) sapmaları ele alınmıştır.

A. Standart Maliyet Yöntemi

İşletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerdeki başarı derecesi veya ortaya koyduğu performans ancak işletmede oluşturulacak bir kontrol sisteminden elde edilecek geri bildirimler vasıtasıyla belirlenebilir. Standart maliyetler bu amaca ulaşmak için kullanılan en önemli araçlardan biridir⁶²⁹.

Standart maliyet yöntemi, maliyet standartlarını karşılamaya ve olumsuz sapmalardan kaçınmaya odaklanır⁶³⁰. Standart maliyet yöntemi, henüz üretim süreci başlamadan nihai mal ve hizmetlere ilişkin “olması gereken” maliyetlerin hesaplandığı bir yöntemdir. Bu yöntem üretimin sonunda, gerçekleşen değerler ile standart değerler arasındaki farkların analiz edilmesine (diğer bir ifadeyle, ulaşılacak istenen performans ile gerçekleşmiş performans sonuçlarının karşılaştırılmasına),

⁶²⁵ Mevlüt Karakaya, **Maliyet Muhasebesi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.45,46.

⁶²⁶ Drury, s.184.

⁶²⁷ Akgüç, s.136.

⁶²⁸ a.g.e., s.136.

⁶²⁹ Kartal ve Sevim (Ed.), s.67

⁶³⁰ B. Modarress, A. Ansari ve D. L. Lockwood, “Kaizen costing for lean manufacturing: a case study”, **International Journal of Production Research**, Vol.43, No.9, 2005, s.1751-1752, DOI: 10.1080/00207540500034174.

meydana gelen olumsuz sonuçlara karşı sonraki dönem için gerekli önlemlerin alınmasına ve yeni üretim döneminde planlama aşamasına ışık tutmaktadır⁶³¹.

Standart kavramı, bir hedefe ulaşmak veya bir faaliyeti gerçekleştirmek için önceden belirlenmiş ölçüt ve esasları ifade etmektedir. Bu kavram miktar, değer, kalite ve kapasite olarak ulaşılması gereken hedefler olarak da ifade edilebilir⁶³². Standart maliyet ise, belli bir faaliyet hacminde ve belli şartlar altında bir ürünün ya da bir çıktının maliyetini oluşturan unsurların bilimsel esaslara dayanarak önceden belirlenmiş değerini ifade etmektedir⁶³³. Başka bir anlatımla, standart maliyetler, bir mamule ait planlanmış maliyetleri temsil eder ve genellikle üretim süreci başlamadan oluşturulurlar. Bu nedenle oluşturulan standartlar, yönetime ulaşılması hedeflenen ve gerçek sonuçlarla karşılaştırma için temel olacak amaçlar sunmaktadır. Bilimsel yöntem ve esaslara dayalı olarak belirlendikleri için standart maliyetler, belirli faaliyet hacminde ve öngörülebilir koşullar altında, “olması gereken” maliyetlerdir⁶³⁴.

Genellikle büyük endüstri işletmelerinde kullanılan standart maliyetleme aşağıdaki amaçlarla kullanılmaktadır⁶³⁵:

- Üretim maliyetlerini kontrol altında tutmak ve azaltmak,
- Gerçek ve standart maliyet arasındaki sapmaları tespit etmek ve böylece işletmede maliyet bilincini oluşturmak,
- Maliyet sapması ile ilgili işlemleri basitleştirmek,
- Performans ölçümü ve değerlemesi yapmak,
- Mamul ve hizmetlerin satış fiyatlarını belirlemek.

Standart maliyet yönteminin esası, standartlara göre belirlenen ve mamullere yüklenen maliyetlerin gerçekleşen maliyetlerle karşılaştırılması ve sapmalara ilişkin analizlerin yapılmasıdır. Daha detaylı bir ifadeyle, gerçekleşmenin farklı olması durumunda; farklılık alanlarının belirlenmesi ve farklılığın nedenlerinin ortaya konması, varsa alınması gereken yönetsel tedbirlerin alınması, maliyet kontrolünün en önemli özelliğidir⁶³⁶.

⁶³¹ Alparslan Şahin Görmüş, Handan Bulca ve Tolga Yeşil, “Yönetimin Etkinliği Açısından Standart Maliyet Yönteminin Uygulanması”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8/2, 67, 2015, s.69.

⁶³² Osman Altuğ, **Maliyet Muhasebesi**, 15. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2015, s.353.

⁶³³ Karakaya, s.501.

⁶³⁴ Altuğ, s.351.

⁶³⁵ Gürbüz Gökçen, Standart Maliyet Yönteminde Standart Sapmaların Nedenleri ve Muhasebeleştirilmesi, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:59, Nisan-Mayıs-Haziran-2002, s.1.

⁶³⁶ Karakaya, s.500.

B. Standart Maliyet Sapmalarının Analizi

Önceden belirlenmiş bir miktara veya tutara göre oluşan herhangi bir farklılık “sapma” olarak tanımlanmaktadır⁶³⁷. Gerçekleşen miktar veya fiyat standart miktar veya fiyattan büyük ise, olumsuz sapma tersi durumda ise olumlu sapma söz konusu olmaktadır⁶³⁸:

- ❖ Gerçekleşen (fiili) > Olması Gereken (standart) = Olumsuz sapma
- ❖ Gerçekleşen (fiili) < Olması Gereken (standart) = Olumlu sapma

Sapma analizi, yöneticiler tarafından finansal performansı ölçmek için kullanılan bir araçtır⁶³⁹. Bu bakımdan sapma analizini, “sapmalar aracılığıyla performansın analiz edilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu analiz, standart maliyetler ile gerçek maliyetler arasındaki sapmaları hesaplamak ve ortaya çıkan sapmaların nedenlerini araştırma işlemidir⁶⁴⁰.

Standart maliyet yönteminin en önemli işlevi sapma analizine olanak vermesidir. Sapma analizi, ortaya çıkan sapmaların nedenlerine göre çözümlenmesi, hangi nedenin hangi yönde (olumlu-olumsuz) ve kaç liralık sapmaya yol açtığının belirlenmesidir⁶⁴¹. Sapma analizleri; sapmanın tutarını, miktarını ve nedenlerini göstermektedir. Böylece yöneticilere araştırılması gereken bir noktanın bulunup, bulunmadığını, araştırmanın yapılması halinde, hangi noktalara öncelik verilmesi gerektiği konusunda yol gösterir⁶⁴².

Performansın ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerine yönelik birtakım eleştiriler mevcuttur. Örneğin, günümüzün üretim ortamının standart ürünlerin seri üretildiği geleneksel ortamdan çok farklı olması nedeniyle, performansın ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak farklı muhasebe ölçütlerinin kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte günümüzde standart maliyetler vb. geleneksel yönetim muhasebesi ölçütleri pek çok işletme tarafından kullanılmaktadır⁶⁴³.

⁶³⁷ Kartal ve Sevim (Ed.), s.117

⁶³⁸ Belinda Steffan, **Essential Management Accounting** How to maximise profit and boost financial performance, London: Kogan Page Ltd., 2008, s.30.

⁶³⁹ Steffan, s.95.

⁶⁴⁰ The Institute Of Company Secretaries Of India, 385-386.

⁶⁴¹ Büyükmirza, s.626.

⁶⁴² Ayten Çetin ve Metin Atmaca, “Hedef ve Standart Maliyetleme sistemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1, Cilt: XXVI, 2009, s.322.

⁶⁴³ Ralph Adler, Andre’ M. Everett ve Marilyn Waldron, “Advanced Management Accounting Techniques In Manufacturing: Utilization, Benefits, And Barriers To Implementation”, **Accounting Forum**, Vol. 24, No. 2, June 2000, s.133, <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1111%2F1467-6303.00032> (29 Temmuz 2020).

Standart maliyet yönteminde ortaya çıkan sapmalar, üretim maliyetinin unsurlarına göre, direkt ilk madde ve malzeme sapmaları, direkt işçilik sapmaları ve genel üretim sapmaları olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır⁶⁴⁴.

➤ Direkt İlk Madde ve Malzeme Sapmaları

Direkt ilk madde ve malzemenin standartlara göre belirlenen satın alma fiyatı, satın alma miktarı veya üretimde kullanılacak miktarları ile gerçekleşen fiyat ve kullanımları arasındaki farklar, direkt ilk madde ve malzeme sapmaları olarak ifade edilir. Toplam direkt ilk madde ve malzeme sapması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁴⁵:

$$\text{Toplam D.İ.M.M. Sapması} = (\text{Gerçekleşen Fiyat} \times \text{Gerçekleşen Miktar}) - (\text{Standart Fiyat} \times \text{Standart Miktar})$$

Direkt ilk madde ve malzeme maliyetlerindeki sapmalar, miktar sapması ve fiyat sapması olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁴⁶.

Fiyat Sapması

Fiyat sapması, hammadde için ödenen (fiili) fiyatın, söz konusu hammadde için belirlenmiş olan standart fiyattan farklı olması nedeniyle meydana gelen olumlu veya olumsuz farktır. Fiyat sapması aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilmektedir⁶⁴⁷:

$$\text{D.İ.M.M. Fiyat Sapması} = (\text{Gerçekleşen Fiyat} - \text{Standart Fiyat}) \times \text{Gerçekleşen Miktar}$$

Miktar Sapması

Üretimde fiilen kullanılan hammadde miktarının, elde edilen üretim için belirlenmiş olan standart hammadde miktarından farklı olması nedeniyle, meydana gelen olumlu veya olumsuz farktır⁶⁴⁸. Direkt ilk madde ve malzeme miktar sapması aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilmektedir⁶⁴⁹:

$$\text{D.İ.M.M. Miktar Sapması} = (\text{Gerçekleşen Miktar} - \text{Standart Miktar}) \times \text{Standart Fiyat}$$

⁶⁴⁴ Büyükmirza, s.616

⁶⁴⁵ Gökçen, s.2.

⁶⁴⁶ Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, s.673.

⁶⁴⁷ Julia A. Smith, **Handbook of Management Accounting**, 4th Edition, London: GEE Publishing Ltd., 2007, s.321.

⁶⁴⁸ Gökçen, s.2.

⁶⁴⁹ Smith, Handbook of Management Accounting, s.321.

➤ Direkt İşçilik Sapmaları

Bir üretim ile ilgili olarak gerçekleşen direkt işçilik maliyetleri ile standart direkt işçilik maliyetleri arasındaki fark direkt işçilik sapması şeklinde ifade edilmektedir. Toplam direkt işçilik sapması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁵⁰:

Toplam D.İ. Sapması = (Gerçekleşen Ücret x Gerçekleşen Süre)-(Standart Ücret x Standart Süre)

Direkt işçilik maliyetlerindeki sapmalar, ücret sapması ve süre sapması olarak incelenmektedir⁶⁵¹.

Ücret Sapması

Fiili olarak ödenen saat ücretinin, standart saat ücretinden farklı olması nedeniyle oluşan farka direkt işçilik ücret sapması denmektedir. Direkt işçilik ücret sapması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁵²:

D.İ. Ücret Sapması = (Gerçekleşen Ücret-Standart Ücret) x Gerçekleşen Süre

Süre Sapması

Yapılan üretim için fiilen çalışılan direkt işçilik süresinin aynı üretim için çalışılması öngörülen standart direkt işçilik süresinden farklı olması nedeniyle ortaya çıkan farka süre sapması denmektedir. Süre sapması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁵³:

D.İ. Süre Sapması = (Gerçekleşen Süre-Standart Süre) x Standart Ücret

➤ Genel Üretim Maliyetleri Sapmaları

Bir gider yerinin belirli bir üretim döneminde gerçekleşen genel üretim maliyeti ile standart olarak maliyetlere yüklenen genel üretim maliyeti arasındaki fark genel üretim maliyeti sapmalarını vermektedir⁶⁵⁴.

Tekdüzen Hesap Planı'nda yer verilen sapma (fark) hesaplarına göre genel üretim maliyeti sapmaları; bütçe sapması, verim sapması ve kapasite sapması şeklinde incelenebilmektedir⁶⁵⁵.

⁶⁵⁰ Gökçen, s.2.

⁶⁵¹ Büyükmirza, s.631.

⁶⁵² Weetman, s.634.

⁶⁵³ Büyükmirza, s.633.

⁶⁵⁴ Gökçen, s.4.

Bütçe Sapması

Bütçe sapması, gerçekleşen genel üretim maliyetlerinin (G.Ü.M) gerçek düzeyde bütçelenen genel üretim maliyetlerinden (fiili iş hacmi için bütçelenmiş genel üretim maliyetinden) farklı olması nedeniyle ortaya çıkan farktır. Burada, gerçekleşen genel üretim maliyetleri gerçek düzeyde bütçelenen genel üretim maliyetlerinden fazla ise olumsuz sapma, tersi durum söz konusu ise olumlu sapma söz konusudur. Bütçe sapması aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁵⁶:

$$\text{Bütçe Sapması} = \text{Gerçekleşen G.Ü.M} - \text{Gerçek Düzeyde Bütçelenen G.Ü.M.}$$

Formülde kullanılan Gerçekleşen Genel Üretim Maliyeti, her maliyet dönemi itibarıyla fiilen ya da öngörü olarak tahakkuk ettirilmiş giderler toplamını yansıtmaktadır. Gerçek Düzeyde Bütçelenen Genel Üretim Maliyeti ise, yükleme anahtarı olarak temel alınan direkt işçilik saati ya da makine saati cinsinden gerçekleşen kapasitenin, bütçe formülünde kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır⁶⁵⁷.

Verim Sapması

Verim sapması, fiilen harcanan iş birimleri (iş hacmi) sayısının elde edilen üretim için harcanmış olması gereken standart iş birimleri sayısından farklı bulunması nedeniyle, genel üretim maliyetlerinde ortaya çıkmış artışları veya sağlanmış tasarrufları göstermektedir⁶⁵⁸. Başka bir anlatımla, gerçek düzeyde bütçelenen genel üretim maliyetleri ile standart düzeyde bütçelenen genel üretim maliyetleri arasındaki olumlu veya olumsuz farktır. Aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁵⁹:

$$\text{Verim Sapması} = \text{Gerçek Düzeyde Bütçelenen G.Ü.M.} - \text{Standart Düzeyde Bütçelenen G.Ü.M.}$$

Formülde kullanılan Standart Düzeyde Bütçelenen Genel Üretim Maliyeti, yükleme anahtarı olarak temel alınan direkt işçilik saati ya da makine saati cinsinden birim standardın, gerçekleşen mamul üretimi ile çarpılması suretiyle bulunan toplam kapasitenin, bütçe formülünde kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır*.

Kapasite Sapması

Kapasite sapması, gerçekleşen üretimin bütçelenen üretimden farklı olması nedeniyle mamul maliyetine yüklenmemiş veya fazladan yüklenmiş sabit genel üretim maliyetleri tutarını gösteren farka

⁶⁵⁵ Büyükmirza, s.636.

⁶⁵⁶ Altuğ, s.369.

⁶⁵⁷ a.g.e., s.369.

⁶⁵⁸ Büyükmirza, s.637.

⁶⁵⁹ Gökçen, s.4.

* GÜM Bütçe Formülü: $y = bx + a$ şeklinde ifade edilmektedir. b: birim değişken giderleri, x:temel olarak alınan (normal) kapasiteyi, a: toplam sabit giderleri ifade etmektedir.

kapasite sapması denmektedir. Bu sapmanın değişken genel üretim giderleriyle bir ilişkisi bulunmamaktadır⁶⁶⁰.

Kapasite sapması, standart düzeyde bütçelenen genel üretim maliyeti ile standart düzeyde yüklenen genel üretim maliyeti arasındaki fark olup⁶⁶¹, aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır⁶⁶²:

Kapasite Sapması= Standart Düzeyde Bütçelenen G.Ü.M-Standart Düzeyde Yüklenen G.Ü.M.

Yukarıdaki denklemde yer alan standart düzeyde yüklenen genel üretim maliyeti, normal kapasitenin standart genel üretim maliyeti yükleme oranı ile çarpılması suretiyle hesaplanmaktadır⁶⁶³.

Kapasite sapması, muhasebe kayıtlarının denkleştirilebilmesi amacıyla hesaplanan bir sapma olup, yönetim açısından önem taşımamaktadır⁶⁶⁴.

iii. İşletme Bütçeleri

Etkin ve iyi yönetimin en önemli araçlarından biri olan bütçeler, kurumlarda yaygın bir şekilde planlama ve kontrol aracı olarak kullanılmaktadır. Bütçe ve mali kontrol uygulamaları, işletmelerin faaliyetlerinin çeşitlilik kazanması ve genişlemesi karşısında yönetimin kontrolü sürdürebilmesi gereğinden doğmuştur⁶⁶⁵.

Bütçeler, gelecek dönemde ulaşılmak istenen amaçları rakamlarla belirleyen finansal planlardır. Bütçelerden aracılığıyla işletme kaynaklarının kullanılma biçimi planlanmakta, gelir ve gider dengesi sağlanmaya çalışılmaktadır⁶⁶⁶.

Bütçeler, gelecek için oluşturulsa da geçmiş verilerden yararlanılmakta ve bu veriler ışığında planlama yapılmaktadır⁶⁶⁷. Bütçe rakamlarının fiili sonuçlarla karşılaştırılması işletme performansı ile ilgili önemli bilgiler sağlamakta bu kapsamda bütçeler işletmelerde hem planlama hem de performans değerlendirme araçları olarak işlev görmektedir⁶⁶⁸. Diğer taraftan gider ve gelirlerin iyi bir biçimde planlanması ve raporlanması, işletme yöneticilerinin bütçeyi başarılı bir biçimde yönetebilmelerine bağlıdır⁶⁶⁹.

⁶⁶⁰ Büyükmirza, s.637.

⁶⁶¹ The Institute of Chartered Accountants of India, s.410.

⁶⁶² Gökçen, s.5

⁶⁶³ Altuğ, s.369.

⁶⁶⁴ Büyükmirza, s.641.

⁶⁶⁵ Zeynep Türk, "Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Mart 2001 Sayı: 1-2, s.215.

⁶⁶⁶ A.Sait Sevgener ve Rüstem Hacırüstemoğlu, **Yönetim Muhasebesi**, 6.Basım, İstanbul, 2000, s.275.

⁶⁶⁷ Serap Geyik, İşletme Bütçeleri ve Kontrol, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:137, Eylül - Ekim 2016, s.145

⁶⁶⁸ Caplan, s.48.

⁶⁶⁹ Geyik, s.145.

Aşağıdaki başlıklarda işletme bütçelerinin tanımı, işlevleri ve performans ölçümünde bütçelerin önemi konularına yer verilmiştir.

A. İşletme Bütçelerinin Tanımı

İşletme yönetimince belirlenen amaçlara ulaşabilmesi veya ulaşılacak istenen sonuca göre elde edilen başarının hangi düzeyde gerçekleştiğinin belirlenebilmesi, her şeyden önce ayrıntılı bir planın hazırlanmasına bağlıdır⁶⁷⁰. Literatürde, daha çok kısa vadeli planlar için kullanılan bütçeler⁶⁷¹, işletmenin geleceğine ışık tutan, iyi bir gelecek için kimler tarafından, hangi işlerin, ne zaman ve ne şekilde yerine getirilmesi gerektiğini gösteren yol haritalarıdır⁶⁷².

Bütçe, işletmede yürütülen günlük faaliyetlerin uzun dönemli stratejiler ile eşgüdümünü sağlayan, kısa dönemli, finansal, nicel ve resmi planlardır. Bu nedenle yöneticiler bir sonraki dönemin amaçlarını bütçede ortaya koyarlar⁶⁷³.

Bütçeler, işletmenin herhangi bir bölümü için hazırlanabileceği gibi, geneli için de hazırlanabilir. İşletmedeki tüm bölümleri kapsayan bütçeye genel işletme bütçesi denmektedir. Genel işletme bütçesi, işletmenin tüm bölümlerinin bütçe dönemdeki hedeflerini ortaya koyan ve sonuçta ulaşılması beklenen karı, nakit akışlarını ve finansal durumu gösteren bütçe olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan anlaşılacağı üzere, işletme bütçesi, proforma gelir tablosu, proforma nakit akış tablosu ve proforma bilançodan oluşmaktadır⁶⁷⁴.

B. İşletme Bütçelerinin İşlevleri

Geleceğe dönük olarak hazırlanan bütçelerin işletmeler açısından pek çok işlevi bulunmakla birlikte bunları dört başlık altında toplamak mümkündür⁶⁷⁵:

✓ **Bütçe bir planlama aracıdır:** Yöneticiler, planlama fonksiyonlarını yerine getirirken, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden geniş ölçüde yararlanmaktadır⁶⁷⁶. Ancak bütçenin planlamadaki asıl katkısı, ilgili döneme ilişkin planlama yapmayı zorunlu kılmasıdır⁶⁷⁷.

✓ **Bütçe bir kontrol(denetleme) aracıdır:** Bütçenin kontrol işlevi, bütçelenen rakamlarla fiili rakamların karşılaştırılması, varsa bütçeden sapmaların tespit edilerek nedenlerinin araştırılması

⁶⁷⁰ Kartal ve Sevim (Ed.), s.83.

⁶⁷¹ Fatih Yılmaz, “İşletmelerde Bütçeleme”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 55, 2001, s.72.

⁶⁷² Kartal ve Sevim (Ed.), s.83.

⁶⁷³ a.g.e., s.83.

⁶⁷⁴ Büyükmirza, s.664.

⁶⁷⁵ Weetman, s.598.

⁶⁷⁶ Akgüç, s.165.

⁶⁷⁷ Büyükmirza, s.667.

ve gerekli düzeltici önlemlerin alınması şeklinde ifade edilebilir⁶⁷⁸. Ancak bütçe yardımıyla kontrolün sağlanabilmesi için aşağıdaki tedbirlerin alınmış olması gerekmektedir⁶⁷⁹:

- İşletmedeki tüm yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmiş olmalıdır,
- Faaliyetlere ilişkin politika, hedef, plan ve standartlar belirlenmiş ve bunlar arasında bağlantılar sağlanmış olmalıdır,
- İşletmede etkin bir raporlama sistemi mevcut olmalıdır,
- Gerçekleşen rakamlar ile bütçelenen rakamlar arasındaki farklara ilişkin nedenlerin belirlenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işi sürekli bir görev haline getirilmiş olmalıdır.

✓ **Bütçe bir performans değerlendirme aracıdır:** Bütçenin işletmeler açısından önemli bir diğer işlevi de başarı ölçüm ve değerlendirme aracı olmasıdır. Ulaşılan fiili sonuçların, bütçe rakamlarıyla karşılaştırılarak ve ortaya çıkan sapmaların belirlenmesi performansla dair yararlı bilgiler sunmakta⁶⁸⁰; gerçekleşen performans ile planlanan performans arasındaki farkı görmeyi sağlamaktadır⁶⁸¹.

✓ **Bütçe bir koordinasyon ve iletişim aracıdır:** Genel işletme bütçeleri veya bölüm bütçeleri aynı amaca ulaşmak üzere düzenlenmelidir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için de bölüm (kısmi bütçelerin) bütçelerinin birbirleriyle uyum içinde olmaları gerektiği gibi, aynı zamanda genel işletme bütçesiyle bölüm bütçeleri arasında da bir uyumun kurulmuş olması gerekmektedir⁶⁸².

Bütçe hazırlama, sadece bütçe yöneticilerinin görevi olmayıp, çeşitli kademelerde görev yapan yönetici ve çalışanların gayreti ve işbirliğini gerektiren bir süreçtir. Bu nedenledir ki, gerek yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi gerekse bölümler arasındaki iletişimi güçlendirmekte ve işletme genelinde sağlıklı bir iletişim ağının kurulmasına olanak sağlamaktadır. Bu sayede tüm çalışanlar, belirlenen işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için, kendilerinden beklenen katkının farkında olacak ve bu bilinçle çalışmalarını yürüteceklerdir⁶⁸³.

C. Performans Ölçümünde Bütçelerin Önemi

Her kuruluşun, gelecekteki potansiyel risklerle nasıl başa çıkılacağını ve fırsatlardan nasıl yararlanılacağını planlaması gerekmektedir. Çoğu kuruluşta bu süreç, yıllık bütçeler hazırlanarak ve bütçelere göre işletme performansı izlenerek gerçekleştirilir. Bütçeler, ihtiyaç duyulan kaynakların

⁶⁷⁸ Weetman, s.599.

⁶⁷⁹ Yılmaz, s.74.

⁶⁸⁰ Steffan, s.3.

⁶⁸¹ Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, s.709.

⁶⁸² Kamuran Pekiner, **İşletme Denetimi (İşletme Analizleri)**, 5. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No:55, 1988, s.321.

⁶⁸³ Büyükmirza, s.667.

tutarını, miktarını ve zamanlamasını belirleyerek işletme planlarının finansal sonuçlarını yansıtır⁶⁸⁴. Böylece bütçe süreci, finansal açıdan performans hedeflerinin belirlenmesi için sistematik bir temel oluşturur⁶⁸⁵.

Yukarıdaki açıklamalarda belirtildiği üzere, bütçe aracılığı ile işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, gerçekleşen sonuçlar ile planlanan sonuçlar mukayese edilmektedir. Bu sayede, mevcut durumun tespit edilmesi, hangi alanlarda varsa eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi, gerekli iyileştirilmelerin uygulanması sağlanmaktadır. Bu durum performansın geliştirilmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Bütçelerin performans geliştirmeyi teşvik eden etkin bir performans ölçütü olarak kullanımlarını kolaylaştırmak için bir takım kuralların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür⁶⁸⁶:

- Bütçeler ulaşılabilir olmalı, çalışanların katılımı, desteği ve onayı ile oluşturulmalıdır,
- Bütçe hesaplamalarında kullanılan bilgiler güncel ve kesin olmalıdır,
- Bütçenin hazırlanması sürecine üst düzey yöneticilerin katılımı sağlanmalı, hazırlanan bütçe üst yönetimce onaylanmalı ve üst yönetim bütçe sonuçları ile ilgili geri bildirimi muhakkak gerçekleştirmelidir,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak, işletme olanaklarıyla uyumlu olmalıdır. Örneğin bir işletmenin kar bütçesi o işletmenin kar potansiyeli ile uyumlu olmalıdır,

Bütçeler, performans ölçüm ve denetimlerinde bir gösterge olarak üst yönetimler için mali yönden iyi bir değerlendirme aracı olarak kabul edilmekle birlikte, çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak da, bütçeye dayalı performans ölçümlerinin kar odaklı olması, karın ise yönetimin yeteneğinden ziyade dış etkenlere bağlı olması, diğer bir ifadeyle, işletmenin gelirlerini etkileyebilme kabiliyetinin giderlerini etkileyebilme kabiliyetinden daha düşük olması nedeniyle, bütçede gösterilen karın, yönetimin performansının göstergesi olmaktan çok, yönetimin tahmin yeteneğinin ölçüsü olarak ifade edilmesine bağlanmaktadır⁶⁸⁷.

⁶⁸⁴ Smith, Handbook of Management Accounting, s.137.

⁶⁸⁵ Weetman, s.601.

⁶⁸⁶ Akal, s.161.

⁶⁸⁷ a.g.e., s.171.

2.2.1.2.2. Değere Dayalı Performans Ölçüm Yöntemleri

Kurum genelinde uzun vadeli, etkin bir performans ölçümünün nasıl yapılması gerektiği⁶⁸⁸ ve finansal performansın doğru göstergelerinin neler olması gerektiği konusu literatürde uzun yıllardır tartışılmakla birlikte görüş birliğine varılamamış ve daima güncelliğini korumuştur⁶⁸⁹.

Geçmişte işletme performansı, kar veya hisse başına kazanç gibi geleneksel ölçütler ile ölçülmüştür⁶⁹⁰, ancak; işletmelerin uzun vadeli birincil hedef olarak hissedar değerine odaklanmaya başlaması ile birlikte⁶⁹¹, geleneksel ölçütlerin yararlılığı ve bunların hissedar (piyasa) değeri üzerindeki etkileri tartışılmaya başlanmıştır⁶⁹². Bu durum finansal performansın ölçülmesinde değer kavramının ve değer bazlı ölçütlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır⁶⁹³.

Değer tabanlı ölçüm yöntemlerinin temel avantajı, muhasebe tabanlı performans ölçütlerinin eksikliklerini giderebilmeleri⁶⁹⁴ ve muhasebe temelli yöntemlerin göz ardı ettiği sermaye maliyetini hesaplamalarda dikkate almalarıdır⁶⁹⁵. Değere dayalı yöntemler, sadece karlılığı değil aynı zamanda hissedar değerini de dikkate almakta, işletmenin başarısını kârlılığın yanı sıra hissedar gelirindeki artış ile ilişkilendirmektedir⁶⁹⁶.

Değer tabanlı yönetimdeki temel varsayım, firmanın finansal değerinin en üst düzeye çıkarılmasıdır. Örneğin, sosyal, etik, çevresel vb. diğer finansal olmayan hedefler, yalnızca firma değerini artırmak için araç olarak hizmet ettikleri sürece kabul edilir, ancak bunlar tek başına bir amaç olarak dikkate alınmazlar⁶⁹⁷.

Aşağıdaki başlıklarda sırasıyla, Ekonomik Katma Değer, Pazar Katma Değeri, Nakit Katma Değeri, Yatırımın Nakit Akım Getirisi ve Hissedar Katma Değeri yöntemleri ele alınmıştır.

⁶⁸⁸ Terrance Jalbert ve Steven P. Landry, "Which Performance Measurement is Best for Your Company?", **Management Accounting Quarterly**, Vol. 4, No. 3, 2003, s.32, <https://www.imanet.org/-/media/265817c2e7874e8dbc18eaf484fe01ec.ashx>(8 Ağustos 2020).

⁶⁸⁹ Ertuğrul, "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", s.19.

⁶⁹⁰ G. Francis ve C. Minchington, "Regulating Shareholder Value: A Case Study of the Introduction of Value-based Measures in a Water Company", **British Journal of Management**, Vol. 13, 2002, s. 234. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00240>.

⁶⁹¹ Daniela Venanzi, **Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art**, London: Springer Science & Business, 2012, s.ix, DOI 10.1007/978-88-470-2451-9.

⁶⁹² J.HvH. de Wet, "EVA versus traditional accounting measures of performance as drivers of shareholder value – A comparative analysis", **Meditari Accountancy Research**, Vol. 13 Issue: 2, 2005, s.1., <https://doi.org/10.1108/10222529200500009>.

⁶⁹³ Rasim İlker Gökbulut, "Hissedar Değeri İle Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2009), s.46.

⁶⁹⁴ Lars Oxelheim ve Clas Wihlborg, **Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty: Performance and Risk Management**, New York: Oxford University Press, 2008, s.170

⁶⁹⁵ Tan, Zhang ve Ma, s.2054.

⁶⁹⁶ Çanakçıoğlu ve Demirbaş, s.218.

⁶⁹⁷ Friederike Wall ve Dorothea Greiling, "Accounting Information For Managerial Decision-Making In Shareholder Management Versus Stakeholder Management", **Review of Managerial Science**, 5(2), July 2011, s.95, DOI: 10.1007/s11846-011-0063-8.

2.2.1.2.2.1. Ekonomik Katma Değer

Geleneksel muhasebe ölçütleri yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri olsa da, sermaye maliyetini göz önünde bulundurmamaları⁶⁹⁸, şirketlerin stratejik kararları ve değer yönetimi bakımından yeterince faydalı bilgiler sağlamamaları nedenleriyle eleştirilmektedirler. Borçlanma maliyetinin belirlenmesi kolaydır⁶⁹⁹ ve istendiğinde gelir tablosundan rahatlıkla elde edilebilmektedir. Ancak sermaye maliyeti, borçlanma maliyetinden çok daha yüksek olmasına rağmen gelir tablosunda gösterilmemektedir. Bu durum (sermaye maliyetinin göz ardı edilmesi) ise, işletme değerinin tam olarak belirlenememesine yol açmaktadır⁷⁰⁰. Bu kapsamda, ABD’li danışmanlık şirketi olan Stern Stewart&Co. tarafından geliştirilen Ekonomik Katma Değer (EVA)⁷⁰¹, işletmenin ekonomik kar yaratma becerisini belirlemeye ve geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermeye odaklanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁰². EVA, sermaye maliyetini ve düzeltilmiş muhasebe net gelirini dikkate almakta ve yatırım merkezleri tarafından yaratılan değeri ölçmektedir⁷⁰³.

EVA, değer tabanlı performans ölçüm yöntemleri arasında değeri doğru bir biçimde ölçmek ve işletmede değer yaratma anlayışını yerleştirmek üzere kullanılan en yaygın yöntem olarak ifade edilmektedir. EVA, düzeltilmiş faaliyet geliri ile sermaye maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanmakta ve yöneticinin eylemlerinin ancak, elde edilen karların sermaye maliyetini aşması durumunda, ekonomik değer kattığını varsaymaktadır⁷⁰⁴.

İşletmelerde hedeflerin belirlenmesinden stratejik planlamaya, bütçelemeden fiyatlamaya, kadar çok çeşitli amaçlarla kullanılan EVA, belirli bir faaliyet döneminde yaratılan veya kaybedilen değeri yansıtmaktadır. EVA, işletmenin geneli için veya alt birimler bazında hesaplanabilmektedir⁷⁰⁵.

Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin verimliliği, satışlardaki büyüme, ürün veya hizmetlerin kalitesi, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve yenilik adına yapabilecekleri katkıları saptayıp bütünleştiren EVA, etkin bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bu

⁶⁹⁸ Ittner ve Larcker, Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, s.209.

⁶⁹⁹ K.S. Kim, "Strategic Planning For Value-Based Management: An Empirical Examination", **Management Decision**, Vol. 42 No. 8, 2004, s.939, <https://doi.org/10.1108/00251740410555434>.

⁷⁰⁰ Metin Saban ve Sedat Erdoğan, "Performans Ölçümleme ve Ekonomik Katma Değer", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:84, 2007, s.131-132.

⁷⁰¹ David J. Skyrme ve Debra M. Amidon, "New Measures Of Success", **Journal of Business Strategy**, Vol. 19 Iss. 1, 1998, s.23, <http://dx.doi.org/10.1108/eb039905>.

⁷⁰² A.S. Ehrbar, **The Real Key to Creating Wealth**, New York; John Wiley&Sons Inc.,1998. (Aktaran:Barış Sipahi, "İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer", **Öneri (Marmara Üniversitesi SBE Dergisi)**, Cilt:6 Sayı:23, Ocak-2005 s.108).

⁷⁰³ Noah P. Barsky, "Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise", **Managerial Finance**, Vol: 25 No:2 1999, s.5.

⁷⁰⁴ Ittner ve Larcker, Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, s.209.

⁷⁰⁵ Rüstem Hacırüstemoğlu, Münir Şakrak ve Volkan Demir, "Etkin Performans Ölçüm Aracı Ekonomik Katma Değer-Ekonomik Kar Yaklaşımı-EVA)", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:59, 2002, s.16.

bakımdan EVA, yöneticileri hissedar gibi hareket ettirmekte ve mevcut kaynakların en karlı yatırımlara aktarılmasını sağlamak suretiyle maksimum değer yaratılmasına imkan tanımaktadır⁷⁰⁶.

Şirketin kar yaratma kabiliyetini ölçen bir finansal ölçüt olan EVA⁷⁰⁷, işletmenin toplam sermaye getirisi ile toplam sermaye maliyeti arasındaki farkı göstermekte⁷⁰⁸ ve aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir⁷⁰⁹:

$$EVA = NOPAT - (TC \times WACC)$$

- **NOPAT** (*Net Operating Profit After Tax*)= Vergi Sonrası Net Faaliyet Karı
- **TC x WACC**= Sermaye Maliyeti (*Cost of Capital*)
- **TC** (*Total Capital*) = Toplam Sermaye
- **WACC** (*Weighted Average Cost of Capital*) = Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti
- **WACC** = Özsermaye Maliyeti (*Cost of Equity*) + Borçlanma Maliyeti (*Cost of Debt*)

EVA aşağıdaki şekilde de formüle edilebilir⁷¹⁰;

$$EVA = NOPAT - WACC \times \text{Sermaye (Capital)} + / - \text{Düzeltilmeler (Adjustments)}$$

Formülde bulunan “düzeltilmeler” ekonomik nakit akışlarına uymaları için muhasebe verilerindeki çeşitli değişiklikleri ifade etmektedir⁷¹¹. Bu düzeltilmelerin yapılması EVA’nın subjektifliğini azaltmakta ve finansal performansın daha gerçekçi bir yaklaşımla ortaya konulmasını sağlamaktadır⁷¹².

EVA ile yapılan hesaplamalar sonucunda bulunan farkın pozitif olması hissedarlar lehine bir değer yaratıldığını gösterirken⁷¹³, negatif olması ise yatırılmış olan sermayenin tüketildiğini ya da önceki dönemlerde yaratılan katma değer kullanıldığını göstermektedir⁷¹⁴.

⁷⁰⁶ a.g.e., s.17.

⁷⁰⁷ Sipahi, s.108.

⁷⁰⁸ Yılmaz Akyüz, “Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB’de İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.18, S.2, 2013, s.343.

⁷⁰⁹ Cavlak, s.94.

⁷¹⁰ Janis K. Zaima, Howard F. Turetsky ve Bruce Cochran, "The MVA-EVA Relationship: Separation of Market Driven Versus Firm Driven Effects", **Review of Accounting and Finance**, Vol. 4, Iss 1, 2005, s. 33. <http://dx.doi.org/10.1108/eb043417>.

⁷¹¹ Zaima, Turetsky ve Cochran, s.33.

⁷¹² Hakkı Fındık, “Finansal Performansın Değer Odaklı Ölçülmesi: Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi / Journal Of Academic Researches And Studies**, Yıl 5 - Sayı 8 – Mayıs 2013 / Vol:5, Nu: 8, May 2013, s.92.

⁷¹³ Akyüz, s.343.

⁷¹⁴ M. Başaran Öztürk, “Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem "Ekonomik Katma Değer", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, s.361.

2.2.1.2.2.2. Pazar Katma Değeri

Pazar katma değeri (veya Piyasa katma değeri/Market Value Added-MVA), Stern&Steawart&Co. şirketi tarafından, borsada işlem gören şirketlerde hissedar değeri yaratılıp yaratılmadığını hesaplamak üzere geliştirilen bir yöntemdir⁷¹⁵.

Bir şirketin toplam piyasa değeri, öz sermayesinin piyasa değeri ile borcunun piyasa değerinin toplamına eşittir⁷¹⁶. MVA ise, şirketin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır⁷¹⁷. Yöntemin amacı, işletmenin belli bir sermaye ile ne kadar değer yarattığını tespit etmektir⁷¹⁸.

MVA hissedarlar tarafından işletmeye sağlanan (yatırımların) değer, işletme faaliyetleri sonucunda ne yönde değiştiğini açıklamaya yarayan bir yöntemdir. Bu kapsamda, düşük bir MVA değeri, işletmeye yatırılmış olan sermayenin etkili kullanılmadığını gösterir. Bununla birlikte, işletme yönetiminden kaynaklanmayan dışsal faktörlerin etkisiyle de MVA değeri düşük olabilir. Hisse senedinin fiyatının düşmesine bağlı olarak MVA değerinin düşük çıkması bu duruma örnek gösterilebilir⁷¹⁹.

İşletmenin piyasa değeri ile kullandığı sermayenin ekonomik değeri arasındaki fark olarak da ifade edilen MVA⁷²⁰, hem geçmiş dönemlerde ortaya konan performansın değerlendirilmesini hem de işletme hakkında geleceğe yönelik tahminler yapılmasını sağlamaktadır⁷²¹.

Şirketin faaliyetlerini yürütmek için elinde bulundurduğu kaynaklarını, şirketin piyasa değerini artırmada ne ölçüde etkin kullandığını dikkate alarak, şirket yönetiminin performansını ölçen ve değerleyen bir dış ölçüm aracı olan MVA⁷²² aşağıdaki şekilde hesaplanabilir⁷²³:

MVA = Firmanın Piyasa Değeri (*Market Value of Firm*) - Toplam Sermaye (*Total Capital*)

Firmanın Toplam Piyasa Değeri = [(Dolaşımdaki hisse senetlerinin sayısı x Hisse senedinin piyasa fiyatı) + (İmtiyazlı hisse senetlerinin sayısı x İmtiyazlı hisse senedinin piyasa fiyatı) + (Borcun Piyasa

⁷¹⁵ Mina Özevren, "İşletmelerde Değer Yönetimi", 1. Basım: İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008, s.31-32. Aktaran: Tuncer Yılmaz ve Eyup Bastı, "İmalat Sanayi Şirketlerinin Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değerine (MVA) Dayalı Performans Analizi: İMKB Örneği", **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:21, 2013, s.90.

⁷¹⁶ de Wet, s.2.

⁷¹⁷ Özevren, s.90.

⁷¹⁸ Ertuğrul, "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", s.30.

⁷¹⁹ Akyüz, s.350.

⁷²⁰ Kenneth Lehn ve Anil K. Makhija, "EVA & MVA as Performance Measures and Signals For Strategic Change", **Strategy & Leadership**, Vol. 24 Issue: 3, 1996, s.35. <https://doi.org/10.1108/eb054556>.

⁷²¹ Akyüz, s.350.

⁷²² Emre Horasan, Cebail Meydan ve Tuncer Yılmaz, "Sahiplik Yapısının Değer Odaklı Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisi: Bist İmalat Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.11, No.1, 2019, s. 722, <https://Doi.Org/10.20491/İsarder.2019.631>.

⁷²³ Zaima, Turetsky ve Cochran, s. 33.

Değeri]] olmaktadır⁷²⁴. Formülde yer alan “toplam sermaye” ise, şirkete ‘yatırılan’ miktardır ve temel olarak sabit varlıkları ve net işletme sermayesini ifade etmektedir⁷²⁵.

İşletmeye yatırılan bir birimlik sermayenin, tam sermaye maliyeti (beklenen getiri) düzeyinde getiri sağlaması durumunda, işletme değer yaratmış olmamaktadır. Pozitif fakat sermaye maliyetinin altında bir getiri sağlaması durumunda işletmenin piyasa değeri artmakla birlikte hissedarların varlıkları aşınmış olacaktır. Dolayısıyla işletme ancak sermaye maliyetinin üzerinde getiri elde etmesi durumunda⁷²⁶, yani pozitif EVA gerçekleşmesi halinde, değer yaratılmış olmakta ve MVA anlamlı hale gelmektedir⁷²⁷.

2.2.1.2.2.3. Nakit Katma Değeri

Erik Ottosson ve Frederik Weissenrieder tarafından geliştirilen bu yöntem, performans ölçüsü olarak kullanılabilmesinin yanında, özellikle firma satın almalarında ve yeni yatırım projelerinin değerlendirilmesinde etkinliği oldukça yüksek olan modern bir kriterdir. Bu yöntemde, belli bir dönemdeki sermaye maliyetleri sabit olarak ele alınmaktadır⁷²⁸.

Nakit Katma Değeri (Cash Value Added-CVA), işletme yatırımları sonucunda meydana gelen finansal performansın ölçüsü olarak kabul edilen nakit akışlarının, hissedarlar lehine bir değişikliğe neden olup olmadığı ve işletmede bir değer artışı yaratıp yaratmadığı ile ilgilenmektedir. Ayrıca işletme yatırımlarının, yöneticiler tarafından hissedar değerinde artış meydana getirecek şekilde planlanması ve uygulanması durumunda bunun işletmenin finansal performansında iyileşme yaratacağı ifade edilmektedir⁷²⁹.

CVA, sermaye maliyetini dikkate alan ve nakit akışlarına, düzeltilmiş EVA’dan daha yakın bir kar rakamı hesaplamayı amaçlayan bir artık getiri yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. EVA ile CVA arasındaki fark; EVA’nın amortismanına göre netleştirilmesi, CVA’nın ise netleştirilmemesidir. CVA savunucularına göre, yöntemin temel üstünlüğü amortisman yöntemlerinden etkilenmemesidir⁷³⁰.

⁷²⁴ Öztürk, s.356.

⁷²⁵ de Wet, s.2.

⁷²⁶ Ertuğrul, Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, s.31.

⁷²⁷ Horasan, Meydan ve Yılmaz, s.723.

⁷²⁸ Cemal Çakıcı, **Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008, s.217.

⁷²⁹ Mustafa Kırılı, Tayfun Deniz Kuğu ve İbrahim Emre Kara, “Finansal Performansın Ölçümünde Nakit Katma Değer Yöntemi (CVA) ve Borsa İstanbul’a Kote Şirketlerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 26, Ekim 2013, s.103.

⁷³⁰ Murat Ertuğrul, “Değer Tabanlı Yönetim: Finansal Performans Ölçülerinin İMKB’de Test Edilmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 2005), s.183.

Bu yöntemde işletme yatırımları stratejik yatırımlar ve stratejik olmayan yatırımlar olarak ikiye ayrılır. Stratejik yatırımlar hissedar değerinde artış yaratan yatırımlar iken stratejik olmayan yatırımlar yaratılan değeri korumaya ve sürdürmeye yönelik yatırımlardır⁷³¹.

CVA, genel işletme performansının veya işletmenin alt birimlerinin performanslarının ayrı ayrı ölçülmesi amacıyla kullanılabilir. Her alt birimin yatırım gereklilikleri ve nakit akışları birbirinden bağımsız olarak ele alınıp, değer yaratma sürecine katkıları ve birimlerin performansları belirlenebilir⁷³².

2.2.1.2.2.4. Yatırımın Nakit Akım Karlılığı

Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (Cash Flow Return On Investment-CFROI), Holt Value Associates danışmanlık şirketi tarafından, EVA'ya alternatif olarak geliştirilen bir performans ölçüm yöntemidir⁷³³. Nakit akışlarını ve paranın zaman değerini dikkate alarak bir yatırımın beklenen getirisini ölçmekte kullanılmaktadır. Bu yöntemde işletme yatırımlarının karlı olup olmadığının değerlendirilmesinde vergi sonrası nakit akımları ile (enflasyon etkisi giderilmiş) sermaye maliyeti karşılaştırılmaktadır⁷³⁴.

Yatırımın Nakit Akım Karlılığı, işletme yatırımlarından sağladığı gerçek nakit akımları ile işletmenin bu nakit akımlarını elde etmek için yapılan yatırım tutarını eşitleyen bir iç verim oranıdır. Bulunan iç verim oranı, sermaye maliyeti ile karşılaştırılmak suretiyle, yatırımın karlılığı hakkında bir değerlendirme yapılmaktadır⁷³⁵.

Yatırımın Nakit Akım Karlılığı'nın etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve yöntemden beklenen faydanın sağlanabilmesi için finansal tablolar üzerindeki enflasyon etkisinin giderilmesi gerekmektedir⁷³⁶. Yöntem, aşağıdaki dört temel veri kullanılarak hesaplanmaktadır⁷³⁷:

- ✓ Enflasyona göre düzeltilmiş yatırım tutarı,
- ✓ Enflasyon etkisi giderilmiş brüt nakit akışları,
- ✓ Amortisman tabi varlıkların ekonomik ömürleri,

⁷³¹ Çakıcı, s.217.

⁷³² Kırılı, Kuğu ve Kara, s.103.

⁷³³ Ertuğrul, Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, s.38.

⁷³⁴ Ulaş Ünlü, "Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (CFROI) ve Nakit Katma Değer (CVA) Yöntemi: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Çimento Firmaları Üzerine Ampirik Bir Uygulama", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), Ağustos 2014, 173.

⁷³⁵ Ahmet Cingöz, "İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine Göre Firma Değerleme ve Enerji Sektöründe Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, 2014), s.103.

⁷³⁶ Ali Bayrakdaroglu ve İlhan Ege, "Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (CFROI) Yöntemi ile İMKB'de İşlem Gören İşletmelerin Performanslarının Analizi", *Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı ODTÜ*, www.mskongre.org/doc/ilhaneg.doc (10 Şubat 2009).

⁷³⁷ Ünlü, s.173.

✓ Amortismanına tabi olmayan varlıkların ekonomik ömürleri sonundaki (enflasyona göre düzeltilmiş) kalıntı değeridir.

Yukarıdaki veriler yardımıyla, firmanın CFROI değeri, (enflasyon etkisinden arındırılmış) gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değerini başlangıçtaki yatırıma eşitleyen bir iç verim (iskonto) oranı olarak hesaplanmaktadır. Yatırım getirisi olarak hesaplanan bu oran, yatırım kararlarının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır⁷³⁸.

2.2.1.2.2.5. Hissedar Katma Değeri

Alfred Rappaport tarafından geliştirilen Hissedar Katma Değeri (Shareholder Value Added-SVA), işletme performansının ölçülmesinde kullanılan değere dayalı yöntemlerden bir tanesidir⁷³⁹.

SVA iskonto edilmiş nakit akışları modeline dayanmaktadır. Bu yöntemde, belirli bir döneme ilişkin işletme performansı ölçülürken, tahmini nakit akışları ile o dönemde fiili olarak sağlanan nakit akışları karşılaştırılmaktadır. SVA, bir dönem sonunda hissedarların sahip oldukları servet ile bir önceki dönemde sahip oldukları servet arasındaki farkı göstermektedir. Hissedar katma değerinin hesaplanması için, ilgili dönem boyunca hisse senetlerinin piyasa fiyatlarında meydana gelen değişimlerin ve hissedarlara ödenen kar paylarının ya da kazançların bilinmesi gerekmektedir⁷⁴⁰.

SVA, hissedarların işletmeye sağladıkları fonlar nedeniyle elde ettikleri getirilerin, aynı risk seviyesindeki diğer varlıklara yatırım yaparak elde edebilecekleri getirilerden daha yüksek olması gerektiği fikrine dayanmaktadır⁷⁴¹.

İşletme geneli için veya alt birimler bazında uygulanabilen yöntem, hissedarların yaptıkları yatırımları sonunda elde edebilecekleri tahmini getiriye göstermekte bunun yanında stratejik kararların alınmasında, yönetici ücretlerinin belirlenmesinde ve işletmede değer yaratan veya değer yaratmayan faaliyetlerin saptanmasında kullanılmaktadır⁷⁴².

SVA aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir⁷⁴³:

⁷³⁸ Hüseyin Mert ve Eyüp Yıldırım, “ Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (YNAK) Yoluyla İşletmelerin Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi ve BİST Kapsamında Enerji Sektörü İşletmelerinde Uygulaması”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, (650) Aralık 2019, s.113, <http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/1581600936.pdf> (11 Ekim 2020).

⁷³⁹ Mahmoud Samadi Largani, Meysam Kaviani ve Amirreza Abdollahpou, “A review of the application of the concept of Shareholder Value Added (SVA) in financial decisions”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.40, 2012, s.491, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.221>.

⁷⁴⁰ Nizamettin Başaran, Eyyüp Ensari Şahin, “Finansal Performansın Değere Dayalı Ölçülmesinde Hissedar Katma Değeri (SVA) Yaklaşımı”, **Kapadokya Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, s.32.

⁷⁴¹ Largani, Kaviani ve Abdollahpou, s.491.

⁷⁴² Gizem Vergili, “Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yaklaşım: Hissedar Katma Değeri”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, Haziran-2017, s.104.

⁷⁴³ Largani, Kaviani ve Abdollahpou, s.491.

$$SVA = NOPAT - (WACC \times Sermaye)$$

Formülde yer alan **NOPAT** (*Net Operating Profit After Tax*)= Vergi Sonrası Net Faaliyet Karını, **WACC** (*Weighted Average Cost of Capital*) = Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti'ni ifade etmektedir.

2.2.2. Finansal Olmayan Performans ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Maliyet baskısı ve kar maksimizasyonu ilkesi yöneticilerin kısa vadeli finansal amaçlara odaklanmalarına neden olmakta ve uzun vadeli stratejilerin göz ardı edilmesine yol açmaktadır⁷⁴⁴. Oysa işletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları, düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmeleri ve müşterilerine en iyi şekilde hizmet sunabilmeleri gerekmektedir⁷⁴⁵. Bu bakımdan finansal olmayan (operasyonel) performans ve bu performans ölçme yeteneği, sürekli değişen piyasa şartlarında ayakta kalmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak açısından önem arz etmektedir⁷⁴⁶.

Günümüzde işletmeler dış paydaşların finansal olmayan bilgilere verdiği önemin farkındadır⁷⁴⁷. Özellikle finansal olmayan verilerin piyasa, müşteriler, süreçler ve çalışanlar hakkında daha güvenilir açıklamalar (raporlamalar) yapmak için gerekli olduğu belirtilmektedir⁷⁴⁸. Bu sebeple finansal olmayan ölçütler işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır⁷⁴⁹.

İşletme performansı ve kurumsal başarı çalışanların beceri düzeyleri, personel gelişimi, stratejik planlamanın kalitesi ve iş ortamının doğasını ve dinamiklerini anlama ve adapte etme yeteneği ile ilgili olmasına karşın⁷⁵⁰, geçmişte finansal olmayan ölçütler işletmeler tarafından uzun yıllar göz ardı edilmiş ve performans ölçümünde salt finansal ölçütler kullanılmıştır. Ancak gelişmelere paralel olarak finansal ölçütlerin performansın yalnızca bir boyutunu değerlendirmeleri

⁷⁴⁴ Jürgen Mühlbacher, Tom Siebenaler ve Ulrike Würflingsdobler, "The Rise of Non-financial Performance Measures in Annual Reports. An Analysis of ATX-listed Companies", **Trends Economics and Management**, 25, 1, 2016, s.10, DOI: <http://dx.doi.org/10.13164/trends.2016.25.9>, ss. 9–21.

⁷⁴⁵ Ahmed B. Abdel-Maksoud ve Magdy G. Abdel-Kader, "Non-Financial Performance Measurement and Management Practices In Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis", **Studies In Managerial And Financial Accounting**, Vol.17, 2007, s.4.

⁷⁴⁶ Gyusun Hwang, Jun-Hee Han ve Tai-Woo Chang, "An Integrated Key Performance Measurement for Manufacturing Operations Management", **Sustainability**, 12, 2020, s.1. doi:10.3390/su12135260.

⁷⁴⁷ Ghosh ve Wu, s.1.

⁷⁴⁸ Mühlbacher, Siebenaler ve Würflingsdobler, s.11.

⁷⁴⁹ Christian Hofmann, "Balancing Financial and Non-Financial Performance Measures", **Koenigsworther Platz**, 1: University of Hannover. 2001, s.1, <https://www.researchgate.net/publication/228463046>(14 Ağustos 2020).

⁷⁵⁰ Tebogo Sethibe ve Renier Steyn, "Innovation and Organisational Performance: A Critical Review of the Instruments Used to Measure Organisational Performance", **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**, Vol. 8, No. 1, Ekim-2016, s.1., <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>

nedeniyle⁷⁵¹, işletmeler zaman içerisinde finansal olmayan fakat karlılığı etkilediği düşünülen performans ölçütlerini kullanmışlardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, finansal olmayan ölçütlerin doğru seçilmiş olmasıdır⁷⁵².

Performans ölçümünde finansal olmayan ölçütlerin kullanımını için sunulan temel gerekçe, bu ölçütlerin finansal performansın öncü göstergeleri olmaları ve uzun vadede finansal ölçütlere dönüşerek, işletmenin örgütsel performansına olumlu katkı sunmaları olarak ifade edilmektedir⁷⁵³. Ayrıca finansal olmayan ölçütlerin, bir firmanın uzun vadeli hedeflerine doğru ilerlemenin bir göstergesi olarak, kısa vadeli finansal rakamları tamamladığı düşünülmektedir⁷⁵⁴.

Bu bölümde finansal olmayan performansın tanımı ve öneminin yanı sıra finansal olmayan performans ölçütleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.2.1. Finansal Olmayan Performansın Tanımı ve Önemi

Finansal olmayan performans, işletmenin sosyal, beşeri ve finansal olmayan diğer kaynaklarının ne derece etkin ve verimli kullanıldığının ölçümü ve değerlendirilmesidir⁷⁵⁵. Diğer bir ifade ile finansal olmayan performans, operasyonel hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermekte ve çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, yenilik vb. parasal olmayan, kalitatif (nitel) performansı ifade etmektedir⁷⁵⁶.

Finansal yöntemlerle yapılan ölçümlere ilişkin sonuçların nesnel, güvenilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması nedeniyle söz konusu yöntemler dünya çapında yaygın kabul görmekte ve kullanılmaktadırlar. Ancak, nicel sonuçların nitel sonuçlara kıyasla daha kesin, tarafsız ve güvenilir olarak kabul edilmesine karşın çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır⁷⁵⁷. Örneğin, finansal performans ölçümünde yaygın olarak kullanılan hisse başına kazanç, yatırım getirisi gibi finansal ölçütler, hissedarların refahını en üst düzeye çıkarmaya odaklanmakla birlikte, bu ölçütler; yönetim faaliyetinin

⁷⁵¹Bang ve Joshi, s.67.

⁷⁵²Emrah Tokgöz, “Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar Ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2016), s.97-98.

⁷⁵³Rajiv D. Banker ve Raj Mashruwala, “The Moderating Role Of Competition In The Relationship Between Nonfinancial Measures And Future Financial Performance”, **Contemporary Accounting Research**, Vol:24, No:3,Fall-2007, s.763.

⁷⁵⁴ Rajiv D. Banker, Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan, “An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, **The Accounting Review**, Vol. 75, No. 1 (Jan., 2000), s.67, <http://www.jstor.org/stable/248633>.(14 Temmuz 2020).

⁷⁵⁵ Lütüfihak Alpkın ve diğerleri, “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, 176.

⁷⁵⁶ Choe, s.63.

⁷⁵⁷Gerald K. DeBusk, Robert M. Brown, Larry N. Killough, “Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard”, **The British Accounting Review**, Vol: 35, Issue 3, September 2003, s.216. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X).

ve örgütsel performansın nedenleri değil, sonuçlarını göstermektedir⁷⁵⁸. Diğer yandan, ulaşılan performans düzeyi yorumlanırken dışsal etmenlerin dikkate alınmaması finansal ölçütlerin bir diğer eksikliği olarak ifade edilmektedir⁷⁵⁹. Söz konusu eksiklikleri tamamlamanın yanında, finansal olmayan ölçülerin kullanılmasının üç temel nedeninin olduğu belirtilmektedir. Bunlar⁷⁶⁰:

- Geleneksel finansal ölçütlerin eksiklikleri,
- Şiddetli rekabet şartları,
- İşletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim Sistemi, Değişim Mühendisliği gibi finansal olmayan ölçütlerin kullanımını gerektiren çeşitli yaklaşımları kullanmaya başlamasıdır.

Finansal ölçütler geçmiş ve şimdiki faaliyetlerin etkilerini kısmen yansıtırken, müşteri memnuniyeti, iç süreç iyileştirmeleri ve bir kurumun yenilik ve geliştirme faaliyetleri gibi finansal olmayan ölçütler, finansal performansta gösterilmeyen yönetsel faaliyetlerin etkisini yansıtmaktadır⁷⁶¹.

Finansal olmayan ölçütler, yöneticilerin finansal kararlarından önce işletmenin gelişimini değerlendirebilmeleri, çalışanların stratejik amaçlara ulaşılması için kendilerinden beklenenleri öğrenmeleri ve yatırımcıların işletmenin genel performansı hakkında daha doğru bilgiler elde etmeleri bakımından çeşitli faydalar sağlamaktadır⁷⁶². Bu kapsamda özellikle rekabetin yüksek olduğu yerlerde, finansal olmayan ölçütlerin dikkate alınması işletme lehine olacaktır⁷⁶³.

2.2.2.2.Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Finansal olmayan performans ölçütleri, maddi olarak ölçülemeyen kriterler olarak tanımlanmaktadır⁷⁶⁴. Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, finansal ölçütlerle ortaya konan finansal performans sonuçları, işletmenin geçmiş verilerini, dolayısıyla geçmiş durumunu yansıtmaktadır. Buna karşın finansal olmayan ölçütlerden mevcut duruma ve geleceğe yönelik bilgiler elde edilmesi

⁷⁵⁸ Hussain, s.567.

⁷⁵⁹The Tasmanian Audit Office, Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi, Baran Özeren ve Cem Suat Aral (çev.), s.9.

⁷⁶⁰ DeBusk, Brown ve Killough, s.216.

⁷⁶¹Banker, Potter ve Srinivasan, “An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, s.67.

⁷⁶²Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, “Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement”, **Harvard Business Review**, 81(11), 2003, s.88. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>. (22 Mayıs 2020).

⁷⁶³ Banker ve Mashruwala, s.763.

⁷⁶⁴Nergis Tek ve Yusuf Gümüş, “Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği”, **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Sayı:19, Temmuz-2006, s.11.

mümkündür⁷⁶⁵. Bu bakımdan, finansal olmayan ölçütler, işletmelerin uzun dönemli başarı elde etmesinde yararlanabilecekleri ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Finansal olmayan performans ölçütlerinin çeşitli kaynaklarda, farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin, Elitaş ve Ağca (2006), finansal olmayan ölçütleri, “kalite, üretim süresi ve verimlilik” şeklinde başlıca üç gruba ayırmakta⁷⁶⁶; Akın (2006), “Verimlilik, Tutumluluk, Etkinlik (Hedefe Ulaşma), Kalite, Yeniliklere-Açılımlara ve Çalışma Yaşamının Kalitesine İlişkin Göstergeler” şeklinde sınıflandırmakta⁷⁶⁷; Tek ve Gümüş (2006), “Müşteri Tatmini, Yeni Eklenen Müşteri Sayısı, Pazar Payı, Verimlilik, Kalite-Süreç İlişkisi, Personel Devir Hızı, Hız-Kalite-Esneklik, Yenilik ve Yeni Ürün Geliştirme Süreci, Tedarik Kaynakları, Demografik Özellikler” şeklinde sınıflandırılmışlardır⁷⁶⁸. Stivers ve arkadaşları (1998) ise finansal olmayan ölçütleri, her biri kendi içerisinde çeşitli alt ölçütlerden oluşan, beş ana gruba ayırmışlardır. Söz konusu ölçütler Tablo 2.2’de gösterilmiştir⁷⁶⁹.

⁷⁶⁵ Banker, Potter ve Srinivasan, “An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, s.66.

⁷⁶⁶ Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s.355.

⁷⁶⁷ Onur Akın, “ Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, (Uzmanlık Tezi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, 2006), s.16.

⁷⁶⁸ Tek ve Gümüş, s.11.

⁷⁶⁹ Bonnie P. Stivers ve diğerleri, “How Nonfinancial Performance Measures Are Used”, **Management Accounting**, 79, 4, 1998, s. 46.

Tablo 2.2: Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Finansal Olmayan Ölçütler	Finansal Olmayan Ölçütlerin İçeriği
Müşteri Hizmetleri	✓ Müşteri Memnuniyeti ✓ Teslimat Performansı/Müşteri Hizmetleri ✓ Ürün/Süreç Kalitesi ✓ Servis (Hizmet) Kalitesi
Pazar Performansı	✓ Pazarlama Etkinliği ✓ Pazar Büyümesi ✓ Pazar Payı
Hedef Başarısı	✓ Verimlilik ✓ Çevreye Uyum ✓ Stratejik Başarı
Yenilik (Inovasyon)	✓ Yeni Ürün Geliştirme ✓ Üretim Esnekliği ✓ Teknolojik Yetenek ✓ Ar-Ge Verimliliği ✓ Yenilik
Çalışanlar	✓ Çalışan Memnuniyeti ✓ Personel Devir Hızı ✓ Eğitim/Öğretim ✓ Temel Yetkinlikler ✓ Ulusal Tanınma ✓ Moral/Şirket Kültürü

Kaynak: Bonnie P. Stivers ve Diğerleri, “How Nonfinancial Performance Measures Are Used”, **Management Accounting**, 79, 4, 1998, s. 46.

Finansal olmayan performans ölçütleri ele alındığında kamu yararı, ar-ge faaliyetleri, toplumsal sorumluluk, gibi birçok subjektif unsur devreye girmektedir. Bu sebeple, finansal olmayan performans ölçütlerinin belirlenmesi finansal olanlara oranla zor olmaktadır⁷⁷⁰.

Aşağıdaki başlıklarda finansal olmayan performans ölçütlerine yer verilmiştir.

2.2.2.2.1. Etkinlik (Etkenlik)

Sözlük anlamı, istenen etkiyi ortaya çıkarmak olan etkinlik, amaçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir⁷⁷¹. Bu manasıyla etkinlik, işletme amaçlarının gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıları veya sonuçları ile ilişkilendirerek belirlemektedir. Bir başka tanıma göre ise bu kavram, “doğru şeylerin yapılması”dır. Burada “şeyler” olarak hedefler, amaçlar ve faaliyetler belirtilmektedir. Bu tanımda etkinlik, işletmede belirlenen amaçların, yürütülen faaliyetlerin uygun ve doğru olup

⁷⁷⁰ Akın, s.16.

⁷⁷¹ Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, s.120.

olmadığının, söz konusu faaliyetlerin zamanında, istenilen kalitede ve miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Etkinlik kavramını matematiksel olarak ise aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.⁷⁷²

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

$$\text{Üretim Etkenliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen (Planlanan) Üretim}}$$

Yukarıdaki formüllerden yola çıkarak etkenliği örnek ile açıklamak gerekirse; bir işletmede beklenen çıktı 100 birim, gerçekleşen çıktı ise 60 birim ise, bu işletmede bu sonuçlara göre 0,60 oranında etkinlikten bahsetmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle hedeflere %60 oranında ulaşılabilmiş, %40 oranında ise ulaşılammıştır.

Etkenliğe ilişkin performans ölçütlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁷⁷³:

- Satış personeline gerçekleştirilen satış kotası yüzdesi,
- Ürün veya bölge başına müşteri devri,
- Programlardan sapma,
- Pazar payı (mevcut veya potansiyel pazar payının yüzdesi),
- Müşteriler açısından işletmenin itibarı,
- Gerçekleşen/planlanan projeler,
- Zamanında teslim edilen malların yüzdesi

Etkinliğe odaklanan şirketler çıktı, satış, kalite, katma değer yaratma, yenilik, maliyet azaltma ile ilgilenirler⁷⁷⁴ ve amaçlarını gerçekleştirmek için kısa vadeli karlar yerine uzun vadede daha yüksek performansa odaklanırlar⁷⁷⁵. Bu nedenle etkinlik kavramı, işletmeler tarafından performans ölçümünde kullanılan teknik performans göstergelerinden bir tanesidir. Teknik performans göstergeleri faaliyetlerin, üretim faktörlerinin, çalışanların performansının ölçümünde kullanılmakta

⁷⁷² Akal, s.16.

⁷⁷³ a.g.e., s.140.

⁷⁷⁴ Ilona Bartuševičienė ve Evelina Šakalytė, “Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency”, **Social Transformations in Contemporary Society**, 1, 2013, s.48., <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/06/45-53.pdf> (02 Ekim 2020).

⁷⁷⁵ John Smith, “Creating Effectiveness”, **New Library World**, Vol.93, No.1, Ocak-1992, s.8, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.

ve performansın tüm boyutlarıyla ölçülmesine olanak tanımaktadır. Ancak finansal göstergelere göre anlaşılması daha zordur⁷⁷⁶.

2.2.2.2. Verimlilik

İşletmelerin temel hedeflerinden biri de maksimum verimliliğe ulaşmaktır⁷⁷⁷. Aşağıdaki formülde gösterildiği üzere verimlilik, çıktıların girdilere oranı şeklinde ölçülmektedir. Çıktılar, bir üretim süreci sonunda elde edilen ürünler veya sonuçlar, girdiler ise üretimde kullanılan kaynaklardır⁷⁷⁸.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretilen çıktı miktarı (Sonuçlar)}}{\text{Tüketilen girdi miktarı (Kaynaklar)}}$$

Tek başına verimlilik ölçüsünün bir anlamı yoktur. Ancak önceki dönemler için hesaplanan verimlilik ölçüleriyle veya benzer çıktılar üreten kurumların benzer ölçümleri ile karşılaştırıldığında anlam kazanır⁷⁷⁹.

Verimlilik yardımıyla kaynakların ne denli etkin kullanıldığı ölçülmektedir. Koşulların aynı olması kaydıyla bir işletmenin verimliliği ne kadar artarsa, o işletmenin başarısı, karlılığı veya rekabet gücü de o oranda artmaktadır⁷⁸⁰.

Verimlilik, performans ölçümünde kullanılan statik bir durum tespiti değildir. Bunun aksine, üretimin tüm aşamalarında kaynakların kullanımı ile ilgili süreç içinde geçerli dinamik bir ölçüt olup, ekonomik anlamda rasyonel bir yolun izlenmesini ifade etmektedir⁷⁸¹.

Teknolojik gelişmelerle birlikte verimlilik kavramına farklı ve yeni anlamlar yüklenerek çağdaş verimlilik anlayışı ortaya çıkmıştır. Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesinin artırılması, çevrenin korunması, işgörenlere en iyi çalışma koşullarının sağlanması ve birim girdi başına üretim miktarının artırılmasına yönelik çalışmalar birlikte düşünülmektedir. Bu yönüyle toplam verimlilik, çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin

⁷⁷⁶ Süleyman Yükçü ve Gülşah Atagan, “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yaratdığı Karışıklık”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009, s.1.

⁷⁷⁷ Catherine Casey, **Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization** (London: SAGE Publications, 2002), s.77

⁷⁷⁸ Anna Baines, “Productivity Measurement and Reporting”, **Work Study**, Vol. 46, No.5, Eylül-1997, s.160, <https://doi.org/10.1108/00438029710172006>.

⁷⁷⁹ Rajiv D. Banker, Srikant M. Datar, ve Robert S. Kaplan, “**Productivity Measurement and Management Accounting**”, **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, Vol. 4, No. 4, Fall-1989, s.529, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3893> (01 Ağustos 2020).

⁷⁸⁰ Önder Met ve Barış Erdem, “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2006, s.55.

⁷⁸¹ M. Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, s.2, 1991, s.169. Aktaran: Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65 (Özel), s.73.

bir bileşimini ifade etmektedir⁷⁸². Verimlilik ölçümleri, kaliteyi korurken daha az girdi ile daha fazla çıktı üretme çabalarını motive etmektedir⁷⁸³.

2.2.2.2.3. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle pek çok kişi ve kuruluş tarafından farklı açılardan ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Aşağıda bazı kalite tanımlarına yer verilmiştir:

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır”⁷⁸⁴.

“Kalite, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur”⁷⁸⁵.

“Kalite, işletme tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kullanıcıların beklenti ve isteklerini (hatta daha fazlasını) karşılamasıdır”⁷⁸⁶.

Yüksek kalite düzeyi, başarılı işletmelerin performanslarını etkileyen önemli araçlardan bir tanesidir⁷⁸⁷. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, ürün veya hizmetlerin kalitesi önemli bir unsurdur. Çünkü müşteri memnuniyetinde zamanla azalış olması durumunda, bunu önlemenin bir yolu da ürünlerin kalitesini artıracak yatırımların yapılmasıdır. Bu nedenle müşterinin tekrar satın alma isteğinin oluşmasında kalite temel unsur olarak değerlendirilmektedir. Kalite, müşterinin beklentisine uygun hizmet vermek suretiyle satın alma eğiliminin güçlenmesini sağlamaktadır⁷⁸⁸.

Ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir⁷⁸⁹. Özellikle müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin gündemde olması şirketleri daha kaliteli ürünler hazırlamaya yönlendirmektedir. Kalitenin ölçülmesine yönelik belirlenen göstergeler hatalı ürünlerin ürün yüzdesi

⁷⁸² Yükcü ve Atağan, s.4.

⁷⁸³Banker, Datar ve Kaplan, s.529.

⁷⁸⁴ Özçelik, s.5.

⁷⁸⁵Nizamettin Bayyurt, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı:53, s.585., <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9295>.(26 Ocak 2019).

⁷⁸⁶Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, Mart 2001, s. 305.

⁷⁸⁷ James R. Evans, *Quality & Performance Excellence*, Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011, s.7.

⁷⁸⁸ Şirvan Şen Demir, “Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 2012, s.678.

⁷⁸⁹ Rajan Selladurai, “An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR”, *Total Quality Management*, Vol.13, No.5, Ağustos-2002, s.616., <https://doi.org/10.1080/0954412022000002027>.

gibi nicel, müşteri memnuniyeti gibi de nitel göstergelerden oluşabilmektedir⁷⁹⁰. Bu kapsamda kalite performans göstergeleri olarak kullanılabilirler oranlar aşağıda verilmiştir⁷⁹¹:

- İmalat Hata Oranı= Yeniden İşlenen Miktar/Toplam İmal Edilen Miktar
- Müşteri İade Oranı= İade Edilen Miktar/Satılan Miktar
- Ortalama Hata Sayısı= Toplam Hata Sayısı/İncelenen Mamul Sayısı

Müşterilerin gözünde işletmenin sunduğu hizmetin kalitesi, gerçekleşen hizmet performansının müşterinin hizmeti almadan önceki beklentilerine ne kadar uygun olduğuna göre belirlenmektedir⁷⁹². Tüketicilerin beklentilerini karşılaması açısından kalitenin çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bu boyutları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür⁷⁹³:

➤ Performans (İşlevsellik) Boyutu: Ürünün fonksiyonel özelliklerini, görevi yerine getirme niteliğini,

- Uygunluk Boyutu : Ürünün beklentileri ve standartları karşılama derecesini,
- Güvenilirlik Boyutu : Ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliğini,
- Dayanıklılık Boyutu : Ürünün kullanım ömrünün uzunluğunu,
- Kullanışlılık Boyutu : Ürün ile ilgili sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenebilirliğini,
- Estetik Boyutu : Ürünün duylara hitap etme yeteneğini,
- İtibar Boyutu : Ürünün geçmişi, imajı ve moda değerini ifade etmektedir.

Yukarıda yer alan boyutların ölçümü sonucunda ürün kalitesinin düzeyi ortaya çıkmaktadır⁷⁹⁴. Bu boyutlar, tüketicinin ürünleri ne şekilde algıladığını bilmek ve kalite geliştirme çalışmaları açısından önem arz etmektedir⁷⁹⁵. Diğer taraftan zamanlılık, kibarlık, tutarlılık, uygunluk, erişilebilirlik ve anında yanıt verme gibi hizmet kalitesi boyutları örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir⁷⁹⁶.

Kalite çok geniş kapsamlı bir kavram olmasına karşın uygulamada daha çok ürün ve üretim faaliyetleri ile sınırlanmaktadır. Oysa kalite anlayışının işletme geneline yayılması gerekir. Örneğin, bir bilgisayar bölümünün, bir muhasebenin veya hukuk müşavirliğinin kalitesi de söz konusudur. Yanlış bir şekilde oluşturulan yazılımların, gerçeği yansıtmayan finansal tabloların yahut yanlış

⁷⁹⁰ Akın, s.18-19.

⁷⁹¹ H. Ahmet Akdeniz ve Faruk Durmaz, “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, Yıl:1998, s. 89.

⁷⁹² Tokgöz, s.98.

⁷⁹³ Akal, s.28.

⁷⁹⁴ Yiğiter, s.56.

⁷⁹⁵ Özçelik, s.6.

⁷⁹⁶ Selladurai, s.617.

savunulan bir davanın işletme açısından hatalı bir ürüne göre verebileceği zararlar hiç de önemsiz değildir. Bu nedenle, işletmelerde performans ölçütü olarak kalitenin ölçülmesi ve denetimi gerekmektedir. Kaliteli ürün kadar kaliteli etkinlikler de kaliteli yönetimde önemli bir performans ölçütüdür⁷⁹⁷.

2.2.2.2.4. Müşteri Memnuniyeti

Genel olarak müşteri, işletme tarafından sunulan bir ürünü veya hizmeti satın alan kişi olarak tanımlanmaktadır⁷⁹⁸. Ancak müşteri kavramı, sadece ürünü satın alan kişileri değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen herkesi kapsamaktadır. Müşteriler, finansal tablolarda (bilançoda) gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak değerlendirilmekte⁷⁹⁹, bu çerçevede müşteri memnuniyeti, işletmenin varlığını sürdürmesi ve belirlenen amaçlara ulaşması noktasında büyük önem arz etmektedir⁸⁰⁰.

Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmelerin faaliyette bulundukları pazarlara ve müşterilere odaklanmalarını gerektirmektedir. Böylece işletmeler genellikle müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik stratejiler geliştirirler⁸⁰¹.

Müşterilerin memnuniyeti, beklentileri ve gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olmak işletme açısından önemlidir, çünkü bu durum işletmenin sunduğu hizmet ve ürünlerin kalitesine yönelik müşterilerin tutum ve görüşlerinin anlaşılmasını sağlar, müşteri memnuniyeti anketlerinin geliştirilmesini kolaylaştırır. Ayrıca, memnuniyet, işletmeye ve markaya karşı olumlu tutumları pekiştirir, aynı markanın tekrar satın alınma olasılığını artırır. Memnuniyetsizlik ise, işletme ve markaya karşı olumsuz tutumlarına yol açar ve müşterilerin aynı markayı tekrar satın alma olasılığını azaltır⁸⁰². Bu nedenle, müşteri memnuniyeti ölçülmeli ve bir dizi ölçülebilir parametreye dönüştürülmelidir. Müşteri memnuniyeti ölçümü, müşterilerin tercih ve beklentilerini etkili, doğrudan, anlamlı ve objektif bir şekilde ortaya koymakta bu açıdan güvenilir geri bildirim ve işletmeler için temel bir performans standardı olarak kabul edilmektedir⁸⁰³.

⁷⁹⁷ Akal, s.29.

⁷⁹⁸ Evangelos Grigoroudis ve Yannis Siskos, **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**, International Series in Operations Research & Management Science 139, New York: Springer, 2010, s.8. DOI 10.1007/978-1-4419-1640-2_1.

⁷⁹⁹ Ergün Eroğlu, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, C:34, Sayı:1, Nisan-2005, s.9.

⁸⁰⁰ Abraham Pizam ve Taylor Ellis, "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 11, No. 7, 1999, s. 326, <https://doi.org/10.1108/09596119910293231>.

⁸⁰¹ Tokgöz, s.82.

⁸⁰² Pizam ve Ellis, s. 326.

⁸⁰³ Grigoroudis ve Siskos, s.8.

Müşteri memnuniyeti, mevcut müşterilerin işletmeye olan bağlılığı artırır, fiyat elastikiyetini azaltır, mevcut müşterilerin rakiplerin çabalarından korunmasını sağlar, yeni müşterileri etkilemek ve kazanmak için katlanılması gereken maliyetlerin azalmasını sağlar ve işletme imajının artmasına katkıda bulunur. Ayrıca, işletmenin güçlü bir müşteri bağlılığının olması, işletmenin performansını olumlu etkiler. Bu nedenlerle, müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanması işletmeler açısından, daha iyi bir kurumsal performans göstermede kritik önem taşımaktadır⁸⁰⁴.

İşletmeler için yeni müşteriler kazanmak üzere harcanan çabalar mevcut müşterileri muhafaza etmekten daha zahmetli ve maliyetlidir. Bu sebeple, işletmeler müşterilerinin memnuniyetini sağlamak amacıyla, onların istek ve ihtiyaçlarına odaklanmakta, daha kaliteli ürün veya hizmetler sunmakta ve mevcut ürün ya da hizmetlerini geliştirmektedirler. Çünkü müşteri memnuniyeti işletmelere rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir⁸⁰⁵.

Özetle, günümüzün rekabetçi pazarlarında müşteri memnuniyetini dikkate almayan işletmelerin faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu nedenle başarılı kuruluşlar için, öncelikle müşteri ihtiyacının belirlenmesi, daha sonra bu ihtiyacı karşılayan bir ürünün geliştirilmesi ve pazarlanması gerekmektedir. Ayrıca müşterilerle sürekli, uzun vadeli ilişkiler kurmak bir organizasyonun temeli olmalıdır⁸⁰⁶.

2.2.2.2.5. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, müşterilerin işletmeye karşı sürekli olumlu tutumu ve tekrar satın alma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Rakiplere kıyasla daha nitelikli ve kaliteli hizmetin sunulması, işletme lehine sadakat duygusunun gelişmesini sağlar⁸⁰⁷.

Sadakat kavramının müşterilerin hem davranışları hem de tutumları üzerinde olmak üzere iki yönlü etkisi bulunmaktadır. Müşterilerin işletmeden satın alma işlemini tekrarlaması sadakatin müşteri davranışı üzerindeki etkisini (sadakatin davranışsal yönü) gösterirken, satın alma davranışı ile sonuçlanmasa da, müşterilerin işletme ile ilgili olumlu yorum yapmaları, işletme ürün ve hizmetlerini başkalarına önermeleri ise sadakatin müşteri tutumları üzerindeki etkisini (sadakatin tutumsal yönü) yansıtmaktadır. Öte yandan müşteri sadakatini etkileyen faktörler arasında memnuniyet, algılanan değer, sunulan hizmet kalitesi ve imaj gösterilebilmektedir⁸⁰⁸.

⁸⁰⁴ İsa İplikçioğlu ve Dilek Kahya, “Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 2016/3, s.186.

⁸⁰⁵ Demir, s.681.

⁸⁰⁶ Selladurai, s.617

⁸⁰⁷ Demir, s.679.

⁸⁰⁸ a.g.e., s.682.

Müşteri sadakati ile müşteri memnuniyeti arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Çünkü işletmeden memnun olan müşterilerde, işletmeye karşı aidiyet duygusu oluşur ve zamanla bu duygu müşteri sadakatine dönüşür. Bu nedenle müşteri sadakatini artırmak isteyen her şirket için müşteri memnuniyeti kilit bir konudur ve durum daha iyi bir işletme performansı oluşmasını sağlar⁸⁰⁹. Ayrıca sadık ve memnun müşteriler, yeni hizmetler veya ürünler için işletmeye hazır bir pazar sunar⁸¹⁰.

2.2.2.2.6. Yenilik

Yenilik kavramı, mal ve hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak ya da o zamana kadar üretilmemiş bir ürünü ilk defa endüstriye sunmak şeklinde ifade edilmektedir. Yenilik, yeni bir mal, hizmet veya süreç yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır⁸¹¹.

Bir organizasyon sisteminin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere reaktif, proaktif, yaratıcı ve başarılı bir şekilde yanıt verme becerisi olarak ifade edilen yenilik⁸¹², günümüzün rekabet şartlarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için önemli kaynaklardan birisi durumuna gelmiştir⁸¹³.

İşletmeler, farklı amaçlarla, çeşitli yenilik stratejileri uygulayabilirler. Örneğin ürünlerin kalitesini iyileştirmeyi veya yeni bir ürün üretebilmek için yeni teknolojiler geliştirmeyi hedefleyebilirler⁸¹⁴, ancak firmalarda gerçekleştirilen yenilik çalışmalarının nihai hedefi finansal başarıdır⁸¹⁵.

Yenilik ölçütlerini; ürün ve hizmet yenilikleri (yeni ürün ve hizmetlerin sayısı), üretim süreçlerindeki veya yöntemlerindeki yenilikler (yeni teknoloji veya yöntemlerin uygulanması sonucunda sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu) ve kullanım yenilikleri şeklinde ifade etmek mümkündür⁸¹⁶.

⁸⁰⁹Lars Gronholdt, Anne Martensen ve Kai Kristensen, "The Relationship Between Customer Satisfaction And Loyalty: Cross-Industry Differences, **Journal Total Quality Management**, Vol:11, No:4-5-6, 2000, s.509.

⁸¹⁰Eugene W. Anderson, Claes Fornell, ve Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value", **Journal of Marketing**, Vol. 68, October 2004, s. 173.

⁸¹¹Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.167.

⁸¹² D. Scott Sink ve George L. Smith, "The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management", içinde **Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox**, ed. Douglas H. Harris (Washington: National Academy Press, 1994), s.136.

⁸¹³Umut Avcı, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2005), s.119.

⁸¹⁴ Bettina Peters, "Innovation and Firm Performane An Empirical Investigation for German Firms", Wolfgang Franz (Ed.), **European Economic Research (ZEW Ekonomik Studies)** içinde, (1-36), New York: Physica-Verlag Heidelberg,2008, s.25. doi 10.1007/978-3-7908-2026-3.

⁸¹⁵ Nanja Strecker, **Innovation Strategy and Firm Performance**, (Wiesbaden: Gabler, 2009), s.41.

⁸¹⁶ Akın, s.19.

2.2.2.2.7. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti, çalışanın iş yerinden veya gerçekleştirdiği işten duyduğu genel memnuniyet düzeyi olarak ifade edilmektedir⁸¹⁷.

Çalışanların memnuniyet seviyesindeki artışa paralel olarak kurumsal etkinlik de artmaktadır. Bu sebeple, işletmeler çalışanların memnuniyetini sağlamaya yönelmektedir. Çalışanların iş yerindeki arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaları, kendilerine yüksek ücret verilmesi, iyi çalışma şartlarında görev yapmak, eğitim ve kariyer fırsatları gibi unsurların çalışan memnuniyetini pozitif etkilediği ifade edilmektedir⁸¹⁸.

Çalışanlar, işletmede görev yaptıkları alanlarda kendilerini daha fazla geliştirebilmek için her şeyden önce zamana gereksinim duymaktadırlar. Gereksinim duydukları zamana sahip olmak çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini sağlamakta bu durum ise direkt olarak verimliliğin artmasıyla neticelenmektedir⁸¹⁹.

Bir işletmede çalışanlar düşük performans ile çalışmaktaysa o işletmede kurumsal performansın arzu edilen seviyede olması mümkün değildir⁸²⁰. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin iç müşterileri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması, işletmeye olan bağlılığı ve verimliliği artırarak işletme performansının artmasında büyük rol oynamaktadır⁸²¹.

2.2.3. Bütünleşik Performans ve Ölçüm Yöntemleri

Bu bölümde, ilk olarak bütünleşik performansın tanımı ve önemi ele alınmış, ardından bütünleşik performans ölçüm yöntemlerine ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

2.2.3.1. Bütünleşik Performansın Tanımı ve Önemi

İşletmelerde performans ölçümü başlangıçta finansal yöntemler ile sınırlıyken, 1990'lardan itibaren yaşanan değişim ve teknolojik zorunluluklar nedeniyle daha dengeli ve bütünleşik

⁸¹⁷ Ömer Faruk Ünal, “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, 2016, s.163.

⁸¹⁸ Oya Korkmaz ve Evrim Erdoğan, “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 14, Sayı: 4, Ekim 2014, s.546.

⁸¹⁹ Korkmaz ve Erdoğan, s.541-542.

⁸²⁰ Ünal, s.161.

⁸²¹ Levent Şahin ve Diğerleri, “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2, Nisan-2015, s.31

yaklaşımlara gereksinim duyulmuştur. Bu gereksinim sonucunda farklı performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir⁸²².

Bütünleşik (çok boyutlu) performans, içsel-dışsal (*internal-external*), niteliksel-niceliksel (*qualitative and quantitative*), göreceli-mutlak (*comparative-absolute*) ölçütlerin yanında özellikle finansal ve finansal olmayan (*financial and non-financial*) ölçütlerin kombinasyonunu ifade etmektedir^{823,824}. Buradan hareketle, finansal ve finansal olmayan ölçütleri birlikte ve dengeli bir şekilde dikkate alan⁸²⁵, işletmeyi çok boyutlu (*içsel-dışsal, niteliksel-niceliksel vb.*) olarak değerlendirmeyi amaçlayan⁸²⁶ yöntemleri *bütünleşik (çok boyutlu, dinamik) performans ölçüm yöntemleri* olarak ifade etmek mümkündür. Bütünleşik performans ölçümünü genel hatları ile şekil 2.4'te aşağıdaki gibi gösterebiliriz;



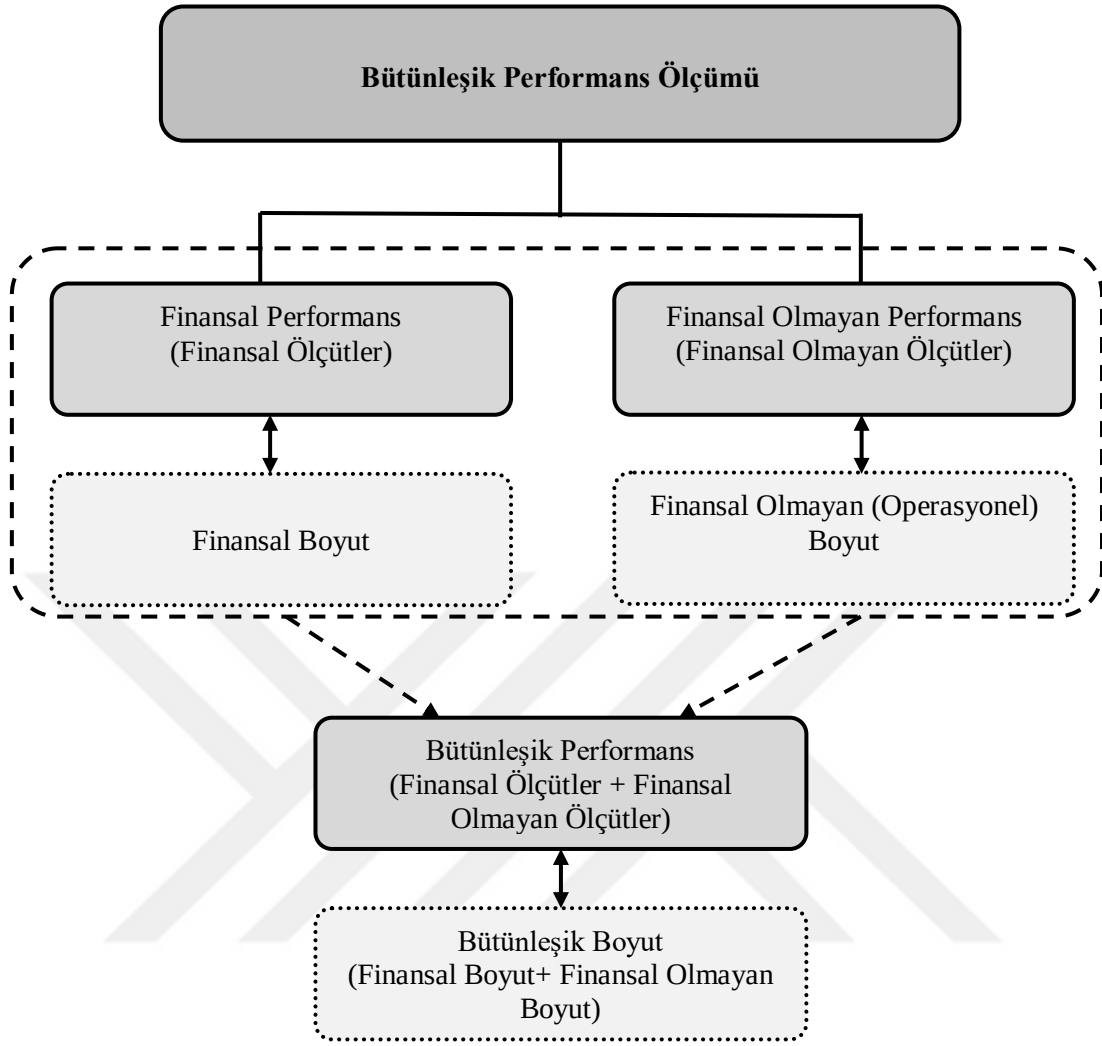
⁸²² Looy ve Shafagatova, s.1.

⁸²³ Adriana Rejc Buhovac ve Maja Zaman Groff, "Contemporary Performance Measurement Systems In Central And Eastern Europe: A Synthesis Of The Empirical Literature", **Journal of East European Management Studies**, Vol.17, No.1, 2012, s.71,74., <http://www.jstor.org/stable/23281744> (14 Temmuz 2020).

⁸²⁴ Hussain, s.567.

⁸²⁵ Kennerley ve Neely, s.1224.

⁸²⁶ Buhovac ve Groff, s.71.



Şekil 2.6: Bütünleşik Performans Ölçümü

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bütünleşik performans ölçüm yöntemlerinin başlıca iki özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki “dengeli”, ikincisi ise “dinamik” olarak ifade edilmektedir. “Dengeli” kavramı, işletmenin çok boyutlu veya bütünsel olarak değerlendirilebilmesi amacıyla, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. “Dinamik” kavramı ise, işletmenin iç veya dış çevresinde meydana gelen değişmelere ve gelişmelere paralel olarak hedef ve öncelik verilen alanların sürekli bir şekilde güncellenebilmesini belirtmektedir⁸²⁷.

Özetle, yaşanan gelişmeler neticesinde bugün, bir kurumu yönetmenin karmaşıklığı, yöneticilerin performansı ölçebilmelerini ve farklı performans boyutlarının örgütsel mükemmellik

⁸²⁷ Dönmez ve diğerleri, s.35.

üzerindeki etkilerini analiz edebilmelerini gerektirmektedir. Bu ise nicel ve nitel performans ölçütlerini birlikte kullanan ve işletmenin çok boyutlu bakış açısıyla değerlendirmeye olanak tanıyan, dinamik yapıda performans ölçüm yöntemleriyle mümkündür⁸²⁸.

2.2.3.2. Bütünleşik Performans Ölçüm Yöntemleri

Performansın çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğinden⁸²⁹, bütünleşik performans ölçüm yöntemleri, farklı performans perspektiflerini (boyutlarını) göz önünde bulundurarak bir işletmenin performansına bütünsel bir bakış açısı sağlamayı amaçlamaktadır⁸³⁰.

Bu bölümde finansal ve operasyonel ölçütlerin bir arada kullanıldığı, dengeli ve dinamik yapıda olan bütünleşik performans ölçüm yöntemlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda, aşağıdaki başlıklarda, Performans Ölçüm Matrisi, Dengeli Performans Karnesi, Lynch-Cross Performans Piramidi, Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli, Sorumluluk Temelli Performans Ölçüm Yöntemi, Entegre Performans Ölçüm Yöntemi, Organizasyonel Performans Ölçüm Yöntemi, Performans Prizması Yöntemi genel hatlarıyla incelenmiştir.

2.2.3.2.1. Performans Ölçüm Matrisi

D. P Keegan ve arkadaşları tarafından, 1989 yılında geliştirilen çok boyutlu performans ölçüm yöntemidir⁸³¹. Performans ölçüm matrisi, işletme performansını ölçmek için dengeli ve entegre bir çerçeve olarak kabul edilen ilk performans ölçüm yöntemidir⁸³². Yöntem, finansal-finansal olmayan ölçütler ve içsel-dışsal ölçütler arasında bir denge önermektedir⁸³³.

Performans Ölçüm Matrisi, bir işletmede stratejik amaçlar belirlemek, bu amaçları hiyerarşik ve bütünleşik bir yaklaşım kullanarak, performans ölçütlerine dönüştürmek amacıyla geliştirilmiştir. Tablo 2.3'te belirtildiği üzere, performans ölçüm matrisi, finansal (maliyetlerle ilgili) ve finansal

⁸²⁸ Pun ve White, s.53.

⁸²⁹ Carton, s.5.

⁸³⁰ Looy ve Shafagatova, s.3.

⁸³¹ Michaela Striteska ve Marketa Spickova, "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", **Journal of Organizational Management Studies**, 2012, s.6., <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/joms.html>. (03 Mayıs 2020).

⁸³² Khurram Khan ve Attaullah Shah, "Understanding Performance Measurement Through The Literature", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No.35, December-2011, s.13413, DOI: 10.5897/AJBMX11.020.

⁸³³ Mike Bourne ve diğerleri, "Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems", **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol.20 No.7, 2000, s. 756.

olmayan (maliyetlerle ilgili olmayan) ölçütlerin yanı sıra içsel ve dışsal ölçütleri de kapsayan ikiye iki şekilde basit bir matris olarak tasarlanmıştır⁸³⁴.

Tablo 2.3: Performans Ölçüm Matrisi

	Maliyetlerle İlgili Olmayan (Finansal Olmayan) Ölçütler	Maliyetlerle İlgili Olan (Finansal) Ölçütler
Dışsal Süreçler İle İlgili Performans	Müşteri Şikâyetleri	Rekabet Maliyeti
	Pazar payı	Araştırma ve Geliştirme Harcamaları
İçsel Süreçler İle İlgili Performans	Teslimat Süreleri	Ürün Tasarım Maliyeti
	Yeni Ürün Sayısı	Üretim Maliyeti

Kaynak: Keegan D.P., Eiler R.G. ve Jones C.R., ‘Are Your Performance Measure Obsolete?’, **Management Accounting**, June, 1989, 45-50.’dan Aktaran: Songül Çınaroğlu, “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:16,Sayı:2, Aralık-2012, s.128.

Tablo 2.3’te görüldüğü üzere, müşteri şikâyetleri ve pazar payı, maliyetlerle ilgili olmayan ölçütler olup, dışsal süreçler ile ilgili performans grubunda yer alırken; teslimat süreleri ve yeni ürün sayısı, maliyetlerle ilgili olmayan ölçütler olup içsel süreçlerle ilgili performans grubunda yer almaktadır. Aynı şekilde, rekabet maliyeti, araştırma ve geliştirme harcamaları, maliyetlerle ilgili ölçütler olup işletmenin dışsal süreçleri ile ilgili performans grubunda yer alırken; ürün tasarım maliyeti ve üretim maliyeti ise, maliyetlerle ilgili ölçütler olup işletmenin içsel süreçleri ile ilgili performans grubunda yer almaktadır⁸³⁵.

2.2.3.2.2. Dengeli Performans Karnesi

Kaplan ve Norton tarafından 1990’lı yılların başlarında geliştirilen ve orijinal adı “Balanced Scorecard” olan yöntem dilimizde, dengeli sonuç kartı, dengeli puan kartı, kurumsal karne, toplam başarı göstergesi, dengeli puan cetveli, kurumsal performans karnesi ve kurumsal performans yöntemi gibi oldukça farklı isimlerle kullanılmaktadır⁸³⁶. Bu çalışmada Dengeli Performans Karnesi (DPK)’nin kullanılması tercih edilmiştir.

⁸³⁴ Patrizia Garengo ve diğerleri, “Performance measurement systems in SMEs: A Review For A Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**, Volume:7 Issue: 1, May-2005, s.36., <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>.

⁸³⁵ Songül Çınaroğlu, “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:16,Sayı:2, Aralık-2012, s.128.

⁸³⁶ Serkan Bertan, “Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne” **Journal of Yasar University**, 4, 16, 2009, s.2527.

DPK, stratejilerle birlikte performans ölçütlerinin geliştirilmesini ve organizasyonun stratejik amaçlara doğru gidişinin bu ölçütler ile izlenmesini öngörmektedir⁸³⁷. DPK, bir işletmenin vizyon ve stratejisini performans ölçümüne olanak sağlayacak bir şekle dönüştüren finansal, müşteri, işletme içi iş süreci ile öğrenme ve büyüme odaklı boyutların tümünü kapsamaktadır⁸³⁸. Bir başka anlatımla, bu yöntem, stratejik uyumun sağlanması için finansal ve finansal olmayan ölçütler arasındaki dengeyi vurgulamaktadır⁸³⁹.

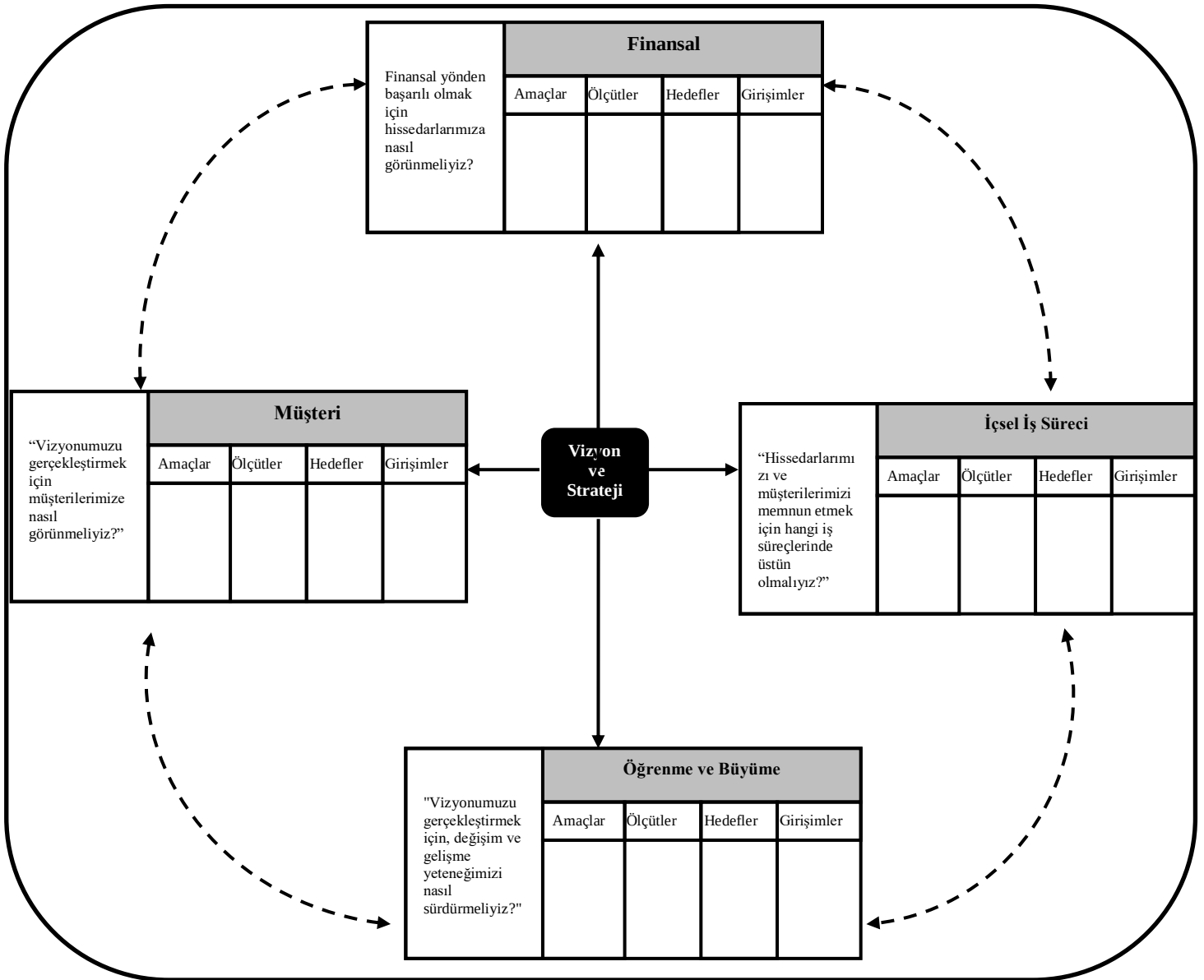
DPK, yöneticilere bir şirketin vizyonunu ve stratejisini tutarlı ve ilişkili bir dizi performans ölçütüne dönüştürebilecek kapsamlı bir çerçeve sağlar. DPK'nin genel çerçevesi ve performans boyutları şekil 2.7'de verilmiştir⁸⁴⁰:

⁸³⁷ Mustafa Kılıç ve Volkan Erkan, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2006, s.77.

⁸³⁸ Leslie Chadwick, **Management Accounting**, Published by Routledge, England, USA and Canada, 1999, s.140-141.

⁸³⁹ Felizardo, Félix ve Thomaz, s.11.

⁸⁴⁰ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", **California Management Review**, Vol. 39, No. 1, Fall-1996, s.54-55, DOI: 10.2307/41165876.



Şekil 2.7: Dengeli Performans Karnesinin Performans Boyutları

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "California Management Review", Vol. 39, No. 1, Fall-1996, s.54.

Kaplan ve Norton, Dengeli Performans Karnesi'nin, geçmiş faaliyetlerin sonuçlarını yansıtan finansal ölçütleri kapsadığını ve finansal ölçütleri, müşteri memnuniyeti, içsel iş süreci, kuruluşun yenilik ve büyüme faaliyetlerine ilişkin finansal olmayan ölçütlerle tamamladığını belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca finansal olmayan ölçütlerin, gelecekteki finansal performansın itici güçleri olduğunu vurgulamışlardır⁸⁴¹.

⁸⁴¹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February-1992, s.71., https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (15. Kasım 2020).

Şekil 2.7’de belirtildiği üzere, DPK performansı üç farklı açıdan daha ölçerek geleneksel finansal ölçütleri tamamlamakta ve yöneticilerin işletmeyi dört önemli açıdan değerlendirmelerini sağlamaktadır⁸⁴²:

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu,
- İçsel İş Süreci Boyutu
- Öğrenme ve Büyüme Boyutudur.

DPK’nin dört boyutu, kısa ve uzun vadeli hedefler arasında, ulaşılmak istenen sonuçlar ile bu sonuçların performans ölçütleri arasında ve nesnel ölçütler ile öznel ölçütler arasında bir denge sağlamaktadır⁸⁴³. Söz konusu dört boyutun neyi ifade ettiği aşağıda özetlenmiştir:

Finansal Boyut: DPK’nin finansal boyutu işletmeler için nihai başarı ölçütlerini temsil eden hedefleri ve ölçütleri içermektedir⁸⁴⁴. Finansal boyutta, hissedarların kâr payını ve işletmenin değerini arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır⁸⁴⁵. Bu ölçütler işletmenin temel amacını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ortaya koymaktadır. Çoğunlukla finansal hedefler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye/hasılat oranı gibi muhasebe verilerine dayalı ölçütlerdir. Ancak, DPK’nin geleneksel yöntemlerden farkı, bu yöntemde kullanılan muhasebe tabanlı bu ölçütlerin diğer boyutlardaki performans ölçütleri ile ilişkilendirilmesidir⁸⁴⁶. Diğer boyutlar ile ilgili alınan tüm kararlar en sonunda finansal sonuçlara dönüşeceğinden, finansal boyut DPK boyutları hiyerarşisinde en tepede bulunmaktadır⁸⁴⁷.

Müşteri Boyutu: Müşteri boyutu, işletmenin rakiplerinden farklı olarak müşteriler kazanmak ve elinde tutmak için hedeflenen müşteri kitlesi ile nasıl ilişkiler kurmayı ve bu ilişkileri derinleştirip geliştirmeyi planladığını açıklamalıdır. Müşteri boyutunda sağlanan başarı, işletmenin finansal hedeflerinde iyileşmeyi sağlamalıdır⁸⁴⁸.

Müşteri boyutunda, işletmenin hitap edeceği müşteri ve pazar tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans

⁸⁴² R. Şebnem Yaşar, “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:70, Nisan/2016, s.198, <https://doi.org/10.25095/mufad.396690>.

⁸⁴³ Kaplan ve Norton, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, s.56.

⁸⁴⁴ Anthony A. Atkinson ve diğerleri, **Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution**, Sixth Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2011, s.26.

⁸⁴⁵ Mustafa Bekmezci, “Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)’nin Türkiye’nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:8, .Sayı: 2, 2010, s.209.

⁸⁴⁶ Mustafa Kılıç ve Volkan Erkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2006, s.83.

⁸⁴⁷ Yaşar, s.201.

⁸⁴⁸ Anthony A. Atkinson ve diğerleri, s.27.

ölçütleri belirlenmektedir⁸⁴⁹. Müşteriler, işletme ile ilişkilerinde genel olarak “*süre, kalite, performans ve hizmet, maliyet*” konuları ile ilgilenmektedirler. Dolayısıyla müşteri boyutunda işletmenin gösterdiği performans, belirtilen konular çerçevesinde değerlendirilmektedir⁸⁵⁰. Müşteri boyutunda ayrıca, müşteri memnuniyeti, müşteri tutma, yeni müşteri kazanımı, müşteri karlılığı ve pazar payı gibi temel ölçütler de yer almaktadır⁸⁵¹.

İçsel İş Süreci Boyutu: İçsel iş süreci boyutunda, finansal hedeflere ulaşmak için operasyonel, müşteri ilişkileri ve yenilik süreçleri tanımlanır⁸⁵². Bu boyut müşterilerin gereksinimlerini karşılamak ve müşterilerine değer sunmak için yerine getirilmesi gereken temel iç süreçlerini kapsar⁸⁵³. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması için yöneticilerin bu boyuttaki göstergelere odaklanmaları gerekmektedir. İçsel iş süreci boyutunda; yenilik, satış sonrası servis gibi göstergeler de dikkatle takip edilmektedir⁸⁵⁴.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeniliğin teşvik edilmesi, müşteri ilişkilerinin ve iç süreçlerin geliştirilmesi, kaynak, kapasite yönetimi, işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu kişi ve gruplar ile iyi ve etkin ilişkiler kurulması içsel iş süreci boyutunda yapılması gerekenlere örnek gösterilebilir⁸⁵⁵.

Öğrenme ve Büyüme Boyutu: Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda saptanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar⁸⁵⁶. Öğrenme ve büyüme boyutunda, kurum stratejilerini desteklemek için gereken beceriler, teknolojiler ve kurum kültürü tanımlanır⁸⁵⁷.

DPK, şirketlere değişimi yönetme, strateji uygulama ve sonuçları ölçme konusunda yardımcı olur⁸⁵⁸. Bu bağlamda DPK, işletmelerin mevcut ve gelecekteki performanslarını rasyonel bir şekilde bilimsel verilerle ölçmeyi hedefleyen bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır⁸⁵⁹.

DPK’nin başlangıç noktası işletme tarafından belirlenen stratejik amaçlar olduğundan yönetime ilişkin uygulamalar işletmelere göre farklılık göstermektedir⁸⁶⁰. DPK değişik sektörlerde faaliyet gösteren tüm kurumlarda uygulanabilir. Ancak, kurumların dengeli performans karnesini

⁸⁴⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Serra Egeli (Çev.), Sistem Yayıncılık, 1999, s.33.

⁸⁵⁰ Kaplan ve Norton, “The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance”, s.73.

⁸⁵¹ Kaplan ve Norton, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, s.58.

⁸⁵² Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, **Harvard Business Review**, September–October 2000, s.1.

⁸⁵³ Kaplan ve Norton, “The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance”, s.74.

⁸⁵⁴ Cavlak, s.103.

⁸⁵⁵ Yaşar, s.202.

⁸⁵⁶ Bekmezci, s.209.

⁸⁵⁷ Kaplan ve Norton, “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, s.1.

⁸⁵⁸ Barsky, s.4.

⁸⁵⁹ Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım, Yayım, 2009, s.153.

⁸⁶⁰ Ahmet Barbak, “Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, Nisan-2015, s.63.

misyonlarına, stratejilerine, teknoloji ve örgüt kültürlerine uygun olacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir⁸⁶¹.

2.2.3.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi

Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (*Strategic Measurement Analysis And Reporting Technique*) olarak da bilinen yöntem, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında geliştirilmiştir. Performans Piramidi yöntemi, bir işletmede farklı seviyelerdeki performans ölçütleri arasında açık bir bağlantı olması gerektiğini, böylece her fonksiyonun ve departmanın aynı hedeflere yönelik çaba göstermesi gerektiğini ifade etmekte ve bunun nasıl sağlanabileceği göstermektedir⁸⁶².

Bu yöntem bir kuruluşun dış etkinliğini ve iç etkinliğini ele alan dört hedef düzeyi içermektedir⁸⁶³. Şekil 2.8’de görüldüğü üzere, Performans Piramidi’nde sol taraf müşteri odaklı dışsal etkinlikleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel etkinlikleri göstermektedir⁸⁶⁴. Farklı bir ifadeyle, Piramidin sol tarafı, bir işletmenin hangi sonuçları elde etmesi gerektiğini tanımlamaktadır. Bunlar işletmenin vizyon, misyon ve stratejisinde ifade bulmaktadır. Piramidin sağ tarafı ise amaçları nasıl elde ettiğimiz sorusunu cevaplandırmaktadır. İşletmenin inançlar ve değerler sistemi, vizyon ve misyonun nasıl desteklenmesi gerektiğini ortaya koymakta ve amaçlara nasıl ulaşılacağını tanımlayan eylemlere dönüştürülmelidir⁸⁶⁵.

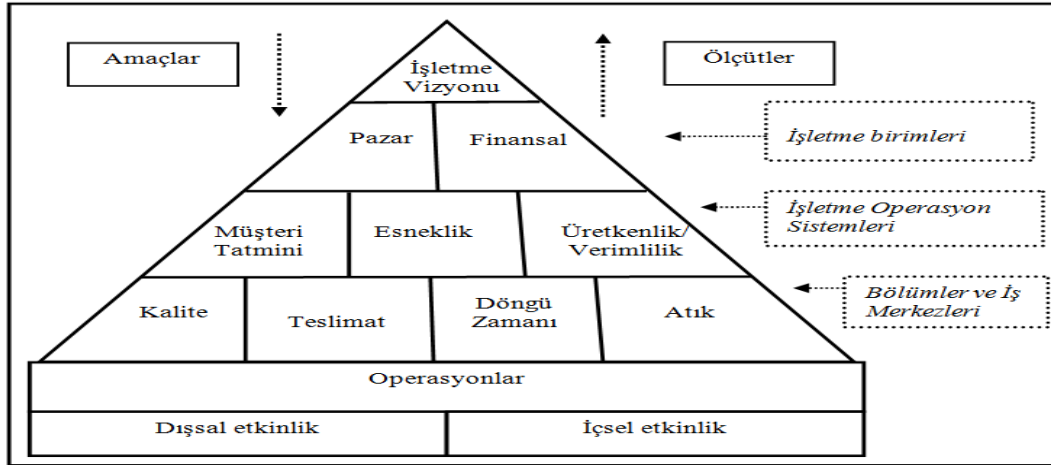
⁸⁶¹ Erkul, Dereköy ve Erden Ayhün, s. 205.

⁸⁶²Stefan Tangen, "Performance Measurement: From Philosophy To Practice", **International Journal Of Productivity and Performance Management**, Vol. 53 Iss: 8, 2004, s. 731.

⁸⁶³ Tangen, s.731.

⁸⁶⁴ Elitaş ve Ağca, s350.

⁸⁶⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002, s.19.



Şekil 2.8: Performans Piramidi

Kaynak: Tangen, Stefan. "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 53, Iss: 8, 2004'den Aktaran: Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakıboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı: 2, 2007, s.554.

Şekil 2.8'de görüldüğü gibi performans piramidinin tepesinde işletme vizyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak işletmenin ulaşmayı arzuladığı hedef ve sonuçların neler olduğu ve bunların nasıl ölçüleceği belirlenmektedir. Şekilde yukarıdan ikinci basamakta ise, işletme birimi düzeyinde kullanılan pazar performansı ve finansal performans gibi ölçütler yer almaktadır. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, işletmenin çeşitli bölümlerinde gerçekleştirilen işler görülmektedir. Bu işler müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden ve müşteri memnuniyeti ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletme birimi düzeyinde, yani finans ve pazarlamaya yönelik, amaçlara ulaşmak için işletme; operasyon sistemleri, müşteri memnuniyeti, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmalıdır⁸⁶⁶. İş birimi düzeyinde, müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmelidir. Yani müşterinin kaliteye ilişkin beklentileri karşılanmalı ve teslimat zamanında yapılmalıdır⁸⁶⁷.

Yöntemin üstünlüğü, işletme amaçları ile operasyonel performans ölçütlerini bütünleştirmeye çalışmasıdır⁸⁶⁸.

⁸⁶⁶Veysel Ağca ve Ender Tunçer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII ,S.1, 2006, s.179-180.

⁸⁶⁷Barutçugil, s.16.

⁸⁶⁸Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakıboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı: 2, 2007, s.554.

2.2.3.2.4. Sonuçlar (Göstergeler) ve Belirleyiciler Modeli

Sonuçlar ve belirleyiciler modeli, Fitzgerald ve arkadaşları tarafından 1991 yılında hizmet işletmelerinin performansını ölçmek amacıyla geliştirilen bir yöntemdir⁸⁶⁹. Yöntemde, işletme performansı “*rekabet yeteneği, finansal performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve yenilik*” olmak üzere altı boyuta ele alınmaktadır. Tablo 2.4’te de gösterildiği üzere, altı genel performans boyutu kavramsal olarak “*sonuçlar*” ve “*belirleyiciler*” şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır. "Sonuçlar" kategorisinde yer alan *rekabet yeteneği* ve *finansal performans* ölçütleri, işletme stratejinin başarısını yansıtmakta, belirleyiciler kategorisinde yer alan *hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve yenilikçilik* ölçütleri ise işletmenin rekabet başarısını ortaya koymaktadır⁸⁷⁰. Bu bakımdan yöntem, özellikle sonuçlar ve sonuçların belirleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır⁸⁷¹.

⁸⁶⁹ Alper Erserim, “Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Çok Boyutlu Performans Değerleme ve Örgüt Yapısı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3, S.1, 2011, s.24

⁸⁷⁰ T.J. Brignall ve diğerleri, “Performance Measurement in Service Businesses”, **Management Accounting**, Vol. 69, No. 10, Nov-1991, s.34, <https://www.researchgate.net/publication/283694495> (19 Ağustos 2020).

⁸⁷¹ Garengo ve diğerleri, s.38.

Tablo 2.4: Sonuçlar ve Belirleyiciler Yönteminin Performans Boyutları ve Ölçütleri

	Performans Boyutları	Ölçüt Türleri
Sonuçlar	Rekabet Yeteneği	✓ Nispi pazar payı ve konumu ✓ Müşteri bazlı ölçütler
	Finansal Performans	✓ Karlılık ✓ Likidite ✓ Sermaye yapısı ✓ Piyasa Rasyoları
Belirleyiciler	Hizmet Kalitesi	✓ Güvenilirlik ✓ Cevap verme yeteneği ✓ Estetik / görünüm ✓ Temizlik/düzenlilik ✓ Konfor ✓ Samimiyet ✓ İletişim ✓ Nezaket ✓ Yetenek ✓ Erişim (ulaşım) ✓ Geçerlilik ✓ Güvenlik
	Esneklik	✓ Hacim esnekliği ✓ Teslimat hızı esnekliği ✓ Özellik esnekliği
	Kaynak Kullanımı	✓ Verimlilik ✓ Etkinlik
	Yenilik	✓ Yenilik sürecinin performansı ✓ Bireysel yeniliklerin performansı

Kaynak: T.J.Brignall ve diğerleri, “Performance Measurement in Service Businesses”, **Management Accounting**, Vol. 69, No. 10, Nov-1991, s.36.

Yöntemin amacı, işletmelerin performans ölçme çalışmalarına katkı sağlayacak performans ölçütlerinin neler olduğunu göstermektir. Bu yöntem, işletmenin yapacağı faaliyetlerde doğru kararlar verilip verilmediğinin incelenmesi ve alınan bu kararların işletme için uygun olup olmadığının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır⁸⁷².

⁸⁷²İzzet Kılınç, Said Kınır ve Muammer Mesci, “Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2010, s.30.

2.2.3.2.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (*European Foundation for Quality Management-EFQM*) tarafından, kuruluşların performanslarının iyileştirilmesine yardımcı olmak üzere, 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modeli oluşturulmuştur⁸⁷³.

Bu model, yöneticilerin kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamalarını sağlamaktadır. EFQM modelinde amaç, kuruluşların süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yoluyla iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşmaktır⁸⁷⁴. Ayrıca söz konusu model, politikaların, stratejilerin ve kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması suretiyle başarılı iş sonuçlarına ulaşmayı amaçlamaktadır⁸⁷⁵. EFQM modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçmekte, onların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelerini sağlamak ve çözüm yolları geliştirmeleri konusunda yol gösterici olan bir öz değerlendirme aracıdır⁸⁷⁶.

EFQM mükemmellik modeli, beş girdi ve dört sonuç ölçütünden olmak üzere toplamda dokuz ölçütten meydana gelmektedir. Girdi ölçütleri, liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçlerden oluşmakta ve örgütün kilit faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini göstermektedir. Sonuç ölçütleri ise, çalışanlarla, müşterilerle, toplumla ve temel performansla ilgili sonuçlardır. Bunlar örgütün neleri gerçekleştirdiğini ifade etmektedir⁸⁷⁷.

2.2.3.2.6. Sorumluluk Temelli Performans Ölçüm Yöntemi

Paydaş temelli performans ölçüm yöntemi olarak da ifade edilen yöntem, işletme performansını, örgütün iç ve dış çevresindeki paydaş grupları arasındaki ilişkiler temelinde ele almaktadır⁸⁷⁸.

⁸⁷³ Türkiye Kalite Derneği, “EFQM Modeli”, http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli (13 Ekim 2020).

⁸⁷⁴ Dong Young Kim, Vinod Kumar ve Steven A. Murphy, “European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An Integrative Review and Research Agenda”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 27, Iss: 6, 2010, s.685, <http://dx.doi.org/10.1108/0265671101105455>.

⁸⁷⁵ Övgü Emgin, “Kalite Yönetimi’nde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:100, Nisan-2006, s.1., <https://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/01.htm>(27 Haziran 2019).

⁸⁷⁶ Ayşe Ece Yalçınkaya, “Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation for Quality Management), s.y, <https://kalitece.wordpress.com/2016/06/06/kalite-yonetiminde-bir-model-efqm-european-foundation-for-quality-management-mukemmellik-modeli/> (27Haziran 2019)..

⁸⁷⁷ Sevgi Sümerli Sarıgül ve Burcu Oralhan, “EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Nisan 2016, Sayı 31, s.101, <https://www.researchgate.net/publication/325520406>.

⁸⁷⁸ Elitaş ve Ağca, s.359.

Paydaş, kurum ya da kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kişi veya gruplardır. Söz konusu paydaşları genel olarak ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum olarak ifade etmek mümkündür⁸⁷⁹.

Sorumluluk temelli performans ölçüm yöntemi, bir taraftan finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasında denge kurmakta diğer taraftan, işletme ile onun kilit paydaşları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu yöntemde göre, bir kuruluşun uzun vadedeki başarısı, tüm paydaşlarının beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme düzeyine göre belirlenmektedir⁸⁸⁰.

Yöntemde, işletmenin paydaşlardan beklentileri “birincil amaçlar” olarak nitelendirilirken, işletmenin paydaşlarına sunmayı taahhüt ettiği amaçlar ise “ikincil amaçlar” olarak ifade edilmektedir. “İkincil amaçların” önemi, “birincil amaçların” başarılmasına sağladıkları katkılardan gelmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, ikincil amaç olan müşteri memnuniyetinin önemsenmesi birincil amaç olan işletme sahibinin refahının yükselmesine doğrudan katkı yapmasından dolayıdır⁸⁸¹.

Bir işletmenin elde ettiği başarı düzeyi, o işletmenin ikincil amaçlarına yönelik performansının izlenmesi yoluyla belirlenmektedir, çünkü birincil amaçlara ulaşılabilme işletmenin ikincil amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle, ikincil amaçlara yönelik belirlenen performans hedefleri işletmede odaklanılması gerekli alanlar olmaktadır⁸⁸².

Tablo 2.5’te işletmenin paydaşları ile ilgili temel performans ölçütleri ile bazı ikincil performans ölçütleri gösterilmektedir. Bu ölçütlerden işletme ortaklarına yönelik olanlar *finansal performans ölçütleri* olarak adlandırılırken, diğer paydaşlara ilişkin ölçütler ise, *finansal olmayan performans ölçütleri* olarak ifade edilmektedir⁸⁸³.

⁸⁷⁹Veysel Ağca, “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, Nisan-2009, s.53.

⁸⁸⁰ a.g.e., s.53.

⁸⁸¹ Elitaş ve Ağca, s.360.

⁸⁸² a.g.e., s.360-361.

⁸⁸³ a.g.e., s.362.

Tablo 2.5: İşletme Paydaşlarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Ölçütleri

Paydaş Grupları	Temel Ölçütler	İkincil Ölçütler
Ortaklar	Yapılan Yatırımın Getirileri	• Gelirlerdeki Büyüme • Giderlerdeki Büyüme • Verimlilik • Finansal Yapı Oranları • Likidite Oranları
Müşteriler	Müşteri Tatmini Ve Hizmet Kalitesi	Farklı Pazar/Ürün İstemlerine Yönelik Araştırma/Ölçümler
Çalışanlar	• Çalışanların Bağlılığı • Çalışanların Yeterliliği • Çalışanların Verimliliği	Çalışanların Düşüncelerinin Farklı Boyutlarıyla Ölçülmesi
Toplum	Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Ölçümler

Kaynak: Atkinson, A. A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B., “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, **Sloan Management Review**, 38 (3), 1997, s. 35’ten aktaran : Cemal Elitaş, ve Veysel Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s.362.

2.2.3.2.7. Entegre Performans Ölçüm Yöntemi

Entegre performans ölçüm yöntemi, Bititci ve arkadaşları tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir. Bu modelde entegre performans ölçümü, performans yönetim sürecinin etkili ve verimli çalışmasını sağlayan bir bilgi sistemi olarak ifade edilmektedir⁸⁸⁴.

Yöntem, performans ölçüm sisteminin, “bütünlük” ve “yayılma” olmak üzere iki ana boyutunun olduğunu vurgulamaktadır. Bütünlük, performans ölçüm sisteminin çeşitli iş alanlarının entegrasyonunu artırma yeteneği olarak; yayılma ise, işletme amaçlarının ve belirlenen politikaların işletmenin geneline yayılması olarak tanımlanmaktadır⁸⁸⁵.

Yöntem, işletme, işletme birimleri, iş süreçleri ve faaliyetler olmak üzere dört seviyeye dayanmaktadır. Ayrıca bu seviyelerin her birinde, paydaşlar, denetim kriterleri, dışsal göstergeler, iyileştirme hedefleri ve içsel göstergeler olmak üzere beş kilit faktör göz önünde bulundurulmaktadır⁸⁸⁶. İş birimleri, iş süreçleri ve faaliyetler, işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin belirsizliğine ve karmaşıklığına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma en uygun içsel,

⁸⁸⁴ Ağca, s.53.

⁸⁸⁵ Umit Bititci, Allan S. Carrie, ve Liam McDevitt, “Integrated Performances.533. Measurement Systems: A Development Guide”, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.17, 1997, s.533.

⁸⁸⁶ Garengo, ve diğerleri, s.39.

dışsal, temel yetenek ve örgütsel öğrenme faktörleri bakımından en elverişli performans ölçütlerinin tanımlanmasını mümkün kılmaktadır⁸⁸⁷.

2.2.3.2.8. Organizasyonel Performans Ölçüm Yöntemi

Chennell ve arkadaşları tarafından 2000 yılında, özellikle KOBİ'ler için geliştirilen yöntem, “uyum”, “süreç odaklı düşünme” ve “kullanışlılık” şeklinde üç ilkeye dayandırılmaktadır. *Uyum*; seçilen performans ölçütleri, işletmedeki insanların eylemleri ve işletme stratejisi arasındaki uyumu desteklemektedir. *Süreç odaklı düşünme*; performans ölçüm sistemi, süreç izleme, denetim ve iyileştirme sistemlerine dayalı yapılandırılmaktadır. *Kullanışlılık*; işletmede herhangi bir düzeyde, göz önünde bulundurulması gereken performans göstergelerinin tanımlanması ve verilerin kalitesinin ve uygunluğunun sağlanması için tutarlı bir sürecin varlığını ifade etmektedir⁸⁸⁸.

Yöntem, iki kilit yönetim yapısı olan “yönetim alanı” ve “açık sistem teorisi”ne dayanmaktadır. İlk yönetim yapısı, farklı yetki, sorumluluk ve yükümlülüklerle birlikte üç yönetim alanı olan stratejik, taktik ve operasyonel kademeleri odaklanırken; ikincisi paydaşların memnuniyetine yönelik analizi kullanarak organizasyonun çevresine odaklanmaktadır⁸⁸⁹.

2.2.3.2.9. Performans Prizması Yöntemi

Performans Prizması yöntemi, Neely ve Adams tarafından 2001 yılında geliştirilen bir performans ölçüm yöntemidir. Yazarlar, performans prizmasını, Dengeli Performans Karnesi'nin eksikliklerini gidermek ve yeni bir performans ölçüm modeli ortaya koymak amacı ile oluşturmuşlardır. Yöntem, paydaş değeri yaratılmadan hissedar değerinin yaratılmasının mümkün olmayacağı düşüncesine dayanmakta ve bu düşünceden hareketle işletmenin ilişkili olduğu tüm paydaş gruplarını göz önünde bulundurmak suretiyle işletme performansının ölçümünü amaçlamaktadır⁸⁹⁰.

“Kurumun stratejisi nedir? ve buna bağlı olarak ne ölçülmelidir?”, kurumun değerini artırmak zorunda olduğu paydaşlar kimlerdir? ve bunlar ne kadar önemlidirler? önceliği kim alacaktır ve kurumun farklı paydaşlarını memnun edebilmek için nelere ihtiyacı vardır? şeklindeki sorular bu yöntemde hareket noktalarıdır⁸⁹¹.

⁸⁸⁷ Ağca, s.54.

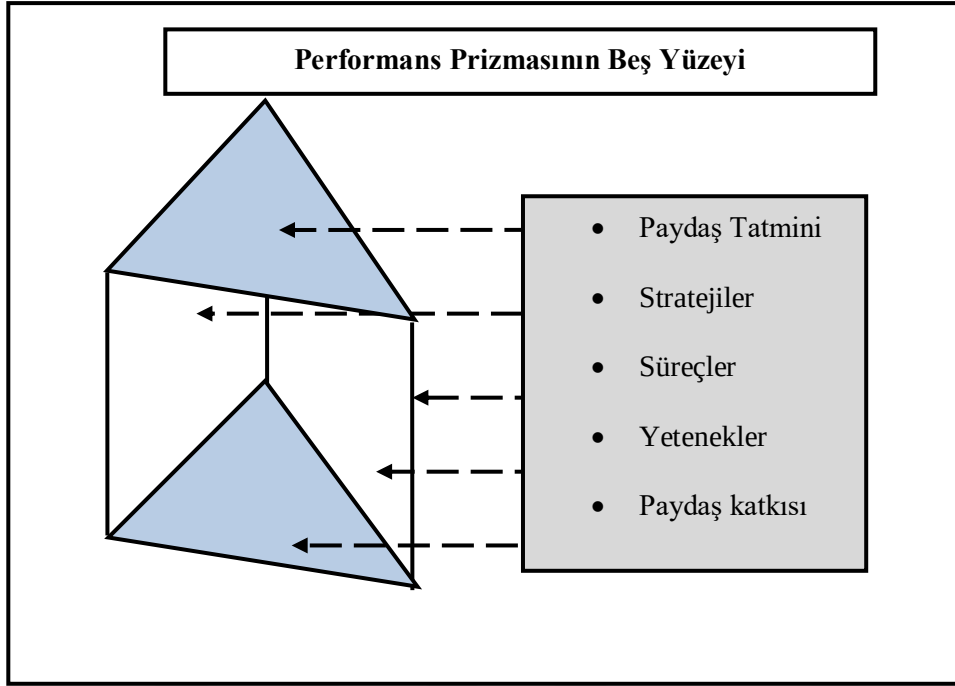
⁸⁸⁸ a.g.e., s.54.

⁸⁸⁹ a.g.e., s.54-55.

⁸⁹⁰ Kılınç, Kingir ve Mesci, s.28.

⁸⁹¹ Hümeýra Töre Başat, “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X III, S,I, 2011, s.19.

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi performans prizmasının beş yüzeyi bulunmaktadır ve prizmanın her bir yüzeyi performansın farklı boyutunu ifade etmektedir. Prizmanın tabanındaki üçgen yüzey paydaşların katkısını, tepede bulunan üçgen yüzey müşterilerin tatminini gösterirken, bu iki üçgen arasında kalan dikdörtgen yüzeyler ise yetenekleri, süreçleri ve stratejileri göstermektedir⁸⁹².



Şekil 2.9: Performans Prizması

Kaynak: Cemal Elitaş, ve Veysel Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s.363.

Performans Prizması'nın en önemli özelliği paydaşlar konusunda olduğundan⁸⁹³, yöntemde ilk olarak, paydaşların istek ve gereksinimleri belirlenmekte (paydaş tatmini boyutu)⁸⁹⁴, ardından paydaşların istek ve gereksinimlerini karşılamak için uygulanması gereken stratejiler ve performans ölçütleri belirlenmektedir (stratejiler boyutu). Bu aşamadan sonra, belirlenen stratejilerin uygulanması için gerekli olan süreç veya işlemler belirlenmektedir (süreçler boyutu). Bir sonraki aşama ise, süreç veya işlemlerin yürütülmesi için gerekli yeteneklerin (yetkinliklerin) saptanmasıdır. Yetenekler, örgütte işlemlerin yürütülmesini birlikte sağlayan, insan, teknoloji, alt yapı bileşimi olarak ifade edilmektedir (yetenekler/yetkinlikler boyutu). Son olarak, bir önceki boyutta belirlenen yeteneklerin

⁸⁹² Elitaş ve Ağca, s.363.

⁸⁹³ Alparslan Serhat Demir ve Harun Taşkın, “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, *Journal of Yasar University*, 3(11), 2008, s.1696.

⁸⁹⁴ Yüreğir ve Nakıboğlu, s.554.

sürdürülebilmesi ve geliştirilmesi için paydaşlardan sağlamamız gereken katkıların ne olduğu belirlenmektedir (paydaş katkısı boyutu). Diğer yöntemlere göre işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm paydaşları kapsamasını yöntemin üstünlüğü olarak ifade etmek mümkündür⁸⁹⁵.

Güçlü bir nokta olarak bu model, seçilecek ölçütlerin seçim sürecinden önce, örgütsel stratejiyi sorgulamaktadır. Böylece performans prizması modeli, performans ölçütlerinin seçiminin sağlam bir temele sahip olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, model performans ölçütlerinin nasıl uygulanacağı konusunda yeterince kullanışlı değildir⁸⁹⁶.

2.3. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki

Performans ölçütleri, işletmeler tarafından çeşitli sebeplerle geliştirilmiştir⁸⁹⁷. Geliştirilen bu ölçütler temel olarak, finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler şeklinde iki ana grupta toplanmaktadır. *Niceliksel performans* olarak da ifade edilen finansal performans, işletmenin faaliyet sonuçlarını ve finansal durumunu yansıtan, kârlılık, yatırımın getirisi, birim maliyet gibi parasal ölçütlere dayanmaktadır. *Niteliksel performans* olarak da ifade edilen finansal olmayan performans ise, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik gibi operasyonel ölçütlerle ifade edilmektedir⁸⁹⁸.

İşletmeler performans ölçümünde ilk olarak muhasebe tabanlı finansal ölçütleri kullanmışlardır⁸⁹⁹. Nitekim muhasebe verilerine dayanarak hazırlanan mali tablolarda işletmelerin faaliyet sonuçları ve finansal durumu ile ilgili bilgiler (varlık ve yükümlülükleri, kar veya zararı vb.) raporlanmaktadır⁹⁰⁰. Söz konusu tablolardan, işletmenin likiditesi, karlılığı, finansal yapısı, kısaca o işletmenin finansal performansına ilişkin bilgiler elde edilmektedir. Ancak işletmenin teknolojik gelişimi, çalışan memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri memnuniyeti, çalışanların bilgi ve becerileri gibi finansal olmayan bilgiler bu tablolarda yer almadığından mali tabloların işletmelerin kurumsal değerini yeterince yansıtmadığı, bu durumun özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan rekabetle birlikte daha belirgin hale geldiği bu sebeple finansal olmayan ölçütlerin geliştirildiği ifade edilmektedir⁹⁰¹.

⁸⁹⁵ William Anderson, "Speaking The Language of Management: Applying The Performance Prism To Public Relations Assessment", *Atlantic Journal of Communication*, 15(2), 2007, s.7-8.

⁸⁹⁶ Felizardo, Félix ve Thomaz, s.12.

⁸⁹⁷ Dipankar Ghosh ve Anne Wu, "Relevance of Financial and Non-Financial Measures to Financial Analysts: Experimental Evidence", *SSRN Electronic Journal*, 2006, s.1., <https://doi.org/10.2139/ssrn.920988>.

⁸⁹⁸ Banker, Potter ve Srinivasan, "An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures", s.66.

⁸⁹⁹ Chee W. Chow ve Wim A. Van der Stede, "The Use And Usefulness of Nonfinancial Performance Measures", *Management Accounting Quarterly*, Vol.7, No.3, 2006, s.1.

⁹⁰⁰ Mühlbacher, Siebenaler ve Würflingsdobler, s.10.

⁹⁰¹ Aylin Poroy Arsoy, Tuba Bora ve Lale Karabıyık, "Effect of Non-Financial Information on Financial Performance: Evidence from Turkey", *International Review of Economics and Management*, Vol.2, Iss.1, 2014, s.2.

Öte yandan finansal ölçütlerin bir kenara bırakılıp, tümüyle finansal olmayan ölçütlere odaklanmak suretiyle işletme başarısının sağlıklı bir şekilde tespit edilebilmesi de mümkün görünmemektedir. Finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri, birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte, birbirlerinin alternatifi olarak düşünülmemelidir⁹⁰². Başka bir anlatımla, işletmelerde performans ölçümünün ve analizinin doğru ve kapsamlı bir şekilde yapılabilmesi için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanılması gerekmektedir⁹⁰³.

Finansal olmayan ölçütlerin, finansal ölçütlerin oluşumunda öncül veya aracı olduğu⁹⁰⁴, işletmenin uzun vadeli hedeflerine doğru ilerlemenin göstergeleri olarak kısa vadeli finansal rakamları tamamladığı ve genel kurumsal stratejiyi yansıttığı ifade edilmektedir⁹⁰⁵. Öte yandan, finansal olmayan performans ölçütleri ve bu ölçütler vasıtası ile sağlanan sonuçlar aslında işletmelerin uzun dönemde finansal sonuçlarına dönüşmektedir. Bu bakımdan, Şekil 2.10'da da görüldüğü üzere, finansal olmayan performans ölçütleri ve finansal performans ölçütleri birbirlerinden bağımsız olarak değil tam tersine bütünleşik bir yapı içerisinde birbirleriyle etkileşim halinde değerlendirilmelidir⁹⁰⁶. Söz konusu şekilde, finansal ve finansal olmayan performans alanlarının toplamı, kurumsal etkinliğin bir alt kümesi olan işletme performansı olarak ele alınmaktadır⁹⁰⁷.

⁹⁰² Z. Berna Aydın, "Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması", **8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**, Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007, s.2., <https://asalbayrak.files.wordpress.com/2013/10/mk02.pdf>(02 Kasım 2020).

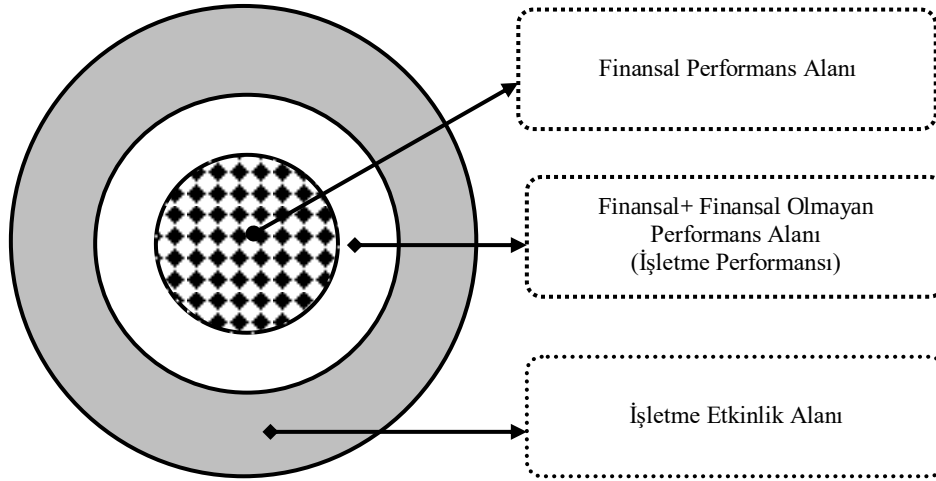
⁹⁰³ Popa Dorina, Bogdan Victoria ve Balaciu Diana, "Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and Nonfinancial Information", **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**, 1, 1, 2012, s.958.

⁹⁰⁴ D. R. Denison, A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organizational Science**, Vol:6, No:2, (1995) ;C.J. Fisher, "Corporate Culture And Perceived Business Performance: A Study of The Relationship Between The Culture Of An Organization And Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance, California School of Professional Psychology-Los Angeles, PhD, 1997. (Aktaran: Alpkan, ve diğerleri., "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2) 2005, s.177).

⁹⁰⁵ Rajiv D. Banker, Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan, "Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 46 (4), 2005, s.395, doi:10.1177/0010880405275597.

⁹⁰⁶ Tek ve Gümüş, s.10.

⁹⁰⁷ Carton, s.52.



Şekil 2.10: İşletmenin (Finansal ve Finansal Olmayan) Performans Alanları

Kaynak: N. Venkatraman ve Vasudevan Ramanujam, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, **The Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 4, Oct.,1986, s.803.

Şekil 2.10’da işletmenin performans alanları gösterilmiştir. Buna göre, finansal ölçütler işletme performansının merkezinde yer almaktadır. İşletme performansının daha kapsamlı olarak ele alınması, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan (operasyonel) ölçütlerin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede pazar payı, yeni ürün, ürün kalitesi, üretim katma değeri ve diğer finansal olmayan ölçütlerin işletme performansı alanına dahil edilmektedir. Finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin toplamı ise işletme performansını ifade etmektedir⁹⁰⁸.

Yukarıdaki bilgilere paralel olarak, muhtelif araştırmalar* finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir⁹⁰⁹. Bu kapsamda, finansal olmayan performans ölçütleri arasında yer alan çalışan memnuniyetindeki artışın finansal performansı olumlu etkilediği belirtilmektedir⁹¹⁰.

⁹⁰⁸ Venkatraman ve Ramanujam, s.803.

* Bakınız: Lambert, R.A., “Customer satisfaction and future financial performance discussion of are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? an analysis of customer satisfaction”, **Journal of Accounting Research**, 36(1): 1998, ss.37-46.; Anderson, E.W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S.K., “Customer satisfaction and shareholder value”, **Journal of Marketing**, 68(4), 2004, ss.172-185.; Rust, R. T., and A. J. Zahorik, “Customer satisfaction, customer retention, and market share”, **Journal of Retailing**, 69 (2), 1993, ss. 193–215.

⁹⁰⁹ Poroy Arsoy, Bora ve Karabıyık, s.3.

⁹¹⁰ Banker ve Mashruwala, ss.763–793.

3. İÇ DENETİM-İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

3.1. Genel Bakış

Bu bölümde, iç denetim ile işletme performansı ilişkisine yönelik genel bilgi verilmiştir. Bu kapsamda, hangi durumlarda iç denetim fonksiyonunun işletme performansını pozitif olarak etkilediği, hangi durumlarda ise işletme performansına herhangi bir katkı sağlamadığı, daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçları çerçevesinde açıklanmıştır. Bununla birlikte hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde doğrudan iç denetim ile işletme performansının ilişkilendirilmesi ilgili olarak önemli bir araştırma eksikliği bulunduğunu belirtmek gerekmektedir⁹¹¹.

Finansal temelli olsun veya olmasın, her işletmenin önceden belirlediği amaçları gerçekleştirebilmek için uyguladığı çeşitli yöntemler, teknikler ve araçlar mevcuttur. İç denetim de, işletmeler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla kullanılan araçlardan bir tanesidir. Zira iç denetimin odak noktası ve hedefleri, denetim sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesinde yönetime yardımcı olmaktır⁹¹².

IIA tarafından 1999’da yapılan tanımda, “iç denetim, kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek *kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur*” denmektedir⁹¹³. Performans kavramı ise genel olarak, “*belirlenen amaçlara ulaşabilme yeteneği*” olarak ifade edilmektedir⁹¹⁴.

IIA yukarıdaki tanımda, “*iç denetim kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur*” şeklindeki ifadeyle, iç denetim ve işletme performansı arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. O halde iç denetimi, işletme (kurum) performansının artırılması amacıyla bağımsız ve objektif bir şekilde gerçekleştirilen güvence ve danışmanlık faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz. Bu kapsamda, iç denetimin etkinlik, verimlilik ve kalitesine bağlı olarak işletme performansına sağlayacağı katkının artacağını veya azalacağını ifade etmek mümkündür.

⁹¹¹Catherine Cheron Bett, “The Relationship Between Effectiveness Of Internal Audit Function And Financial Performance Of Companies Listed In Nairobi Securities Exchange”, (Master Thesis, University of Nairobi-2014), s.9.

⁹¹² Shah Saud ve Nathalie Marchand, “Contribution of Internal Audit In The Achievement of Corporate Goals A Case of Sweden and Pakistan”, (Business Administration Master Thesis, Karlstad Business School, 2012), s.40.

⁹¹³<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>. (10 Kasım 2019).

⁹¹⁴ Hult, Hurley ve Knight, “Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, No:33, 2004, s.430-431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Yukarıda da ifade edildiği gibi uluslararası düzeyde, iç denetim ile işletme performansı ilişkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır⁹¹⁵. Aşağıda çeşitli çalışmalarda iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan bazı faktörlere yer verilmiştir:

Ahmad ve diğerleri (2012), iç denetim biriminde yetersiz personel görevlendirilmesi, üst yönetimin iç denetimi yeterince desteklememesi, denetlenenlerin iç denetçilerle işbirliği yapmaması, iç denetim personelinin eğitim eksikliği (eğitim düzeyi), iç denetimin bağımsız olmaması, iç denetçilerin yetkin olmaması gibi hususların iç denetçilerin en sık karşılaştığı sorunlar arasında olduğunu ve bu sorunların iç denetimin hedeflerine ulaşma kabiliyetini sınırladığını ifade etmiştir⁹¹⁶. Bett (2014) tarafından yapılan çalışmada, iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin, iç denetim çalışmalarının kalitesinin, iç denetimin örgütsel bağımsızlığının, üst yönetim tarafından iç denetime sağlanan desteğin, finansal performansı pozitif etkilediği tespit edilmiştir⁹¹⁷. Dahir ve Omar (2016) tarafından yapılan çalışmada, iç denetimin örgütsel performans üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda iç denetim bağımsızlığı, iç denetimin kalitesi, iç kontrol sistemi ve denetim riski ile personel devir hızı, müşteri memnuniyeti ve firma imajı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, iç denetim ile örgütsel performans arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir⁹¹⁸.

Ejoh ve Ejom (2014) tarafından yapılan çalışmada, iç denetim ile finansal performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. İç denetim biriminde yetersiz personel görevlendirilmesi ve iç denetimin kurum içi bağımsızlığının bulunmaması nedenlerine bağlı olarak, iç denetimin finansal performans üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁹¹⁹. D.Girmay (2016) yaptığı çalışmada, iç denetimde görevli personel eksikliği, iç denetim biriminin bağımsız olmaması, tecrübeli ve nitelikli personel eksikliği ve yönetimin iç denetim birimini desteklememesi nedenlerine bağlı olarak iç denetim biriminin yetersiz performans sergilediğini vurgulamıştır⁹²⁰.

⁹¹⁵ Ebrahim Mohammed Al-Matari, Abdullah Kaid Al-Swidi ve Faudziah Hanim Binti Fadzil, “The Effect of the Internal Audit and Firm Performance: A Proposed Research Framework”, **International Review of Management and Marketing**, Vol. 4, No. 1, 2014, s.34., Tecla Chepngeno, “The Effect Of Internal Audit Function On Financial Performance Of Saccos: The Case Of Nairobi County”, (**Unpublished MBA Project**, University of Nairobi, Kenya, 2017).

⁹¹⁶ Nasibah Halimah Ahmad ve diğerleri, “The Effectiveness Of Internal Audit In Malaysian Public Sector”, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Vol.5, No.9, (September-2009), s.61.

⁹¹⁷ Bett, s.44.

⁹¹⁸ Abdulahi Ahmed Dahir ve Nagib Omar, “Effects Of Internal Audit Practice On Organizational Performance Of Remittance Companies In Modadishusomalia”, **Journal of Business Management**, Vol.2, Iss.9, September, 2016, s.28, <http://www.ijrdo.org/index.php/bm/article/view/1372>. (05.05.2019).

⁹¹⁹ Ndifon Ojong Ejoh ve Patrick Ekponta Ejom, “Effects Of Internal Audit Functions On The Financial Performance Of Tertiary Institution In Nigeria”, **International Journal of Economic, Commerce and Management**, Vol. II, Iss. 10, Oct 2014, s.12.

⁹²⁰ Daniel Girmay Woldu, “The Effect Of Internal Audit On Firm Performance; In The Case Of Pharmaceuticals Fund and Supply Agency”, (**Unpublished MBA Thesis**, St. Mary’s University, 2016). s.49.

Yukarıdaki çalışmaları artırmak mümkün olmakla birlikte, iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin hangi faktörlere bağlı olduğu konusunda genel bir fikir vermesi bakımından, yapılan açıklamaların yeterli olduğu düşünülmektedir.

Aşağıdaki bölümlerde, iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişki daha detaylı olarak ele alınmıştır.

3.2. Literatür Taraması

Bu başlıkta iç denetimin işletme performansı ile ilişkisini ele alan uluslararası çalışmalar ve ülkemizde yapılan çalışmalar incelenmiştir.

İç denetime yönelik olarak yapılan literatür taramasında, ülkemizde doğrudan iç denetimin işletmenin finansal performansı (aktif karlılığı, özkaynak karlılığı, net kar marjı) üzerindeki etkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte ülkemizde iç denetim ile işletme performansı ilişkisini farklı açılardan inceleyen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

Memiş (2006) tarafından yapılan çalışmada, ISO-500'de yer alan işletmelerde, iç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü incelenmiştir. Bu çerçevede, işletme yönetimi, yönetimin fonksiyonları, iç denetim ve iç denetim süreci ile yönetimin temel fonksiyonları arasındaki ilişkiler teorik olarak ele alınmıştır. Çalışmada, iç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolünü tespit etmek üzere, (2005-2006 döneminde) ISO-500'de bulunan işletmelerin iç denetçilerine yönelik bir anket yapılmış ve iç denetim faaliyetinin yönetimin temel fonksiyonlarının yerine getirilmesinde önemli bir işlevinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iç denetimin özellikle kontrol fonksiyonu ve diğer temel yönetim fonksiyonlarının işleyişinde ve etkinliğinin artırılmasında önemli rolünün bulunduğu tespit edilmiştir⁹²¹.

Aras (2006) tarafından yapılan çalışmada, işletme sürdürülebilirliği ele alınmış ve bunun işletme performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada, iç denetimin risk yönetimi, işletme faaliyetlerinin kontrolü, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve gerekli müdahalelerin yapılması hususlarını kapsadığı ifade edilmiştir. Objektif bir iç denetimin firma performansının uzun dönemli sürdürülebilirliğinin ön koşulu olduğu ve iç denetimin değişen çevresi ve işletme içerisindeki işlevi göz önüne alındığında firma performansı üzerindeki etkisinin daha kolay

⁹²¹ Mehmet Ünsal Memiş, “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006).

anlaşılacağı, bu noktada iç denetim faaliyetine gerekli önemin verilmesi ve sürdürülebilir denetim sisteminin oluşturulmasına özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır⁹²².

Prawitt, Smith ve Wood (2009) tarafından yapılan çalışmada, iç denetim fonksiyonunun kalitesinin, kar yönetimi üzerindeki etkileri ele alınmış ve iç denetimin bir şirketin dış mali raporlamasının kalitesini nasıl etkileyebileceği incelenmiştir. İç denetim fonksiyonunun kalite bileşenleri olarak, iç denetçilerin ortalama tecrübesi, profesyonel olarak sertifikalı iç denetçilerin yüzdesi (CIA veya CPA), yıl boyunca iç denetçi eğitimine harcanan zaman, iç denetçinin nesnelliği (iç denetim birimi yöneticisinin denetim komitesine veya yönetime rapor verip vermediği), finansal denetimler yapmak için harcanan iç denetim süresinin yüzdesi ve iç denetim fonksiyonunun büyüklüğü” ele alınmıştır. Çalışma, iç denetimin kalitesi ile kar yönetimi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur⁹²³.

Hutchinson ve Zain (2009), Malezya Borsası (Bursa Malaysia)’nda işlem gören şirketler üzerine yaptıkları çalışmada, iç denetimin kalitesi (denetim tecrübesi ve muhasebe yeterliliği) ile firma performansı (varlık karlılığı) arasında bir ilişki olup olmadığını, firmanın yüksek büyüme fırsatlarının ve denetim komitesi bağımsızlığının iç denetimin kalitesi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, iç denetimin kalitesi ile firma performansı arasında, yüksek büyüme fırsatları olan firmalar için, pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ve bu olumlu ilişkinin, denetim komitesi bağımsızlığının artmasına paralel olarak zayıfladığını göstermektedir. Çalışmada, iç denetimin rolü ve bu rolün firma performansı üzerindeki önemi vurgulanmakta, riskin etkin bir şekilde yönetilmesi için iç kontrol sistemi kurulması gerektiğini ifade edilmektedir. Ayrıca, firmalarda denetim komitelerinin oluşturulmasında, firmaya özgü gereksinimlere odaklanılması gerektiği belirtilmektedir⁹²⁴.

Kara (2011), İMKB-Ulusal Endeks’te işlem gören imalat sektörü şirketlerinde risk odaklı iç denetimin uygulanma derecesini belirlemek ve risk odaklı iç denetimin, şirketlerin finansal risk düzeyi (finansal performansı) üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca söz konusu şirketlerin 2010 yılı mali tablolarından finansal bilgiler elde edilerek çeşitli oranlar (likidite oranları, finansal yapı oranları, karlılık oranları) yardımıyla şirketlerin finansal risk düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra anket sonuçları ve oran analizi sonuçları karşılaştırılarak işletmelerin risk odaklı iç denetim uygulamaları veya uygulamamaları ile finansal risk

⁹²²Güler Aras, “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar-2006, ss.20-25. <http://www.tide.org.tr/uploads/tide16.pdf> (11 Eylül 2020).

⁹²³Douglas F. Prawitt, Jason L. Smith ve David A. Wood, “Internal Audit Quality and Earnings Management” **The Accounting Review**, Vol. 84, No. 4, 2009, ss. 1255-1280. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=916081(05.03.2019).

⁹²⁴ Marion Ruth Hutchinson ve Mazlina Mat Zain, “Internal Audit Quality, Audit Committee Independence, Growth Opportunities and Firm Performance”, **Corporate Ownership and Control**, Vol. No.2, 2009, s.50-63. [http://eprints.qut.edu.au/\(04.05.2020\)](http://eprints.qut.edu.au/(04.05.2020)).

düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, risk yönetimi birimine sahip olan işletmelerin, risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin iç denetim birimi ile yapılan müşterek çalışmalar sonucunda ortaya çıktığı, dolayısıyla uygulanan iç denetim prosedürlerinin risk odaklı çalışmalara ağırlık verdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada, ankete katılan işletmelerde risk yönetim uygulamasının, büyük oranda finansal risklerden korunmak ve daha etkin bir iç denetim ihtiyacından kaynaklandığı, dolayısıyla işletmelerin henüz geleneksel iç denetim mantığı ile hareket ettikleri, işletmenin diğer risklerini geri plana attıkları, işletmelerin %40'ının risk yönetim standardı kullanmadıkları belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca iç denetim biriminin risk yönetiminde önemli bir işlevinin bulunduğu ve işletmelerin karşılaşılabileceği finansal riskler ile ilgili öneriler sunmasının finansal risk düzeyleri ile doğrudan ilişkisi olduğu, bu kapsamda iç denetim birimi, (nakit düzeyinin belirlenmesi ve atıl fonların değerlendirilmesi dışında) finansal riskler için öneriler sunan ve üst yönetime bilgi veren işletmelerde finansal risk düzeyinin düşük olduğu, bunun aksine, öneriler sunmayan ve üst yönetime bu konular ile ilgili bilgiler vermeyen işletmelerin finansal risk düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir⁹²⁵.

Aikins (2011), iç denetimlerin, kamu mali yönetiminde uygulanan iç kontrollerin yeterliliği ve etkinliği yoluyla, finansal performansta iyileştirmelere ne ölçüde katkıda bulunduğunu araştırmıştır. Bu amaçla Yerel Yönetim Denetçileri Birliği (Association of Local Government Auditors -ALGA) 'nin 387 denetim departmanı başkanına on-line anket uygulandığı belirtilmiştir. Çalışmada, yerel yönetimlerde daha çok hangi alanlarda iç denetim yapıldığı, denetimin hangi sıklıkta yapıldığı ve yönetim tarafından belirlenen iç kontrol hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı konusunda iç denetçilerin değerlendirme ve önerilerinin, iç kontrolün etkinliğini ve yeterliliğini ve yerel yönetimlerin performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışma, yerel yönetim iç denetçilerinin kamu mali yönetimi ve kamu operasyonlarında önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır. Çalışmada, operasyonel alanlara oranla mali alanlarda daha fazla denetim yapıldığı, denetimin sıklığı ve iç kontrollerin, yerel yönetimlerin performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iç kontrol hedeflerine ulaşma konusunda denetçi değerlendirmeleri ile kontrollerin etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, iç denetçi tarafından yapılan değerlendirme ve önerilerin, kontrollerin etkinliğini artırmada, zimmete geçirme risklerini azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçları, iç denetimlerin, (yerel yönetimlerin finansal yönetim süreçleri üzerindeki iç kontrol iyileştirmeleri yoluyla) finansal performansa önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır⁹²⁶.

⁹²⁵ Suat Kara, “İç Denetimde Risk Yönetimi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi SBE, 2011).

⁹²⁶Stephen Kwamena Aikins, “An Examination of Government Internal Audits' Role in Improving Financial Performance”, **Public Finance and Management**, Vol.11, No.4, 2011, ss.306-337., <https://ssrn.com/abstract=2689405>.(02 Temmuz 2019).

Octavia (2011), Endonazya/Bandung'daki, kamuya ait şirketlerde iç denetim ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu kapsamda, Bandung'daki iç denetim bölümü bulunan 12 adet kamu şirketine toplam 65 anket uygulandığı belirtilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 10.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, diğer değişkenlerin sabit olduğu varsayımı altında, iç denetimde meydana gelecek bir birimlik değişimin şirket performansını % 4,57 artıracaklarını, kurumsal yönetim uygulamasındaki bir birimlik artışın ise performansı %14,7 artıracaklarını göstermiştir. İç denetim ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının bir bütün olarak ise şirket performansını %26,3 oranında etkilediği görülmüştür. Çalışmada, iç denetim fonksiyonu ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirket performansı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁹²⁷.

Gras-Gil ve diğerleri (2012), İspanya'daki bankalar üzerine yaptıkları çalışmada, iç denetim fonksiyonu ile finansal raporlamanın kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bankaların iç denetim müdürlerinden anket yöntemi ile elde edilen veriler daha sonra analiz (frekans dağılımı, X² Testi, Anova Testi, Mann-Whitney U-testi) edilmiştir. Çalışmada, iç denetim fonksiyonu ve dış denetim arasındaki ilişki düzeyi ile finansal raporlamanın kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, bu çerçevede iç ve dış denetim arasındaki yüksek düzeyde ilişkinin (periyodik toplantıların sayısı ve yıllık denetimin hazırlanmasında daha fazla işbirliği) finansal raporlamanın kalitesini artırdığı belirtilmektedir. Aynı zamanda iç denetim fonksiyonu, finansal denetimlere daha fazla zaman ve kaynak ayırdığında daha kaliteli finansal raporlamanın sağlandığı; iç denetim fonksiyonunun finansal muhasebe sürecine katılımı ile finansal raporlama kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁹²⁸.

Kiabel (2012), Nijerya'daki 50 kamu şirketi üzerine yaptığı çalışmada, iç denetim uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ve siyasi müdahalelerin (siyasi müdahale yönetim kurulu üyelerinin hükümet atamalarına göre ölçülmüştür) bu ilişki üzerindeki etkisini irdelemiştir. Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen bilgiler kapsamında, şirketlerin %80'inde bir iç denetim birimi olduğu halde yeterli sayıda personeli bulunmadığı, % 20'sinde ise bir iç denetim biriminin bulunmadığı belirtilmiştir. Ankete katılanlar, iç denetim birimine sahip şirketlerin %66,6'sında iç denetçilerin denetim çalışmalarını planlama ve yürütme özgürlüğüne sahip olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların % 75'i iç denetçilerin belgeleri incelemek için erişim hakkının sınırlı olduğunu, % 77,7'si şirket yönetiminin iç denetim raporlarını ve önerilerini dikkate almadığını, % 64'ü, iç denetim biriminde görevli personelin gerekli tecrübe ve

⁹²⁷ Evi Octavia, "The Effects Of Implementation On Internal Audit And Good Corporate Governance In Corporate Performance", **2nd International Conference on Business and Economic Research** (2nd ICBER-2011) Proceeding 2011-301, Conference Master Resources.

⁹²⁸Gras-Gil ve diğerleri, "Internal Audit and Financial Reporting In The Spanish Banking Industry" **Managerial Auditing Journal**, Vol. 27 No. 8, 2012, s.733. DOI 10.1108/02686901211257028.ss. 728- 753.

nicelik bakımından yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS-13 paket programıyla analiz edilmiştir. Buna göre, iç denetim fonksiyonunun varlığı ile Nijerya'daki kamu şirketlerinin finansal performansı (kar seviyesi, yatırım getirisi ve özkaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve politik etkilerin bu ilişkiyi önemli ölçüde etkilemediği tespit edilmiştir. Kiabel, iç denetim uygulamaları ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasını şirketlerin (küçük ölçekli) boyutu ile ilişkili olabileceğini vurgulamış ve literatürde büyük ölçekli şirketlerde iç denetim ile finansal performans arasında güçlü bir ilişki saptayan çalışmaların bulunduğunu ifade etmiştir. Sonucun, söz konusu şirketlerde iç denetime gerekli önemin verilmemesinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışmada, iç denetim birimi bulunmayan bir işletmede iç denetim biriminin kurulması gerektiği, işletmenin büyüklüğü de göz önünde bulundurularak; yeterli sayıda deneyimli ve kalifiye personel istihdam edilmesi suretiyle birimin güçlendirilmesi ve bağımsızlığının sağlanması gerektiği vurgulanmıştır⁹²⁹.

Saud ve Marchand (2012) yaptıkları çalışmada, kurum (üniversite) hedeflerine ulaşmada iç denetimin katkısını ortaya koymayı, diğer bir ifadeyle iç denetimin kurumun hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olabileceğini araştırmışlardır. Bu doğrultuda, iç kontrol bir organizasyonu daha etkili kılmak için bir araç olarak kullanılabilir mi? ve iç denetimin kurumsal hedeflere ulaşmada bir araç mıdır? sorularına cevap aramışlardır. Çalışma kapsamında, İsveç'te bulunan Karlstad Üniversitesi'nin ve Pakistan'da bulunan Peshawar Üniversitesi'nin iç denetim birimlerinde görevli personele anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Ayrıca araştırma hedeflerine ulaşabilmek amacıyla iki üniversitenin iç denetçileri ve diğer ekip üyeleriyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmaya konu olan iki üniversiteden elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Buna göre, her iki üniversitede katılımcılar, iç denetimin üniversite veya organizasyon hedeflerine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmada, her iki üniversitenin iç denetim birimlerinin çalışmalarında bağımsız olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca iç denetimin üniversite hedeflerinin gerçekleştirilmesinde (dolaylı olarak) katkıda bulunduğu ve kurumun verimliliğini artırabileceği vurgulanmıştır. Çalışmada, üst yönetim tarafından sağlanan desteğin, denetçi verimliliğini artırmanın yanında denetçilerin risk önleme faaliyetlerine katılımlarını da teşvik edeceği, denetim personeli sayısının denetimin sonuçlarını etkileyebileceği, bir kişiye farklı sorumluluklar vermenin işlemlerde verimsizliğe neden olabileceği belirtilmiştir⁹³⁰.

Ondieki (2013), iç denetim faaliyeti ile Kenya'da faaliyet gösteren ticari bankaların finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, iç denetim standartları, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrollerden oluşan dört bağımsız değişkenin ile finansal

⁹²⁹ Bariyima David Kiabel, "Internal Auditing and Performance of Government Enterprises: A Nigerian Study" **Global Journal of Management and Business Research**, Vol.12, Iss.6, 2012, ss.5-20., https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/2-Internal-Auditing-and-Performance.pdf. (09.09.2020).

⁹³⁰ Shah Saud ve Nathalie Marchand, "Contribution of Internal Audit In The Achievement of Corporate Goals A Case of Sweden and Pakistan", (**Business Administration Master Thesis**, Karlstad Business School, 2012).

performans bağımlı değişkeni arasındaki ilişki irdelenmiştir. Bu çerçevede 43 banka arasından örneklem olarak seçilen 20 bankanın finans bölümünde görevli üst düzey yöneticilerine anket uygulanarak veriler toplanmış ve SPSS Sürüm 20 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, ticari bankaların finansal performansı ile iç denetim arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir⁹³¹.

Sharon (2013) yaptığı çalışmada, iç denetimin kamu sektörü kuruluşlarının finansal performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla, Ulusal Su ve Kanalizasyon Kurumu Mbarara Şubesi'nde insan kaynakları, tedarik, üretim, finans departmanları da dahil olmak üzere şirketteki farklı bölümlerden toplam 50 personelden görüşme ve anket yöntemleri aracılığı ile veriler toplanmıştır. Anket katılımcıları tarafından söz konusu Kurum'un Mbarara şubesinde çok sayıda iç kontrolün (satın alınan malların kontrol edilmesi, bina girişinde kişilerin kontrolü, her iki ayda bir bölüm başkanları tarafından bölümlerde yapılanlar hakkında rapor yazılması, kayıt sistemlerinin kullanımı, iç denetim sistemi, bütçe ve finansal kontrollerin kullanımı vb.) uygulanmakta olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, iç denetimin, işletmenin amaçlarına ulaşmasına, dolandırıcılığın tespit edilmesine, maliyetlerin en aza indirilmesine çalışanların görevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirmelerine katkı sağladığı ve katılımcıların çoğunluğu tarafından, şirketin verimliliğini arttırmayı amaçlayan bağımsız bir danışmanlık olarak algılandığı ifade edilmiştir. Çalışmada iç denetimin kurumun finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmıştır⁹³².

Ejoh ve Ejom (2014) çalışmalarında, Nijerya'daki Yükseköğretim Kurumlarında, Akamkpa Cross River Eyaleti Eğitim Fakültesinde, iç denetim fonksiyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler anket, görüşme, mevcut belgeler ve kayıtların gözden geçirilmesi yoluyla toplanmıştır ve basit yüzdeler, tablolar, korelasyon katsayısı, Z-skorları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, söz konusu fakültenin iç denetim bölümünde yeterince personel bulunmadığı, bulunanların ise görevlerini yönetimden bağımsız olarak yerine getiremediği tespit edilmiştir. Yapılan Z testi sonucu iç denetimin, Cross River State Eğitim Fakültesi'nin finansal performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur⁹³³.

Bett (2014) çalışmasında, Nairobi Borsası'na kote olan 61 şirketin iç denetim fonksiyonu ile söz konusu şirketlerin (2009-2013 hesap dönemlerini kapsayan) finansal performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bağımsız değişkenler (iç denetçilerin mesleki yeterliliği, iç denetim biriminin

⁹³¹ Nancy Moraa Ondieki, "Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya", (Unpublished Report, University Of Nairobi, 2013), <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/59308>. (07.08.2020).

⁹³² Nankunda Sharon, "Internal Audit Function and Financial Performance of Public Sector Organizations: A Case Of National Water And Sewerage Corporation- Mbarara Branch", (Unpublished Research Report Bachelor's Degree In Business Administration, Bishop Stuart University, 2013).

⁹³³ Ndifon Ojong Ejoh ve Ejom, Patrick Ekponta, "Effects Of Internal Audit Functions On The Financial Performance Of Tertiary Institution In Nigeria", **International Journal of Economic, Commerce and Management**, Vol. II, Iss. 10, Oct 2014.

denetim çalışmasının kalitesi, iç denetim biriminin örgütsel bağımsızlığı, iç denetim personelinin kariyer gelişimi, iç denetim birimine üst yönetimin desteği ve iç denetim biriminin büyüklüğü) ile bağımlı değişken (varlık karlılığı) arasındaki ilişki SPSS Versiyon 21 programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, incelenen altı bağımsız değişkenin, Nairobi Menkul Kıymetler Borsası'na kote olan şirketlerin finansal performansının %78,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Daha detaylı bir anlatımla bulgular, diğer değişkenlerin sabit kabul edilmesi durumunda, iç denetçilerin mesleki yeterliliğinde meydana gelecek bir birim artışın finansal performansta % 72,4 artışa, iç denetim biriminin denetim çalışmasının kalitesindeki birim artışın finansal performansta % 56,8 artışa, iç denetim biriminin örgütsel bağımsızlığındaki birim artışın finansal performansta % 61,2 artışa, iç denetim personelinin kariyer gelişimindeki birim artışın finansal performansta % 54,4 artışa, iç denetim departmanına üst yönetim desteğindeki birim artışın finansal performansta % 45,1 artışa, iç denetim biriminin büyüklüğündeki birim artışın finansal performansta % 79,2 artışa neden olacağını göstermektedir. Çalışma, etkin iç denetim fonksiyonunun, Nairobi Borsasına kayıtlı şirketlerin finansal performansını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymaktadır⁹³⁴.

Awdat (2015), Ürdün'de faaliyet gösteren ticari bankalarda iç denetimin uygulanma düzeyini tespit etmeye ve finansal performansı artırmada iç denetimin bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu kapsamda, iç denetim kalitesinin, iç denetim faaliyetlerinin yönetiminin, iç denetimde risk yönetiminin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin finansal performansa etkileri araştırılmıştır. Çalışmada, Ürdün'deki 13 ticari bankanın iç denetim bölümünde çalışan iç denetçilere, her bankaya 5 anket olmak üzere, toplamda 65 anket uygulanmış ve elde edilen veriler istatistik paket programı (SPSS) ile analiz edilmiştir. Çalışmada, Ürdün'deki ticari bankalarda, iç denetimin etkin bir şekilde (yüksek derecede) uygulandığı ve bunun bankaların finansal performansını iyileştirdiği sonucuna ulaşılmıştır⁹³⁵.

Ugarak, Korçok ve Vuksanović (2015) tarafından yapılan çalışma, Sırbistan'da (*Quality Management System*-Kalite Yönetim Sistemi, *Environmental Management System*-Çevre Yönetim Sistemi, *Information Security Management System*-Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, *Food Safety Management System*-Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi vb.) en az bir sertifikalı standart yönetim sistemine sahip olan ve iç denetim birimi bulunan 34 şirket üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, iç denetimlerin etkinliği ve sistem iyileştirme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, sistem iyileştirme açısından iç denetimlerin yetersiz olduğunu, yapılan iç denetimlerin çoğunlukla uygunsuzlukların belirlenmesine, düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınmasına yönelik olarak

⁹³⁴Catherine Cheron Bett, "The Relationship Between Effectiveness Of Internal Audit Function And Financial Performance Of Companies Listed In Nairobi Securities Exchange" (**Unpublished MBA Management Research Paper**, University of Nairobi, 2014).

⁹³⁵ Abeer Atallah Awdat, "The impact of the internal audit function to improve the financial performance of commercial banks in Jordan", **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.6, No.3, 2015, s.217-225 www.iiste.org.(03.03.2019).

yapıldığını, çoğu kuruluşun, iç denetimlerin planlanmasında ve yürütülmesinde risk değerlendirmelerinin sonuçlarını ve önemli performans göstergelerini ihmal ettiğini göstermektedir.⁹³⁶

Ndembu (2015) yapmış olduğu çalışmada, iç kontrolün Kenya-Nairobi'deki üretim firmalarının finansal performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, kontrol çevresi, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim, kontrol eylemleri ve izleme'den oluşan iç kontrol bileşenleri ile varlık karlılığı arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS ile (çoklu regresyon analizi kullanılarak) analiz edilmiştir. Çalışmada, iç kontroller ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha detaylı bir anlatımla çalışmada, kontrol ortamı, risk değerlendirmesi ve kontrol faaliyetleri ile Kenya'daki üretim firmalarının varlık karlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, bilgi ve iletişim ve izleme ile varlık karlılığı arasında ise zayıf, negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan, etkili iç kontrol sistemlerine yatırım yapmış olan üretim firmalarının, zayıf bir iç kontrol sistemine sahip olan üretim firmalarına kıyasla daha iyi bir finansal performans gösterdikleri saptanmıştır⁹³⁷.

Dahir ve Omar (2016) tarafından yapılan çalışmada, Somali-Mogadişu'da bulunan 15 havale şirketinde, iç denetimin örgütsel performans üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda, iç denetim bağımsızlığı, iç denetimin kalitesi, iç kontrol sistemi ve denetim riski olmak üzere, 4 bağımsız değişken ile personel devir hızı, müşteri memnuniyeti ve firma imajından oluşan 3 bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler aracılığı ile elde edilen veriler SPSS-Versiyon-22 ile analiz edilmiştir. Analiz (çoklu regresyon, anova testi) sonuçları, iç denetim bağımsızlığının, iç denetimin kalitesinin, iç kontrol sisteminin ve denetim risk değerlendirmelerinden oluşan bağımsız değişkenler ile havale şirketlerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir⁹³⁸.

D. Girmay (2016) yaptığı çalışmada, Etiyopya (Habeşistan) Federal Demokratik Cumhuriyeti Eczacılık Fonu ve Tedarik (Ajansı) Kurumu'nda ve 14 şubesinde, iç denetimin firma performansına olan etkisini ele almıştır. Çalışmada, iç denetimin örgütsel performansa nasıl katkıda bulunduğu, iç denetim ve örgütsel performans arasında nasıl bir ilişki olduğu ve iç denetimin örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanılıp kullanılamayacağı araştırılmıştır. Bu amaçla, Eczacılık Fonu ve Tedarik Kurumu ve 14 şubesinde görevli 40 denetçiye anket uygulanarak birincil verilerin elde edildiği, kurum'un yıllık raporları, iç denetim raporları ve web sitelerinden ise ikincil

⁹³⁶ Jelena Ugarak, Davor Korčok ve Dragan Vuksanović, "The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement" , **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol. 5, Iss. 4, April- 2015, ss.1-6. <http://www.ijsrp.org/print-journal/ijsrp-apr-2015-print.pdf>. (03.03.2019).

⁹³⁷ Ndembu Zipporah Njoki, "The Effect Of Internal Controls On The Financial Performance of Manufacturing Firms In Kenya", (**Unpublished MBA Project**, University Of Nairobi, 2015).

⁹³⁸ Abdulahi Ahmed Dahir ve Nagib Omar, "Effects Of Internal Audit Practice On Organizational Performance Of Remittance Companies In Modadishusomalia", **Journal of Business Management**, Vol.2, Iss.9,September, 2016, s.28, <http://www.ijrdo.org/index.php/bm/article/view/1372>. (05.05.2019).

verilerin elde edildiği belirtilmiştir. Toplanan veriler Ki-Kare metodu ile analiz edilmiştir. Çalışmada iç denetim fonksiyonunun tüm kurumlar açısından önemli olduğu, kurumlarda muhasebe ve yönetim kontrollerinin uygulanmasını ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağladığı vurgulanmıştır. Çalışmada, iç denetimin firma performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik faktörler olarak: yetersiz iç kontrol, yetersiz iç denetim, iç denetimin örgütsel olarak bağımsız olmaması, iç denetçiler için gelişim programlarının eksikliği ve diğer örgütsel faktörler gösterilmektedir. Ayrıca çalışmada, Eczacılık Fonu ve Tedarik Kurumu ve 14 şubesinde personel eksikliği, iç denetçilerin bağımsızlığının olmaması, tecrübeli ve nitelikli personel eksikliği, yönetimin iç denetçileri önemsememesi gibi problemlerin iç denetimin yetersiz performans sergilemesine neden olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu problemlerin üstesinden gelebilmek ve iç denetim biriminin performansını artırabilmek için, genel müdürlük ve şubelerde yönetim ve denetim biriminin işbirliği yapmaları gerektiği vurgulanmıştır⁹³⁹.

Obal ve Basariah (2016) çalışmalarında, iç denetimin özelliklerinin, iç denetimin yönetim ile ilişkisinin, iç ve dış denetim arasındaki işbirliğinin Nijerya'daki Yerel Yönetimlerin örgütsel performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu kapsamda, ülke genelinde tüm yerel yönetimlerdeki iç denetim birimi başkanlarına 600 anket gönderilmiş, toplanan 323 anketten 301 tanesi analize uygun bulunmuştur. Çalışmada, yönetim ile iç denetim arasındaki ilişkinin ve iç denetim özelliklerinin, örgütsel performans ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sonuçlar, iç denetim ve dış denetim arasındaki işbirliği ile örgütsel performans arasında negatif ve önemli olmayan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada, özellikle bu beklenmeyen sonucun iç ve dış denetim arasında yetersiz bir işbirliğinin göstergesi olabileceği ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada, bir kurumdaki iç denetim özelliklerinin ne kadar yüksek olursa, kurumun performansının iyileştirilmesine de o denli yüksek katkı sağlayacağı vurgulanmıştır⁹⁴⁰.

Thumbi (2016), çalışmasında, Kenya'nın Nairobi ilindeki orta ölçekli imalat firmalarının finansal performansı ile iç denetim fonksiyonu arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada bağımlı değişken finansal performans (özkaynak karlılığı), bağımsız değişkenler ise iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik, iç kontrol sistemleri, iç denetim standartları, firmanın büyüklüğü ve likidite olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, 2015 yılında Kenya İmalatçılar Birliği'ne kayıtlı 102 orta ölçekli üretici firma arasından, 20 ila 150 çalışanı bulunan 30 firma rastgele örnekleme yoluyla seçilmiştir. Yapılan çalışmada birincil verilerin anket kullanılarak toplandığı, ayrıca çeşitli kaynaklar ve devlet kurumları tarafından yayımlanan bilgilerden ikincil

⁹³⁹Daniel Girmay Woldu, "The Effect Of Internal Audit On Firm Performance; In The Case of Pharmaceuticals Fund and Supply Agency", (Unpublished MBA Thesis, St. Mary's University, 2016).

⁹⁴⁰Obal Usang Edet Usang ve Basariah Salim, "Performance Effects of Internal Audit Characteristics and Relationships in Nigerian Local Governments", *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Rome-Italy, Vol. 7, No 3, May 2016, ss.110-117. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3p110>.

verilerin elde edildiği belirtilmiştir. Toplanan veriler SPSS sürüm 20 programı ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iç denetim bağımsızlığındaki bir birim artış Nairobi'deki orta ölçekli imalat firmalarının finansal performansında % 63,7 artış, mesleki yeterlilikte bir birim artış firmaların finansal performansında % 42,0 artış, iç kontrol sistemlerinde bir birim artış firmaların finansal performansında % 29,5 artış, iç denetim standartlarında bir birim artış firmaların finansal performansında %55,3 artış, firma büyüklüğündeki bir birim artış, firmaların finansal performansında %11,6 artış ve firma likiditesindeki bir birim artış, firmaların finansal performansında % 26,3 artış yaratacağı saptanmıştır. Ayrıca çalışmada incelenen altı bağımsız değişkenin, Nairobi'de bulunan orta ölçekli imalat firmalarının finansal performansının % 86.3'ünü açıkladığı, diğer faktörlerin ise finansal performansın % 13.7'sine katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmada, iç denetim fonksiyonlarının Nairobi'deki orta ölçekli imalat firmalarının finansal performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır⁹⁴¹.

Yetiş (2017), yaptığı çalışmada iç kontrol sisteminin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda iç anadolu bölgesinde yer alan, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine, muhasebe veya finans müdürü ve çalışanlarına anket uygulanarak elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Buna göre, iç kontrol sistemi bileşenlerinden kontrol faaliyetleri ve izlemenin işletme performansı üzerinde etkisi olduğu; fakat kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim bileşenlerinin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve işletme performansının, bu otellerin sınıflarına (4 yıldızlı ve 5 yıldızlı) ve statülerine göre (bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir) değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır⁹⁴².

Kibwana ve Nyarombe (2017) yaptıkları çalışmada, iç denetimin (kaynak belgelerinin* denetimi, sistem ve kontrol denetimi ve mali tablo denetimi) KCB-Eldoret şubesinin finansal performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu bağlamda banka müdürü, 5 ayrı bölüm başkanı ve KCB-Eldoret şubesinde çeşitli bölümlerde çalışan 47 personelden oluşan 53 katılımcıya anket uygulandığı belirtilmiştir. Veriler nicel analitik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, kaynak belge denetiminin ticari bankaların finansal performansını yönetmenin ve finansal performansını arttırmanın etkili bir yolu olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yapılan sistem ve kontrol denetiminin, bir firmanın finansal performansını arttırmanın etkili bir yolu olduğu ve sahtekârlığı

⁹⁴¹ Jude Ndungu Thumbi, "The Relationship Between Internal Audit Function And Financial Performance Of Mid-Size Manufacturing Firms In Nairobi County, Kenya", (**Unpublished Master Of Science in Finance**, University of Nairobi-2017), <http://hdl.handle.net/11295/99720>. (04 Mart 2019).

⁹⁴² Zekeriya Yetiş, "İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, 2017).

* Kaynak Belgeleri: Defter kayıtlarının dayandığı belgeler olarak ifade edilmektedir.

önlediği belirtilmiştir. Son olarak mali tablo denetiminin de işletmenin finansal performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır⁹⁴³.

Chepngeno (2017) yaptığı çalışmada, Kenya/Nairobi'de faaliyet gösteren Tasarruf ve Kredi Kooperatiflerinde iç denetim fonksiyonunun finansal performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu kapsamda, 10 katılımcıya (denetçiye) anket uygulanarak veriler elde edilmiş ve söz konusu veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında, iç denetimin rolleri, iç denetçilerin nitelikleri, raporlama yapısı ve kayıtlara erişilebilirlik olmak üzere dört bağımsız değişken ile aktif karlılığı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Anketlerden elde edilen sonuçlara göre, Tasarruf ve Kredi Kooperatiflerinde, iç denetimin genel performansının iyi ve yeterli olduğu, iç denetçilerin çoğunun (%60) bilgilere sınırsız erişim imkânının bulunduğu, çoğu kurumda iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığının sağlandığı, yönetim tarafından iç denetçilerin yeterliliklerini kontrol etmek için çeşitli prosedürlerin yerine getirildiği belirlenmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre, iç denetimin (dört alt değişken ile) Tasarruf ve Kredi Kooperatiflerinin finansal performansındaki değişimin %74.3'ünü açıkladığını ve finansal performansındaki değişimin %25.7'si çalışmaya dahil olmayan diğer faktörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışmada, Tasarruf ve Kredi Kooperatiflerinde iç denetim fonksiyonunun finansal performansı pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır⁹⁴⁴.

Ilham Ali (2017), Kenya'daki mikrofinans kurumlarında iç denetimin finansal performans üzerindeki etkisini ele almıştır. Bu kapsamda iç denetim standartları, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç (denetim) kontrollerden oluşan dört adet bağımsız değişken ile bağımlı değişken olan aktif karlılığı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan çalışmada 55 adet mikrofinans kurumundan anket yöntemi ile veriler birincil verilerin toplandığı, finansal performansla ilgili verilerin ise, mikrofinans kurumlarının 2011 yılından Mayıs 2016'ya kadar olan 5 yıllık dönemlerini kapsayan üç aylık ve yıllık raporlarından elde edildiği ifade edilmiştir. Toplanan verileri analiz etmek için Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS) kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, ortalama, standart sapma, çoklu regresyon analizi, korelasyon analizi ve Anova Testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, iç denetimin Kenya'daki mikrofinans kurumlarının finansal performansının % 28,4'ünü etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, (0,05 anlamlılık seviyesinde) iç denetimin bağımsızlığı ile finansal performans arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenirken sırasıyla, iç denetim standartlarının, iç denetim kontrollerinin ve mesleki

⁹⁴³ Aziza Salim Kibwana ve Francis Nyarombe, "Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks: Case Of KCB, Eldoret Branch", **Africa Peer Review Journal**, Vol. 1, Iss. 2. Ver. I, September-2017, s.y., <http://www.reviewedjournal.com/> (19 Mart 2019).

⁹⁴⁴ Tecla Chepngeno, "The Effect Of Internal Audit Function On Financial Performance Of Saccos: The Case Of Nairobi County", (**Unpublished MBA Project**, University of Nairobi, Kenya, 2017).

yeterliliğin ise iç denetimin bileşenleri olarak finansal performansı önemli ölçüde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır⁹⁴⁵.

Jiang, Messier Jr ve Wood (2017) tarafından yapılan çalışmada, iç denetim fonksiyonu tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri ile işletme (faaliyet) performansı arasındaki ilişki irdelenmiştir. Veriler IIA tarafından oluşturulan Küresel İç Denetim Genel Bilgi Tabanı (Common Body of Knowledge-CBOK)’ndan (2010 yılında yapılan Küresel iç denetçi anketinden) elde edilmiştir. Çalışmanın örneklemini 268 adet (%35 Amerikan, %15 Japon ve %10 Tayvanlı olmak üzere) kamu işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada, iç denetim fonksiyonu tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin derecesi ile işletme performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiş ve bu ilişkinin (rekabetçi stratejinin aksine) sadece savunmacı işletme stratejisini benimseyen işletmeler için geçerli olduğu ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan Du-Pont analizi ise, iç denetim tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin daha yüksek bir varlık devir (hızı) oranı ve daha yüksek işletme kar marjı ile ilişkili olduğunu, ancak özsermaye çarpanıyla ilişkili olmadığını göstermiştir. Son olarak, iç denetim faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde dış kaynaklardan sağlamanın iç denetim tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin işletme (faaliyet) performansı üzerindeki olumlu etkisini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır⁹⁴⁶.

3.3. İç Denetimin Etkinliği ve İşletme Performansına Etkileri

Bu bölümde, iç denetimin etkinliğinin işletme (performansı) açısından önemine ve muhtelif çalışmalarda iç denetimin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan faktörlere değinilmiştir. Ardından, iç denetimin işletme performansına etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

3.3.1. İç Denetimin Etkinliği

Etkinlik, genel olarak belirlenen amaçlara ulaşmada gösterilen başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır⁹⁴⁷. Bu tanım, iç denetimin etkinliği için de geçerlidir*.

⁹⁴⁵ Saruj İlham Ali, “The Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Microfinance Institutions In Kenya”, (Unpublished Master Of Science in Finance, University of Nairobi-2017), <https://pdfs.semanticscholar.org/3502/31b97402f75a0d3e75852692174f9c934a9a.pdf> (06.07.2019).

⁹⁴⁶ Like Jiang, William F. Messier Jr. ve David A. Wood. “The Association between Internal Audit Consulting Services and Firm Performance”, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, Forthcoming. June, 2017, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2882787 (06 Ocak 2020).

⁹⁴⁷ Batuhan F. Mollaoğulları ve Anıl Gacar, “İç Denetimin Etkinliği Konusunda Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar: Literatür Taraması”, **2. International Congress On Economics And Bussiness (ICEB’16) (2.Uluslararası İşletme ve Ekonomi Kongresi)**, **New Economic Trends And Business Opportunities**, May 30-June-3, 2016, Sarajevo/Bosnia and Herzegovina, s.150.

* İç Denetçiler Enstitüsü’nün iç denetim tanımına ilişkin orijinal metninde ‘effectiveness’ olarak ifade edilen etkinlik kavramı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından dilimize ‘etkili’ olarak çevrilmiştir. (Aktaran: Mollaoğulları ve Gacar, s.150.

İç denetim faaliyeti ancak etkin olarak gerçekleştirildiğinde, işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar. Etkin bir iç denetim işlevine sahip olan işletmeler risklerini belirleyebilir, faaliyet, sistem ve süreçlerdeki verimsizlikleri önleyebilir ve sonuçta sürekli gelişmeyi başarabilirler⁹⁴⁸. Bu kapsamda, bir işletmede iç denetim biriminin oluşturulmasından ziyade, oluşturulan birimin etkin ve kaliteli olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi önem arz etmektedir. Zira iç denetimin etkinliği, özellikle her bir denetlenen birimin ve tüm kuruluşun etkinliğine büyük katkı sağlamaktadır⁹⁴⁹.

Eden ve Moriah (1996) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iç denetimin amacının yapıcı eleştiri yoluyla örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak olduğu ve etkin bir iç denetim fonksiyonunun, organizasyonda dört önemli süreci geliştirebileceği ifade edilmektedir⁹⁵⁰;

- Öğrenme (iç denetim, kişilere işlerini daha iyi yapmaları noktasında katkı sağlar),
- Motivasyon (iç denetim, eksikliklerin açıklanmasını gerektireceğinden performansın iyileştirilmesini sağlar),
- Caydırıcılık (iç denetim kötüye kullanımı engelleyebilir),
- Süreç İyileştirmeleri (iç denetim, doğru işlerin yapılması ve işlerin doğru yapılması olasılığını artırabilir).

İç denetimin yeterli düzeyde ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletme fonksiyonlarının şeffaf ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, sistemlerdeki hataların fark edilmesi ve risklerin engellenmesi açısından yönetime güvence sağlamakta⁹⁵¹ ve iç denetim işletmelerde yönetim kontrol aracı olarak kullanılmaktadır⁹⁵².

Aşağıda iç denetimin etkinliğini ele alan bazı uluslararası çalışmalara ve bu çalışmalarda iç denetimin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan çeşitli faktörlere yer verilmiştir:

Lawrence B. Sawyer'a göre iç denetimin etkinliğini aşağıdaki beş faktör belirlemektedir⁹⁵³:

- Karşılıklı Bağımlılık (Interdependence),

⁹⁴⁸İç Denetçiler Enstitüsü, **İç Denetimin Etkinliğinin ve Verimliliğinin Ölçülmesi Uygulama Rehberi**, Aralık 2010, https://www.tide.org.tr/uploads/PG-IcDenetim_Etkililiginin_ve_Verimliliğinin_Olculmesi.pdf. (17 Kasım 2019).

⁹⁴⁹M. Dittenhofer, "Internal Audit Effectiveness: An Expansion Of Present Methods", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16 No.8, 200, s.443-50.'den Aktaran: Dessalegn Getie Mihret ve Aderajew Wondim Yismaw, "Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study" **Managerial Auditing Journal**, 22 (5). s. 472.

⁹⁵⁰D. Eden ve L. Moriah, 'Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment', **Organizational Behavior and Human Decision Performance**, 68: 262-271, 1996'dan Aktaran; Aaron Cohen and Gabriel Sayag, "The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations", **Australian Accounting Review**, No. 54 Vol. 20 Issue:3, 2010, s.296-297. doi: 10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x.

⁹⁵¹Mollaogulları ve Gacar, s.150.

⁹⁵²Ondieki, s.5.

⁹⁵³Cohen ve Sayag, s.297.

- Mesleki Yeterlilik,
- İşin Kapsamı,
- Denetimin Performansı
- İç Denetim Bölümünün Yönetimi

Mihret ve Yismaw (2007), iç denetimin etkinliğini belirleyen faktörleri aşağıdaki başlıklarda ele almışlardır⁹⁵⁴,

- İç Denetimin Kalitesi
 - Personel uzmanlığı
 - Hizmetin kapsamı
 - Etkili denetim planlaması
 - Saha çalışması ve kontrol
 - Etkili iletişim
- Yönetim Desteği
 - Denetim bulgularına verilen cevap
 - İç Denetimin güçlendirilmesi taahhüdü
- Örgütsel (organizasyonel) ortam
 - Organizasyon profili
 - İç organizasyon
 - Organizasyon politikaları ve prosedürleri
 - İç denetim ofisinin bütçe durumu
- Denetlenenin Özellikleri (Nitelikleri)
 - Denetlenenin yeterliliği
 - Denetlenenin iç denetime karşı tutumu
 - Denetçi ile işbirliği düzeyi

Arena and Azzone, iç denetimin etkinliğinin aşağıdakilerden etkilendiğini ifade etmektedir⁹⁵⁵:

⁹⁵⁴ Mihret ve Yismaw, s.472.

- İç denetim ekibinin özellikleri (iç denetim ekibinin kaynakları ve yeterlilikleri),
- Denetim süreçleri ve faaliyetleri (süreçler ve faaliyetler: iç denetimin risk yönetimine katılımı)
- Örgütsel ilişkiler (örgütsel rol: iç denetim ve denetim komitesi arasındaki etkileşim düzeyi).

Cohen ve Sayag (2010)'a göre iç denetimin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır⁹⁵⁶:

- Üst yönetim desteği
- Örgütsel bağımsızlık
- İç denetçilerin mesleki yeterliliği
- Denetim çalışmalarının kalitesi (iç denetim standartlarına uygunluk)
- Kariyer ve ilerleme
- Sektör (özel-kamu)

Ahmad ve diğerleri (2012), yaptıkları çalışmada Negeri Sembilan Ulusal Denetim Akademisi'nde düzenlenen İç Denetim Sempozyumu'na katılan katılımcılara anket uygulamıştır. Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar çerçevesinde, iç denetim fonksiyonunun etkinliğini belirleyen faktörler önem derecelerine göre aşağıdaki şekilde sıralanmıştır⁹⁵⁷:

- İç denetimin kalitesi,
- Üst yönetim desteği,
- Yeterli kaynak,
- Denetlenenlerin (iç denetçi ile) iş birliği
- Denetim komitesiyle etkileşim

Yukarıdakilerin yanı sıra Özer, Günlük ve Okutan (2018), İstanbul'da faaliyet gösteren iç denetim birimine sahip olan ve bağımsız denetim yaptırma zorunluluğu bulunan 81 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada;

- ✓ İç ve bağımsız denetçiler arasındaki ilişkilerin,
- ✓ Üst yönetimin desteğinin,

⁹⁵⁵Marika Arena ve Giovanni Azzone, "Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness", **International Journal of Auditing**, 13, 2009, s.45.

⁹⁵⁶Cohen ve Sayag, s.298-300.

⁹⁵⁷ Ahmad ve diğerleri, s.59.

✓ İç denetimin bağımsızlığının

iç denetimin etkinliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışmada üst yönetim desteğinin ve iç denetimin bağımsızlığının iç denetimin etkinliğini anlamlı bir şekilde etkilediği, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasındaki ilişkilerin ise iç denetimin etkinliğine katkı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere, iç denetimin etkinliğini hangi faktörlerin belirlediği konusunda literatürde bir görüş birliği bulunmamaktadır.⁹⁵⁸ Bununla birlikte çalışmalarda ortak bazı faktörlerin (üst yönetim desteği, bağımsızlık, mesleki yeterlilik vb.) kullanıldığı görülmektedir.

3.3.2. İç Denetimin İşletme Performansına Etkileri

İç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesinde ve iç denetimin etkinliğinin belirlenmesinde çeşitli çalışmalarda kullanılan faktörler ve ulaşılan bulgular, sırasıyla tablo 3.1’de ve tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Özellikle iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak ülkemizde olduğu gibi uluslararası yazında da önemli bir araştırma eksikliği bulunmaktadır⁹⁵⁹. Bu nedenle yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışmalara tablo 3.1’de yer verilmiştir. Bununla birlikte bazı araştırmalar daha geniş kapsamlı olmasına rağmen sadece bu çalışmanın amacı ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

⁹⁵⁸ Arena ve Azzone, “Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness”, s. 48.

⁹⁵⁹ Bett, s.9.

Tablo 3.1: İç Denetim ile İşletme Performansı İlişkisinin İncelenmesinde Kullanılan Faktörler ve Elde Edilen Bulgular

Yazarın Adı Soyadı Çalışma Tarihi	Çalışmanın Adı	Çalışmalarda Kullanılan Değişkenler (veya Faktörler)		Temel Bulgular
		Bağımsız Değişkenler (veya İç Denetime İlişkin Faktörler)	Bağımlı Değişkenler (veya İşletme Performansı ile İlgili Faktörler)	
Prawitt, Smith ve Wood (2009)	İç Denetim Kalitesi ve Kar Yönetimi (Internal Audit Quality and Earnings Management)	✓ İç Denetçilerin Tecrübesi ✓ Sertifikalı İç Denetçi %'si ✓ İç Denetçi Eğitimine Harcanan Süre ✓ İç Denetçi Nesnelliği ✓ Finansal Denetim Yapmak İçin Harcanan İç Denetimin %'si ✓ İç Denetim Fonksiyonunun Büyüklüğü	Kar Yönetimi	❖ İç denetim kalitesi ile kar yönetimi arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur.
Hutchinson ve Zain (2009)	İç Denetim Kalitesi, Denetim Komitesi Bağımsızlığı, Büyüme Fırsatları ve Firma Performansı (Internal Audit Quality, Audit Committee Independence, Growth Opportunities and Firm Performance)	(Yüksek Büyüme Fırsatları Ve Denetim Komitesi Bağımsızlığı Açısından) ✓ İç Denetimin Kalitesi (Tecrübe, Muhasebe Yeterliliği)	Finansal Performans (Varlık Karlılığı)	❖ İç denetimin kalitesi ile firma performansı arasında, yüksek büyüme fırsatları olan firmalar için, pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur ancak bu ilişki, denetim komitesinin bağımsızlığının artmasına paralel olarak azalmaktadır.
Aikins (2011)	Finansal Performansın İyileştirilmesinde Devlet İç Denetimlerinin Rolünün İncelenmesi (An Examination Of Government Internal Audits' Role In Improving Financial Performance)	✓ İç Denetim	Finansal Performans	❖ İç denetimler, (yerel yönetimlerin finansal yönetim süreçleri üzerindeki iç kontrol iyileştirmeleri yoluyla) finansal performansa önemli katkılar sağlamaktadır.
Octavia (2011)	İç Denetim ve İyi Kurumsal Yönetim Uygulanmasının Kurumsal Performansa Etkileri (The Effects Of Implementation On Internal Audit And Good Corporate Governance In Corporate Performance)	✓ İç Denetim	İşletme Performansı	❖ İç denetimin işletme performansı üzerinde önemli etkileri mevcuttur.

Gras Gil, Salvador Marin Hernandez ve Domingo Garcia Perez de Lema (2012)	İspanya bankacılık sektöründe iç denetim ve finansal raporlama (Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry)	✓ İç ve dış denetim arasındaki ilişki ✓ İç denetim ve (hileli) finansal raporlama ilişkisi	Finansal Raporlamanın Kalitesi	❖ İç ve dış denetim arasındaki ilişki düzeyi ile finansal raporlamanın kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki mevcuttur. ❖ İç denetimin finansal denetimlere ayırdığı kaynak ve zaman arttıkça finansal raporlama kalitesi artmaktadır. ❖ İç denetimin finansal muhasebe sürecine katılımı ile finansal raporlama kalitesi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.
Kiabel (2012)	İç Denetim ve Devlet İşletmelerinin Performansı: Bir Nijerya Çalışması (Internal Auditing and Performance of Government Enterprises: A Nigerian Study)	✓ İç Denetim ✓ Politik Müdahalelerin Etkisi	Finansal Performans • Kar Seviyesi, • Özsermaye Karlılığı, • Yatırımın Karlılığı	❖ İç denetim ile Nijerya'daki kamu şirketlerinin finansal performansı (kar seviyesi, yatırım getirisi ve özkaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakta ve politik etkiler bu ilişkiyi önemli ölçüde etkilememektedir.
Saud ve Marchand (2012),	"Kurumsal Hedeflere Ulaşmada İç Denetimin Katkısı" İsveç ve Pakistan Örneği" Contribution of Internal Audit In The Achievement of Corporate Goals" A Case Of Sweden And Pakistan	✓ İç Denetim	Kurumsal Performans	❖ İç denetim, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlamaktadır. ❖ Üst yönetim desteği, denetçi verimliliğini artırır ve denetçilerin risk önleme faaliyetlerine katılımlarını teşvik eder.
Ondieki (2013)	Kenya'da Ticari Bankaların Finansal Performansına İç Denetimin Etkisi (Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya)	✓ İç Denetim Standartları ✓ İç Denetimin Bağımsızlığı ✓ Mesleki Yeterlilik ✓ İç Kontroller	Finansal Performans (Karlılık)	❖ İç denetim ile ticari bankaların finansal performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki mevcuttur.
Sharon (2013)	Kamu Sektörü Kuruluşlarının İç Denetim Fonksiyonu ve Finansal Performansı: Ulusal Su ve Kanalizasyon Kurumu-Mbarara Şubesi Örneği (Internal Audit Function And Financial Performance Of Public Sector Organizations: A Case Of National Water And Sewerage Corporation- Mbarara Branch)	✓ İç denetim (İç Kontroller) • Önleyici Kontroller • Tespit Edici Kontroller • Düzeltici Kontroller • Kontrol Ortamı, • Risk Değerlendirmesi, • Kontrol Faaliyetleri, • Bilgi ve İletişim • İzleme	Finansal performans • Gelir Toplama Miktarı • Hizmet Sunumu • Harcama Performansı	❖ İç denetimin, kurumun finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.
Ejoh ve Ejom (2014)	İç Denetim Fonksiyonunun Nijerya'daki Yükseköğretim Kurumlarının Finansal Performansına Etkisi (The Effect Of Internal Audit Function On The Financial Performance Of Tertiary Institutions In Nigeria)	✓ İç denetim	Finansal Performans	❖ İç denetimin finansal performans üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Bett (2014)	Nairobi Menkul Kıymetler Borsası'na Kayıtlı Şirketlerin İç Denetim Fonksiyonunun Etkinliği İle Finansal Performans Arasındaki İlişki (The Relationship Between Effectiveness Of Internal Audit Function And Financial Performance Of Companies Listed In Nairobi Securities Exchange)	✓ Mesleki Yeterlilik ✓ Denetim Çalışmasının Kalitesi ✓ Örgütsel Bağımsızlık ✓ İç Denetim Personelinin Kariyer Gelişimi ✓ Üst Yönetimin Desteği ✓ İç Denetim Biriminin Büyüklüğü	Finansal Performans (Varlık Karlılığı)	❖ Etkin iç denetim fonksiyonu finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.
Awdat (2015)	Ürdün'deki Ticari Bankaların Finansal Performansının İyileştirilmesinde İç Denetim Fonksiyonunun Etkisi (The Impact Of The Internal Audit Function To Improve The Financial Performance Of Commercial Banks In Jordan)	✓ İç Denetimin Kalitesi ✓ İç Denetim Faaliyetlerinin Yönetimi ✓ İç Denetimde Risk Yönetimi	Finansal Performans	❖ İç denetim, Ticari Bankaların finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir.
Ugarak, Korčok ve Vuksanović (2015)	İç Denetimlerin Etkinliği ve Sistem İyileştirme Üzerindeki Etkileri (The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement)	✓ İç Denetimin Etkinliği	Kalite Yönetim Sistemleri (Quality Management System)	❖ Sistem iyileştirme açısından iç denetimler yetersizdir, yapılan iç denetimler çoğunlukla uygunsuzlukların belirlenmesine, düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınmasına yönelik olarak yapılmaktadır. ❖ İç denetimlerin planlanmasında ve yürütülmesinde risk değerlendirmelerinin sonuçları ve önemli performans göstergeleri çoğunlukla ihmal edilmektedir.
Ndembu (2015)	İç Kontrollerin Kenya'daki İmalat Firmalarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi (The Effect Of Internal Controls On The Financial Performance Of Manufacturing Firms In Kenya)	- İç Kontrol Sistemi: ✓ Kontrol Çevresi ✓ Kontrol Eylemleri ✓ Risk Değerlendirme ✓ Bilgi Ve İletişim ✓ İzleme	Finansal Performans (Varlık Karlılığı)	❖ Kontrol ortamı, risk değerlendirmesi ve kontrol faaliyetleri ile varlık karlılığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. ❖ Bilgi ve iletişim ve izleme ile varlık karlılığı arasında ise zayıf, negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.
Dahir ve Omar (2016)	İç Denetim Uygulamasının Somali-Mogadişu'daki Römiz (Havale) Şirketlerinin Örgütsel Performansı Üzerine Etkileri (Effects Of Internal Audit Practice On Organizational Performance Of Remittance Companies In Mogadishu-Somalia)	✓ İç Denetimin Bağımsızlığı ✓ İç Denetimin Kalitesi ✓ İç Kontrol Sistemi ✓ Denetim Riski	Örgütsel Performans (Finansal Olmayan) ➤ Personel Devir Hızı ➤ Müşteri Memnuniyeti ➤ Firma İmajı	❖ İç denetimin kalitesi, iç kontrol sistemi ve denetim risk değerlendirmeleri ile işletme performansı arasında pozitif ve önemli bir ilişki mevcuttur.

D.Girmay (2016)	İç Denetimin Firma Performansına Etkisi; İlaç Fonu Ve Tedarik (Kurumu) Ajansı Örneği (The Effect Of Internal Audit On Firm Performance; In The Case Of Pharmaceuticals Fund And Supply Agency)	✓ İç Denetim	İşletme Performansı	❖ İç denetçilerin bağımsız olmaması, tecrübeli ve nitelikli personel eksikliği, yönetimin iç denetçileri önemsememesi gibi problemler iç denetimin yetersiz performans sergilemesine neden olmaktadır. ❖ İç denetimin firma performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik faktörler: yetersiz iç kontrol, yetersiz iç denetim, iç denetimin örgütsel olarak bağımsız olmaması, iç denetçiler için gelişim programlarının eksikliği ve diğer örgütsel faktörlerdir.
Obal ve Basariah (2016)	Nijerya Yerel Yönetimlerinde İç Denetim Özelliklerinin Ve İlişkilerinin Performans Etkileri (Performance Effects of Internal Audit Characteristics and Relationships in Nigerian Local Governments)	✓ İç Denetimin Özellikleri ✓ Yönetim Ve İç Denetim Arasındaki İlişki ✓ İç Ve Dış Denetçiler Arasındaki İlişki	Örgütsel Performans	❖ Yönetim-iç denetim ilişkisi ve iç denetimin özellikleri örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. ❖ İç denetim ve dış denetim arasındaki işbirliği ile örgütsel performans arasında negatif ve önemli olmayan bir ilişki mevcuttur.
Thumbi (2016)	Kenya, Nairobi İlinde Orta Ölçekli Üretim Firmalarının İç Denetim Fonksiyonu ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki (The Relationship Between Internal Audit Function And Financial Performance Of Mid-Size Manufacturing Firms In Nairobi County, Kenya)	✓ İç Denetimin Bağımsızlığı ✓ İç Kontrol Sistemleri ✓ Mesleki Yeterlilik ✓ İç Denetim Standartları ✓ Firma Büyüklüğü ✓ Likidite	Finansal Performans (Özkaynak Karlılığı)	❖ İç denetim uygulamalarının Nairobi'deki orta ölçekli imalat firmalarının finansal performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.
Kibwana ve Nyarombe (2017)	İç Denetimin Ticari Bankaların Finansal Performansına Etkileri-KCB Eldoret Şubesi Örneği (Effects Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks- A Case Of KCB, Eldoret Branch)	✓ Kaynak Belgelerinin Denetimi ✓ Sistem(ler) ve Kontrol Denetimi ✓ Mali Tablo Denetimi	Finansal Performans	❖ İç denetim finansal performansı olumlu yönde etkilemektedir.
Chepngeno (2017)	İç Denetim Fonksiyonunun Tasarruf ve Kredi Kooperatiflerinin Finansal Performansına Etkisi: Nairobi İli Örneği (The Effect Of Internal Audit Function On Financial Performance Of Savings and Credit Cooperative Societies (Saccos): The Case Of Nairobi County)	✓ İç Denetçilerin Roller ✓ İç Denetçilerin Nitelikleri ✓ Raporlama Sayısı ✓ Kayıtlara Erişilebilirlik	Finansal Performans (Aktif Karlılığı)	❖ İç denetim finansal performansı pozitif olarak etkilemektedir.

Yetiş (2017)	İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği	✓ Kontrol Ortamı ✓ Risk Değerlendirme ✓ Kontrol Faaliyetleri ✓ Bilgi ve İletişim ✓ İzleme	İşletme Performansı	❖ İç kontrol sistemi unsurlarından kontrol faaliyetleri ve izleme unsuru işletme performansı üzerinde etkisi mevcuttur, ancak; kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim unsurlarının işletme performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.
Ilham Ali (2017)	İç Denetimin Kenya'daki Mikrofinans Kurumlarının Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi (The Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Microfinance Institutions In Kenya)	✓ İç Denetim Standartları, ✓ İç Denetimin Bağımsızlığı, ✓ Mesleki Yeterlilik, ✓ İç (Denetim) Kontrolleri	Finansal Performans (Aktif Karlılığı)	❖ İç denetimin bağımsızlığı ile finansal performans arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü güçlü bir ilişki mevcuttur. ❖ İç denetim standartları, iç denetim kontrolleri ve mesleki yeterlilik ise finansal performansı önemli ölçüde etkilememektedir.
Jiang, Messier Jr ve Wood (2017)	The Association between Internal Audit Consulting Services and Firm Performance	✓ Internal Audit Consulting Services	Net Varlıkların Getirisi	❖ Savunmacı (rekabetçi stratejinin aksine) işletme stratejisini benimseyen işletmeler bakımından, iç denetim fonksiyonu tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin düzeyi ile işletme performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur. ❖ Du-Pont analizi, iç denetim tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin daha yüksek bir varlık devir hızı ve daha yüksek işletme kar marjı ile ilişkilidir, ancak özsermaye çarpanıyla ilişkili değildir. ❖ İç denetim faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde dış kaynaklardan sağlanması, iç denetim tarafından sağlanan danışmanlık hizmetlerinin işletme performansı üzerindeki olumlu etkisini azaltmaktadır.

Tablo 3.2: İç Denetimin Etkinliğinin Belirlenmesinde Kullanılan Faktörler

Yazarın Adı Soyadı Çalışma Tarihi	Çalışmanın Adı	Çalışmalarda Kullanılan Faktörler
Sawyer (1995)	İç Denetim Felsefesi (An Internal Audit Philosophy)	✓ Karşılıklı bağımlılık (interdependence), ✓ Mesleki yeterlilik, ✓ İşin kapsamı, ✓ Denetimin Performansı ✓ İç Denetim Bölümünün Yönetimi
Mihret ve Yismaw (2007)	İç Denetim Etkinliği: Etiyopya Kamu Sektörü Vaka Çalışması (Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study)	✓ İç Denetimin Kalitesi • Personel Uzmanlığı • Hizmetin Kapsamı • Etkili Denetim Planlaması • Saha Çalışması ve Kontrol • Etkili İletişim ✓ Yönetim Desteği • Denetim Bulgularına Verilen Cevap • İç Denetimin Güçlendirilmesi Taahhüdü ✓ Örgütsel(Organizasyonel) Ortam • Organizasyon Profili • İç Organizasyon • Organizasyon Politikaları Ve Prosedürleri • İç Denetim Ofisinin Bütçe Durumu ✓ Denetlenenin Özellikleri • Denetlenenin Yeterliliği • Denetlenenin İç Denetime Karşı Tutumu • Denetçi İle İşbirliği Düzeyi
Arena ve Azzone (2009)	İç Denetim Etkinliğinin Örgütsel Etmenlerini Belirleme (Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness)	✓ İç denetim ekibinin özellikleri (İç denetim ekibinin kaynakları ve yeterlilikleri), ✓ Denetim süreçleri ve faaliyetleri (Süreçler ve faaliyetler: IA'nın risk yönetimine katılımı) ✓ Örgütsel ilişkiler (Örgütsel rol: IA ve AC arasındaki etkileşim düzeyi)
Cohen ve Sayag (2010)	İç Denetimin Etkinliği: İsrail Örgütlerinde (İç Denetim Etkinliğinin) Belirleyicilerinin Ampirik Olarak İncelenmesi (The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations)	✓ Üst Yönetim Desteği ✓ Örgütsel Bağımsızlık ✓ İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliği ✓ Denetim Çalışmalarının Kalitesi (İç Denetim Standartlarına Uygunluk) ✓ Kariyer Ve İlerleme ✓ Sektör (Özel-Kamu)
Ahmad, Othman, Othman ve Jusoff (2012)	Malezya Kamu Sektöründe İç Denetimin Etkinliği (The Effectiveness of Internal Audit in Malaysian Public Sector)	✓ İç Denetimin Kalitesi, ✓ Üst Yönetim Desteği, ✓ Yeterli Kaynak, ✓ Denetlenenlerin (İç Denetçi İle) İş Birliği ✓ Denetim komitesiyle etkileşim
Özer, Günlük ve Okutan (2018)	İç ve Bağımsız Denetçiler Arasındaki İlişkilerin, Üst Yönetim Desteğinin ve İç Denetimin Bağımsızlığının İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Etkileri	✓ İç ve bağımsız denetçiler arasındaki ilişkiler, ✓ Üst yönetimin desteği ✓ İç denetimin bağımsızlığı

Yukarıda yer alan tablo 3.1’de ve tablo 3.2’de hem iç denetimin etkinliğinin belirlenmesinde hem de iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tespitinde muhtelif faktörlerin kullanıldığı görülmektedir. Üst yönetimin desteği, iç denetimin bağımsızlığı, iç denetçilerin mesleki yeterlilikleri, iç kontrol sistemi” de önceki çalışmalarda kullanılan faktörler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda, önceki bölümlerde açıklandığı üzere, çeşitli çalışmalardan elde edilen sonuçlar, bu faktörlerin hem iç denetimin etkinliğini hem de işletme performansını pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir⁹⁶⁰. Ayrıca, iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin, iç denetimin etkinliğini değerlendirmek için alternatif bir yöntem olabileceği ifade edilmektedir⁹⁶¹. Farklı bir ifadeyle, ancak etkin bir şekilde işletilen iç denetim fonksiyonunun işletme performansına olumlu katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, maliyet ve zaman kısıtı da göz önünde bulundurularak, mevcut çalışmada hem iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin hem de iç denetimin etkinliğinin belirlenmesine yönelik uluslararası çalışmalarda kullanılan aşağıdaki dört değişkenden yararlanılmıştır:

- Üst Yönetimin Desteği
- İç Denetimin Bağımsızlığı
- İç Denetçilerin Mesleki Yeterlilikleri
- İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

Yukarıda maddeler halinde sayılan değişkenlerin işletme performansı ile olan ilişkisi aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.3.2.1. Üst Yönetimin İç Denetime Sağladığı Desteğin İşletme Performansına Etkisi

Üst yönetimin iç denetimi sahiplenmesi ve desteklemesi, işletmede verimli ve katma değer yaratma kabiliyetine sahip bir iç denetim fonksiyonunun ön şartıdır⁹⁶². Esasen bu sadece iç denetim ile ilgili bir durum değildir. İşletmedeki tüm fonksiyon ve departmanlar için geçerli bir koşuldur. Söz gelimi, bir işletmede yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi veya var olanların kalite ve standartlarının yükseltilmesine yönelik faaliyetlerin yürütülebilmesi için, o işletmede üst yönetim tarafından, araştırma ve geliştirme birimine gerekli finansal ve yeterli sayıda yetkin personel desteğinin sağlanması gerekmektedir. Aynı şekilde üst yönetimin pazarlama birimine verdiği önem derecesiyle

⁹⁶⁰ Marika Arena ve Giovanni Azzone (2009), Cohen ve Sayag (2010), Ahmad ve diğerleri (2012), Mihret ve Yismaw (2007), Ondieki (2013), Hutchinson ve Zain (2009), Awdat (2015), Bett (2014), Dahir ve Omar (2016).

⁹⁶¹ Saud ve Marchand, s.16.

⁹⁶² Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “İç Denetim Dergisi (Aysberg)”, Sayı:12, Yaz-2005, s.6, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf>.(06 Ocak 2019).

ilişkili olarak, o şirkette etkin bir pazarlama biriminin oluşturulması ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi mümkündür. Bu kapsamda, Cohen ve Sayag (2010) yönetim literatürünün, bir organizasyondaki hemen hemen tüm program ve süreçlerin başarısında, üst yönetim desteğinin kilit rolü için yeterli kanıt sunduğunu belirtmektedir⁹⁶³. Bu nedenle bir işletmede salt iç denetim biriminin kurulması yeterli olmamakta, üst yönetimin iç denetimin rolüne ve işletme açısından stratejik önemine inanması ve iç denetimi desteklemesi gerekmektedir⁹⁶⁴.

İç denetim faaliyetinin işletmeye sağlayacağı yararların özellikle üst düzey yöneticiler olmak üzere, tüm işletme personeli tarafından net olarak anlaşılabilmesi için, iç denetim yöneticisi ve iç denetim biriminde görevli diğer personele büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü iç denetim yöneticisinin ve iç denetçilerin gerçekleştirecekleri faaliyetler sonucunda yaratılacak faydanın veya tam tersi durumda işletmenin üstlenmek zorunda kalacağı risk ve maliyetlerin, işletme açısından ne anlama geldiğini etkili bir şekilde işletme üst yönetimine ve diğer personele ifade edebilmeleri ve yöneticileri iç denetimin gerekliliği konusunda ikna edebilmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, iç denetim ile yönetim arasında güçlü bir iletişimin ve ilişkinin kurulması, yönetimin desteğinin sağlanması noktasında büyük önem arz etmektedir⁹⁶⁵.

Ahmad ve diğerleri tarafından 2009 yılında Malezya'daki kamu kuruluşlarında iç denetimin temel problemlerini tespit etmek ve iç denetimin etkinliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, en sık karşılaşılan temel sorunlar olarak, “iç denetim biriminde görevli personel eksikliği”nden sonra, ikinci ve üçüncü sırada sırasıyla, “iç denetim biriminin üst yönetimden gerekli desteği görmemesi” ve “denetlenenlerin iç denetçi ile işbirliği yapmaması” olduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada, iç denetimin rolünün ve sorumluluklarının kamu kurumlarındaki yöneticiler ve personeller tarafından yeterince anlaşılamamış olmasının, üst yönetimin gerekli desteği sağlamamasına ve diğer personelin (denetlenenlerin) iç denetçilerle işbirliği yapmamasına yol açan faktörler arasında bulunduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada ayrıca, (üst yönetim tarafından sağlanan) yetersiz desteğin, iç denetim fonksiyonunun hedeflerine ulaşma kabiliyetini sınırladığı ve denetçilerle işbirliği yapılmamasının ise, iç denetçilerin ilgili kayıtlara, belgelere, varlıklara ve personele erişimi konusunda büyük zorluk oluşturması nedeniyle etkili iç denetim çalışmalarını engelleyebileceği belirtilmiştir⁹⁶⁶.

İç denetim ile yönetim arasındaki güçlü ilişki, iç denetimin bilgiye erişimini, iç denetim faaliyetlerinin desteklenmesini ve takdir edilmesini, iç denetim önerilerinin dikkate alınmasını ve

⁹⁶³ Cohen ve Sayag, s.300.

⁹⁶⁴Gökhan Özer, Mehmet Günlük ve Kübra Okutan, “İç ve Bağımsız Denetçiler Arasındaki İlişkilerin, Üst Yönetim Desteğinin ve İç Denetimin Bağımsızlığının İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Etkileri”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Özel Sayı: 20, 2018, s. 594,596.

⁹⁶⁵Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “İç Denetim Dergisi (Aysberg)”, Sayı:12, Yaz-2005, s.6, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf>.(20 Mayıs 2020).

⁹⁶⁶ Ahmad ve diğerleri, s.58-59.

denetim için yeterli hazırlıkların yapılmasını içerir⁹⁶⁷. Bu nedenle, iç denetçilerin yönetim ile güçlü ilişki kurmaları, yönetim desteğinin sağlanması, iç denetimin etkinliğinin ve işletme performansının artırılması bakımından önem arz etmektedir. Nitekim Mihret ve Yismaw (2007), yönetimin, denetimin önerilerini dikkate alma ve iç denetimin güçlendirilmesi yönünde verdiği desteğin, denetimin etkinliği için hayati önemde olduğunu belirtmişlerdir⁹⁶⁸. Ahmad ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışma, Malezya kamu sektöründeki iç denetimin etkinliğini belirlemede iç denetimin kalitesinden sonra, yönetim desteğinin ve yönetim ile kurulan güçlü bir ilişkinin en etkili ikinci faktör olduğunu göstermektedir. Cohen ve Sayag (2010), iç denetimin etkinliğini belirleyen faktörleri saptamak amacıyla İsrail’de faaliyet gösteren iç denetim şirketlerinde yaptıkları çalışmada, üst yönetim desteği ile iç denetimin etkinliği arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir⁹⁶⁹. Ugarak ve diğerleri tarafından, Nisan-Haziran 2014 tarihleri arasında Sırbistan’da 34 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, üst yönetim tarafından sağlanan desteğin iç denetimin performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca üst yönetimin iç denetime olan ilgi ve desteğindeki artışın, diğer iç denetçileri etkileyip ve motive edeceği ifade edilmiştir⁹⁷⁰. Obal ve Basariah (2016) tarafından yapılan çalışma, iç denetim ile üst yönetim arasındaki ilişkinin, Nijerya’daki Yerel Yönetimlerin örgütsel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu yazarlar, sadece yüksek kalite özelliklerine ve yönetim desteğine sahip bir iç denetimin, işletme performansına katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca yönetim ile olan ilişkinin, iç denetimin kalitesini ve kuruluşun süreçlerini değerlendirme yeteneğini sürekli geliştirmesini sağlamak amacıyla finansman, eğitim ve gelişim gibi doğru araçların yönetim tarafından sağlandığı durumlarda destekleyici olacağını ifade etmişlerdir⁹⁷¹.

Özetle, yukarıda verilen bilgiler ve önceki çalışmaların sonuçları, iç denetimin etkinliğini ve işletme performansını etkileyen önemli unsurlardan bir tanesinin üst yönetimin desteği olduğunu ortaya koymaktadır⁹⁷². Bu nedenle, yönetim tarafından iç denetime sağlanan desteğin, işletme performansına olumlu katkı sağlaması beklenmektedir.

3.3.2.2. İç Denetimin Bağımsızlığının İşletme Performansına Etkisi

İç denetçinin sorumluluklarını objektif bir şekilde yerine getirme kabiliyetini tehdit eden her türlü durumdan uzak olması şeklinde tanımlanan bağımsızlık⁹⁷³, etkin bir iç denetim faaliyetinin

⁹⁶⁷ Obal ve Basariah, s.112.

⁹⁶⁸ Mihret ve Yismaw, s.472.

⁹⁶⁹ Cohen ve Sayag, s.304.

⁹⁷⁰ Jelena Ugarak ve Diğerleri, “The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol. 5, Issue 4, April 2015, s.6.

⁹⁷¹ Obal ve Basariah, s.110.

⁹⁷² Ahmad, Othman, Othman ve Jusoff (2009), Ugarak, Korçok ve Vuksanović (2015), Obal ve Basariah (2016).

⁹⁷³ IIA, Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları, s.4.

olmazsa olmaz koşulu olarak görülmektedir. Bağımsızlık, iç denetçilerin, işletme üst yönetiminin talep ve telkinlerine direnebilme yeteneğini ifade eder. Bu yeteneğe sahip iç denetçi veya denetim birimi, iç kontrol sisteminin verimliliğini temin edebilir ve arzulan amaçların gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayabilir⁹⁷⁴. Bu sebeptir ki, iç denetim biriminin gücünün ve etkisinin, yönetimden ve işletme sorumluluklarından aldığı bağımsızlık seviyesine göre değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir⁹⁷⁵.

İşletmede iç denetçilerce icra edilen görevlerin, bağımsız ve nesnel olarak yürütülebilmesi için iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân tanıyan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekmektedir. Bu kapsamda iç denetim yöneticisinin, işletme üst yönetimine ve özellikle de yönetim kuruluna doğrudan ve sınırsız bir şekilde erişebilme imkanı bulunmalıdır. Bu durum, iç denetim yöneticisinin şirket tepe yöneticileri, yönetim kurulu veya denetim komitesi gibi en üst seviyeye raporlama yapacağı anlamına da gelmektedir⁹⁷⁶. Asgari olarak, idari raporlama bağımsızlığı teşvik etmek ve iç denetim işlevine organizasyonda uygun statü sağlamak için yeterli yetkiye sahip bir yöneticiye yapılmalıdır⁹⁷⁷.

İç denetimin bağımsızlığının sağlanmasında önemli hususlardan bir diğeri de işletmede, yönetim kurulu ve denetim komitesince onaylanmış, iç denetimin amaç, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirtildiği, uluslararası iç denetim standartları ile uyumlu olan bir iç denetim yönetmeliğinin bulunmasıdır. Söz konusu yönetmelik, iç denetimin amacını, yetkisini ve sorumluluğunu tanımlayan resmî bir belge niteliğindedir. İç denetim yönetmeliği, işletmede iç denetim faaliyetinin konumunu belirler, görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olan tüm kayıtlara, belgelere, kişilere ve varlıklara erişimi yetkilendirir ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamını tanımlar⁹⁷⁸. Söz konusu yönetmeliğin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uygun olarak güncellenmesi gerekmektedir⁹⁷⁹.

İç denetim standartlarında, iç denetçilerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını bozabilecek çeşitli durumlar belirtilmiştir. Buna göre, kişisel çıkar çatışması, iç denetim faaliyetine ilişkin kapsam sınırlamaları, iç denetçilerin kayıtlara, belgelere, personele ve varlıklara erişiminin engellenmesi ve kaynak sınırlamaları gibi durumlar kurum içi bağımsızlığın ve bireysel tarafsızlığın bozulmasına örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle bir işletmede bağımsız bir iç denetimden bahsedilebilmesi için, iç denetçilerin herhangi bir menfaat ilişkisine girmemesi, yönetim tarafından iç denetim faaliyetlerinin

⁹⁷⁴ Özer, Günlük ve Okutan, s.594-595.

⁹⁷⁵ Bett, s.21.

⁹⁷⁶ Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları, s.5.

⁹⁷⁷ Jenny Stewart ve Nava Subramaniam, **Internal Audit Independence And Objectivity: A Review Of Current Literature And Opportunities For Future Research**, Griffith Business School Discussion Papers Accounting, Australia, No:2009.01. s.21.

⁹⁷⁸ 1000- **Amaç, Yetki ve Sorumluluklar** (Yorum)/Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.4.

⁹⁷⁹ a.g.e., s.4.

kapsamına ilişkin herhangi bir kısıtlamanın getirilmemesi, iç denetçilerin görevleri sırasında tüm finansal ve finansal olmayan işlemlere, tüm çalışanlara, kayıtlara, belgelere ve varlıklara erişiminin sağlanması gerekmektedir⁹⁸⁰. Bu bilgiler ışığında denebilir ki, bir iç denetim biriminde görevli iç denetçiler mesleki olarak ne kadar yetkin olurlarsa olsunlar, bu denetçilere işletmede faaliyetlerini özgür bir şekilde yürütebilecekleri bir ortam sağlanmadıkça etkin, yeterli, kaliteli ve verimli bir iç denetimden bahsetmek mümkün olamayacaktır. Öyleyse, bir iç denetim fonksiyonunun kendisinden beklenen faydayı sağlayabilmesi ve etkili olabilmesi için gerekli koşullardan bir tanesi de bağımsızlığının sağlanmasıdır⁹⁸¹.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak önceki çalışmalar, bağımsız iç denetim faaliyetinin, işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır:

Ondieki (2013) tarafından yapılan çalışmada, iç denetim faaliyetinin bağımsızlığının finansal performansı (karlılığı) büyük ölçüde etkilediği ve iç denetimin bağımsızlığında meydana gelecek bir birim artışın finansal performansta % 29,5’lik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir⁹⁸².

Njeru (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iç denetim bağımsızlığı ile kurumsal yönetim arasında güçlü bir doğrusal ilişki olduğu ortaya konmuştur⁹⁸³.

Ejoh ve Ejom (2014) tarafından yapılan çalışmada, iç denetim fonksiyonu ve finansal performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmada iç denetim biriminde yeterli sayıda personel bulunmaması, bulunanların ise görevlerini bağımsız olarak yerine getirememeleri nedeniyle iç denetimin finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁹⁸⁴.

Bett (2014) çalışmasında, iç denetimin örgütsel bağımsızlığı ile aktif karlılığı arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve iç denetim departmanının örgütsel bağımsızlığında meydana gelecek birim artışın (diğer koşulların sabit kalması varsayımıyla), finansal performansta %61,2 oranında bir artış yaratacağını tespit etmiş, iç denetim departmanının örgütsel bağımsızlığının şirketlerin finansal performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir⁹⁸⁵.

Dahir ve Omar (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iç denetim uygulamasının örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiş ve iç denetimin örgütsel performansı pozitif etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada, iç denetim bağımsızlığının örgütsel performans

⁹⁸⁰1130-Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması (Yorum),Uluslararası İç Denetim Standartları, UMuÇ/Standartlar, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.6.

⁹⁸¹ Kiabel, s.6.

⁹⁸² Ondieki, s.43.

⁹⁸³Njeru M. Edwin, “The Relationship Between The Internal Audit Independence And Corporate Governance Among Commercial Banks In Kenya”, (Unpublished MBA Project, University Of Nairobi, 2013), s.44., <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/59855.>, (10.09.2020).

⁹⁸⁴ Ejoh ve Ejom, s.12.

⁹⁸⁵ Bett, s.46.

üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilmiş ve iç denetçi bağımsızlığındaki bir birim artışın, şirketlerin örgütsel performansında % 29,3 oranında artış yaratacağı belirtilmiştir⁹⁸⁶.

D.Girmay (2016), iç denetim fonksiyonunun örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, iç denetimin her kurum için önemli olduğunu belirtmiş ve iç denetimin firma performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik faktörler arasında “iç denetimin bağımsızlığı”nın da bulunduğunu ifade etmiştir⁹⁸⁷.

Chepngeno (2017), iç denetim ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Söz konusu çalışmada, iç denetimin rolleri, iç denetçilerin nitelikleri, raporlama yapısı ve iç denetçilerin ilgili kayıtlara ulaşabilirliğinin aktif karlılığı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Anket sonuçları, Tasarruf ve Kredi Kooperatifleri’nin %70’inde iç denetçilerin tüm kayıtlara sınırsızca ulaşma imkanının bulunduğunu ve iç denetim biriminin kurum içi bağımsızlığının sağlandığını göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçları, “kayıtlara erişilebilirlik” bağımsız değişkeninde meydana gelebilecek %1’lik bir artışın finansal performansta %14,9 oranında bir artış yaratacağını ortaya koymuştur⁹⁸⁸.

Ilham Ali (2017), Kenya’daki mikrofinans kurumları üzerine yaptığı çalışmada bağımsız değişkenler arasında (iç denetim standartları, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontroller) iç denetim bağımsızlığının finansal performans üzerinde en güçlü etkiye sahip bağımsız değişken olduğunu ve iç denetimin bağımsızlığında meydana gelecek bir birim artışın söz konusu kurumların finansal performansında %51,8’lik bir artış yaratacağını belirlemiştir⁹⁸⁹.

Yukarıdaki açıklamalar ve önceki çalışmaların sonuçları çerçevesinde, iç denetimin bağımsızlığının işletme performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

3.3.2.3. İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerinin İşletme Performansına Etkisi

Mesleki yeterlilik, iç denetçilerin, iç denetim mesleğinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olması, denetim konularına ilişkin sağlıklı veri ve kanıtlar toplaması, bunları değerlendirme ve raporlama kabiliyetlerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle yeterlilik, geniş ve kapsamlı teknik araştırma ve yardımlardan istifade imkânı olmasa da, mevcut bilgiyi karşılaştırılması muhtemel durumlara uygulama ve bu tür durumlarla başa çıkabilme yeteneği anlamına gelmektedir⁹⁹⁰.

⁹⁸⁶ Dahir ve Omar, s.28.

⁹⁸⁷ D. Girmay, s.5, 49.

⁹⁸⁸ Chepngeno, s.28, 31.

⁹⁸⁹ Ali, s.46.

⁹⁹⁰ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Standartları Uygulama Önerisi:1210-1 Yayın:2009.

İç denetim faaliyetinin, mesleki yeterliliğe, sorumluluğa ve disipline sahip kişilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik 1210 No’lu Standartta, “iç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır” şeklinde ifade edilmiştir⁹⁹¹.

Yeterlilik iç denetçilerin, iç denetim mesleğinin sorumluluklarını yerine getirebilecek bilgi, beceri ve özelliklere sahip olup olmadıklarını göstermektedir. Bu nedenle, iç denetim birimlerinde yeterli sayıda, yetkin personel görevlendirilmeli ve iç denetim personelinin sürekli mesleki eğitimle bilgi ve becerilerinin artırılması sağlanmalıdır. Zira iç denetçilerin yüksek niteliklerinin şirketin performans açığını azaltmada önemli bir unsur olabileceği ifade edilmektedir⁹⁹².

Öte yandan iç denetim mesleğinin uygulanmasına ilişkin ilkeler içerisinde yer alan yetkinlik (ehil olma) ilkesine göre, iç denetim elemanlarının yürüttükleri denetim faaliyetlerinde gereken bilgi ve tecrübeyi ortaya koymaları gerekmektedir. Aynı şekilde iç denetim mesleğine ilişkin Etik Kurallar içerisinde bulunan ve iç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan Davranış Kuralları 4.1. maddesi de iç denetçilerin sadece görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip oldukları işleri üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir⁹⁹³. Bu kapsamda, iç denetçinin iç denetim standartları, prosedürleri ve yeterli mesleki bilgi ile donanımlı olması gerekmektedir. Gerektiğinde kapsamlı bir teknik araştırma ve yardıma ihtiyaç olmadan görevini tamamlayabilmelidir. Özellikle finansal kayıtlar ve raporlar ile ilgilenen denetçilerin, muhasebe ilkeleri ve teknikleri konusunda tam uzman olmaları gerekmektedir. İç denetçiler muhasebe, iktisat ticaret hukuku, vergi, finans sayısal yöntemler ve bilişim teknolojileri gibi alanlarda temel bilgilere sahip olmalıdırlar⁹⁹⁴.

Yukarıdaki açıklamalara paralel olarak, daha önce yapılan çalışmalar iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin hem iç denetimin etkinliğini hem de işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, Hutchinson ve Zain (2009), yüksek büyüme fırsatlarına sahip firmalar açısından iç denetimin kalitesi (iç denetçilerin denetim alanındaki tecrübelerinin ve muhasebe yeterliliklerinin) ile firmanın finansal performansı arasında önemli bir ilişki saptamıştır⁹⁹⁵. Ondieki (2013), iç denetçilerin mesleki yeterliliği ile Kenya’daki ticari bankaların finansal performansları (karlılıkları) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ondieki ayrıca, sahtekârlığın ne zaman yapılacağına tahmin edilemeyeceğini, bu faaliyetlerin tespitinin zor olduğunu ve bankalarda meydana gelebilecek hile ve dolandırıcılık faaliyetlerinin bankanın finansal performansını etkileyeceğini, denetçilerin yeterliliklerini etkinliklerini artırabilecek önlemlerin dolandırıcılığın tespiti

⁹⁹¹ 1210-**Yeterlilik**, Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.7.

⁹⁹² Saud ve Marchand, s.11.

⁹⁹³ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Etik Kuralları, s.2.

⁹⁹⁴ Aslan, s.24.

⁹⁹⁵ Hutchinson ve Zain, s.27-28.

açısından önemli olduğunu ifade etmektedir⁹⁹⁶. Bett (2014), yüksek niteliklere sahip bir iç denetçinin, karşılaşacağı sorunların üstesinden gelebileceğini bu nedenle de, iç denetçinin mesleki yeterliliğinin ve yetkinliğinin iç denetimin kalitesini arttıracaklarını ifade etmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmanın bulguları, iç denetçilerin mesleki yeterliliğinde meydana gelecek bir birim artışın finansal performansta %72,4 artış yaratacağını göstermektedir⁹⁹⁷. Ugarak ve diğerleri (2015), iç denetimlerin etkinliğinin çoğunlukla denetimleri yürüten kişilerin yeterliliğine bağlı olduğunu, bu nedenle denetçilerin seçiminin ve eğitiminin çok önemli olduğunu ifade etmektedir⁹⁹⁸. Dahir ve Omar (2016) tarafından yapılan çalışma, iç denetçi niteliğindeki bir birim artışın, örgütsel performansta %5,3 oranında artış sağladığını ortaya koymaktadır⁹⁹⁹.

Yukarıdaki açıklamalar ve önceki çalışmaların sonuçları çerçevesinde iç denetçilerin sahip oldukları mesleki yeterliliğin, işletme performansına olumlu katkı sağlaması beklenmektedir.

3.3.2.4. İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansına Etkisi

İç kontroller, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyuma ilişkin olarak, kuruluşun amaçlarına ulaşılması konusunda makul güvence sağlamak üzere yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer personelden etkilenen süreçlerdir¹⁰⁰⁰. İç denetimin görevi ise, kuruluşun iç kontrol sisteminin uygunluğunu, tutarlılığını ve etkinliğini incelemek ve değerlendirmektir¹⁰⁰¹. Bu amaçla iç denetçiler kuruluşun çeşitli faaliyetlerini ve bu faaliyetlere ilişkin riskleri ve mevcut kontrolleri gözden geçirmeli ve varsa düzeltilmesi gerekli hususları ilgililere rapor etmelidirler.

İç kontrol sistemi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bazı çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları aşağıda belirtilmektedir:

Ndembu (2015), iç kontrol ile Kenya/Nairobi'deki üretim firmalarının finansal performansı (varlık karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, özellikle iç kontrol bileşenlerinden, “kontrol ortamı”, “risk değerlendirmesi” ve “kontrol faaliyetleri” ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada, iç kontrolün diğer bileşenleri olan, “bilgi ve iletişim” ve “izleme” ile finansal performans arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır¹⁰⁰².

Dahir ve Omar (2016) tarafından yapılan çalışmada, iç kontrol sistemi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada, iç kontrol sisteminde

⁹⁹⁶ Ondieki, s.34.

⁹⁹⁷ Bett, s.21.

⁹⁹⁸ Ugarak ve diğerleri, s.6.

⁹⁹⁹ Dahir ve Omar, s.28.

¹⁰⁰⁰ Dahir ve Omar, s.20.

¹⁰⁰¹ D. Girmay, s.16.

¹⁰⁰² Ndembu, s.39.

meydana gelecek bir birim artışın, Mogadişu'daki havale şirketlerinin örgütsel performansında %15.2'lik oranda bir artış yaratacağı tespit edilmiştir¹⁰⁰³.

Yetiş (2017), iç anadolu bölgesinde yer alan, 4 ve 5 yıldızlı otellerde iç kontrolün işletme performansına olan etkisini incelemiştir. Çalışmada, iç kontrol bileşenlerinden, kontrol faaliyetleri ve izlemenin, işletme performansı üzerinde etkisinin olduğu; buna karşın kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim bileşenlerinin işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır¹⁰⁰⁴.

Yukarıdaki açıklamalar ve önceki çalışmaların sonuçları çerçevesinde iç kontrol sisteminin, işletme performansına olumlu katkı sağlaması beklenmektedir.

3.4. İç Denetimin Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkisi

Son yıllarda Enron, Tyco, Andersen, WorldCom gibi büyük şirketlerde yaşanan skandalların sonucunda kurumsal yönetim kavramı önem kazanmaya başlamıştır¹⁰⁰⁵. Bununla birlikte dünya genelinde kabul edilen ortak bir kurumsal yönetim tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle çeşitli kurum ve kuruluşlar kendi faaliyet ve ilgi alanları kapsamında, kurumsal yönetime ilişkin “tanımlar yapmışlardır. Örneğin, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetimi; “*şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler bütünü olarak*” tanımlamaktadır. OECD’ye göre, “*Kurumsal yönetim, şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşma ve performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapı sağlar*”¹⁰⁰⁶.” Avustralya Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Konseyi, kurumsal yönetimi; “*şirketlerin yönlendirildiği ve yönetildiği bir sistem*” olarak tanımlamakta ve “*böyle bir sistem şirketin amaçlarının nasıl oluşturulacağını ve başarılacağını riskin nasıl izleneceği ve değerlendirileceğini, performansın nasıl en iyi düzeye çıkarılacağını etkiler*” demekte¹⁰⁰⁷, 1992 tarihli Cadbury Raporu’nda kurumsal yönetim; “*bir işletmenin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem*” olarak ifade edilmektedir¹⁰⁰⁸.

Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’nda ise kurumsal yönetim; “*kurumun amaçlarının başarılmasına yönelik olarak yönetim kurulu tarafından faaliyetlerin bildirilmesi, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi için uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimi*”

¹⁰⁰³ Dahir ve Omar, s.28.

¹⁰⁰⁴ Yetiş, s.85-86.

¹⁰⁰⁵ Şimşek ve Ataman, s.391.

¹⁰⁰⁶ Selim Cengiz, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. XV, S. II, 2013, s. 404.

¹⁰⁰⁷ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, Uygulama Önerisi: 2110-1 Yönetişim/Kurumsal Yönetim, Nisan-2010. <https://www.tide.org.tr/uploads/2110-1.pdf>. (19. Ekim 2019).

¹⁰⁰⁸ Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance, (Introduction, Corporate Governance, 2.5) s. 15.

olarak tanımlamaktadır. Standartlar, diğer yaklaşımlardan farklı olarak, yönetim kuruluna ve kurulun kurumsal yönetime ilişkin faaliyetlerine özel önem vermektedir¹⁰⁰⁹.

Kurumsal yönetim, işletmelerdeki tüm faaliyet ve işlemlerin; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk temelinde gerçekleştirilmesi suretiyle tüm paydaşların hak ve menfaatlerin korunmasını amaçlamaktadır¹⁰¹⁰. Zira şirket yöneticileri ve sahipleri arasındaki çeşitli çıkar çatışmaları, şirketin finansal performansından ödün verilmesine neden olmaktadır. Bu noktada, etkin çalışan bir iç denetim, söz konusu çıkar çatışmalarını önlemek suretiyle kurumsal yönetimi desteklemektedir¹⁰¹¹.

Kurumsal yönetimin temel amaçlarından ilki, yöneticilerin ve büyük pay sahiplerinin, küçük pay sahiplerini, işletmeye sağlamış oldukları yatırımların değeri ve getirisi konusunda aldatmalarını önleyerek, küçük pay sahiplerinin haklarını korumak ve işletme ilgili konularda gereksinim duydukları güvenilir bilgi ihtiyacını temin etmektir. Kurumsal yönetimin temel amaçlarından ikincisi ise, yöneticileri kişisel çıkarları çerçevesinde değil, işletme menfaatleri doğrultusunda davranmaya yönlendirerek, hissedar değerinin maksimum kılınması noktasında motive etmektir¹⁰¹².

Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerdeki çeşitli sorunlarla ilgili olarak yapısal çözümler üretmeye çalışmaktadır. Üretilen çözümlerin, kurumsal yönetim uygulamalarıyla uygunluğunun incelenmesi ise iç denetimin kapsamındadır. İç denetimin, risk yönetimi ve kontrolün yanı sıra kurumsal yönetim süreci ile ilgili varsa aksaklıkları veya sorunlu alanları belirleme ve gereken önlemlerin alınmasını sağlama sorumluluğu bulunmaktadır. Bu çerçevede, etkin ve verimli bir kurumsal yönetim anlayışı, iç denetimin çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Etkin bir iç denetim de, kurumsal yönetimi destekleyici bir rol oynamaktadır¹⁰¹³.

Kurumsal yönetim ilkelerine işlerlik kazandırılmasında ve paydaşların gözünde kurumsal itibarın ve güvenin sağlanmasında iç denetim fonksiyonunun önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurum içerisinde etkin ve risk esaslı olarak yürütülecek iç denetim sayesinde olası hata, hile ve yolsuzlukların önüne geçilebilir, bu sayede kurum içerisinde eşitlik, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesine katkı sağlanır¹⁰¹⁴.

Kurumsal yönetim kapsamında iç denetim, işletmenin iç kontrol sisteminin yeterliliği ve performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlamak durumundadır. İç denetçilerin, işletme

¹⁰⁰⁹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, Uygulama Önerisi 2110-1Yönetişim/Kurumsal Yönetim, (19. Ekim 2019).

¹⁰¹⁰ Şimşek ve Ataman, s.391.

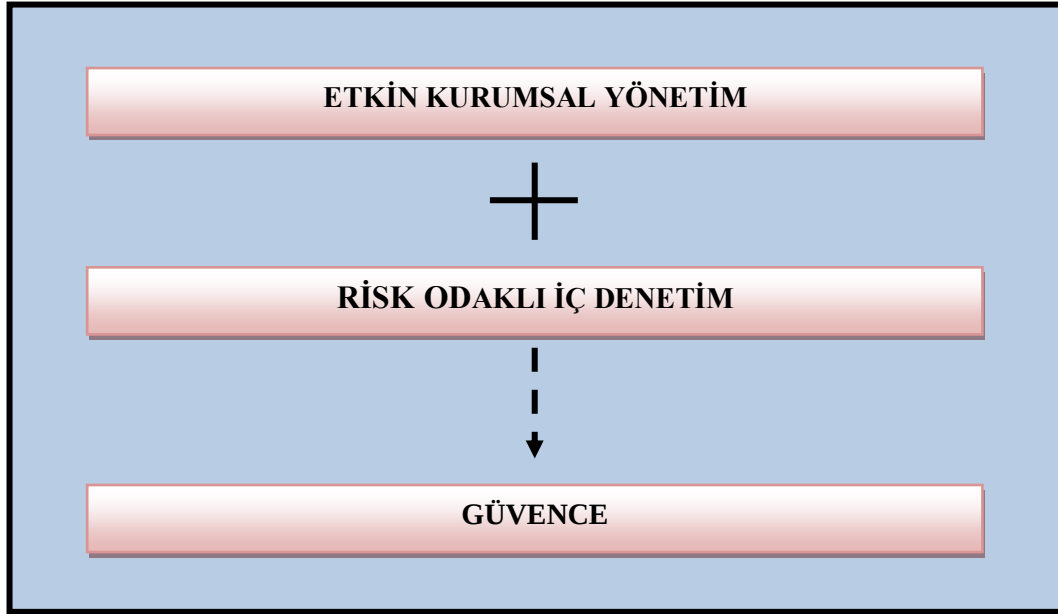
¹⁰¹¹ Maria Radu, "Corporate Governance, Internal Audit And Environmental Audit-The Performance Tools In Romanian Companies", **Accounting and Management Information Systems**, Vol. 11, No. 1, 2012, s. 113.

¹⁰¹² Cengiz, s.406.

¹⁰¹³ Türedi, Karakaya ve İldem, s.55.

¹⁰¹⁴ Cengiz, s.425.

kaynaklarının etkin kullanımı, faaliyetlerin verimliliği, yasa ve düzenlemelere uyum ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliği konularında makul bir güvence sağlamak gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Burada anlatılanları şekil 3.1 yardımıyla ifade edebiliriz¹⁰¹⁵:



Şekil 3.1: Kurumsal Yönetimde İç Denetimin Güvence Sağlama Rolü

Kaynak: Selim Cengiz, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C. XV, S. II, 2013, s.420.

Kurumsal yönetim uygulamalarının, sağlam risk yönetimi ve kontrol faaliyetleri ile desteklenmesi, bu uygulamaların kalitesini artırmakta ve etkinliğine olumlu katkı yapmaktadır. Böylece yönetime daha güvenilir ve kapsamlı bilgiler sağlanmakta, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenen amaçlara uygunluğu sürekli izlenmekte bu ise yönetsel kararların doğruluk derecesini artırmaktadır¹⁰¹⁶.

2110 No’lu Kurumsal Yönetim başlıklı iç denetim standardında, iç denetimin kurumun kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorunda olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, kurumsal yönetim çerçevesinde iç denetimin rolü ¹⁰¹⁷:

- Stratejik ve operasyonel kararların alınması,
- Risk yönetiminin ve kontrolünün gözetimi,

¹⁰¹⁵ Cengiz, s.420.

¹⁰¹⁶ Türedi, Karakaya ve İldem, s.56

¹⁰¹⁷ 2110-Kurumsal Yönetim, Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.15.

- Kurumda etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Kurumsal performans yönetiminin ve hesap verilebilirliğin etkinliğinin sağlanması,
- Risk ve kontrol ile ilgili bilgilerin kurum içerisinde gerekli yerlere iletilmesi,
- Üst yönetimin, yönetim kurulunun, iç denetçilerin, bağımsız denetçilerin ve diğer güvence sağlayıcıların gerçekleştirdiği faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak ve bunlar arasında iletişimi güçlendirmek amacıyla, kurumsal yönetim süreçlerini gözden geçirmek ve bu süreçleri iyileştirmek için tavsiyeler sunmaktır.

Öte yandan Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, şirket yönetim kurulu tarafından, ilgili komitelerin de görüşü alınarak, başta pay sahipleri ve diğer menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklerin etkilerini en aza indirebilmek amacıyla, risk yönetimi, bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde, iç kontrol sistemleri oluşturacağı ifade edilmektedir¹⁰¹⁸. Yönetim kurulunun, yılda en az bir defa risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçireceği, iç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verileceği belirtilmektedir¹⁰¹⁹. Bunların yanı sıra yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için çeşitli Komiteler oluşturulması gerekmektedir. Bu komiteler arasında üyelerinin tamamının bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan Denetim Komitesi de bulunmaktadır¹⁰²⁰.

Denetim komitesi, iç denetimin faaliyetlerinin kurum içerisinde bağımsız ve objektif bir şekilde yerine getirilebilmesinden ve üst gözetiminden sorumlu bir komitedir. Kurum içinde etkili çalışan bir denetim komitesinin olması hem iç denetimin kalitesini artıracak hem de paydaşların menfaatlerinin korunması amacıyla oluşturulan kurumsal yönetimin önemli bir unsuru olacaktır¹⁰²¹.

İyi bir kurumsal yönetime sahip olmak isteyen bir kuruluşun sağlam bir iç denetime sahip olması gerekmektedir¹⁰²², çünkü iç denetim ve kurumsal yönetim arasında işletme kaynaklarının etkin kullanımından, varlıkların korunmasına, hata, hile ve suistimallerin engellenmesinden, risklerin tespit edilip ve bertaraf edilmesinden, güvenilir finansal raporlamaya ve buradan paydaşların hak ve menfaatlerinin korunmasına dair çok boyutlu ve sıkı bir ilişki söz konusudur. Kurumsal yönetim ve iç denetim arasındaki ilişki genel hatlarıyla şekil 3.2'de gösterilmiştir¹⁰²³:

¹⁰¹⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)", m.4.2.3, 30/12/2011 tarihli ve 28158 Sayılı Resmi Gazete), <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> (12 Aralık 2019).

¹⁰¹⁹ a.g.e., m.4.2.4.

¹⁰²⁰ a.g.e., m.4.2.5.

¹⁰²¹ Türedi, Karakaya ve İldem, s.69-70.

¹⁰²² Cüneyt Sezgin, Dünya ve Türkiye'de "Yönetişim", **İç Denetim Dergisi**, Sayı:3, Bahar 2002, s.9

¹⁰²³ Radu, s.116.

fırsatları ve tehditleri belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰²⁷.

Küreselleşme ile rekabetin artması, değişen ekonomik koşullar ve teknolojik yenilikler, işletmelerin karşılaşılabileceği riskleri değiştirmekte ve yeni risklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır¹⁰²⁸. Geleneksel yöntemlerin riskleri belirlemede, yönetmede ve risklerin üstesinden gelmede yetersiz kalması¹⁰²⁹, Worldcom, Enron vb. büyük ölçekli şirket skandallarının yaşanması gibi nedenler kurumsal risk yönetimi anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır¹⁰³⁰.

Yaşanan gelişmeler neticesinde 2004 yılında COSO tarafından Kurumsal Risk Yönetimi Entegre Çerçevesi (Enterprise Risk Management Integrated Framework) adıyla bir rehber yayımlanmıştır. Söz konusu rehberde kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olası olay ve durumları belirleyen, risk alma isteği sınırları içinde yöneten ve kurum hedeflerine ulaşılmasında makul güvence sağlayan, kurum genelinde uygulanan ve kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm çalışanlarından etkilenen bir süreç olarak tanımlanmıştır¹⁰³¹.

2004 yılında yayımlanan rehberden sonra COSO, risk yönetimi ile ilgili olarak dünyada yaşanan gelişmeler nedeniyle Haziran 2017’de “Strateji ve Performansla Entegre Edilmiş-Kurumsal Risk Yönetimi” (Enterprise Risk Management-Integrated with Strategy and Performance) adıyla yeni bir rehber daha yayımlanmıştır. Son rehberde, kurumsal risk yönetiminin tanımı değiştirilmiş ve risk yönetiminin kurumun tüm süreçleriyle bütünleştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Yeni tanıma göre kurumsal risk yönetimi, bir organizasyonun değer yaratma, değeri koruma ve realize etmede, karşılaşılabileceği riskleri yönetmede güvencilecekleri, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, imkan ve uygulamalar olarak ifade edilmiştir¹⁰³².

İç denetim faaliyeti, bir kurumda danışmanlık ve güvence sağlama şeklinde başlıca iki görevi gerçekleştirmekte, kurumsal risk yönetimi sürecine de bu kapsamda önemli katkılar sağlamaktadır. Yönetim kuruluna ve üst yönetime kurum risklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde etkin bir şekilde yürütüldüğü ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliği ile ilgili olarak farklı kaynaklardan (bağımsız denetçiler ve bağımsız uzman incelemeleri vb.) güvence sağlanabilmektedir. Bu çerçevede iç denetim fonksiyonu da kurumsal risk yönetim süreçlerinin etkinliğine yönelik olarak güvence sağlayan ana

¹⁰²⁷ Cevdet Bozkurt, “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim” **Denetışim Dergisi**, 2010/4, s.17, <http://kidder.org.tr/wp-content/uploads/denetisim/4.%20SAYI.pdf#page=17> (11 Eylül 2020).

¹⁰²⁸ Ali Kamil Uzun, “Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, s.2, https://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/2011/Kurumsal_Risk_Yonetimi_ve_ic_Denetim.pdf (11 Eylül 2020).

¹⁰²⁹ Bozkurt, s.17.

¹⁰³⁰ Özlem Usman ve Sait Y. Kaygusuz, “Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:56, Ocak-2019, s.111.

¹⁰³¹ <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>. (27 Ekim 2019).

¹⁰³² <https://www.coso.org/> (27 Ekim 2019).

kaynaklardan bir tanesi durumundadır. Bir kurumda iç denetçiler, genel olarak üç konuda güvence sağlamaktadırlar¹⁰³³:

- Risk yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin tasarımı ve işleyişi,
- Kontrollerin ve risklere verilen diğer cevapların etkinliği de dahil, “kritik” risklerin yönetimi,
- Risklerin güvenilir ve uygun bir şekilde değerlendirilmesi, risk ve kontrol statüsü ve durumunun raporlanması,

Kurumsal risk yönetimi, işletme üst yönetimi ve yönetim kurulunun temel sorumlulukları arasında yer almaktadır¹⁰³⁴. İç denetçiler, danışmanlık rolleri kapsamında, risk yönetim süreçlerini kurma veya geliştirmede yönetime yardımcı olabilirler, ancak riskleri gerçekte yönetmek suretiyle yönetimin sorumluluğunu almaktan kaçınmaları gerekmektedir¹⁰³⁵.

IIA tarafından 2009 yılında yayımlanan pozisyon raporunda, iç denetim biriminin üstlenebileceği bazı danışmanlık rolleri ve görevleri aşağıda belirtilmiştir¹⁰³⁶:

- İç denetim biriminin riskleri ve kontrolleri analiz etmek için kullandığı araç, yöntem ve teknikleri yönetimin kullanımına sunmak,
- Kurumsal risk yönetiminin kuruma tanıtılmasına ve bu konuda kurumun genel bilgi düzeyinin veya uzmanlığının artırılmasına liderlik etmek,
- Riskler ve uygulanan kontroller ile ilgili öneriler geliştirmek, kurumu yönlendirmek, ortak bir dil ve anlayışın geliştirilmesini teşvik etmek,
- Risklerin eşgüdümü, izlenmesi ve raporlanması konusunda merkez nokta olarak işlev göstermek,
- Bir riski hafifletmenin en iyi yöntemini belirleme sürecinde yöneticilere gerekli desteği sağlamak.

İç denetim birimi tarafından verilen danışmanlık faaliyetlerinin güvence rolüne uyumlu ve uygun olup olmadığı, iç denetçinin herhangi bir idari sorumluluk üstlenip üstlenmemesine bağlıdır.

¹⁰³³ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, Ocak-2009, [https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf](https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf) s.2. (25 Ekim 2019).

¹⁰³⁴ a.g.e., s.2.

¹⁰³⁵ 2120.C3, İç Denetim Standartları, İç Denetim Enstitüsü, s.16.

¹⁰³⁶ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, s.5.

Başka bir anlatımla iç denetçiler, risklerin fiilen yönetimi konusunda herhangi bir rol üstlenmediği sürece danışmanlık hizmetleri verebilirler¹⁰³⁷.

İç denetimin bir kurumun kurumsal risk yönetim sürecinde oynadığı rol zaman içerisinde değişebilir ve¹⁰³⁸;

- Herhangi bir rolü olmamaktan,
- İç denetim planının bir parçası olarak risk yönetimi sürecini denetlemeye,
- Gözetim komitelerine, izleme faaliyetlerine ve durum raporlama çalışmalarına katılmak gibi risk yönetim sürecinde faal ve kesintisiz olarak katılıma,
- Risk yönetimi sürecinin yönetimi ve eşgüdümüne kadar uzanan bir aralıkta olabilir.

İç denetim aşağıdaki hususları dikkate alarak, bir kurumun kurumsal yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek durumundadır¹⁰³⁹:

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinliği ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

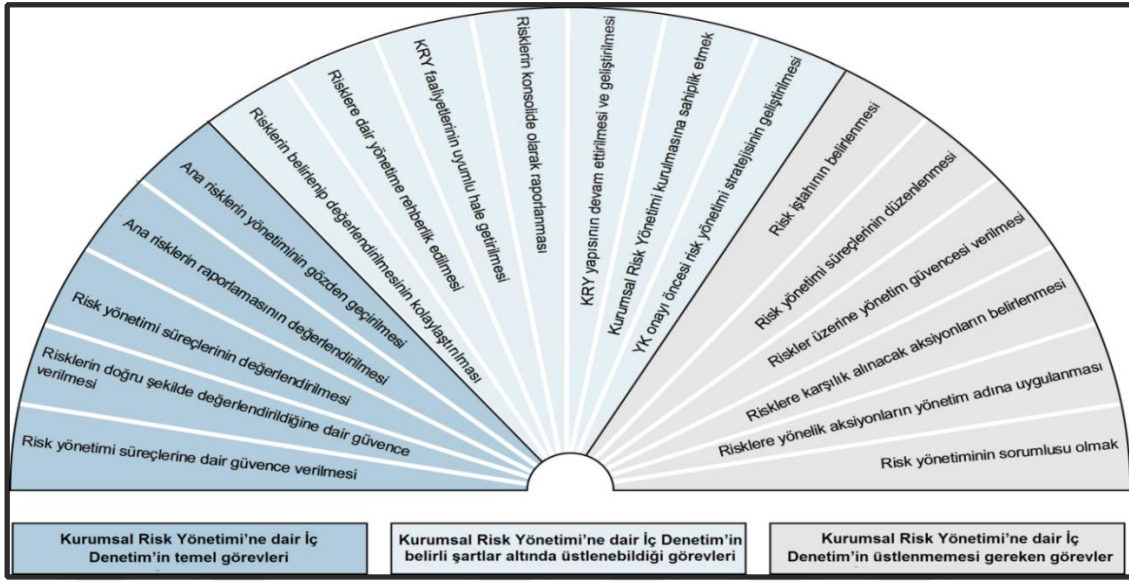
Profesyonel bir iç denetim biriminin işletmede hangi rolleri üstlenmesi gerektiği konusu ne kadar önemli ise, hangi rolleri üstlenmemesi gerektiği de en az bunun kadar önemlidir. İç denetimin herhangi bir rolü üstlenip üstlenemeyeceğine, bu faaliyetin iç denetimin bağımsızlığına ve nesnelliği ile ilgili bir tehdit oluşturup oluşturmadığına, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini geliştirme olanağının bulunup bulunmadığına bakılarak karar verilir. Şekil 3.3'te iç denetimin kurumsal risk yönetimdeki rolü gösterilmektedir¹⁰⁴⁰:

¹⁰³⁷ a.g.e., s.5.

¹⁰³⁸ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, İç Denetim Standartları Uygulama Önerisi 2120-1: Risk Yönetim Süreçlerinin Yeterliliğinin Değerlendirilmesi. <http://www.tide.org.tr/uploads/uygulamaonerileri.pdf> (24 Ekim 2019).

¹⁰³⁹ 2120. A1, Uluslararası İç Denetim Standartları, İç Denetim Enstitüsü, s.16.

¹⁰⁴⁰ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, "Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol", s.4.



Şekil 3.3: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimdeki Rolü

Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, Ocak-2009, s.4.

Şekil 3.3'ün sol tarafında yer alan faaliyetlerin tamamı güvence faaliyetleridir. İç Denetimde Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi ile uyumlu bir iç denetim fonksiyonu, söz konusu faaliyetlerin en azından bir kısmını yapabilir ve yapmalıdır. Tablonun orta bölümü, iç denetim fonksiyonunun kurumsal risk yönetimi konusunda üstlenebileceği danışmanlık rollerini göstermektedir. Tablonun sağ tarafı ise, iç denetimin üstlenmemesi gereken görevleri belirtmektedir¹⁰⁴¹.

¹⁰⁴¹ Ruveyda Kızıllıboğa, “Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Sisteminde İç Denetçilerin Görev ve Sorumlulukları”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 476, Haziran-2013, s.196.

4. İÇ DENETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI: BİST- İMALAT İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Giriş

Bu bölümde, iç denetim-işletme performansı ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak BİST’te yer alan imalat işletmelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasına yer verilmiştir.

Aşağıdaki başlıklarda araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları, önemi, hipotezleri, araştırma yöntemi ve yapılan anket sonucu elde edilen bulguların Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences-SPSS) Versiyon 26 aracılığı ile analiz edilmesi ve değerlendirilmesi konuları ele alınmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ana amacı, Borsa İstanbul’da yer alan ve iç denetim birimine sahip olan imalat işletmelerinde, iç denetim ile finansal performans arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu kapsamda iç denetimin aşağıda belirtilen alt boyutları ile finansal performans (aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjı) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. BİST imalat sanayi işletmelerinde;

- Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı destek ile finansal performans arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek,
- İç denetimin bağımsızlığı ile finansal performans arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek,
- İç denetçilerin mesleki yeterlilikleri ile finansal performans arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek,
- İç kontrol sistemi ile finansal performans arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bir işletmede iç denetim biriminin oluşturulması veya sürekli olarak iç denetçilerin çalıştırılması her şeyden önce o işletmeye ek maliyet getirmektedir. Bu temel nedenle sadece belirli bir

büyükölğe sahip işletmelerde iç denetim biriminin bulunacağı¹⁰⁴², diğler işletmelerde ise böyle bir birimin yer almayacağı düşüncesi, mevcut çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Satış hacmi, aktif büyüklüğü, çalışan sayısı bakımından belirli bir büyüklükte olmaları ve halka açık olmaları nedeniyle BİST imalat işletmelerinin bünyelerinde iç denetim birimi oluşturarak güncel iç denetim uygulamalarından yararlanacakları düşünülmektedir. Bu nedenle BİST imalat işletmeleri, bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklandığı üzere (2019 yılı verilerine göre) ülkemizin en büyük 500 sanayi şirketi arasındaki 67 halka açık şirketin BİST’te yer alan imalat şirketleri arasında bulunması¹⁰⁴³, mevcut çalışmanın kapsamının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sanayi sektörü içinde imalat sanayi en önemli ve dinamik alt sektördür. Bunun yanı sıra dünya genelindeki ölkelerin tamamına yakınında gerek üretim değeri gerekse istihdam hacmi bakımından en büyük paya sahip olan sektör imalat sanayidir¹⁰⁴⁴. Ülkemizde de imalat sanayi sektöründeki işletmelerin Gayri Safi Yurt içi Hasıla ve toplam ihracat içindeki payı oldukça yüksek seviyelerdedir¹⁰⁴⁵. Bu nedenle söz konusu işletmeler, ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşımakta ve ekonominin lokomotifi olarak ifade edilmektedir¹⁰⁴⁶. Bu bakımdan, imalat sanayi işletmelerinde iç denetim ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın kapsamında yer alan imalat işletmelerinin sayısı ve faaliyette bulundukları alt sektörler Tablo 4.1’de verilmiştir:

¹⁰⁴²Henderson, s.27.

¹⁰⁴³ [http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/\(02 Şubat 2019\).](http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/(02 Şubat 2019).)

¹⁰⁴⁴ Erdem Koç, Mahmut Can Şenel ve Kadir Kaya, “Dünyada ve Türkiye’de Sanayileşme I- Strateji ve Temel Sanayileşme Sorunları”, **Mühendis ve Makina**, Cilt.559, Sayı.690, 2018, s2.

¹⁰⁴⁵ T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, s.103, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/2020_Yili_Cumhurbaşkanlığı_Yıllık_Programı.pdf(22 Eylül 2020).

¹⁰⁴⁶ Mehmet Mercan ve Oktay Kızılkaya, “Türkiye’de Sanayi Sektörü Ekonomik Büyüme ve Verimlilik İlişkisinin Kaldor Yasaları Çerçevesinde Sınanması: Ekonometrik Bir Analiz”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt XXXVI, Sayı: I, 2014, s.141. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muiibd/issue/493/4380>(02 Kasım 2020).

Tablo 4.1: İmalat Sanayinin Alt Sektörlerine Göre İşletme Sayıları

İmalat Sanayinin Alt Sektörleri	İşletme Sayısı
Gıda İçecek ve Tütün	27
Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri	23
Orman Ürünleri ve Mobilya	5
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Ve Yayın	13
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	33
Taş ve Toprağa Dayalı	22
Ana Metal Sanayi	18
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	33
Diğer İmalat Sanayi	1
Toplam	175

Mali Kuruluşlar bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun nedeni bu kuruluşların kendilerine özgü mevzuatının bulunması, özellikle banka ve aracı kurumlarda iç denetime ilişkin gerekliliklerin ihtiyaçtan ziyade yasal zorunluluklar nedeniyle gerçekleştirilmesidir.

Mevcut çalışmanın kapsamını belirleyen diğer faktörler ise zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Bu sebeple çalışmanın kapsamı, 01 Mart 2020-10 Haziran 2020 tarihleri itibarıyla BİST'te yer alan ve imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlı bulunmaktadır*. 01 Mart 2020-10 Haziran 2020 tarihlerini kapsayan dönemde BİST'te yer alan imalat işletmelerinin sayısı 175'tir¹⁰⁴⁷. Ayrıca çalışma, söz konusu işletmelerin 2015-2019 dönemlerine ilişkin 5 yıllık süreyi kapsamaktadır.

Mevcut çalışma, anket formunda yer alan ifadeler ve katılımcıların verdikleri cevaplar ile sınırlı kalmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılmaktadır. Anketin kapalı uçlu sorulardan oluşması (açık uçlu sorulara yer verilmemesi) katılımcıların kendi düşüncelerini belirtmelerini engellemektedir. Çalışmada, kapalı uçlu soruların kullanılması, elde edilen verilerin analiz edilebilmesine olanak tanınması nedeniyle tercih edilmiştir.

Yukarıdakilerin yanı sıra (ikinci bölümde detaylı bir şekilde ele alındığı üzere) işletmelerin performansı çeşitli açılardan (finansal performans, finansal olmayan performans ve bütünsel performans) değerlendirilmektedir. Bu çalışmada BİST'te yer alan imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç denetim fonksiyonu ile finansal performansları arasındaki ilişki aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjı açısından ele alınmaktadır.

* Mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasının, (01 Mart-10 Haziran 2020 tarihlerini oluşturan 3 ayı aşkın bir zaman dilimini kapsamasının nedeni; dünya genelinde yaşanan Covid-19 salgını çerçevesinde, nisan ve mayıs aylarında ülkemiz çapında alınan tedbirler nedeniyle işletmelere ulaşılamamasıdır.

¹⁰⁴⁷ www.kap.org.tr (01 Mart 2020).

4.4. Araştırmanın Önemi

İç denetime ilişkin çalışmaların dünya genelinde özellikle 2000’li yılların başından itibaren artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra gelişmiş ülkelerde de iç denetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır¹⁰⁴⁸.

Ülkemizde, iç denetime yönelik çalışmalar içerisinde, iç denetimin işletmenin finansal performansı (aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjı) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum bu alanda bir boşluğun olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışmanın söz konusu boşluğun giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan sorulara, daha önceden yapılan araştırmaların sonuçları ve alandaki kuramsal bilgiler çerçevesinde cevaplar verilebilir. Verilen cevaplar, doğru ya da yanlış olabilir. Ancak, araştırma verileri ile cevapların doğruluğu ya da yanlışlığı belirlenmeye çalışılır. Bu nedenle, değişkenler veya olaylar arasında var olduğu belirtilen ilişkilere hipotez adı verilir¹⁰⁴⁹. Hipotez, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi belirten, doğrulanabilen veya yanlışlanabilen, teoriden türetilmiş, geçici, kesin olmayan, doğrulanmamış bir ifadedir¹⁰⁵⁰.

Tezin amacı çerçevesinde aynı konu üzerinde daha önce yapılmış olan (tablo 3.1’de ve tablo 3.2’de yer alan) çalışmalardan yararlanılarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H₁ : Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı destek ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₂ : İç denetimin bağımsızlığı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₃ : İç denetçilerin mesleki yeterlilikleri ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₄ : İç kontrol sistemi ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

¹⁰⁴⁸ Aziza Salim Kibwana and Francis Nyarombe, “Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks: Case Of KCB, Eldoret Branch”, **Africa Peer Review Journal**, Vol. 1, Iss. 2, Ver. I, September-2017, s.y. <http://www.reviewedjournal.com/> (19 Mart 2019).

¹⁰⁴⁹ Yaşar Baykul, Selahattin Gelbal ve Hülya Kelecioğlu, Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Araştırma Teknikleri (MEB), Altıncı Baskı, Ankara: Özyurt Matbaacılık Ltd. Şti., 2007, s.29.

¹⁰⁵⁰ Daniel Stockemer, **Quantitative Methods for the Social Sciences**, Cham: Springer International Publishing, 2019, s.16, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>.

H₅ : Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı destek ile özkaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₆ : İç denetimin bağımsızlığı ile özkaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₇ : İç denetçilerin mesleki yeterlilikleri ile özkaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₈ : İç kontrol sistemi ile özkaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

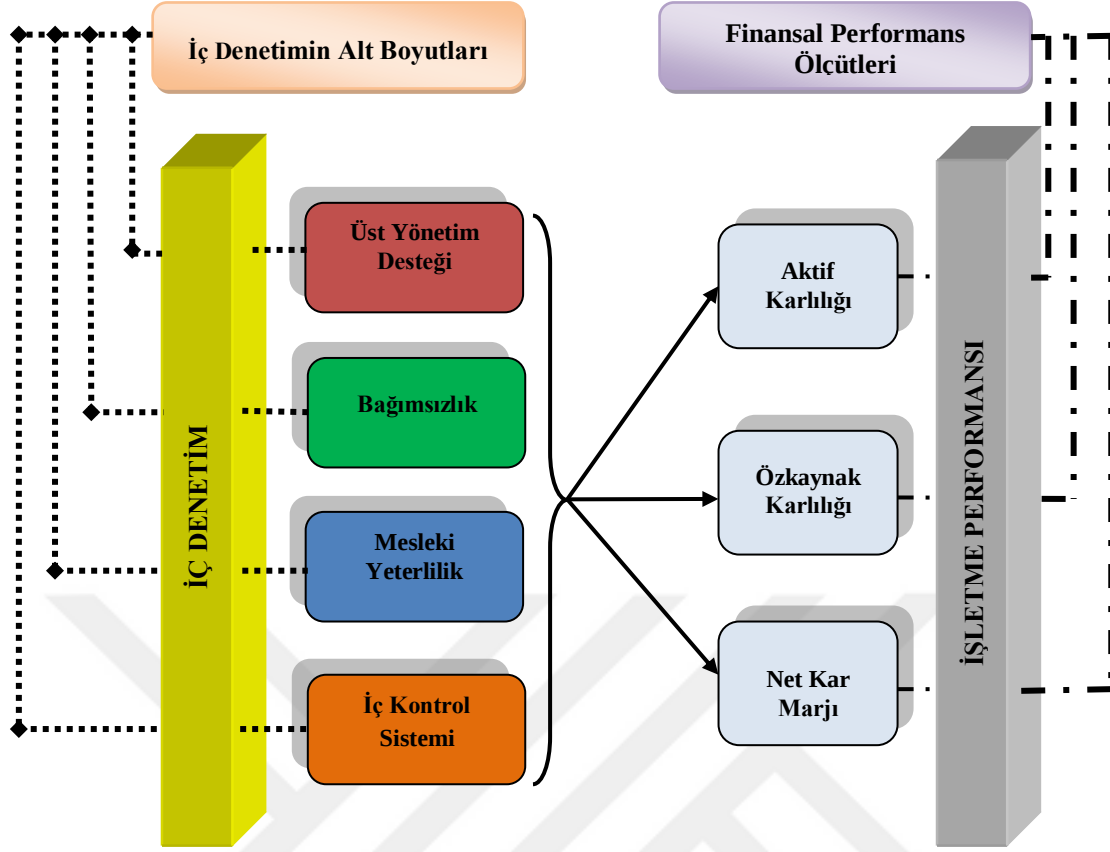
H₉ : Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı destek ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₁₀ : İç denetimin bağımsızlığı ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₁₁ : İç denetçilerin mesleki yeterlilikleri ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₁₂ : İç kontrol sistemi ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mevcut çalışmada, iç denetim ile finansal performans arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere oluşturulan on iki adet hipotez SPSS (Versiyon 26) paket programında **Kruskal-Wallis H Testi** ile analiz edilecektir. Analize tabi tutulacak değişkenler ve bunlar arasındaki ilişki Şekil 4.1’de gösterilmiştir:



Şekil 4.1: İç Denetim - İşletme Performansı İlişkisi

Önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, işletme performansının değerlendirilmesinde en çok kullanılan analiz yöntemlerinden birisi de oran analizidir. Bu çalışmada, iç denetimin alt boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde aşağıda belirtilen oranlardan yararlanılmıştır:

- ✓ Aktiflerin Karlılığı = $\text{Net Kar} / \text{Toplam Aktifler}$
- ✓ Öz sermayenin Karlılığı = $\text{Net Kar} / \text{Öz sermaye}$
- ✓ Net Kar Marjı = $\text{Net Kar} / \text{Net Satışlar}$

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut çalışmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde, öncelikle veriler toplanmış daha sonra söz konusu veriler SPSS (Versiyon 26) programı vasıtası ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Bu çalışmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin kullanılmasının nedeni ise niteliksel ve niceliksel verilerin toplanmasında etkinliği çok yüksek bir

yöntem olmasıdır¹⁰⁵¹. Anket yöntemi, araştırmanın amaçları çerçevesinde saptanan hedef kitle ile ilgili olarak genel bir kanıya ulaşmak istendiğinde, hedef kitlenin bütünü veya bunun içinden seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsamaktadır¹⁰⁵². Mevcut çalışmada Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinde iç denetim fonksiyonu ile finansal performans arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını ortaya koymak suretiyle, ülkemizdeki sanayi işletmeleri açısından iç denetim – finansal performans ilişkisine yönelik genel durumun değerlendirilmesi amaçlandığından anket yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamış, tam sayım yoluyla 175 işletmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

01Mart 2020 tarihi itibarıyla BİST'te yer alan 175 adet imalat işletmesine yönelik elektronik anket formu oluşturulmuştur. Elektronik anketin oluşturulmasında Google Formlar'dan yararlanılmıştır. Böylece katılımcıların anketi on-line olarak doldurmaları sağlanmıştır.

Anket formu oluşturulduktan sonra Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nın web sitesinden (www.kap.org.tr) anketin uygulanacağı 175 işletmenin iletişim bilgileri ve kurumsal e posta (mail) adreslerine ulaşılarak, söz konusu işletmelere on-line anket formu gönderilmiştir. Daha sonra çalışma kapsamındaki işletmeler ile telefon görüşmesi yapılarak çalışmanın içeriği hakkında kısaca bilgi verilmiş ve hangi işletmelerin iç denetim birimine sahip olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda 8 işletme bilgi vermekten kaçınmış, 16 işletmeye ulaşılamamış, 43 işletmede iç denetim biriminin olmadığı ifade edilmiştir. Kurumsal e-posta adreslerine on-line anket gönderilen (iç denetim birimine sahip olan) işletmelerle, anketlerin iç denetim yöneticisi veya personeline yönlendirilmesinin sağlanması konusunda belirli aralıklarla iletişime geçilmiştir. Ayrıca her işletmeden yalnızca bir iç denetçinin anket formunu doldurması gerektiği yönünde ilgililere bilgi verilmiştir.

Mevcut çalışmanın kapsamında bulunan işletmelerin iç denetçilerine yönelik olarak hazırlanan, toplamda 4 bölümden oluşan anket formundaki ifadelere/sorulara ilişkin detaylar şöyledir:

- **Birinci Bölüm:** Bu bölümde, araştırma kapsamındaki işletmelerde oluşturulan iç denetim birimlerinin etkin bir şekilde işletilip işletilmediğini saptama amacına yönelik ifadelere yer verilmiştir. Bu çerçevede birinci bölümde, üst yönetimin iç denetim birimini destekleyip desteklemediğini belirlemeye yönelik 5 ifade, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemeye yönelik 5 ifade, iç denetçilerin mesleki yeterliliğe sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik 5 ifade, işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin mevcut olup olmadığını belirlemeye yönelik 5 ifade olmak üzere toplamda 20 ifade bulunmaktadır.

¹⁰⁵¹ Ayşenur Eliuz Koyuncu, "Finansal Raporlamanın Güvenilirliği Üzerine Cobit Süreçlerinin Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2016), s.182.

¹⁰⁵² T. Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?**, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2006, s.11'den Aktaran: Kara, s.109.

- **İkinci Bölüm:** Bu bölüm kapsamındaki ilk 5 ifade iç denetim uygulamalarının işletmeye finansal anlamda olumlu bir katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemeye yöneliktir. Diğer 5 soru ise; iç denetimin, üst yönetim desteğinin, iç denetimin bağımsızlığının, mesleki yeterliliğin ve iç kontrol sisteminin finansal performansı ne derece ("1:Çok Düşük, 2:Düşük, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok Yüksek") etkilediğini belirlemeye yöneliktir.

- **Üçüncü Bölüm:** İşletmenin 2015-2019 dönemlerini kapsayan finansal performansına ilişkin 5 ifadeden oluşmaktadır.

- **Dördüncü Bölüm:** Bu bölüm, katılımcıların genel özelliklerine ilişkin 4 ifade ve işletme iç denetim birimine ilişkin 3 ifade olmak üzere toplam 7 ifadeden oluşmaktadır.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin detaylar aşağıdaki gibidir:

✓ 1 ila 25. ifadeler: "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde, 5'li Likert tipi ifadelerden,

✓ 26 ila 30. ifadeler: "1:Çok Düşük, 2:Düşük, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok Yüksek" şeklinde, 5'li Likert tipi ifadelerden,

✓ 31 ila 35. ifadeler: "1:Önemli Ölçüde Azaldı, 2:Azaldı, 3:Değişmedi, 4:Arttı, 5:Önemli Ölçüde Arttı" şeklinde 5'li Likert tipi ifadelerden,

✓ 36 ila 42. ifadeler ise, genel bilgi amaçlı (cinsiyetiniz ?, eğitim seviyeniz?, göreviniz? vb.) ifadelerden/sorulardan meydana gelmektedir.

Anket formu, Aikins (2011), Ondieki (2013), Bett (2014), Ejoh Ejom (2014), D.Girmay (2016), Thumbi (2016), Yetiş (2017), Ilham Ali (2017)'nin çalışmaları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca üst yönetim desteği, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi ile ilgili iç denetime yönelik ifadelerin hazırlanmasında, iç denetim standartlarından yararlanılmıştır.

Borsa İstanbul'daki 175 adet imalat işletmesine on-line olarak gönderilen anket formundan 67 adeti katılımcılar tarafından doldurularak geri gönderilmiştir. Ancak söz konusu anketlerden 5 tanesi analize uygun görülmediğinden (iç denetçilerin/katılımcıların işletmede çalıştığı süre 5 yılın altında olduğundan) analize dahil edilmemiş, toplamda 62 adet anket formu SPSS ile analiz edilmiştir. Anket aracılığı ile elde edilen verilere ait standart sapma, frekans, ortalama, yüzde dağılımları gibi temel istatistikler hesaplanarak grafikler ve tablolar yardımı ile açıklanmıştır.

Bu çalışmada, iç denetim–finansal performans ilişkisine yönelik olarak oluşturulan on iki adet hipotez parametrik olmayan yöntemlerden **Kruskal-Wallis H Testi** ile test edilmiştir. Ayrıca

katılımcıların (iç denetçilerin/iç denetim birimlerinin) genel özellikleri ile finansal performans arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı ise **Ki-Kare Bağımsızlık Testi** ile test edilmiştir.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında, anketler aracılığıyla elde edilen veriler SPSS (Versiyon 26) ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 4.2’de iç denetim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Her bir boyut için maddelerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir¹⁰⁵³:

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirliktedir,

$0,80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.2: İç Denetim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İç Denetimin Alt Boyutları	Cronbach Alpha (α)
Üst Yönetim Desteği	0,78
İç Denetimin Bağımsızlığı	0,91
Mesleki Yeterlilik	0,82
İç Kontrol Sistemi	0,91

Tabloda yer alan Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, tüm alt boyutlar için ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. İç denetimin bağımsızlığı ve iç kontrol sistemi alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri 0,91 ($\alpha = 0,91$), mesleki yeterlilik alt boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,82 ($\alpha = 0,82$) olduğundan söz konusu alt boyutları için ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu, üst yönetimin desteği alt boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0,78 ($\alpha = 0,78$) olduğundan bu alt boyut için ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Anketin ilk üç bölümünde yer alan sorular her ne kadar 5’li Likert tipi ölçek maddeleri biçiminde oluşturulmuş olsa da, burada katılımcıların tutumlarına yönelik değil, işletmelerin mevcut

¹⁰⁵³ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.633.

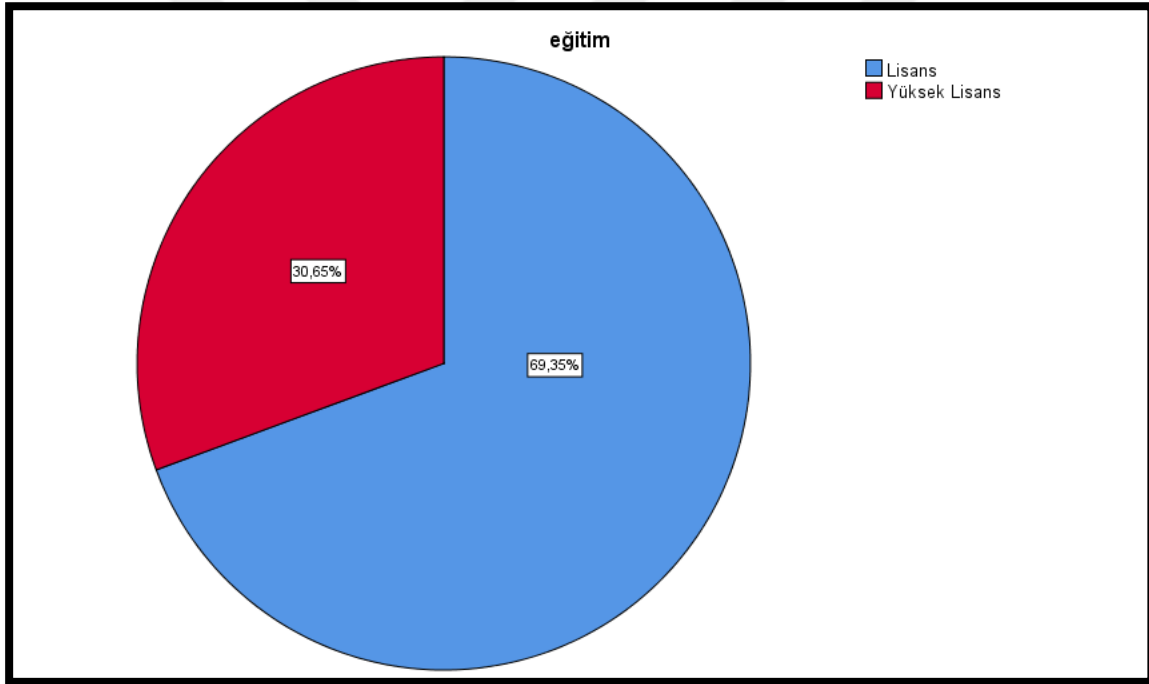
durumlarına yönelik sorular sorulmuştur. Bu nedenle kullanılan araç (yapılandırılmış) ölçek değil çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir veri formu niteliğindedir. Dolayısıyla çalışmada yapılandırılmış bir ölçek kullanılmadığından, geçerlilik analizine başvurulmamıştır¹⁰⁵⁴.

4.7.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aşağıdaki grafiklerde (Grafik 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 ve 4.6.'da) katılımcıların eğitim düzeylerine, cinsiyetlerine, kıdemlerine, çalıştıkları kurumda iç denetim biriminin faaliyet süresine, istihdam edilen iç denetçi sayısına ve katılımcıların görevlerine göre yüzde dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

► Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım

Katılımcıların eğitim düzeylerini öğrenmek üzere sorulan soruya alınan cevaplar, grafik 4.1'de yer almaktadır.



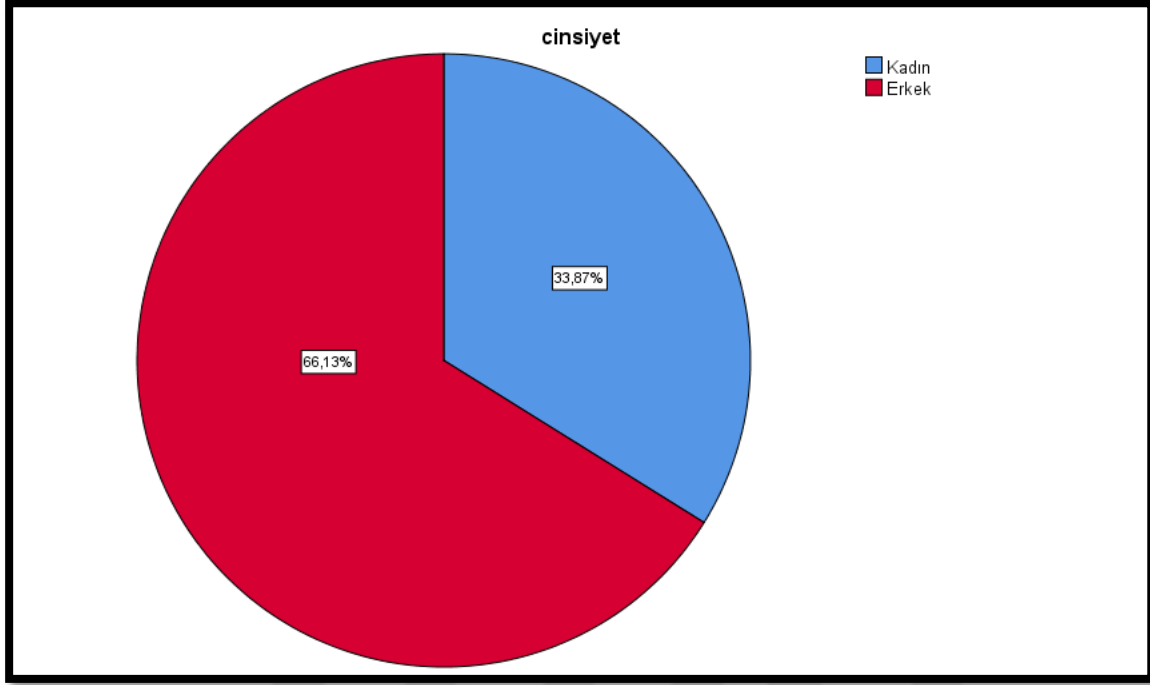
Grafik 4.1: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin Dağılım (%)

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılım incelendiğinde, lisans mezunları oranının %69,35 ve yüksek lisans mezunları oranının %30,65 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla anket sorularının eğitim seviyesi yüksek katılımcılar tarafından cevaplandığı ve elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

¹⁰⁵⁴http://media.acc.qcc.cuny.edu/faculty/volchok/Measurement_Volchok/Measurement_Volchok_print.html.(16 Ekim 2020).

➤ Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların cinsiyetlerini öğrenmek üzere sorulan sorulara alınan cevaplar, grafik 4.2’de yer almaktadır.

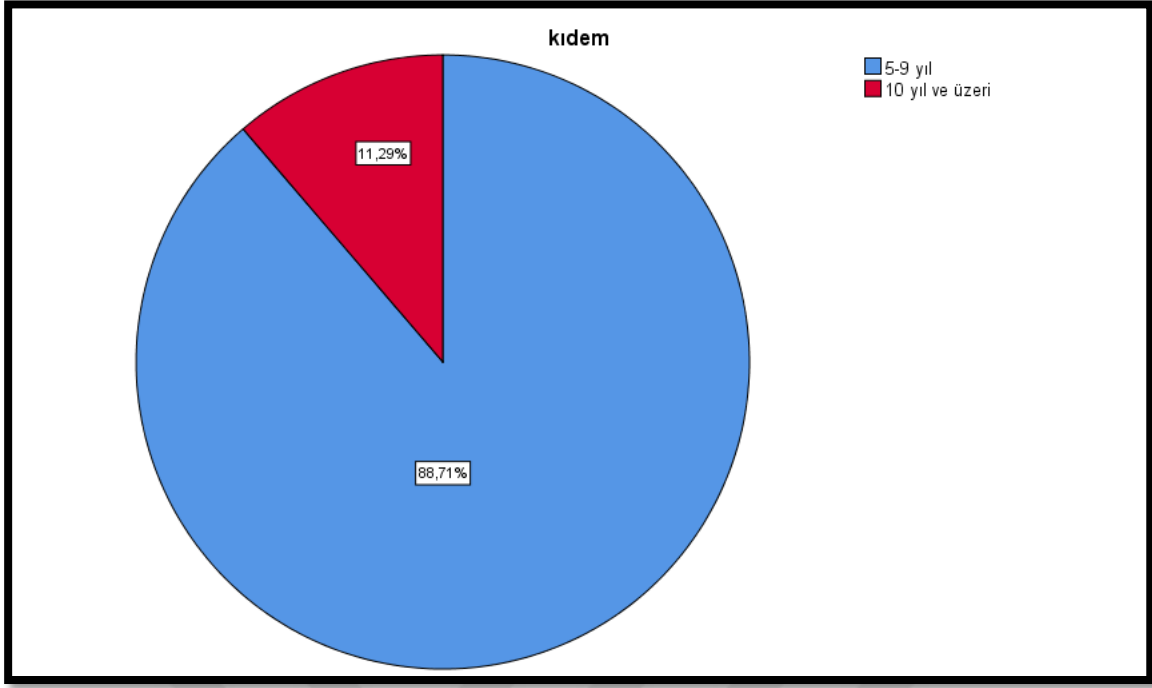


Grafik 4.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı (%)

Yukarıdaki grafikte yer alan bilgiler incelendiğinde, katılımcıların %33,87’sinin kadın, %66,13’ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Buradan katılımcı işletmelerdeki iç denetim birimi personelinin büyük bir çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

➤ Kıdeme İlişkin Dağılım

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki kıdemlerini öğrenmeye yönelik sorulan soruya verilen yanıtlar grafik 4.3’te verilmiştir.

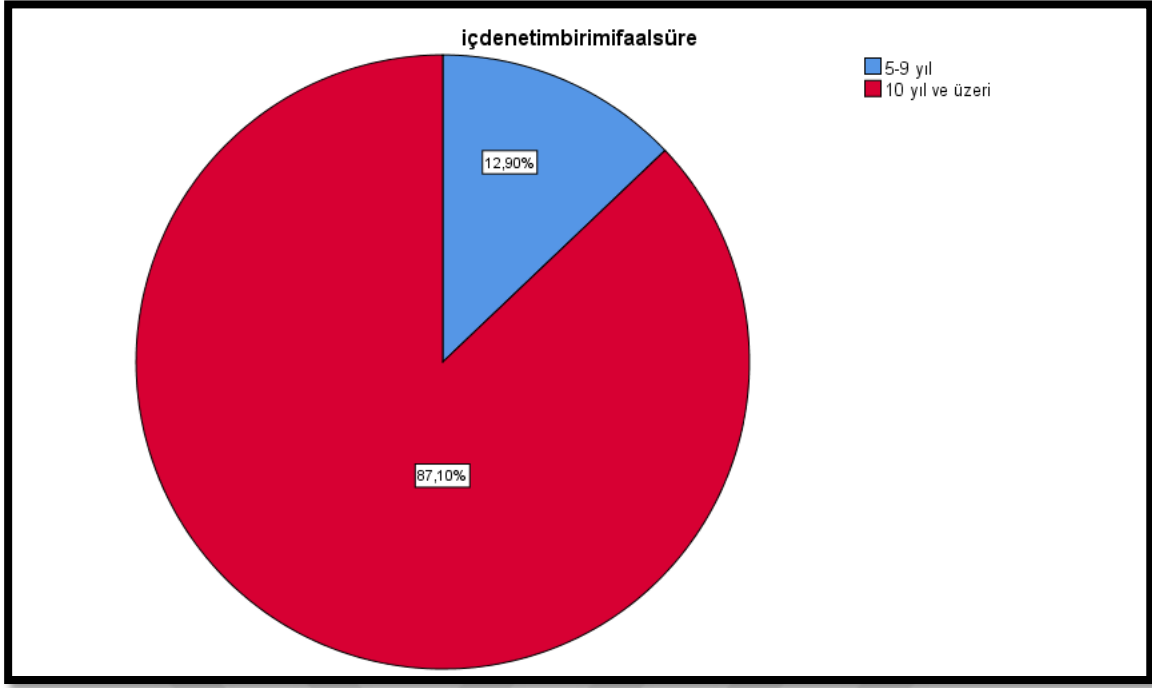


Grafik 4.3: Katılımcıların Kıdemlerine İlişkin Dağılım (%)

İç denetçilerin hali hazırda görev yaptıkları işletmelerdeki mesleki tecrübelerine (kıdeme) göre yüzde dağılımları incelendiğinde %88,71 oranı ile katılımcıların büyük kısmının 5-9 yıl arası kıdeme sahip oldukları görülmektedir. 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ise %11,29 gibi küçük bir orana sahiptir.

➤ **İç Denetim Biriminin Faaliyette Bulunduğu Süreye İlişkin Dağılım**

Katılımcılardan, çalıştıkları işletmede iç denetim biriminin ne zamandan beri faaliyette olduğunu öğrenmeye yönelik sorulan soruya alınan cevaplar grafik 4.4'te sunulmaktadır.

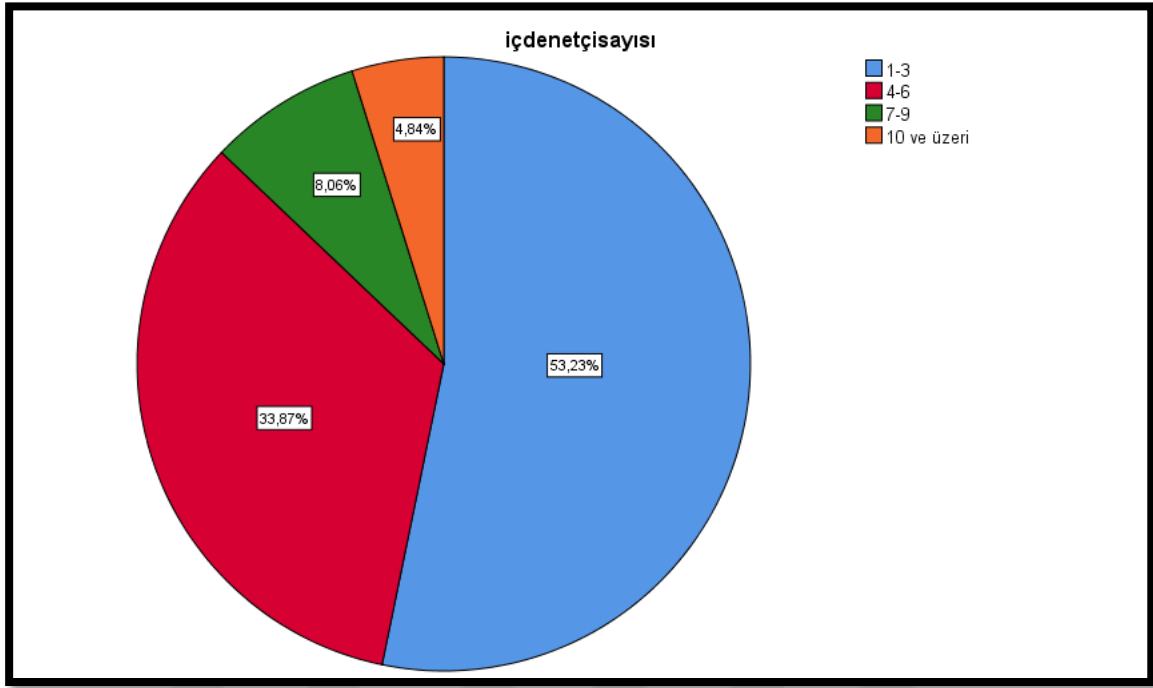


Grafik 4.4: İç Denetim Biriminin Faaliyette Bulunduğu Süreye İlişkin Dağılım (%)

Grafik incelendiğinde, katılımcıların görev yaptıkları işletmelerin %87,10'unda 10 yıl ve daha uzun süredir iç denetim biriminin faaliyette olduğu, %12,90'ında ise iç denetim biriminin 5-9 yıldır faaliyette olduğu görülmektedir. Yasal bir zorunluluk bulunmamasına rağmen, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%87,10) bünyelerinde 10 yıl veya daha uzun süreden beri iç denetim fonksiyonuna yer vermeleri, iç denetimin katılımcı işletmeler tarafından önemli bir fonksiyon olarak değerlendirildiğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

➤ **İşletmelerde İstihdam Edilen İç Denetçi Sayısına İlişkin Dağılım**

Katılımcılar tarafından, çalıştıkları işletmenin iç denetim biriminde istihdam edilen iç denetçi sayısını öğrenmeye yönelik sorulan soruya verilen yanıtlar grafik 4.5'te yer almaktadır.

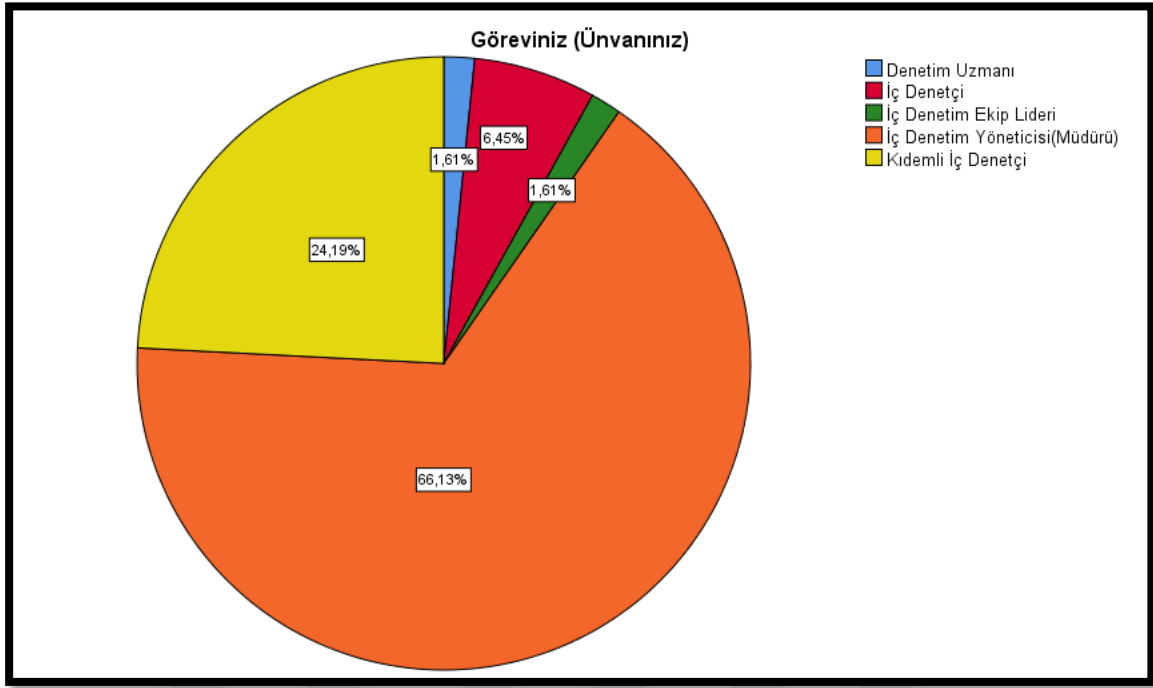


Grafik 4.5: İstihdam Edilen İç Denetçi Sayısına İlişkin Dağılım (%)

Ankete katılan işletmelerde istihdam edilen iç denetçi sayısına göre dağılım incelendiğinde, işletmelerin çoğunluğunun (%53,23'ünün) 1-3 kişi, işletmelerin % 33,87'sinin 4-6 kişi, işletmelerin % 8,06'sının 7-9 kişi ve işletmelerin % 4,84'ünün ise 10 ve daha fazla sayıda iç denetçi istihdam ettiği görülmektedir.

➤ **Katılımcıların Görevlerine İlişkin Dağılım**

Katılımcıların görevlerini öğrenmeye yönelik sorulan soruya verilen yanıtlar grafik 4.6'da gösterilmektedir:



Grafik 4.6: Katılımcıların Görevlerine İlişkin Dağılım (%)

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere, katılımcıların % 66,13'ü iç denetim müdürü, % 24,19'u kıdemli iç denetçi, % 6,45'i iç denetçi, % 1,61'i iç denetim ekip lideri ve yine % 1,61'i denetim uzmanı olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların genel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 4.3'te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 4.3: Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Katılımcıların Genel Özellikleri		N	%
Eğitim	Lisans	43	69,35
	Yüksek Lisans	19	30,65
Cinsiyet	Kadın	21	33,87
	Erkek	41	66,13
Kıdem	5-9 yıl	55	88,71
	10 yıl ve üzeri	7	11,29
İç Denetim Biriminin Mevcut Olup Olmadığı	Evet (Mevcut)	62	%100
	Hayır (Mevcut Değil)	-	-
İç Denetim Biriminin Faaliyette Bulunduğu Süre	5-9 yıl	8	12,90
	10 yıl ve üzeri	54	87,10
İstihdam Edilen İç Denetçi Sayısı	1-3	33	53,23
	4-6	21	33,87
	7-9	5	8,06
	10 ve üzeri	3	4,84
Unvan	Denetim Uzmanı	1	1,61
	İç Denetçi	4	6,45
	İç Denetim Ekip Lideri	1	1,61
	İç Denetim Yöneticisi (Müdürü)	41	66,13
	Kıdemli İç Denetçi	15	24,19

Önceki açıklamalara ek olarak Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmelerin tümünde iç denetim birimi mevcuttur.

4.7.2. İç Denetime İlişkin Temel İstatistikler

Aşağıdaki tablolarda (Tablo 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 ve 4.9'da) katılımcıların, anket formundaki iç denetime yönelik maddelere verdikleri puanların ortalamaları, standart sapmaları, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Ortalama puanlar 1 ile 5 arasında olup puanlar arttıkça o konudaki görüşe katılma derecesinin de attığı anlaşılmaktadır. Tablolar (Tablo 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 ve 4.9'da) genel olarak incelendiğinde hemen hemen her madde için olumlu görüşün hakim olduğu görülmektedir.

➤ Üst Yönetimin Desteği

Tablo 4.4’te üst yönetim tarafından iç denetim birimine gerekli desteğin sağlanıp sağlanmadığını belirlemeye yönelik ifadelerle, katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Söz konusu tablo incelendiğinde, “işletmenizdeki iç denetçi sayısı yeterlidir” ifadesinin 3,24 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortalama, “kararsızım” ile “katılıyorum” seçenekleri arasında bulunmaktadır. Bunun dışındaki tüm ifadelerle ait ortalamaların 4’ün üzerinde olduğu ve olumlu görüşü yansıttığı görülmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin iç denetime sağladığı destek ile ilgili olarak ortaya çıkan bu sonuç, genel olarak olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte, iç denetim hizmetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi için işletmelerde yeterli sayıda iç denetçinin istihdam edilmesi arzu edilen durumdur.

Tablo 4.4: Üst Yönetimin Desteğine ilişkin Temel İstatistikler

Üst Yönetim Desteği	1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	N	%	Ortalama	Standart Sapma
Üst yönetim iç denetim birimini desteklemektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	4,05	,76
	Katılmıyorum	1	1,6		
	Kararsızım	7	11,3		
	Katılıyorum	38	61,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	15	24,2		
İşletmenizdeki iç denetçi sayısı yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,2	3,24	,94
	Katılmıyorum	10	16,1		
	Kararsızım	26	41,9		
	Katılıyorum	19	30,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	5	8,1		
İşletmenizde, iç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime bağlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	4,16	,87
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	7	11,3		
	Katılıyorum	28	45,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	24	38,7		
İç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime düzenli olarak yazılı rapor sunmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,24	,86
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	22	35,5		
	Kesinlikle Katılıyorum	29	46,8		
Üst yönetim, iç denetim biriminin önerilerini dikkate almaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,06	,79
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	11	17,7		
	Katılıyorum	30	48,4		
	Kesinlikle Katılıyorum	19	30,6		

Tablo 4.4’teki yüzde dağılımları incelendiğinde, “üst yönetim iç denetim birimini desteklemektedir” ifadesine katılımcıların % 24,2’si “kesinlikle katılıyorum”, % 61,3’ü “katılıyorum”,

% 11,3'ü “kararsızım” cevabını verirken, bu ifadeye “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin toplamda (%1,6 + %1,6) % 3,2 gibi küçük bir oranda kaldığı görülmektedir.

“İşletmenizdeki iç denetçi sayısı yeterlidir” ifadesine, katılımcıların % 8,1'i “kesinlikle katılıyorum”, % 30,6'sı “katılıyorum”, % 41,9'u “kararsızım”, % 16,1'i “katılmıyorum” ve % 3,2'lik bir kısmı ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Dolayısıyla olumlu görüş belirtenlerin oranının % 38,9 olduğu, olumsuz görüş belirtenlerin oranının ise % 19,3'te kaldığı anlaşılmaktadır.

“İşletmenizde, iç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime bağlıdır” ifadesine katılımcıların % 38,7'si “kesinlikle katılıyorum”, % 45,2'si “katılıyorum”, % 11,3'ü “kararsızım”, % 3,2'si “katılmıyorum” ve % 1,6'sı “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu kapsamda olumlu görüş belirtenlerin % 83,9'luk büyük bir orana sahip olduğu, olumsuz görüş belirtenlerin ise % 4,8'lik küçük bir oranda olduğu görülmektedir.

“İç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime düzenli olarak yazılı rapor sunmaktadır” ifadesine katılımcıların % 46,8'i “kesinlikle katılıyorum”, % 35,5'i “katılıyorum”, % 12,9'u “kararsızım”, % 4,8'i “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu kapsamda olumlu görüş belirtenler % 82,3'lük büyük bir orana sahipken, olumsuz görüş belirtenler % 4,8 şeklinde küçük bir oranda kalmaktadır.

“Üst yönetim, iç denetim biriminin önerilerini dikkate almaktadır” ifadesine katılımcıların % 30,6'sının “kesinlikle katılıyorum”, % 48,4'ünün “katılıyorum”, % 17,7'sinin “kararsızım”, % 3,2'sinin “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu ifade ile ilgili olarak katılımcıların büyük bir kısmının (% 79'unun) olumlu görüşe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

➤ İç Denetimin Bağımsızlığı

Tablo 4.5'te işletmelerdeki iç denetim birimlerinin kurum içi bağımsızlığını ve iç denetçilerin çalışmalarında bağımsız hareket edebilme durumlarını belirlemeye yönelik ifadeler (sorulara) katılımcılar tarafından verilen cevaplara ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Söz konusu tabloda görüldüğü gibi tüm ifadeler ait ortalamalar 4'ün üzerindedir. Bu ortalama değer “katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla iç denetimin bağımsızlığına ilişkin olumlu görüşün hakim olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.5: İç Denetimin Bağımsızlığına ilişkin Temel İstatistikler

İç Denetimin Bağımsızlığı	1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenizde yönetim kurulunca onaylanmış bir iç denetim yönetmeliği vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,24	,84
	Katılmıyorum	4	6,5		
	Kararsızım	4	6,5		
	Katılıyorum	27	43,5		
	Kesinlikle Katılıyorum	27	43,5		
İç denetim faaliyetinin kapsamı iç denetim birimi tarafından belirlenmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,11	,85
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	26	41,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	23	37,1		
İç denetçiler çalışmalarında bağımsız hareket etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,13	,80
	Katılmıyorum	-	-		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	28	45,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	22	35,5		
İç denetçiler görevlerini yaparken objektif hareket etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,31	,80
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	7	11,3		
	Katılıyorum	23	37,1		
	Kesinlikle Katılıyorum	30	48,4		
İç denetçiler tüm işlem ve kayıtlara gerektiğinde ulaşabilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,23	,80
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	26	41,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	26	41,9		

Tablo 4.5’te yer alan “İşletmenizde yönetim kurulunca onaylanmış bir iç denetim yönetmeliği vardır” ifadesi ile ilgili yüzde dağılımları incelendiğinde, ankete katılanların % 43,5’inin “kesinlikle katılıyorum”, % 43,5’inin “katılıyorum”, % 6,5’inin “kararsızım”, % 6,5’inin ise “katılmıyorum” ifadesini işaretledikleri görülmektedir. Diğer bir anlatımla, katılımcıların % 87’sinin bu ifade ile ilgili olumlu görüşe sahip olduğu, buna karşın % 6,5’lik küçük bir oranda katılımcının ise olumsuz görüşe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

“İç denetim faaliyetinin kapsamı iç denetim birimi tarafından belirlenmektedir” ifadesine “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde görüş belirtenlerin oranları sırasıyla % 37,1 ve % 41,9’dur. Katılımcıların % 16,1’i “kararsızım” ve % 4,8’i ise “katılmıyorum” şeklinde görüşe sahiptir. Bu ifade ile ilgili olarak büyük bir çoğunluğun (% 79) olumlu görüş belirttiği görülmektedir.

“İç denetçiler çalışmalarında bağımsız hareket etmektedir” ifadesine katılımcıların % 35,5’i “kesinlikle katılıyorum”, % 45,2’si “katılıyorum” ve % 16,1’i “kararsızım” şeklinde görüşe sahiptir.

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi iç denetçilerin çalışmalarında bağımsız hareket etmediğini düşünen katılımcı bulunmamaktadır.

“İç denetçiler görevlerini yaparken objektif hareket etmektedir” ifadesine katılımcıların, % 48,4'ü kesinlikle katılırken, % 37,1'i “katılıyorum” cevabını vermiştir. “Kararsızım” cevabını işaretleyen katılımcıların oranı % 11,3 iken “katılmıyorum” cevabını verenlerin oranı ise % 3,2'dir.

“İç denetçiler tüm işlem ve kayıtlara gerektiğinde ulaşabilmektedir” ifadesine katılımcıların % 41,9'u “kesinlikle katılıyorum”, % 41,9'u “katılıyorum”, % 12,9'u “kararsızım”, % 3,2'si ise “katılmıyorum” şeklinde görüşe sahiptir. Bu oranlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 83,8'inin) işlem ve kayıtlara gerektiğinde ulaşabildiği, buna karşın % 3,2'lik küçük bir kesimin ise işlem ve kayıtlara ulaşmada sorunlar yaşadığı anlaşılmaktadır.

➤ Mesleki Yeterlilik

Tablo 4.6'da katılımcıların gerekli mesleki yeterliliğe sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik ifadelerle verdikleri cevaplara ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Belirtilen tablo incelendiğinde, *“İşletmenizdeki iç denetçiler, uluslararası geçerliliği bulunan en az bir mesleki sertifikaya (CIA, CFSA, CCSA, CGAP, CRMA) sahiptir”* ifadesinin 3,18'lik ortalama ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ortalama “kararsızım” ile “katılıyorum” seçenekleri arasında bulunmaktadır. Bunun dışındaki tüm ifadelerle ait ortalamaların 4'ün üzerinde olduğu ve olumlu görüşü yansıttığı görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuç, katılımcıların mesleki yeterlilik durumları ile ilgili olarak olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte, tüm iç denetçilerin, mesleki açıdan sahip olunan yeterliliğin göstergesi olarak değerlendirilen, uluslararası geçerliliği bulunan en az bir mesleki sertifikaya sahip olması arzu edilen durumdur.

Tablo 4.6: İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerine ilişkin Temel İstatistikler

Mesleki Yeterlilik	1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenizde iç denetçilerin eğitim seviyesi, mesleki yeterlilik açısından önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,32	,74
	Katılmıyorum	1	1,6		
	Kararsızım	7	11,3		
	Katılıyorum	25	40,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	29	46,8		
İşletmenizdeki iç denetçiler gerekli mesleki tecrübeye sahiptir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,11	,79
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	29	46,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	21	33,9		
İşletmenizdeki iç denetçiler, uluslararası geçerliliği bulunan en az bir mesleki sertifikaya (CIA, CFSA, CCSA, CGAP, CRMA) sahiptir.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	8,1	3,18	1,02
	Katılmıyorum	7	11,3		
	Kararsızım	27	43,5		
	Katılıyorum	18	29,0		
	Kesinlikle Katılıyorum	5	8,1		
İç denetçiler görevleri ile ilgili sorumlulukları yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahiptir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,05	,78
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	34	54,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	27,4		
İşletmeniz, iç denetçilerin bilgi ve becerilerinin sürekli geliştirilmesini destekler.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,05	,84
	Katılmıyorum	4	6,5		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	31	50,0		
	Kesinlikle Katılıyorum	19	30,6		

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, “İşletmenizde iç denetçilerin eğitim seviyesi, mesleki yeterlilik açısından önemlidir”, ifadesine katılımcıların % 46,8’i kesinlikle katılırken, “katılıyorum” diyenlerin oranı % 40,3, “kararsızım” şeklinde görüş belirtenlerin oranı % 11,3 ve “katılmıyorum” seçeneğini tercih edenlerin oranı ise % 1,6’dır.

Katılımcıların % 33,9’u “İşletmenizdeki iç denetçiler gerekli mesleki tecrübeye sahiptir” ifadesine “kesinlikle katılıyorum” cevabını verirken, % 46,8’i “katılıyorum”, % 16,1’i “kararsızım”, % 3,2’si “katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, katılımcıların % 80,7’sini oluşturan büyük bir çoğunluğu, işletmelerinde görevli iç denetçilerin yeterli mesleki tecrübeye sahip olduğunu düşünürken, % 3,2’lik küçük bir oranı bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 4.6 incelendiğinde, “İşletmenizdeki iç denetçiler, uluslararası geçerliliği bulunan en az bir mesleki sertifikaya (CIA, CFSA, CCSA, CGAP, CRMA) sahiptir” ifadesine katılımcıların % 8,1’inin “kesinlikle katılıyorum” görüşünde olduğu, % 29’unun “katılıyorum” görüşünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 43,5’inin bu ifadeye ne katıldığı ne de katılmadığı anlaşılmakta, %

11,3'lük bir kesimin söz konusu ifadeye “katılmıyorum” şeklinde görüş belirttiği ve geriye kalan % 8,1'lik kesimin ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo 4.6'dan elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların % 27,4'ü “İç denetçiler görevleri ile ilgili sorumlulukları yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahiptir” ifadesine kesinlikle katılırken, “katılıyorum” görüşüne sahip olanlar % 54,8'lik, “kararsızım” diyenler % 12,9'luk ve söz konusu ifadeye katılmadığını belirtenler % 4,8'lik orana sahiptir.

“İşletmeniz, iç denetçilerin bilgi ve becerilerinin sürekli geliştirilmesini destekler” ifadesi ile ilgili olarak katılımcılardan “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini tercih edenlerin oranı % 30,6, “katılıyorum” görüşüne sahip olanların oranı % 50 ve “kararsızım” tercihini işaretleyenlerin oranı % 12,9'dur. Bu ifadeye katılmadığını belirtenler ise % 6,5'lik küçük bir orana sahiptir.

➤ İç Kontrol Sistemi

İç denetçilerin, çalıştıkları işletmelerdeki iç kontrol sistemi ile ilgili uygulamaları dikkate alarak, iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığını belirlemeye yönelik ifadelere verdikleri cevaplarla ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, frekans ve yüzde dağılımları tablo 4.7'de yer almaktadır. Söz konusu tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 4,15 en düşük ortalamanın ise 4,02 olmak üzere, tüm ifadeler için ortalamaların 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değer “katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneği arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerdeki iç kontrol sistemlerinin etkinliği ile ilgili olumlu görüşün hakim olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7: İç Kontrol Sistemine ilişkin Temel İstatistikler

İç Kontrol Sistemi	1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İşletmenizde etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,02	,67
	Katılmıyorum	1	1,6		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	38	61,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	13	21,0		
İşletmenizin iç kontrol sistemi, varlıkların korunmasını sağlamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,06	,74
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	9	14,5		
	Katılıyorum	34	54,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	27,4		
İç kontrol sistemi, faaliyetlerin yasa ve düzenlemelere uygun yürütülmesini sağlamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,15	,83
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	28	45,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	23	37,1		
Riskler için gerekli önlemler alınmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,08	,75
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	6	9,7		
	Katılıyorum	36	58,1		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	27,4		
İç denetçiler düzenli olarak iç kontrol sisteminin işleyişini inceler ve değerlendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,11	,79
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	29	46,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	21	33,9		

Tablo 4.7 incelendiğinde, “işletmenizde etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur” ifadesine katılımcıların % 21’i “kesinlikle katılıyorum”, % 61,3’ü “katılıyorum”, % 16,1’i “kararsızım” ve % 1,6’lık küçük bir azınlığı ise “katılmıyorum” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Katılımcıların, “işletmenizin iç kontrol sistemi, varlıkların korunmasını sağlamaktadır” ifadesine ilişkin katılım düzeyleri incelendiğinde, % 27,4’ünün “kesinlikle katılıyorum”, % 54,8’inin “katılıyorum”, % 14,5’inin “kararsızım” ve % 3,2’sinin ise “katılmıyorum” şeklinde görüş belirttiği anlaşılmaktadır.

“İç kontrol sistemi, faaliyetlerin yasa ve düzenlemelere uygun yürütülmesini sağlamaktadır” ifadesine, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş belirtenlerin oranı % 37,1, “katılıyorum” şeklinde görüş belirtenlerin oranı % 45,2, “kararsızım” görüşünde olanların oranı % 12,9 ve “katılmıyorum” görüşündekilerin oranı ise % 4,8’dir.

“Riskler için gerekli önlemler alınmaktadır” ifadesine katılımcıların % 27,4’ü “kesinlikle katılıyorum”, % 58,1’i “katılıyorum”, % 9,7’si “kararsızım”, % 4,8’i ise “katılmıyorum” şeklinde görüşe sahiptir.

“İç denetçiler düzenli olarak iç kontrol sisteminin işleyişini inceler ve değerlendirir” ifadesine katılımcıların % 33,9’u kesinlikle katılırken, “katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 46,8, “kararsızım” görüşündekilerin oranı % 16,1, “katılmıyorum” görüşündekilerin oranı ise % 3,2’dir. Bu sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere katılımcıların bu ifade ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir.

➤ **İç Denetim – Finansal Performans İlişkisi**

Tablo 4.8’de iç denetim faaliyetlerinin işletmenin finansal performansına olumlu katkı sağlayıp sağlamadığını tespit etmeye yönelik ifadeler katılımcılar tarafından verilen cevaplara ait ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.8 incelendiğinde, ortalama değerlerin 4,03 ile 4,32 arasında değiştiği bu değerlerin “katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneği arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iç denetim-finance performans ilişkisine yönelik olarak iç denetimin finansal performansı olumlu etkilediği şeklinde görüşün hakim olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8: İç Denetim – Finansal Performans İlişkisine ilişkin Temel İstatistikler

İç Denetim - Finansal Performans İlişkisi	1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İç denetim işletmenizin finansal raporlama sürecini iyileştirir	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,6	4,03	,87
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	10	16,1		
	Katılıyorum	30	48,4		
	Kesinlikle Katılıyorum	19	30,6		
İç denetim işletmenizde faaliyetlerin verimliliğini artırır.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,19	,85
	Katılmıyorum	3	4,8		
	Kararsızım	8	12,9		
	Katılıyorum	25	40,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	26	41,9		
İç denetim işletmenizde hilelerin önlenmesini sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,32	,76
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	5	8,1		
	Katılıyorum	26	41,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	29	46,8		
İç denetim işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,29	,80
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	7	11,3		
	Katılıyorum	24	38,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	27	46,8		
İç denetim faaliyetleri işletmenizde maliyet tasarrufu sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	4,19	,81
	Katılmıyorum	2	3,2		
	Kararsızım	9	14,5		
	Katılıyorum	26	41,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	25	40,3		

Tablo 4.8 incelendiğinde, “iç denetim işletmenizin finansal raporlama sürecini iyileştirir” ifadesine katılımcıların % 30,6’sı “kesinlikle katılıyorum”, % 48,4’ü “katılıyorum” görüşüne sahiptir. Dolayısıyla söz konusu ifade ile ilgili olarak büyük bir çoğunluğun (%79) olumlu görüşte birleştikleri görülmektedir. Diğer taraftan iç denetim finansal raporlama sürecini iyileştirir ifadesine katılımcıların % 16,1’i “kararsızım” yanıtını verirken, katılımcıların % 3,2’sinin “katılmıyorum”, % 1,6’sının “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini tercih ettikleri ve olumsuz görüşte oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcılar tarafından, “iç denetim işletmenizde faaliyetlerin verimliliğini artırır” ifadesine sırasıyla şu yanıtların verildiği görülmektedir; % 41,9 “kesinlikle katılıyorum”, % 40,3 “katılıyorum”, % 12,9 “kararsızım”, % 4,8 “katılmıyorum”. Bu sonuçlar çerçevesinde, bu ifade ile ilgili olarak, küçük bir oranda katılımcının (% 4,8) olumsuz görüşe sahip olduğu bununla birlikte büyük bir çoğunluğun (% 82,2) ise olumlu görüşe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İç denetim işletmenizde hilelerin önlenmesini sağlar” ifadesine “kesinlikle katıldığını” belirtenler % 46,8’lik, “katılıyorum” görüşünde olanlar % 41,9’luk, “kararsızım” şeklinde görüş

belirtenler % 8,1'lik orana sahip iken, bu ifade ile ilgili olarak “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüşe sahip olanlar ise % 3,2'lik bir küçük orana sahiptir.

“iç denetim işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur” ifadesine katılımcıların % 46,8'i kesinlikle katılırken, “katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 38,7, “kararsızım” görüşündekilerin oranı % 11,3, “katılmıyorum” görüşündekilerin oranı ise % 3,2'dir. Bu sonuçlardan da anlaşılabacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun (%85,5) bu ifade ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir.

“iç denetim faaliyetleri işletmenizde maliyet tasarrufu sağlar” ifadesi ile ilgili olarak katılımcılardan “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini tercih edenlerin oranı % 40,3, “katılıyorum” görüşüne sahip olanların oranı % 41,9 ve “kararsızım” tercihini işaretleyenlerin oranı % 14,5'tir. Bu ifadeye katılmadığını belirtenler ise % 3,2'lik küçük bir orana sahiptir. Bu sonuçlardan anlaşılabacağı üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu (% 82,3) işletmelerde iç denetim uygulamalarının maliyet tasarrufu sağladığı görüşüne sahiptir.

➤ İç Denetimin Finansal Performansı Etkileme Düzeyi

Tablo 4.9'da iç denetimin, araştırma kapsamındaki işletmelerin finansal performansını etkileme düzeyini tespit etmeye yönelik sorulara katılımcılar tarafından verilen cevaplara ait ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Ortalama puanlar 1 ile 5 arasında (1:Çok Düşük, 2:Düşük, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok Yüksek) olup puanlar arttıkça o konudaki görüşe katılma derecesinin de attığı anlaşılmaktadır. Tablo 4.9 incelendiğinde, ortalama değerlerin 3,45 ile 3,81 arasında değiştiği bu değerlerin “Orta” ile “Yüksek” seçenekleri arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: İç Denetimin Finansal Performansı Etkileme Düzeyine ilişkin Temel İstatistikler

İç Denetimin Finansal Performansı Etkileme Düzeyi	1-Çok Düşük 2-Düşük 3-Orta 4-Yüksek 5-Çok Yüksek	N	%	Ortalama	Standart Sapma
İç denetimin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?	Çok Düşük	1	1,6	3,48	,76
	Düşük	3	4,8		
	Orta	27	43,5		
	Yüksek	27	43,5		
	Çok Yüksek	4	6,5		
Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı desteğin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?	Çok Düşük	1	1,6	3,45	,78
	Düşük	3	4,8		
	Orta	30	48,4		
	Yüksek	23	37,1		
	Çok Yüksek	5	8,1		
İç denetimin bağımsızlığının, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?	Çok Düşük	1	1,6	3,55	,80
	Düşük	3	4,8		
	Orta	25	40,3		
	Yüksek	27	43,5		
	Çok Yüksek	6	9,7		
İç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?	Çok Düşük	1	1,6	3,81	,87
	Düşük	3	4,8		
	Orta	15	24,2		
	Yüksek	31	50,0		
	Çok Yüksek	12	19,4		
İç kontrol sisteminizin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?	Çok Düşük	1	1,6	3,58	,76
	Düşük	2	3,2		
	Orta	24	38,7		
	Yüksek	30	48,4		
	Çok Yüksek	5	8,1		

“İç denetimin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?” sorusuna katılımcıların % 6,5’inin “çok yüksek”, % 43,5’inin “yüksek”, % 43,5’inin “orta”, % 4,8’inin “düşük” ve % 1,6’sının “çok düşük” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde, katılımcıların yarısı (% 43,5+ % 6,5) iç denetimin finansal performansı “çok yüksek” veya “yüksek” düzeyde etkilediğini düşünmektedir. Öte yandan katılımcılar içerisindeki küçük bir kesim (% 6,4) iç denetimin finansal performansı “çok düşük” veya “düşük” düzeyde etkilediği görüşüne sahiptir.

Tablo 4.9 incelendiğinde, “üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı desteğin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?” sorusuna katılımcıların, % 8,1’inin “çok yüksek”, % 37,1’inin “yüksek” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Üst yönetim desteğinin finansal performansı “orta” düzeyde etkilediğini düşünenlerin oranı % 48,4 iken, düşük düzeyde etkilediğini belirtenlerin oranı % 4,8 ve çok düşük düzeyde etkilediğini belirtenlerin oranı ise % 1,6’dır. Bu sonuçlardan anlaşılabileceği üzere, katılımcılar arasında üst yönetim desteğinin finansal performansı “çok düşük” veya

“düşük” düzeyde etkilediği görüşüne sahip olanlar % 6,2 gibi küçük bir paya sahip iken, katılımcıların % 45,2’si “yüksek” veya “çok yüksek” düzeyde etkilediğini düşünmektedir.

“İç denetimin bağımsızlığının, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir?” sorusuna katılımcıların % 9,7’sinin “çok yüksek”, % 43,5’inin “yüksek”, % 40,3’ünün “orta”, % 4,8’inin “düşük” ve % 1,6’sının “çok düşük” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcılar arasında küçük bir oran (% 6,4) iç denetimin bağımsızlığının finansal performansı “çok düşük” veya “düşük” düzeyde etkilediği görüşüne sahip iken, katılımcıların yarısından fazlası (% 53,2’si) iç denetimin bağımsızlığının finansal performansı “yüksek” veya “çok yüksek” düzeyde etkilediğini belirtmektedir.

İç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? sorusuna katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (% 69,4) “çok yüksek” veya “yüksek” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Katılımcıların % 24,2’si iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin finansal performansı “orta” düzeyde etkilediği görüşüne sahipken, “düşük veya çok düşük” şeklinde görüşe sahip olanların oranının ise yalnızca % 6,4 olduğu anlaşılmaktadır.

İç kontrol sisteminizin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? sorusunu, “çok yüksek”, “yüksek” ve “orta” şeklinde cevaplayan katılımcıların oranı sırasıyla, % 8,1, % 48,4 ve % 38,7’dir. Aynı soruya “düşük” cevabını verenlerin oranı % 3,2 iken “çok düşük” şeklinde cevap verenlerin oranının ise % 1,6 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların % 56,5’i çalıştıkları işletmelerdeki iç kontrol sisteminin işletmelerin finansal performansını “çok yüksek” veya “yüksek” derecede etkilediğini düşünmektedir. Buna karşın % 4,8’lik bir kesim ise iç kontrol sisteminin finansal performansı “düşük” veya “çok düşük” düzeyde etkilediği fikrine sahiptir.

4.7.3. İç Denetimin Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler

Katılımcıların anket formundaki ifadelere verdikleri yanıtlar çerçevesinde, yukarıdaki tablolarda (Tablo 4.4, Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de) üst yönetimin desteği, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır. Tablo 4.10’da ise iç denetimin her bir alt boyutu ile ilgili olarak katılımcılar tarafından verilen cevaplara ait ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 4.10: İç Denetimin Alt Boyutlarına İlişkin Temel İstatistikler

İç Denetimin Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Üst Yönetimin Desteği	3,95	,62
İç Denetimin Bağımsızlığı	4,20	,70
Mesleki Yeterlilik	3,94	,64
İç Kontrol Sistemi	4,08	,65

Tablo 4.10 incelendiğinde, en yüksek ortalama 4,20 ile iç denetimin bağımsızlığına aittir. Bu değer 5’li Likert ölçeğine göre “katılıyorum” seçeneği ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneği arasındadır. Dolayısıyla katılımcıların iç denetimin bağımsızlığı yönündeki görüşü olumludur. Bunu 4,08 ortalama puan ile iç kontrol sistemi izlemektedir ve katılımcılar işletmelerindeki iç kontrol sisteminin etkin olduğu görüşündedir. Üst yönetim desteği ve mesleki yeterlilik ortalama puanları sırasıyla 3,95 ve 3,94 olup bu değerler de olumlu görüşün hakim olduğunu göstermektedir. Genel olarak düşük bulunan standart sapmalar da, katılımcıların maddelere verdikleri puanların birbirine yakın olduğunu ve değişkenliğin çok yüksek olmadığını göstermektedir.

4.7.4. Ankete Katılan İşletmelerin Finansal Performansına İlişkin Temel İstatistikler

Tablo 4.11’de, mevcut araştırma kapsamındaki işletmelerin 2015-2019 dönemlerine ilişkin aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjı oranlarında ne gibi bir değişiklik olduğunu saptamaya yönelik ifadeler katılımcılar tarafından verilen yanıtların frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.11: Ankete Katılan İşletmelerin Finansal Performanslarına İlişkin Temel İstatistikler

Finansal Performans		N	%
Aktif Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/ Toplam Varlıklar)	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,6
	Azaldı	8	12,9
	Değişmedi	18	29,0
	Arttı	30	48,4
	Önemli Ölçüde Arttı	5	8,1
Öz kaynak Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/ Toplam Öz kaynaklar)	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,6
	Azaldı	8	12,9
	Değişmedi	19	30,6
	Arttı	29	46,8
	Önemli Ölçüde Arttı	5	8,1
Kar Marjı Oranı (Dönem Net Karı/ Net Satışlar)	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,6
	Azaldı	9	14,5
	Değişmedi	23	37,1
	Arttı	28	45,2
	Önemli Ölçüde Arttı	1	1,6

Tablo 4.11’de yer alan frekans ve yüzdelere incelediğinde, 2015-2019 dönemine ilişkin olarak katılımcıların % 8,1’i çalıştıkları işletmelerin aktif karlılık oranının önemli ölçüde arttığını, % 48,4’ü arttığını, % 29’u aktif karlılığının değişmediğini % 12,9’u azaldığını ve % 1,6’lık küçük bir bölümü ise önemli ölçüde azaldığını ifade etmişlerdir. Öz kaynak karlılığı ile ilgili olarak, katılımcıların % 8,1’i, bu oranın önemli ölçüde arttığını, % 46,8’i oranın arttığını, % 30,6’sı değişmediğini ifade etmektedir. Buna karşın, katılımcıların % 12,9’u çalıştıkları işletmelerin öz kaynak karlılığında azalış olduğunu, % 1,6’sı ise önemli ölçüde azalış olduğunu belirtmektedir.

2015-2019 dönemine ilişkin olarak katılımcıların % 1,6’sı işletmelerinin net kar marjı oranında “önemli ölçüde artış” olduğunu, % 45,2’si “artış” olduğunu, % 37,1’i bu oranın “değişmediğini”, % 14,5’i söz konusu oranda “azalış” olduğunu ve % 1,6’sı ise “önemli ölçüde azalış” olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.11’de yer alan sonuçlardan anlaşılabileceği üzere, işletmelerin büyük kısmının finansal performansını yansıtan aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı oranları ya değişmemiş ya da artmıştır.

4.7.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda finansal performans ölçütleri (aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı) ile iç denetimin alt boyutları (üst yönetim desteği, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi) arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Burada finansal ölçütlerin her biri ordinal ölçekli, dolayısıyla kategoriktir. İç denetim ölçeğinin alt boyutları ise oransal ölçekli yani niceldir. Alt boyutlara ait değerlerin normal dağılıp dağılmadığı **Kolmogorov-Smirnov Testi** ile araştırılmış ve dağılımların normal olmadığı görülmüştür. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, çoğu zaman veriler normal dağılmamaktadır¹⁰⁵⁵. Bu nedenle hipotezler parametrik olmayan yöntemlerden **Kruskal-Wallis H Testi** ile test edilmiştir. Testler %5 anlamlılık, %95 güven düzeyinde yapılmıştır.

Genellikle parametrik One Way Anova testinin parametrik olmayan eşdeğeri olarak görülen Kruskal-Wallis Testi, üç veya daha fazla bağımsız grubun karşılaştırmasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek için kullanılan¹⁰⁵⁶, en yaygın parametrik olmayan testlerden bir tanesidir¹⁰⁵⁷.

4.7.5.1.İç Denetim ile Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 4.12’de, mevcut araştırmanın amaçları doğrultusunda, iç denetim ile aktif karlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak oluşturulan ve aşağıda yer alan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

H₁: Üst yönetim desteği ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İç denetimin bağımsızlığı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Mesleki yeterlilik ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İç kontrol sistemi ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁰⁵⁵ David W. Chan, “Hardiness and Its Role in the Stres-burnout Relationship Among Prospective Chinese Teachers in Hong Kong. Teaching and Teacher Education”, 2003, s.280-285’den aktaran: Hüseyin Şenerol, “Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2020.), s.139.

¹⁰⁵⁶ Thomas W. MacFarland ve Jan M. Yates, “Kruskal-Wallis H-Test for OneWay Analysis of Variance (ANOVA) by Ranks”, İçinde: **Introduction to Nonparametric Statistics for the Biological Sciences Using R**, Springer International Publishing, 2016, s.177. https://doi.org/10.1007/978-3-319-30634-6_6.

¹⁰⁵⁷ Engin Yıldıztepe, Parametrik Olmayan İstatistiksel Yöntemler, s.3, 2018, https://kisi.deu.edu.tr/engin.yildiztepe/dl/ist4031/D10_Kruskal%20Wallis.pdf(28 Aralık 2020).

Tablo 4.12: İç Denetim İle Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

İç Denetimin Alt Boyutları	Aktif Karlılığı Oranı (Net Kar/ Toplam Varlıklar)	N	Sıra Ortalaması	Kruskal Wallis H	P
Üst Yönetim Desteği	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,00	10,915	0,028
	Azaldı	8	37,56		
	Değişmedi	18	22,39		
	Arttı	30	34,90		
	Önemli Ölçüde Arttı	5	40,30		
	Toplam	62			
İç Denetimin Bağımsızlığı	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,50	5,579	0,233
	Azaldı	8	36,31		
	Değişmedi	18	26,75		
	Arttı	30	33,03		
	Önemli Ölçüde Arttı	5	37,70		
	Toplam	62			
Mesleki Yeterlilik	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,50	11,027	0,026
	Azaldı	8	39,56		
	Değişmedi	18	22,78		
	Arttı	30	33,83		
	Önemli Ölçüde Arttı	5	42,00		
	Toplam	62			
İç Kontrol Sistemi	Önemli Ölçüde Azaldı	1	1,00	9,987	0,041
	Azaldı	8	39,25		
	Değişmedi	18	24,56		
	Arttı	30	32,50		
	Önemli Ölçüde Arttı	5	44,20		
	Toplam	62			

Tablo 4.12 incelendiğinde, üst yönetim desteği ile aktif karlılığı oranı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p=0,028<0,05$). **H1 kabul edilmiştir.** Üst yönetim desteği puanının, aktif karlılığı önemli ölçüde artan işletmelerde daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. İç denetimin bağımsızlığı ile aktif karlılığı oranı arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($p=0,233>0,05$). **H2 reddedilmiştir.** Mesleki yeterlilik ile aktif karlılığı oranı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p=0,026<0,05$). **H3 kabul edilmiştir.** Mesleki yeterlilik puanının da aktif karlılığı önemli ölçüde artan işletmelerde en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İç kontrol sistemi ile aktif karlılığı

oranı arasındaki ilişki de anlamlıdır ($p=0,041<0,05$). **H4 kabul edilmiştir.** Burada da en yüksek iç kontrol sistemi puanının aktif karlılığı önemli ölçüde artan işletmelere ait olduğu görülmektedir.

4.7.5.2.İç Denetim İle Öz Kaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

Bu başlıkta mevcut araştırmanın amaçları doğrultusunda iç denetim ile öz kaynak karlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak oluşturulan ve aşağıda yer alan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

H₅: Üst yönetim desteği ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: İç denetimin bağımsızlığı ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Mesleki yeterlilik ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: İç kontrol sistemi ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezlere ilişkin test sonuçları tablo 4.13'te gösterilmektedir.

Tablo 4.13: İç Denetim İle Öz Kaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

İç Denetimin Alt Boyutları	Öz Kaynak Karlılığı Oranı (Net Kar/ Toplam Öz kaynaklar)	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Üst Yönetim Desteği	Önemli ölçüde azaldı	1	1,00	9,667	0,046
	Azaldı	8	37,56		
	Değişmedi	19	23,42		
	Arttı	29	34,97		
	Önemli ölçüde arttı	5	38,50		
	Toplam	62			
İç Denetimin Bağımsızlığı	Önemli ölçüde azaldı	1	1,50	5,819	0,213
	Azaldı	8	36,31		
	Değişmedi	19	26,82		
	Arttı	29	33,03		
	Önemli ölçüde arttı	5	38,70		
	Toplam	62			
Mesleki Yeterlilik	Önemli ölçüde azaldı	1	1,50	12,602	0,013
	Azaldı	8	39,56		
	Değişmedi	19	22,42		
	Arttı	29	34,03		
	Önemli ölçüde arttı	5	44,40		
	Toplam	62			
İç Kontrol Sistemi	Önemli ölçüde azaldı	1	1,00	9,692	0,046
	Azaldı	8	39,25		
	Değişmedi	19	24,24		
	Arttı	29	33,45		
	Önemli ölçüde arttı	5	41,50		
	Toplam	62			

Tablo 4.13 incelendiğinde üst yönetim desteği ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,046<0,05$). **H₅ kabul edilmiştir.** En yüksek üst yönetim desteği puanı, öz kaynak karlılık oranı önemli ölçüde artan işletmelere aittir.

İç denetimin bağımsızlığı ile öz kaynak karlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p=0,213>0,05$). **H₆ reddedilmiştir.**

Mesleki yeterlilik ile öz kaynak karlılığı oranı arasında anlamlı ilişki vardır ($p=0,013<0,05$). **H₇ kabul edilmiştir.** En yüksek mesleki yeterlilik puanı öz kaynak karlılığı önemli ölçüde artan işletmelere aittir.

İç kontrol sistemi ile öz kaynak karlılığı oranı arasında da anlamlı ilişki vardır ($p=0,046<0,05$). **H₈ kabul edilmiştir.** İç kontrol sistemi puanı en yüksek işletmeler, öz kaynak karlılığı oranının da önemli ölçüde arttığı işletmelerdir.

4.7.5.3.İç Denetim İle Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

Bu başlıkta, mevcut araştırmanın amaçları doğrultusunda, iç denetim ile net kar marjı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak oluşturulan ve aşağıda belirtilen hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

H₉: Üst yönetim desteği ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: İç denetimin bağımsızlığı ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Mesleki yeterlilik ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: İç kontrol sistemi ile net kar marjı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez testi sonuçları tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4.14: İç Denetim İle Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

İç Denetimin Alt Boyutları	Net Kar Marjı Oranı:(Dönem Net Karı/ Net Satışlar)	N	Sıra Ortalaması	Kruskal-Wallis H	P
Üst Yönetim Desteği	Önemli ölçüde azaldı	1	47,50	4,991	0,288
	Azaldı	9	28,89		
	Değişmedi	23	26,13		
	Arttı	28	35,93		
	Önemli ölçüde arttı	1	38,50		
	Toplam	62			
İç Denetimin Bağımsızlığı	Önemli ölçüde azaldı	1	32,50	1,111	0,892
	Azaldı	9	29,28		
	Değişmedi	23	29,48		
	Arttı	28	33,48		
	Önemli ölçüde arttı	1	41,50		
	Toplam	62			
Mesleki Yeterlilik	Önemli ölçüde azaldı	1	32,50	4,075	0,396
	Azaldı	9	32,06		
	Değişmedi	23	26,22		
	Arttı	28	35,00		
	Önemli ölçüde arttı	1	49,00		
	Toplam	62			
İç Kontrol Sistemi	Önemli ölçüde azaldı	1	24,50	2,836	0,586
	Azaldı	9	33,39		
	Değişmedi	23	26,91		
	Arttı	28	34,71		
	Önemli ölçüde arttı	1	37,00		
	Toplam	62			

Tablo 4.14 incelendiğinde tüm p değerleri 0,05'ten büyük olduğundan **H₉, H₁₀, H₁₁ ve H₁₂ reddedilmiştir**. Net kar marjı oranındaki değişim ile üst yönetim desteği, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.7.6. Katılımcıların Genel Özellikleri İle Finansal Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması (Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları)

Katılımcıların genel özellikleri ile finansal performans ölçütleri arasında herhangi bir ilişkinin mevcut olup olmadığını belirlemek amacıyla **Ki-Kare Bağımsızlık Testi (Chi-Square Test of Independence)** yapılmıştır.

Ki-kare bağımsızlık testi, isimsel (sınıflama-nominal) ya da sıralı (ordinal) ölçekli tablolatırılmış verilerde, bağımsızlık analizleri yapmaya yarayan yöntemdir¹⁰⁵⁸. Ki-Kare Bağımsızlık Testi, veri setindeki değişkenlerin farklı ölçütlere ya da belirli amaca göre iki ya da çok yönlü çapraz tablo biçiminde sınıflandırılması halinde değişkenlerin belirlenen özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Böylece, değişkenler arasında bir ilişkinin (bağımlılığın) veya birlikte değişimin olup olmadığı belirlenebilmektedir¹⁰⁵⁹. Araştırmamızda, hem katılımcıların genel özellikleri, hem de finansal performans ölçütleri kategorik değişkenler olduğundan, karşılaştırmalar Ki-Kare Bağımsızlık Testi ile yapılmıştır.

4.7.6.1. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Aktif Karlılığı Oranının Karşılaştırılması

Katılımcıların (iç denetçilerin/iç denetim birimlerinin) genel özellikleri ile aktif karlılığı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla, elde edilen veriler, SPSS (Versiyon 26) programında **Ki-Kare Bağımsızlık Testi** ile analiz edilmiştir. Tablo 4.15'te Ki-Kare Bağımsızlık Testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

¹⁰⁵⁸Ertuğrul Çolak, “Ki-Kare Bağımsızlık Analizi”, http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler/ecz2014%2013_20140527094539.pdf, 2014, s.1 (Erişim tarihi: 03.09.2020).

¹⁰⁵⁹ Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s.315.

Tablo 4.15: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Aktif Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

Genel Özellikler		Aktif Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/Toplam Varlıklar)					Ki-Kare	P
		Önemli Ölçüde Azaldı	Azaldı	Değişmedi	Arttı	Önemli Ölçüde Arttı		
Eğitim Düzeyi	Lisans	1	5	11	21	5	3,409	0,492
	Yüksek Lisans	0	3	7	9	0		
Cinsiyet	Kadın	0	5	8	8	0	7,594	0,108
	Erkek	1	3	10	22	5		
Tecrübe (Kıdem)	5-9 yıl	1	8	17	27	2	13,631	0,009
	10 yıl ve üzeri	0	0	1	3	3		
İç denetim biriminin faaliyetinde bulunduğu süre	5-9 yıl	0	0	2	6	0	3,470	0,482
	10 yıl ve üzeri	1	8	16	24	5		
İç denetçi sayısı	1-3	1	4	10	15	3	3,101	0,995
	4-6	0	3	5	11	2		
	7-9	0	1	2	2	0		
	10 ve üzeri	0	0	1	2	0		

Tablo 4.15'teki p değerleri incelendiğinde, aktif karlılığı ile arasında ilişki bulunan tek değişkenin (tecrübe) kıdem olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,009<0,05$). Bunun nedeni, aktif karlılığı oranının azaldığı işletmelerde 10 yıl ve üzeri kıdemde personel bulunmamasıdır.

Eğitim düzeyi, cinsiyet, iç denetim biriminin faaliyetinde bulunduğu süre ve iç denetçi sayısının aktif karlılığı oranı ile ilişkili olmadığı görülmektedir.

4.7.6.2. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Öz kaynak Karlılığı Oranının Karşılaştırılması

Katılımcıların genel özellikleri ile öz kaynak karlılığı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla elde edilen veriler SPSS (Versiyon 26) programında **Ki-Kare Bağımsızlık Testi** ile analiz edilmiştir. Tablo 4.16'da Ki-Kare Bağımsızlık Testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.16: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Öz kaynak Karlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

Genel Özellikler		Öz Kaynak Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/ Toplam Öz Kaynaklar)					Ki-Kare	P
		Önemli Ölçüde Azaldı	Azaldı	Değişmedi	Arttı	Önemli Ölçüde Arttı		
Eğitim Düzeyi	Lisans	1	5	12	20	5	3,173	0,529
	Yüksek Lisans	0	3	7	9	0		
Cinsiyet	Kadın	0	5	8	8	0	7,087	0,131
	Erkek	1	3	11	21	5		
Kıdem	5-9 yıl	1	8	17	25	4	1,717	0,788
	10 yıl ve üzeri	0	0	2	4	1		
İç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre	5-9 yıl	0	0	2	5	1	2,139	0,710
	10 yıl ve üzeri	1	8	17	24	4		
İç denetçi sayısı	1-3	1	4	11	14	3	3,128	0,995
	4-6	0	3	6	10	2		
	7-9	0	1	1	3	0		
	10 ve üzeri	0	0	1	2	0		

Tablo 4.16'daki p değerleri incelendiğinde, tüm değerler 0,05'ten büyük olduğundan, hiçbir değişkenin öz kaynak karlılığı oranı ile anlamlı ilişkisi bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öz kaynak karlılığı oranındaki değişim eğitim düzeyi, cinsiyet, kıdem, iç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre ve iç denetçi sayısından etkilenmemektedir.

4.7.6.3. Katılımcıların Genel Özellikleri ile Net Kar Marjı Oranının Karşılaştırılması

Katılımcıların genel özellikleri ile net kar marjı arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla elde edilen veriler SPSS (Versiyon 26) programında **Ki-Kare Bağımsızlık Testi** ile analiz edilmiştir. Tablo 4.17'de, Ki-Kare Bağımsızlık Testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.17: Katılımcıların Genel Özellikleri ile Net Kar Marjı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

Genel Özellikler		Kar Marjı Oranı:(Dönem Net Karı/ Net Satışlar)					Ki-Kare	P
		Önemli Ölçüde Azaldı	Azaldı	Değişmedi	Arttı	Önemli Ölçüde Arttı		
Eğitim Düzeyi	Lisans	0	7	16	19	1	3,035	0,552
	Yüksek Lisans	1	2	7	9	0		
Cinsiyet	Kadın	0	5	10	6	0	5,797	0,215
	Erkek	1	4	13	22	1		
Kıdem	5-9 yıl	1	9	21	24	0	9,535	0,049
	10 yıl ve üzeri	0	0	2	4	1		
İç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre	5-9 yıl	0	0	3	5	0	2,241	0,691
	10 yıl ve üzeri	1	9	20	23	1		
İç denetçi sayısı	1-3	1	5	12	14	1	2,759	0,997
	4-6	0	3	8	10	0		
	7-9	0	1	2	2	0		
	10 ve üzeri	0	0	1	2	0		

Tablo 4.17’deki p değerleri incelendiğinde, net kar marjı oranı ile arasında ilişki bulunan tek değişkenin kıdem olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,049<0,05$). Bunun nedeni, aktif karlılığında olduğu gibi, net kar marjı oranının azaldığı işletmelerde de 10 yıl ve üzeri kıdemde personel bulunmamasıdır.

Eğitim düzeyi, cinsiyet, iç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre ve iç denetçi sayısının net kar marjı oranı ile ilişkili olmadığı görülmektedir.

4.8. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirilmesi

Bu başlıkta temel istatistiklere ait bulgular ile hipotez testi sonuçları birlikte değerlendirilmektedir.

Hipotez testine ilişkin bulgular ile tablo 4.10’da yer alan iç denetimin alt boyutlarına ilişkin temel bulgular (ortalamalar) birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki noktalar öne çıkmaktadır;

✓ Tablo 4.10 incelendiğinde, en yüksek ortalama değer 4,20 ile iç denetimin bağımsızlığına aittir. Dolayısıyla katılımcıların iç denetimin bağımsızlığı yönündeki görüşü olumludur. Bununla birlikte, literatürdeki çalışmaların aksine, mevcut çalışmanın hipotez testi sonuçlarına göre, iç denetimin bağımsızlığı ile Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinin finansal performansı (aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

✓ Tablo 4.10'da görüldüğü üzere, iç kontrol sistemine ilişkin ortalama değer 4,08'dir. Dolayısıyla, katılımcılar, işletmelerindeki iç kontrol sisteminin etkin olduğu görüşündedir. Buna paralel olarak hipotez testi sonuçları, iç kontrol sistemi ile Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinin finansal performansı (aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, literatürdeki çalışmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir.

✓ Tablo 4.10'da yer alan üst yönetim desteğine ilişkin ortalamanın 3,95 olması, katılımcıların bu konuda olumlu görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Yapılan hipotez testi sonuçları, üst yönetim desteği ile Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinin finansal performansı (aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, literatür çalışmalarında üst yönetim desteği ile aktif karlılığı arasında bulunan anlamlı ilişkiyi desteklemektedir.

✓ Tablo 4.10'daki mesleki yeterlilik ortalama puanının 3,94 olması, bu konuda olumlu görüşün hakim olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde mesleki yeterliliğe ilişkin hipotez testi sonuçları da iç denetçilerin sahip oldukları mesleki yeterlilik ile Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinin finansal performansı (aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu açıklamaktadır. Bu durum, literatür çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

✓ Öte yandan beklenmeyen bir sonuç olarak, üst yönetim desteği, iç denetimin bağımsızlığı, iç denetçilerin mesleki yeterliliği ve iç kontrol sistemi ile Borsa İstanbul'da yer alan imalat sanayi işletmelerinin net kar marjı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojidaki hızlı gelişmeler rekabetin şiddetlenmesi, ticaret hacminin artması, büyük ölçekli işletmelerin meydana gelmesi ve işletmelerin organizasyon yapılarının karmaşıklaşması ile sonuçlanmıştır. Yaşanan gelişmeler işletmelerde yönetim ve kontrolü zorlaştırmıştır. Böylece işletmelerde yönetim tarafından karar vermek için kullanılan bilgileri doğrulayacak ayrı bir iç güvence işlevine (iç denetim) yönelik kritik bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır.

Enron, Global Crossing, Tyco, Worldcom, Adelphia ve Health South gibi büyük ölçekli şirketlerde yaşanan finansal skandallar, tüm paydaşları büyük zararlara uğratmış ve dünya genelinde finansal tablolara olan güveni zedelemiştir. Bu durum şirketlerde iç kontrol uygulamalarının etkinliğinin sağlanması, varlıkların korunması, hata, hile ve risklerin önlenmesi, finansal tablolarda yer alan bilgilerin doğruluğunun sağlanması, böylece işletme ortaklarının yanı sıra şirketlerin ilişki içerisinde bulunduğu tüm tarafların menfaatlerinin korunması amaçlarına hizmet eden iç denetim fonksiyonuna duyulan gereksinimi artırmıştır.

Çeşitli ihtiyaçları karşılamak üzere işletmelerde oluşturulan iç denetim faaliyetinin amacı ve kapsamı, tarihsel süreç içinde yaşanan gelişmelere paralel bir şekilde sürekli olarak değişmiştir. 1950'li yıllarda varlıkların korunması amacı ile finansal kayıtların kontrolüne odaklanan iç denetim, günümüzde işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kurumsal yönetim, kontrol ve risk yönetim süreçlerini inceleyip değerlendirmek suretiyle işletmeye değer katmaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla iç denetimin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi göz önüne alındığında, teknolojik yeniliklerle beraber, işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen gelişmelere cevap verebilmek için iç denetçilerin sahip olmak zorunda olduğu bilgi, beceri ve özelliklerin de artmakta olduğu görülmektedir.

Günümüzde iç denetçilerin görev kapsamına, işletme ile ilgili hemen hemen her şey girmektedir. Bu çerçevede iç denetim personeli; bilgi sistemlerinin denetimi, uyumluluk denetimi, mali tablolar denetimi, faaliyet denetimi, hile denetimi, kalite denetimi, bilgi teknolojileri denetimi vb. konuları kapsayan çok geniş bir yelpazede görev yapmak durumundadır.

İç denetçinin temel görevlerinden biri de iç kontrol sisteminin etkinliğini, yeterliliğini ve performansını incelemek, varsa zayıf noktalarını tespit ederek bunların iyileştirilmesi yönünde ilgililere tavsiyelerde bulunmaktır. Sağlam iç kontrol sistemi, işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kilit unsurlardan bir tanesidir. Aynı zamanda yürütülen iç denetim faaliyetleri, işletme iç kontrol sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, iç kontrol ve iç denetim arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır.

İşletmelerde kaliteli denetime duyulan ihtiyaç nedeniyle, iç ve bağımsız denetçi arasındaki ilişki ve işbirliğinin yararları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İç ve bağımsız denetçiler

arasında yeterli seviyede bir bilgi paylaşımı ve koordinasyon, iç kontrolleri değerlendirmek için daha az zaman harcanmasını sağlamakta, gereksiz yere yinelenen denetim çabalarını en aza indirerek genel verimliliği artırmaktadır. Bunların yanında, iç ve bağımsız denetim arasındaki ilişki ve etkileşim, etkili kurumsal yönetim ve yüksek kaliteli finansal raporlama bakımından da önem arz etmektedir.

Yönetim kurulu adına finansal raporlama, iç kontrol, kurumsal yönetim, iç denetim ve dış denetim faaliyetlerinin gözetiminden sorumlu olan denetim komitelerinin önemi dünyada 1970’li yıllarda anlaşılmış ve günümüze kadar artarak devam etmiştir. Ülkemizde ise 2003 yılından itibaren SPK ve Bankacılık düzenlemelerinde söz konusu komiteye yer verilmiştir. İç denetim ve denetim komitesi arasında arasındaki iletişim, denetim çalışmalarının etkinliği ve verimliliği bakımından önem taşımaktadır.

Dünyada iç denetimin gelişimine katkı sağlayan yasal düzenlemeler ve yayımlanan raporlar incelendiğinde özellikle, 1977 yılında Amerika’da yürürlüğe giren Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu, 1985 yılında kurulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu Raporu, 1992’de yayımlanan Coso Raporu, aynı yıl Birleşik Krallık’ta yayımlanan Cadbury Komitesi Raporu ve son olarak 2002’de Amerika’da yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Kanunu önem taşımaktadır. Ülkemizde ise 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK tarafından yayımlanan Tebliğler, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK Düzenlemeleri, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu iç denetim ile ilgili hükümler içermektedir. Ancak ülkemizdeki iç denetim ile ilgili mevcut düzenlemelerin yeterli olmadığı düşünülmektedir. Yeni düzenlemelerle mevcut uygulamaların desteklenmesi iç denetim uygulamalarının kalitesi ve iç denetim mesleği açısından önem arz etmektedir.

İç denetimin yanı sıra işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli kavramlardan bir diğeri de performans kavramıdır. Performans, literatürde oldukça tartışılan bir kavram olmasına rağmen, bu kavramla ilgili ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Genel anlamda performans, ulaşılan sonucun nicel veya nitel ifadesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme performansı kavramı da, işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği çıktıları veya sonuçları ifade etmektedir. İşletmelerin misyonu, vizyonu ve stratejilerine göre farklı şekillerde tanımlanan bu kavram, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini göstermektedir.

Başarılı işletmelerin önemli özelliklerinden biri de geleceğe ilişkin amaçlarının iyi belirlenmiş olmasıdır. Amaçların somut olarak belirlenebilmesi, yani işletmenin gelecekte bulunmak istediği noktanın iyi tespit edilebilmesi için ise, şu an nerede bulunduğunun doğru şekilde saptanması gerekir. Bu bakımdan işletmelerin hem şimdiki durumlarını görmek hem de gelecek rotalarını doğru çizebilmek için yapmaları gereken şey, performanslarını en doğru şekilde ölçmektir.

Performans ölçümü, esasen üst yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ne derece ulaşıldığının belirli yöntemlerle saptanmasıdır. Diğer bir ifade ile ulaşılmak istenen hedef (veya sonuç) ile ulaşılan hedefin (veya sonucun) karşılaştırılarak ortaya çıkan olumlu veya olumsuz farkların (durumun) saptanmasıdır. Çeşitli yöntemlerle saptanan bu farkların, doğru bir şekilde tespit edilmesi, işletmeye yönelik kararların doğruluk derecesini etkilemesi nedeniyle işletme açısından büyük öneme sahiptir.

İşletmelerde performans ölçümü başlangıçta finansal yöntemler ile sınırlıyken, 1990'lardan itibaren yaşanan değişim ve teknolojik zorunluluklar nedeniyle daha dengeli ve bütünlük yaklaşımlara gereksinim duyulmuştur. Bu gereksinim sonucunda farklı performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Günümüzde, performans ölçümünde finansal ölçütlerden, finansal olmayan ölçütlerden ya da bu iki ölçüt grubunun, bir arada kullanıldığı karma ölçütlerden yararlanılmaktadır.

Finansal performans, bir kuruluşun finansal durumundaki değişimin ölçüsü olarak ifade edilmekte ve finansal hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Genellikle yüksek finansal performans, işletmelerin nihai hedefidir. Finansal performans ölçütleri, subjektif olmaktan çok objektif olarak performansı yansıtmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kesindir.

Finansal olmayan performans, operasyonel hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermekte ve çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, yenilik vb. parasal olmayan, nitel performansı ifade etmektedir. Finansal olmayan performans ölçütleri, maddi olarak ölçülemeyen göstergeler olarak tanımlanmaktadır.

Bütünlük performans, finansal ve finansal olmayan ölçütlerinin birlikte ve dengeli bir şekilde dikkate alınmak suretiyle işletmenin çok boyutlu olarak değerlendirilmesidir. Bütünlük performans ölçüm yöntemleri, farklı performans boyutlarını göz önünde bulundurarak, işletmenin performansına bütünsel bir bakış açısı sağlamayı amaçlamaktadır.

Finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Finansal olmayan ölçütler, kısa vadeli finansal rakamları tamamlamakta ve finansal olmayan ölçütler vasıtasıyla sağlanan sonuçlar uzun vadede finansal sonuçlara dönüşmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, hem iç denetime hem de işletme performansının ölçümüne yönelik uygulamaların odak noktası, faaliyetlerde başarıyı artırarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. IIA tarafından 1999'da yapılan tanımda, “*iç denetim kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur*” şeklindeki ifadeyle iç denetim ve işletme performansı arasındaki ilişkiye işaret edilmektedir. Literatürde, iç denetim ile işletme performansı ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genel olarak üst yönetimin desteğinin,

iç denetimin bağımsızlığının, iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin ve iç kontrol sisteminin işletme performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir.

Yukarıdakilerin yanı sıra işletmelerde üst yönetim, yönetim kurulu ve pay sahipleri arasındaki ilişkilere odaklanan, işletmelerin kontrol edildiği ve yönetildiği sistem olarak ifade edilen kurumsal yönetim uygulamaları büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğüne, faaliyetlerinin niteliğine uygun bağımsız bir iç denetim fonksiyonu, işletmede eşitlik, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesine ve kurumsal yönetim süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Bu nedenle güçlü bir kurumsal yönetime sahip olmak isteyen işletmelerin etkin bir iç denetim işlevi oluşturmaları gerekmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini ve hedeflerine ulaşmadaki başarısını olumsuz etkileyen risklerin erken tespiti ve yönetilmesi önemli bir diğer husustur. Bu bakımdan işletmelerin karşı karşıya bulundukları risklerin tanımlanması ve bunlar için gerekli önlemlerin alınması gereklidir. Risk temelli bir iç denetim, uygulanan risk yönetim süreçlerini incelemek ve değerlendirmek suretiyle kurum genelinde etkin bir risk yönetim sürecinin yürütülmesinde aktif rol alır, böylece işletme hedeflerine ulaşılmasında yönetime yardımcı olur.

Mevcut çalışmada BİST'e kayıtlı imalat işletmelerinde iç denetim ile işletme performansı arasında herhangi bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla; üst yönetim tarafından iç denetime sağlanan desteğin, iç denetim biriminin bağımsızlığının, iç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin ve iç kontrol sisteminin sırasıyla aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede anketlerden elde edilen veriler SPSS (Versiyon 26) programında parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H Testi ile (%5 anlamlılık, %95 güven düzeyinde) analiz edilmiştir. Üst yönetim desteği, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi ile aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu fakat iç denetimin bağımsızlığı ile söz konusu oranlar (aktif karlılığı ve öz kaynak karlılığı) arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı; net kar marjı oranındaki değişim ile üst yönetim desteği, iç denetimin bağımsızlığı, mesleki yeterlilik ve iç kontrol sistemi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca katılımcıların genel özellikleri ile finansal performans ölçütleri arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare Bağımsızlık Testi (Chi-Square Test of Independence) yapılmıştır. Elde edilen bulgulardan, aktif karlılığı ve net kar marjı oranları ile arasında ilişki bulunan tek değişkenin kıdem olduğu; buna karşın eğitim düzeyi, cinsiyet, iç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre ve iç denetçi sayısının söz konusu oranlar (aktif karlılığı ve net kar marjı) ile ilişkili olmadığı; öz kaynak karlılığı oranındaki değişimin ise, eğitim, cinsiyet, kıdem, iç

denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre ve iç denetçi sayısından etkilenmediğı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak işletmeler açısından yüksek bir performans göstererek faaliyetlerde başarı sağlamak için gerekli unsurlardan biri de iç denetimdir. Bu sebeple, işletmelerde iç denetim biriminin oluşturulması ve etkin bir şekilde işletilmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle, iç denetim fonksiyonunun etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılması, iç denetimden beklenen yararın sağlanabilmesi bakımından gereklilik arz etmektedir. Bu kapsamda iç denetim üst yönetim tarafından desteklenmeli, iç denetim faaliyeti mesleki ve teknik yetkinliğe sahip profesyonellerce gerçekleştirilmeli ve iç denetim biriminin bağımsızlığı sağlanmalıdır.

Daha sonra yapılacak araştırmalarda, iç denetime yönelik farklı faktörlerin işletme performansı ile ilişkisi ele alınabilir. Bu kapsamda; iç ve bağımsız denetçi arasındaki ilişkinin, iç denetim ve denetim komitesi arasındaki ilişkinin, iç denetimin kalitesinin finansal performans üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKLAR

Tek Yazarlı Kitap

Akal, Zuhal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. 3. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, 1998.

Akarkarasu, Nahit. **Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler**. Yeterlik Etüdü, İstanbul: SPK Denetleme Dairesi, 2000. [https://spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/452\(24 Haziran 2020\)](https://spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/452(24 Haziran 2020)).

Akgüç, Öztin. **Finansal Yönetim**. Yenilenmiş 7. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998.

Alamry, Saoud Chayed Mashkour. **Analysis of Financial Statements**. Second Edition, Sammawa–Iraq: 2020, https://www.researchgate.net/publication/330831785_Analysis_Of_Financial_Statements (24 Temmuz2020).

Altuğ, Osman. **Maliyet Muhasebesi**. 15. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2015.

Anderson, Urton. **Assurance and Consulting Services**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003., <https://global.theiia.org/iia/f/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf>. (15 Ekim 2018).

Arslan, M. Cemil. **Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları**. T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını, 1.Baskı, Yayın No:82, İstanbul-2014.

Aslan, Sinan. **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**. 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 2003.

Ataman Akgül, Başak. **Türk Denetim Kurumları**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İkinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

Baykul, Yaşar, Selahattin Gelbal ve Hülya Kelecioğlu. **Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Araştırma Teknikleri (MEB)**. Altıncı Baskı, Ankara: Özyurt Matbaacılık Ltd. Şti., 2007.

Braiotta Jr., Louis. **The Audit Committee Hand Book**. 4th Edition, New York: John Wiley&Sons Inc., 2004.

Büyükmirza, H. Kamil. **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 14.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009.

Caplan, Dennis. **Management Accounting Concepts and Techniques**, Accounting and Law Faculty Books. 1., 2006, s.38. http://scholarsarchive.library.albany.edu/accounting_fac_books/1(02 Ağustos 2020).

Casey, Catherine. **Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization**, London: SAGE Publications, 2002.

Cömert Doyrangöl, Nuran. **Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu**, Lebib Yalkın Matbaası: İstanbul 2001.

Çakıcı, Cemal. **Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008.

Çatıkkaş, Özgür, Mustafa Okur ve İsmail Balkan. **Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması**. Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2012., https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/792/Catikkas_Kitap.pdf(6 Temmuz 2020).

Çatıkkaş, Özgür. **Sigortacılık Sektöründe İç Denetim**. Birinci Basım, İstanbul: Yalın Yayıncılık, 2017.

Evans, James R. **Quality & Performance Excellence**. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011.

Giles, R.S. ve J.W. Capel. **Finance and Accounting**. The Macmillen Pres Ltd., London, 1987.

Güredin, Ersin. **Denetim**. 10.Baskı, Beta: İstanbul, 2000.

Hofmann, Christian. “Balancing Financial and Non-Financial Performance Measures”, **Koenigsworther Platz, 1**: University of Hannover. 2001.

Karakaya, Mevlüt. **Maliyet Muhasebesi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Kaval, Hasan. **Muhasebe Denetimi Uluslararası Mali Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle**. Ankara: Baran Ofset, Ekim- 2005.

Kepekçi, Celal. **Bağımsız Denetim**. 4.Baskı: Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.

Kepekçi, Celal. **İşletmelere İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü**. Eskişehir İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayınları NO:251/171, Eskişehir-1982.

Keskin, Duygu Anıl. **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, Aralık-2006.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, Mart 2001.

- Messier, William. F. **Auditing, A Systematic Approach**. New York: The McGraw-Hill Comp., 1997.
- Moeller, Robert R. **Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework**. 1st Edition, New York: John Wiley&Sons Inc., 2013.
- Moeller, Robert R..**Brink's Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge**. Seventh Edition, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- Mucuk, İsmet. **Temel İşletme Bilgileri**. Gözden Geçirilmiş 5.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
- Özeren, Baran. **İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları**. Birinci Basım. Ankara: Sayıştay Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2000.
- Pedneault, Stephen. **Fraud 101: Techniques and Strategies for Understanding Fraud**, Third Edition, John Wiley & Sons, 2009.
- Pehlivanlı, Davut. **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**. 2. Baskı, İstanbul: Beta.2014.
- Pekiner, Kamuran. **İşletme Denetimi (İşletme Analizleri)**. 5. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No:55, 1988.
- Pickett, K.H. Spencer. **The Internal Auditing Handbook**. Third Edition. United Kingdom, Willey&Sons, 2010.
- Saltık, Nihal. **İç Kontrol Standartları**, T.C.Maliye Bakanlığı Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2007. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/4042ickontrolstandartlaripdf.pdf> (04 Temmuz 2020).
- Smith, Julia A. **Handbook of Management Accounting**. 4th Edition, London: GEE Publishing Ltd., 2007.
- Steffan, Belinda. **Essential Management Accounting**. London: Kogan Page Ltd., 2008.
- Stockemer, Daniel. **Quantitative Methods for the Social Sciences**, Cham: Springer International Publishing, 2019., <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>.
- Strecker, Nanja. **Innovation Strategy and Firm Performance**. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Thomas, Paul G. **Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability Recent Trends and Future Directions**. Australia: ANU Press, 2006, <http://doi.org/10.22459/PMROA.10.2006> (16 Temmuz 2020).

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262,1994.

Uzay, Şaban. **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, SPK, Ankara, 1999.

Venanzi, Daniela. **Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art**. London: Springer Science & Business, 2012, DOI 10.1007/978-88-470-2451-9.

Weetman, Pauline. **Financial & Management Accounting: An Introduction**. Seventh Edition, Harlow: Pearson Education Ltd., 2013.

Yılandı, Münevver. **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**. 3.Genişletilmiş Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.

Yükçü, Süleyman. **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**. 4. Baskı, İzmir: Cem Ofset, 1999.

İki Yazarlı Kitap

Akdoğan, Nalan ve Nejat Tenker. **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**. Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul: Gazi Kitabevi, Mart-2001.

Aksoy, Ahmet ve Kürşat Yalçınar. **İşletme Sermayesi Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.

Ceylan, Ali ve Turhan Korkmaz. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. Güncelleştirilmiş 9.Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi, 2006.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

Ercan, Metin Kamil ve Ünsal Ban. **Finansal Yönetim (Değere Dayalı İşletme Finansı)**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2005.

Grigoroudis Evangelos ve Yannis Siskos. **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**. International Series in Operations Research & Management Science 139, New York: Springer, 2010., DOI 10.1007/978-1-4419-1640-2_1.

Grundfest, Joseph A. ve Max Berueffy, Esq., **The Treadway Commission Report: Two Years Later**, U.S.Securities and Exchange Commission New Release, 1989., <https://www.sec.gov/news/speech/1989/012689grundfest.pdf>(04 Temmuz 2020).

Karapınar, Aydın ve Figen Ayıkoğlu Zaif. **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Finansal Analiz**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2009.

MacFarland, Thomas W. ve Jan M. Yates. “Kruskal-Wallis H-Test for OneWay Analysis of Variance (ANOVA) by Ranks”, İçinde: **Introduction to Nonparametric Statistics for the Biological Sciences Using R**. Springer International Publishing, 2016. https://doi.org/10.1007/978-3-319-30634-6_6.

Schandl, Annette ve Philip L. Foster, **COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry**, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, January 2019, <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf> (03 Haziran 2020).

Sevgener, A.Sait ve Rüstem Hacırüstemoğlu. **Yönetim Muhasebesi**. 6.Basım, İstanbul, 2000.

Simpson, Justine ve John R. Taylor. **Corporate Governance Ethics And CSR**, Kogan Page Limited, London Philadelphia New Delhi, 2013, <https://books.google.com.tr/>(13 Nisan 2019).

Stewart, Jenny ve Nava Subramaniam. **Internal Audit Independence And Objectivity: A Review Of Current Literature And Opportunities For Future Research**, Griffith Business School Discussion Papers Accounting. Australia, No: 2009.01.

Wade, David ve Ronald Recardo. **Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement-Driven Strategic Alignment**. Woburn: ButterworthHeinemann, 2001.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

Çok Yazarlı Kitap

Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura ve S. Mark Youg. **Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution**. Sixth Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2011.

Brealey, Richard A., Stewart C. Myers ve Franklin Allen. **Principles of Corporate Finance**. New York: McGrawHill Education, 2017.

Callahan, Kevin R., Gary S. Stetz ve Lynne M. Brooks. **Project Management Accounting Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

Tek Editörlü Kitap

Otley, David. “Accounting Performance Measurement: A Review of Its Purposes and Practices”, (Ed.). A. Neely, **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**

içinde (ss.11-35), Cambridge: Cambridge University Press, 2007, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.003>(23 Temmuz 2020).

Önce, Saime (Ed.). **Finansal Tablolar Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, 2003.

Çok Editörlü Kitap

Kartal, Ali ve Adnan Sevim (Ed.). **AÖF Maliyet Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 2015

E-kitap

Drury, Colin. Management and Cost Accounting. 10. Edition, Cengage Learning: eBook, 20017. <https://libgen.lc/ads.php?md5=16942DC1C063F659D44F7171A681489A>.

İSMMMO, **Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim Standartları (e-kitap)**, 2009, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/4%20denetim%20standartlari.pdf>.(14 Haziran 2020).

Çeviri Kitap

Aral, Cem Suat. **Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler**. Sayıştay Başkanlığı Yayınları Araştırma/inceleme/ Çeviri Dizisi:19, Ankara 2001.

IIA, **Standarts and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing** (İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler). Baran Özeren (çev.), Ankara: Sayıştay Basım İşleri Müdürlüğü,1999.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Serra Egeli (Çev.), Sistem Yayıncılık, 1999.

The Tasmanian Audit Office, **Performance Information for Management and Accountability Purposes** (Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi), Baran Özeren ve Cem Suat Aral (çev.), Birinci Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2002.

Yörüker, Sacit, Levent Karabeyli, Safiye Kaya ve Baran Özeren. **Sayıştayın Performans Ölçümüne ilişkin Ön Araştırma Raporu**. Araştırma İnceleme/Çeviri Dizisi: 28. Birinci Basım. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Eylül-2003.

Yazar Adı Olarak Bir Kurum

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “**Internal Control–Integrated Framework**”, 1994, <https://www.academia.edu>(5 Temmuz 2020).

Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance, **Report Of The Committee On The Financial Aspects Of Corporate Governance**, London: Gee and Co. Ltd.,1992, <http://cadbury.cjbs.archios.info/report>(6 Temmuz 2020).

COSO, **Internal Control–Integrated Framework**, <http://coso.org.s.4.A>.(29 Eylül 2018).

Ernst&Young, **İç Denetim Metodolojisi Eğitimi**, İstanbul, (16.12.2003).

Institute of Cost and Works Accountants of India (ICWAI), **Management Accounting Study For J.A.O. (Civil) Examination**, http://cga.nic.in/writereaddata/management_accounting.pdf(2 Ağustos 2020).

Intosai, **Intosai: Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi**, Baran Özeren (çev.), Ankara: Sayıştay Basım İşleri Müdürlüğü,2006.

İç Denetçiler Enstitüsü, **İç Denetim Standartları Uygulama Önerisi:1210-1** Yayın:2009.

The Institute Of Company Secretaries Of India, **Cost and Management Accounting Study Material Executive Programme**, New Delhi: Delhi Computer Services M. P. Printers, 2017. <https://www.icsi.edu/media/webmodules/publications/2.%20CMA-Executive.pdf>(28Temmuz 2020).

The Institute of Chartered Accountants of India. **Professional Competence Course Study Material Auditing And Assurance**. India: Sahitya Bhawan Publications, 2008.

The Institute of Internal Auditors, **Etik Kuralları**, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/EtikKurallari.pdf> (19 Mayıs 2020).

The Institute of Internal Auditors, IIA **Görüş Açıklamaları:Etkili Risk Yönetimi ve Kontrolünde Üç Savunma Hattı**, 2013, [http:// www.theiia.org](http://www.theiia.org). (24 Ekim 2019).

The Institute Of Internal Auditors, **Internal Auditing S Role In Sections 302 And 404 Of The U.S. Sarbanes-Oxley Act Of 2002**, 2004, s.4. https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Act%20Internal_Auditings_Role_in_Sections_302__404__FINAL.pdf (6 Temmuz 2020).

The Institute of Internal Auditors, **IPPF – Practice Guide Auditing Anti-bribery and Anti-corruption Programs**, 2014., <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Nieuws/PG-Auditing-Anti-bribery-and-Anti-corruption-Programs.pdf>(01 Temmuz 2020).

The Institute of Internal Auditors, **The Audit Committee: Purpose, Process, Professionalism**, https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Aud_Comm_Brochure_1_.pdf. (05 Ekim 2018).

The Institute of Internal Auditors, **Uluslararası İç Denetim Standartları**, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**UMUÇ/Standartlar İç Denetim Terimler Sözlüğü**”, https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetim_TerimlerSozlugu.pdf (30 Eylül 2018).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi**, <https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (02 Haziran 2020).

Türkiye Kalite Derneği. “EFQM Modeli”, http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli (13 Ekim 2020).

TÜSİAD, **Uygulama Örnekleriyle Birlikte A’dan Z’ye Denetim Komiteleri**, Yayın No:TÜSİAD-T/2012-06/527, İstanbul: Sis Matbaacılık, Haziran-2012.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, **İç Denetimin Etkililiğinin ve Verimliliğinin Ölçülmesi Uygulama Rehberi**, Aralık 2010, https://www.tide.org.tr/uploads/PG-IcDenetim_Etkililiginin_ve_Verimliliginin_Olculmesi.pdf. (17 Kasım 2019).

Kitap Bölümü

Aydın, Z. Berna. “Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması”, **8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**. Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007, ss.1-11., <https://asalbayrak.files.wordpress.com/2013/10/mk02.pdf>(02 Kasım 2020).

Bayrakdaroğlu, Ali ve İlhan Ege, “Yatırımın Nakit Akım Karlılığı(CFROI) Yöntemi ile İMKB’de İşlem Gören İşletmelerin Performanslarının Analizi” Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı ODTÜ, www.mskongre.org/doc/ilhaneg.doc (10 Şubat 2009), ss.1-19.

Burja, Vasile ve Radu Mărginean. “The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry”, **21st International Economic Conference 2014**, IECS 2014, (Sibiu, Romania: 16-17 May 2014), s.213-223., doi: 10.1016/S2212-5671(14)00794-1.

Hermanson, “Dana R., ve Larry E. Rittenberg. “Internal audit and organizational governance”, Andrew D. Bailey, Audrey A. Gramling ve Sridhar Ramamoorti, (Eds.). **Research Opportunities In Internal Auditing içinde**. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, ss.25-71.

Kaya, H. Abdullah. “İç Denetim”, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma, Karahıta/Pamukkale: T.C. Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, 23-27 Mayıs 2005.

Kongre-Konferans ve Sempozyum

Mollaoğulları, Batuhan F. ve Anıl Gacar. “İç Denetimin Etkinliği Konusunda Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar: Literatür Taraması”, **2.Uluslararası İşletme ve Ekonomi Kongresi (2.International Congress On Economics And Bussiness (ICEB’16) , New Economic Trends And Business Opportunities.** May 30 - June-3, 2016, Sarajevo/Bosnia and Herzegovina, ss.146-155.

Peters, Bettina. “Innovation and *Firm Performane* An Empirical Investigation for German Firms”, Wolfgang Franz (Ed.). **European Economic Research (ZEW Ekonomik Studies) içinde.** New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2008, doi 10.1007/978-3-7908-2026-3. ss.1-36.

Ramamoorti, Sridhar. “Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects”, Andrew D. Bailey, Audrey A. Gramling ve Sridhar Ramamoorti, (Eds.). **Research Opportunities In Internal Auditing içinde.** Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, ss. 1-23.

Sari, Ratna, Raymond Kosala ve Benny Ranti. “COSO Framework for Warehouse Management Internal Control Evaluation: Enabling Smart Warehouse Systems”, **2018 International Conference on ICT for Smart Society (ICISS).**10-11 October-2018, DOI: 10.1109/ICTSS.2018.8549983. ss. 1-5.

Sink, D. Scott ve George L. Smith. “The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management”, **Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox** içinde, Douglas H. Harris (Ed.), 131-160., Washington: National Academy Press, 1994.

Şenol, Zekai. “Firma Performansı”, Eray Gemici (Ed.), **Teorik ve Ampirik Perspektifte Seçilmiş Finans Konuları** içinde. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2019, ss.279-298.

Tan, Qing-Mei, Na Zhang ve Ming-Ze Ma. “Empirical Investigation On Eva And Accounting Performance Measures: Evidence From China Stock Market”, **2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, Changchun, 3-5 Sept. 2011, ss.2054-2057., <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035573>.

Uzay, Şaban. “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, **XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu** Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, Mayıs 2003.

Uzun, Ali. Kamil. “Küresel Riskler ve Denetim-Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”. **IX. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu. III. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu Paralel Oturumu.** 28. 04. 2011, ss. 301-312.

Makale

Abdel-Maksoud, Ahmed B. ve Magdy G. Abdel-Kader. “Non-Financial Performance Measurement And Management Practices In Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis”, **Studies In Managerial And Financial Accounting**. Vol.17, 2007, ss.3-12.

Abdul Rahman, İbrahim Kamal, Normah Omar ve Zubaidah Zainal Abidin. “The Applications of Management Accounting Techniques I n Malaysian Companies: An Industrial Survey”, **Journal of Financial Reporting and Accounting**. 1(1), January 2003, ss.1-12., DOI: 10.1108/19852510380000664.

Adams, Michael B. "Agency Theory and the Internal Audit", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 9 Iss: 8, 1994, ss. 8 – 12. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909410071133>.

Adler, Ralph, Andre´ M. Everett ve Marilyn Waldron. “Advanced Management Accounting Techniques In Manufacturing: Utilization, Benefits, And Barriers To Implementation”, **Accounting Forum**. Vol. 24, No. 2, June 2000., <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1111%2F1467-6303.00032> (29 Temmuz 2020). ss.131-150.

Agyemang, Joseph Kwasi. “Internal Control And Fraud Prevention”, **International Journal Of Scientific Research & Management Studies**.1(1):21, March 2020, <https://www.researchgate.net/publication/339677491>. (11 Haziran 2020). ss.1-11.

Ağca Veysel ve Ender Tunçer. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. C.VIII, S.1, 2006, ss.173-193.

Ağca, Veysel. “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:23, Nisan-2009, ss. 51-66.

Ahmad, Nasibah Halimah, Radiah Othman, Ohana Othman ve Kamaruzaman Jusoff. “**The Effectiveness Of Internal Audit İn Malaysian Public Sector**”, **Journal of Modern Accounting and Auditing**. Vol.5, No.9, (September-2009), ss.53-62.

Aikins, Stephen Kwamena. “An Examination of Government Internal Audits' Role in Improving Financial Performance”, **Public Finance and Management**. Vol.11, No.4, 2011, ss.306-337., <https://ssrn.com/abstract=2689405>.(02.07.2019).

Akaytay, Ali, Kahraman Çatı ve Serkan Yücel. “Finansal Oranların Faaliyet Alanlarına Göre Değişiminin Merkez Bankası Sektör Raporları Yardımıyla İncelenmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:44, Nisan 2015, ss.45-57.

Akbulut, Ramazan ve Ö. Faruk Rençber. “BİST’te İmalat Sektöründeki İşletmelerin Finansal Performansları Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:65, Ocak-2015, ss.117-136.

Akdeniz, H. Ahmet ve Faruk Durmaz. “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:13, Sayı:2, Yıl:1998, ss:85-99.

Akgün, Ali İhsan ve Selçuk Kılıç. “Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetiminin Etkinliği Üzerindeki Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi C.B.Ü İ.İ.B.F Dergisi**. Cilt:20, Sayı:2, 2013, ss.21-36., <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146132>.(21 Temmuz 2020).

Akyüz, Yılmaz, Erhan Genç ve Işıl Erem. “Finansal Oranlar Arasındaki İlişkinin Faktör Analizi İle İncelenmesi: Aracı Kurumlar Üzerinde Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı: 37, Temmuz 2013, ss.85-96.

Akyüz, Yılmaz. “Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB’de İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.18, Sayı.2, 2013, ss.339-356.

Alabdullah, Tariq Tawfeeq Yousif. “Management Accounting and Service Companies' Performance: Research in Emerging Economies”, **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**. Vol.13, Iss.4, 2019, ss.100-118., doi:10.14453/aabfj.v13i4.8.

Alaswad, Subhi Ahmad M. ve Mile Stanistic, “Role of Internal Audit in Performance of Libyan Financial Organizations”, **International Journal of Applied Research**, 2(2), 2016, ss.352-356.

Alic, Milena ve Borut Rusjan. “Managerial Relevance Of Internal Audit Business Benefits Of Using ISO 9000 Internal Audit As A Managerial Tool”, **The TQM Journal**. Vol. 23 No. 3, 2012, ss. 284-300. DOI 10.1108/17542731111124343.

Al-Matari, Ebrahim Mohammed, Abdullah Kaid Al-Swidi ve Faudziah Hanim Binti Fadzil. “The Effect of the Internal Audit and Firm Performance: A Proposed Research Framework”, **International Review of Management and Marketing**. Vol. 4, No. 1, 2014, ss.34-41.

Alparslan Şahin Görmüş, Handan Bulca ve Tolga Yeşil, “Yönetimin Etkinliği Açısından Standart Maliyet Yönteminin Uygulanması”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8/2, 67, 2015, ss.67-83.

Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz, “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt:6, Sayı:2, 2005, ss.175-189.

Al-Twaijry, Abdulrahman A.M., John A. Brierley ve David R. Gwilliam, “An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector”, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 19 Iss 7, 2004, ss.929–944. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900410549448>.

Anderson, Eugene W., Claes Fornell ve Sanal K. Mazvancheryl. “Customer Satisfaction and Shareholder Value”, **Journal of Marketing**. Vol. 68, October 2004, ss. 172–185. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.68.4.172.42723>.

Anderson, William. “Speaking The Language of Management: Applying The Performance Prism To Public Relations Assessment”, **Atlantic Journal of Communication**. 15(2), 2007, ss.120-133.

Aras, Guler ve Mustafa Kemal Yilmaz. “Price-Earnings Ratio, Dividend Yield, And Market-To-Book Ratio To Predict Return On Stock Market: Evidence From The Emerging Markets”, **Journal Of Global Business And Technology**. Vol. 4, Nu. 1, Spring-2008, ss.18-30.

Aras, Güler. “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”, **İç Denetim Dergisi**. Sonbahar-2006, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide16.pdf> (11.09.2020). ss.20-25.

Arena, Marika ve Giovanni Azzone. “Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness”, **International Journal of Auditing**. 13, 2009, ss.43-60.

Arena, Marika ve Giovanni Azzone. “Internal Audit Departments: Adoption and Characteristics in Italian Companies”, **International Journal of Auditing Int. J. Audit**, 11, 2007, ss. 91–114.

Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), “**(Section 4000 Internal Control) Audit and Accounting Manual (AAM): Nonauthoritative Practice Aid**, Haziran-2019, ss.195-224. DOI: 10.1002/9781119630913.ch4.

Ataman, Başak ve Evrim Altuk Özden. “Tek Düzen Hesap Planına Göre Hazırlanan Finansal Tabloların UFRS'ye Uyarlanması ve Rasyo Yöntemi İle Analizi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:44, Ekim-2009, ss.59-73.

Awdat, Abeer Atallah. “The impact of the internal audit function to improve the financial performance of commercial banks in Jordan”. **Research Journal of Finance and Accounting**. Vol.6, No.3, 2015, s.217-225., www.iiste.org.(03 Mart 2019).

Aydın Karapınar, “İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt.4, S.2, 2002, ss.59-74.

Aykan, Ebru ve Semra Aksoylu. “Effects of Competitive Strategies and Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses”, **Australian Journal of Business and Management Research**. Vol.3, No.07, October-2013, ss. 30-39.

Aytürk Yusuf ve Serhat Yanık. “Çalışma Sermayesi Yönetimi Türkiye’deki KOBİ’lerde Karlılığı Nasıl Etkiler?”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:68, (Ekim-2015), ss.157-168.

Baines, Anna. “Productivity Measurement and Reporting”, **Work Study**. Vol.46, No. 5, Eylül-1997, ss.160-161. <https://doi.org/10.1108/00438029710172006>.

Bang, Vasant V. ve Sharad L. Joshi. “Market Expansion Strategy–Performance Relationship”, **Journal Of Strategic Marketing**. Vol. 18, No. 1, February 2010, ss.57–75. <https://doi.org/10.1080/09652540903511316>.

Banker, Rajiv D. ve Raj Mashruwala. “The Moderating Role Of Competition In The Relationship Between Nonfinancial Measures And Future Financial Performance”, **Contemporary Accounting Research**. Vol:24, No:3,Fall 2007, ss.763–793.

Banker, Rajiv D., Srikant M. Datar, ve Robert S. Kaplan. “Productivity Measurement and Management Accounting”, **Journal of Accounting, Auditing & Finance**. Vol. 4, No. 4, Fall-1989, ss. 528-554., <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3893>(01 Ağustos 2020).

Banker, Rajiv D. Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan. “An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, **The Accounting Review**. Vol. 75, No. 1, (Jan., 2000), <http://www.jstor.org/stable/248633>. (14 Temmuz 2020), ss.65-92.

Banker, Rajiv D., Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan. “Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 46 (4), 2005, doi:10.1177/0010880405275597., ss.394-412.

Barbak, Ahmet. “Balanced Scorecard ve Altı Sigma: Bütünleşik Bir Model Önerisi”, **İş ve İnsan Dergisi**. Cilt:2, Sayı:1, Nisan-2015, ss.59-76.

Barsky, Noah P. “Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise”, **Managerial Finance**. Vol: 25 No:2 1999, ss.3-15.

Baskıcı, Çiğdem. “Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Cilt 11, Sayı 25, 2015, ss.163-180. <http://Dx.Doi.Org/10.17130/Ijmeb.2015.11.25.508>.

Başaran, Nizamettin, Eyyüp Ensari Şahin. “Finansal Performansın Değere Dayalı Ölçülmesinde Hissedar Katma Değeri (SVA) Yaklaşımı”, **Kapadokya Akademik Bakış**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, ss.29-38.

Bayrakdaroglu, Ali ve Ulas Unlu. “Performans Değerlemede EVA Ve MVA Ölçütleri: Bu Ölçütler Açısından İMKB ve NYSE’nin Karşılaştırmalı Analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.1, 2009, ss.287-312.

Bayyurt, Nizamettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, ss.577-590., <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9295>.(26 Ocak 2019).

Bekmezci, Mustafa. “Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)’nin Türkiye’nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt:8, .Sayı: 2, 2010, ss.203-227.

Bertan, Serkan. “Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne” **Journal of Yasar University**. 4, 16, 2009, ss.2525-2538.

Bititci, Umit, Allan S. Carrie, ve Liam McDevitt. “Integrated Performances Measurement Systems: A Development Guide”, **International Journal of Operations and Production Management**. Vol.17, 1997, ss.522–534.

Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely ve Ken Platts. “Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems”, **International Journal Of Operations & Production Management**. Vol. 20 No. 7, 2000, ss. 754-771.

Bozkurt, Cevdet. “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim” **Denetışim Dergisi**. 2010/4, ss17-30. <http://kidder.org.tr/wp-content/uploads/denetisim/4.%20SAYI.pdf#page=17>(11 Eylül 2020).

Brignall, T.J., L. Fitzgerald, R. Johnston ve Rhian Silvestro. “Performance Measurement in Service Businesses”, **Management Accounting**. Vol. 69, No. 10, Nov-1991, ss.34-36., <https://www.researchgate.net/publication/283694495>(19 Ağustos 2020).

Burca, Nazif. “Etkin Politika ve Prosedür Nasıl Olmalıdır?”, **(Akademik Makaleler)**, 2019, <https://nazifburca.com/2019/02/14/etkin-politika-ve-prosedurler-nasil-olmalidir/> (06 Ekim 2020).

Buşan, Gabriela ve Ionela-Claudia Dina. “Using Cost-Volume-Profit Analysis In Decision Making”, **Annals of The University of Petroşani, Economics**. Vol. 9, Part.3, 2009, ss.103-106., https://www.researchgate.net/publication/46524205_Using_Cost-Volume-Profit_Analysis_in_Decision_Making(2 Ağustos 2020).

Cavlak, Hakan ve Başak Ataman. “Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması”, **Journal of Research in Business**: 4 (2), Aralık-2019 DOI: 10.23892/JRB.2019.60 ss.181-195.

Cengiz, Selim. “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. C. XV, S. II, 2013, ss. 403-448.

Ceyhan, İsmail Fatih ve Mehmet Apan. “Coso İç Kontrol Modeli’ Nin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 6 Sayı: 10, Haziran -2014, ss.179-198.

Chadwick, Leslie. **Management Accounting**, Published by Routledge, England, USA and Canada,1999.

Chambers, Andrew D. ve Marjan Odar. “A new vision for internal audit”, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 30, Iss 1, 2015, ss. 34 – 55. <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1073>.

Chanawongse, K., P. Poonpol ve N. Poonpool, “The Effect Of Auditor Professional On Audit Quality: An Empirical Study Of Certified Public Accountants (Cpas) In Thailand”, **International Journal of Business Research**,; 11(3), 2011, ss.113-127.

Chia, Yew Minc. “Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics And Their Interaction Effects On Managerial Performance: A Singapore Study”, **Journal Of Business Finoncc &Accounting**. 22(6), September 1995, ss.811-830., <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1995.tb00390.x> (29 Temmuz 2020).

Choe, Jong-Min. “The Relationships Among Management Accounting Information, Organizational Learning And Production Performance”, **Journal of Strategic Information Systems**. Vol.13, Iss.1, March-2004, ss.61-85., <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.01.001>.

Chong, Vincent K. ve Ian R. C. Eggleton. “The Decision-Facilitating Role Of Management Accounting Systems On Managerial Performance: The Influence Of Locus Of Control And Task Uncertainty”, **Advances in Accounting**. Vol. 20, 2003, ss.165–197., [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(03\)20008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(03)20008-0).

Chow, Chee W. ve Wim A. Van der Stede. “*The Use And Usefulness of Nonfinancial Performance Measures:*”, **Management Accounting Quarterly**, Vol.7, No.3, 2006, ss. 1-8.

Christopher D. Ittner ve David F. Larcker. “Assessing Empirical Research In Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspectives”, **Journal of Accounting and Economics**. Vo. 32, Iss. 1–3, 2001, ss. 349-410., [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X).

Christopher, Joe, Gerrit Sarens ve Philomena Leung. “A Critical Analysis Of The Independence Of The Internal Audit Function: Evidence From Australia”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 22 Iss: 2, 2009, ss.200–220. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570910933942>.

Chun, Cai “On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions”, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 12 Iss 4/5, 1997, ss.247-250. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909710173966>.

Cihangir, Emine. “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Sayı: 5, 2014, ss.37-54.

Coetzee G.P. ve R. Du Bruyn. “The Relationship Between The New IIA Standards And The Internal Auditing Profession”, **Meditari Accountancy Research**. Vol. 9, 2001, ss. 61-79. <https://doi.org/10.1108/10222529200100003>.

Cohen Aaron ve Gabriel Sayag. “The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations”, **Australian Accounting Review**. No. 54 Vol. 20 Issue:3, 2010, ss.296-307., doi: 10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x.

Cooper, Barry J. "The Audit Committee and Internal Audit", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 8, Iss. 3, 1993, ss.8-10., <http://dx.doi.org/10.1108/02686909310036223>.

Cooper, Barry J., Philomena Leung ve Clive M.H. Mathews, "Benchmarking - a comparison of internal audit in Australia, Malaysia and Hong Kong", **Managerial Auditing Journal**.Vol. 11 Iss 1, 1996, ss.23–29. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909610105575>.

Cristian, Ștefanescu ve Logofatu Monica. “Measuring Performance in Organizations from Multi-Dimensional Perspective”, **Economy Series**, 4, 2017, ss.217-223., http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-04/30_Stefanescu.pdf(11 Temmuz 2020).

Cüneyt Sezgin, Dünya ve Türkiye’de “Yönetişim”, **İç Denetim Dergisi**, S:3, Bahar 2002, s.6-11.

Çanakçıoğlu, Mustafa ve Mahmut Demirbaş. “Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**. Cilt:59, Sayı:2, 2009, ss.213-238.

Çetin, Ayten ve Metin Atmaca, “Hedef ve Standart Maliyetleme sistemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı:1, Cilt:XXVI, 2009, ss.313-329.

Çınar, Fadime. “Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 13, 2015, ss.12-30.

Çınaroğlu, Songül. “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:16,Sayı:2, Aralık-2012, ss.119-134.

Dahir, Abdulahi Ahmed. “Effects of Internal Audit Practice on Organizational Performance of Remittance Companies In Modadishu-Somalia, **IJRDO - Journal of Business Management**.

Volume-2, Issue-9, September, 2016, ss.12-33., <http://www.ijrdo.org/index.php/bm/article/view/1372>. (05.05.2019).

De Wet, J.HvH. "EVA versus traditional accounting measures of performance as drivers of shareholder value – A comparative analysis", **Meditari Accountancy Research**. Vol. 13 Issue: 2, 2005, <https://doi.org/10.1108/10222529200500009>. ss.1-16.

DeBusk, Gerald K., Robert M. Brown ve Larry N. Killough. "Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard", **The British Accounting Review**. Vol: 35, Issue 3, September 2003, ss. 215-231. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X).

Delen, Dursun, Cemil Kuzey ve Ali Uyar. "Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach", **Expert Systems with Applications**. Vol. 40, No. 10, Ağustos 2013, ss.3970-3983., <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>.

Demir, Alparslan Serhat ve Harun Taşkın. "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yasar University**. 3 (11), 2008, ss.1695–1709.

Demir, Şirvan Şen. "Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt:9, Sayı:1, 2012, ss.672-695.

Demirbaş, Mahmut. "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7 Bahar2005/1. s.167-188.

Dittenhofer, Mort. "Internal Auditing Effectiveness: An Expansion Of Present Methods", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 16 Issue: 8, 2001, ss.443-450. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006064>.

Donovan, Michael. "Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations and Actions", ss.1-6., <https://www.reliableplant.com/articles/print/140> (05 Mart 2019).

Dorina, Popa, Bogdan Victoria ve Balaciu Diana. "Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and Nonfinancial Information", **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**. 1, 1, 2012, ss.956-961.

Dönmez, Nilay, Fatma Güntürkün, Aslıhan Sertkaya, Gülçin Manzak Aydın ve Gonca Aras. "Çok Boyutlu Organizasyonel Performans Ölçüm Modelleri", Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayını, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Sayı:296, Ağustos-2013, ss.53-56.

Durgut, Mehmet. “Yönetim Muhasebesi Kapsamında Performans Değerlemede Finansal Olmayan Verilerin Kullanımı Ve Raporlanması”, **Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt:5, Sayı:2, Nisan-2017, ss.245-255.

Ege İlhan ve Zeynep Şener. “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:57, Ocak -2013, ss.107-120.

Ejoh, Ndifon Ojong ve Patrick Ekponta Ejom. “Effects Of Internal Audit Functions On The Financial Performance Of Tertiary Institution In Nigeria”, **International Journal of Economic, Commerce and Management**. Vol. II, Iss. 10, Oct 2014.

Elitaş, Cemal ve Veysel Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:8, Sayı:2, 2006, ss.343-370.

Emgin, Övgü. “Kalite Yönetimi’nde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli”, **Mevzuat Dergisi**. Sayı: 100, Nisan-2006., <https://www.mevzuatdergisi.com/2006/04a/01.htm#>, (23 Haziran 2019).

Endaya, Khaled Ali. “Coordination and Cooperation between Internal and External Auditors”, **Research Journal of Finance and Accounting**. Vol.5, No.9, 2014, ss.76-80., <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/download/13039/13423> (11 Aralık 2018).

Enyue, Zhuang. "Development trends of internal auditing in China", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 12 Iss. 4/5, 1997, ss.205–209, <http://dx.doi.org/10.1108/02686909710173894>.

Erkul, Hüseyin, Feyza Dereköy ve Sena Erden Ayhün, “Yükseköğretim Kurumlarında Dengeli Ölçüm Kartı Geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**. Cilt: 5, Sayı: 2, Ağustos 2015; ss. 203-213.

Eroğlu, Ergün. “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**. C:34 Sayı:1, Nisan-2005, s.9, ss.7-25.

Erserim, Alper. “Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Çok Boyutlu Performans Değerleme ve Örgüt Yapısı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” , **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C.3, S.1, 2011, ss.21-33.

Ersin Yenisu, “Finansal Tabloların Oran Analizi İle İncelenmesi: Adese Örneği, **Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Ased)**, Cilt:3 Sayı:1, 2019, ss.19-45.

Ertekin, Kıvanç. “Bağımsız Denetimde Bir Dönüm Noktası: Enron Olayı ve Sarbanes - Oxley Yasası, **Mali Çözüm**, Mayıs-Haziran-2017, ss.101-119.

Ertuğrul, Murat. “Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 9, S. 1, 2009, ss.19–46.

Farouk, Musa Adeiza ve Shehu Usman Hassan. “Impact of Audit Quality and Financial Performance of Quoted Cement Firms in Nigeria”, **International Journal of Accounting and Taxation**. Vol.2, No.2, June 2014, ss. 01-22.

Felizardo, Aquilino, Elisabete G.S. Félix ve João P.C. F. Thomaz. “Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal”, **centro de estudos e formação avançada em gestão e economia CEFAGE-UE Working Papers**, 2017/05, University of Evora, CEFAGE-UE (Portugal). https://ideas.repec.org/p/cfe/wpcefa/2017_05.html (21 Haziran 2020). ss.1-25.

Fenghua, Wang ve Li Jinke. “Internal Control Evaluation under Risk-based Audit”, **2011 International Conference on Management and Service Science**. Wuhan, China, 12-14 Aug. 2011, ss.1-3., <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998349>.

Feroz, E. H., S. Kim ve R. L. Raab. “Financial Statement Analysis: A Data Envelopment Analysis Approach”, **The Journal of the Operational Research Society**. Vol. 54, No. 1 (Jan., 2003), ss.48-58., <http://www.jstor.org/stable/822748> (24 Temmuz 2020).

Fındık, Hakkı. “Finansal Performansın Değer Odaklı Ölçülmesi: Ekonomik Katma Değer Yaklaşımı”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi/Journal Of Academic Researches And Studies**. Yıl 5 - Sayı 8 – Mayıs 2013/Volume 5 - Number 8 – May 2013, ss.90-105.

Fourie, Houdini ve Christo Ackermann. “The Impact Of Coso Control Components On Internal Control Effectiveness: An Internal Audit Perspective”, **Journal of Economic and Financial Sciences (JEF)**. July 2013 6 (2), ss. 495-518. DOI: 10.4102/Jef.V6i2.272.

Francis G. ve C. Minchington. “Regulating Shareholder Value: A Case Study of the Introduction of Value-based Measures in a Water Company”, **British Journal of Management**. Vol. 13, 2002, ss.233–247., <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00240>.

Frazier, David. R. ve L.Scott Spradling. “The New SAS No:78.”, **CPA Journal**, Cilt:66, Sayı: 5, Mayıs-1996, ss.38-47., <http://archives.cpajournal.com/1996/0596/toc0596.htm> (8 Temmuz 2018).

Garengo, Patrizia, Stefano Biazio ve Umit S. Bititci. “Performance Measurement Systems In Smes: A Review For A Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**. Volume:7 Issue: 1, May-2005, ss.25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>.

Garrison, Ray H. Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer. **Managerial Accounting**. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

Geyik, Serap. İşletme Bütçeleri ve Kontrol, **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı:137, Eylül - Ekim 2016, ss.145-164.

Ghosh, Dīpankar ve Anne Wu. “Relevance of Financial and Non-Financial Measures to Financial Analysts: Experimental Evidence”, **SSRN Electronic Journal**. July, 2006, ss.1-37., DOI: 10.2139/ssrn.920988.

Goodwin, Jenny A comparison of internal audit in the private and public sectors, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 19 No. 5, 2004, ss. 640-650. www.emeraldinsight.com/0268-6902.htm(12 Haziran 2020).

Gökçen, Gürbüz. Standart Maliyet Yönteminde Standart Sapmaların Nedenleri ve Muhasebeleştirilmesi, **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı:59, Nisan-Mayıs-Haziran-2002, s.1-6.

Gökdeniz, Ümit. “Etkin Bir Maliyet Yönetiminde Prensipler ve Performans Ölçümlenmesinin Rolü”, **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı: 68, Temmuz-Ağustos 2004, ss.60-71.

Gönülaçar, Şener. “İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”, **Mali Hukuk Dergisi**. Sayı.130, 2007, ss.1-21.

Görmen, Murat. “Değer Katan Bir İç Denetim”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 12, Sayı 1, 2019, ss.73-86.

Görmüş, Alparslan Şahin, Handan Bulca ve Tolga Yeşil. Yönetimin Etkinliği Açısından Standart Maliyet Yönteminin Uygulanması”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 8/2, 67, 2015, ss.67-83.

Gramling, Audrey ve Arnold Schneider. "Effects of Reporting Relationship and Type of Internal Control Deficiency on Internal Auditors' Internal Control Evaluations", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 33 Issue: 3, 2018, ss.318-335. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1606>.

Gras-Gil, Ester, Salvador Marín Hernández ve Domingo Garcia-Perez-de-Lema. “Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry” **Managerial Auditing Journal**. Vol. 27 No. 8, 2012, ss.728-753., DOI 10.1108/02686901211257028.

Gras-Gil, Ester, Salvador Marín Hernández ve Domingo Garcia-Perez-de-Lema. “Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry” **Managerial Auditing Journal**. Vol. 27 No. 8, 2012, ss.728-753., DOI 10.1108/02686901211257028.

Grimm, Stephanie D. ve Sheneeta W. White. "A Simulation Study of the Influence of PCAOB Regulatory Guidance on the Internal Control Audit Process: An Analysis of Relationships, Risk and Information Sharing", **Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting**. Vol.18, 2014, ss.33-67., <http://dx.doi.org/10.1108/S1574-076520140000018000>.

Gronholdt, Lars, Anne Martensen ve Kai Kristensen. "The Relationship Between Customer Satisfaction And Loyalty: Cross-Industry Differences, **Journal Total Quality Management**. Vol:11, No:4, 2000, ss.509-514.

Gücenme, Ümit ve Poroy Aksoy. " Muhasebe Standartlarındaki Sınıflandırılmış Nakit Akım Tablosu Formatı İle Finansal Performansın Ölçülmesi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:30, Nisan-2006, ss.66-74.

Gümüş, Umut Tolga, Zekayi Şakar, Gürkan Akkın ve Mustafa Şahin. "Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Firma Değer İlişkisi: BİST’de İşlem Gören Çimento Firmaları Üzerine Bir Analiz", **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 9, Sayı 16, 2017, ss.1-23.

Gürkan, Nurdan ve Serhan Gürkan. "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. (Özel Sayı), 2017, ss.213-226.

Hacırüstemoğlu Rüstem, Münir Şakrak ve Volkan Demir, "Etkin Performans Ölçüm Aracı Ekonomik Katma Değer-Ekonomik Kar Yaklaşımı-EVA)", **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı:59, 2002, ss.15-23.

Hapsari, Frelly Dwi. "The Analysis towards Liquidity Ratio and Profitability on Studies Case Company at PT Anugrah Formalitas Services During Period 2016–2017", **International Journal of Innovative Science and Research Technology**. Volume 5, Issue 1, January–2020, ss.991-996.

Haron Hasnah, Andrew Chambers, Rozaldy Ramsi ve Ishak Ismail, "The Reliance of External Auditors on Internal Auditors", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 19 No. 9, 2004, ss. 1148-1159., DOI 10.1108/02686900410562795.

Harrington, Cynthia. "Internal Audit’s New Role", **Journal of Accountancy**. September Vol.198, Iss.3, 2004, s. 65-70.

Hass, Susan, Mohammad J. Abdolmohammadi ve Priscilla Burnaby. "The Americas Literature Review On Internal Auditing", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 21 No. 8, 2006, ss. 835-844.,DOI 10.1108/02686900610703778.

Henderson, W.M. "How Do We Assess Internal Auditing Effectiveness?", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 1 Iss 2, 1986, ss.27–32. <http://dx.doi.org/10.1108/eb017580>.

Horasan, Emre, Cebrail Meydan ve Tuncer Yılmaz. "Sahiplik Yapısının Değer Odaklı Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisi: Bist İmalat Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.11, No.1, 2019, ss.720-731., <https://doi.org/10.20491/İsarder.2019.631>.

Horrigian, James O. "A Short History of Financial Ratio Analysis **The Accounting Review**. Vol.43, No.2, Apr.-1968, ss. 284-294., <http://www.jstor.org/stable/243765>. (14 Temmuz 2020).

Hult, G. Tomas, M. Robert F. Hurley ve Gary A. Knight. "Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance", **Industrial Marketing Management**. No:33, 2004, ss.429-438., <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.

Hussain, Md. Mostaque. "Management Accounting Performance Measurement Systems In Swedish Banks", **European Business Review**. Vol. 17, Iss. 6, 2005, ss. 566 – 589., <http://dx.doi.org/10.1108/09555340510630581>.

Hutchinson Marion Ruth ve Mazlina Mat Zain. "Internal Audit Quality, Audit Committee Independence, Growth Opportunities and Firm Performance". **Corporate Ownership and Control**. Vol.7, No.2, 2009, ss.50-63., <https://www.researchgate.net/publication/40220485> (02 Mart 2019).

Hwang, Gyusun, Jun-Hee Han ve Tai-Woo Chang. "An Integrated Key Performance Measurement for Manufacturing Operations Management", **Sustainability**. 12, 2020, ss.1-15., doi:10.3390/su12135260.

Ilona Bartuševičienė ve Evelina Šakalytė, "Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency", **Social Transformations in Contemporary Society**, 1, 2013, ss.45-53., <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/06/45-53.pdf> (02 Ekim 2020).

Iovu, Cristina. "Internal audit and the optimisation of cost incurred by the consumption of inventories", **Audit Financiar**. Vol. XV, No. 2 (146), 2017, ss. 276-283. <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2017/146/276>.

Ismael, Hazem Ramadan ve Clare Roberts, "Factors Affecting The Voluntary Use Of Internal Audit: Evidence From The UK", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 33 No. 3, 2018, ss. 288-317. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2016-1425>.

Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", **Journal of Management Accounting Research**. Vol:10, 1998, ss.205-238.

Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker, "Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement", **Harvard Business Review**. 81(11), 2003, ss.88-95.

İleri, Hüseyin. "Verimlilik, Verimlilik İle İlgili Kavramlar Ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:2, 1999, ss.9-24.

İplikçioğlu, İsa ve Dilek Kahya. "Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi Ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:25, 2016/3, ss. 179-204.

Jalbert, Terrance ve Steven P. Landry. “Which Performance Measurement is Best for Your Company?”, **Management Accounting Quarterly**. Vol. 4, No. 3, 2003, ss.32-41., <https://www.imanet.org/-/media/265817c2e7874e8dbc18eaf484fe01ec.ashx> (8 Ağustos 2020).

Jiang, Like, William F. Messier Jr. ve David A. Wood. “The Association between Internal Audit Consulting Services and Firm Performance”, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, **Forthcoming**. June, 2017, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2882787 (06 Ocak 2020).

Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65 (Özel), s.73.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy" **California Management Review**. Vol. 39, No. 1, Fall-1996, ss.53-79., DOI: 10.2307/41165876.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, **Harvard Business Review**. September–October 2000, s.1-11.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. “The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance”, **Harvard Business Review**. January-February-1992, ss.70-79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (15. Kasım 2020).

Karaman, Rıfat. “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 8, Sayı.16, 2009, ss.411-427., https://dergipark.org.tr/tr/download/article_file/289394 (15 Aralık 2018).

Kardeş Selimoğlu, Seval ve Mustafa Hakan Saldı. “Küresel Bir Bakış Açısıyla Türkiye’de İç Denetimin Gelişimi, **Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)**. 6(4), 2018, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.387>. ss.1395-1416.

Kellen Vince ve Blue Wolf, “Business Performance Measurement”, **Information Visualization**, Vol. 1, Iss.312, February, 2003, ss.1-36., <http://www.kellen.net/bpm.pdf> (5 Haziran 2019).

Kepçe Yönet, Nazlı. “The Role Of Professionally Qualified Accountants In Corporate Sustainability Reporting” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**. Cilt:21, Sayı: 65, 2010, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuiieyd/issue/9199/377046>. (10 Temmuz 2020) ss.65-80.

Khan, Khurram ve Attaullah Shah. “Understanding Performance Measurement Through The Literature”, **African Journal of Business Management**. Vol. 5, No.35, December-2011, ss. 13410-13418., DOI: 10.5897/AJBMX11.020.

Kılıç, Mustafa ve Volkan Erkan. “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 2, 2006, ss.77-93.

Kılınç, İzzet, Said Kınır ve Muammer Mesci. “Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 24, Sayı: 1, 2010, ss.25-42.

Kırlı, Mustafa, Tayfun Deniz Kuğu, İbrahim Emre Kara. “Finansal Performansın Ölçümünde Nakit Katma Değer Yöntemi (CVA) ve Borsa İstanbul’a Kote Şirketlerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 26, Ekim 2013, ss.98-123.

Kızılboğa, Ruveyda, ve Filiz Özşahin. “ Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:6, Sayı:2, ss.220-236.

Kızılboğa, Ruveyda. “Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim Sisteminde İç Denetçilerin Görev ve Sorumlulukları”, **Türk İdare Dergisi**. Sayı: 476, Haziran-2013, ss.185-215.

Kiabel, **Bariyima David**. “Internal Auditing and Performance of Government Enterprises: A Nigerian Study” **Global Journal of Management and Business Research**. Vol.12, No.6, 2012, ss.5-20., file:///C:/Users/PC/Downloads/2-Internal-Auditing-and-Performance(1).pdf.

Kibwana, Aziza Salim and Francis Nyarombe, “Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks: Case Of KCB, Eldoret Branch”, **Africa Peer Review Journal**. September, 2017, Vol. 1, Iss. 2. Ver. I, <http://www.reviewedjournal.com/> (19 Mart 2019).

Kim, K.S. "Strategic Planning For Value-Based Management: An Empirical Examination", **Management Decision**. Vol. 42 No. 8, 2004, ss.938-948., <https://doi.org/10.1108/00251740410555434>.

Kim, Dong Young, Vinod Kumar ve Steven A. Murphy. “European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An Integrative Review and Research Agenda”, **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 27, Iss: 6, 2010, ss. 684 – 701., <http://dx.doi.org/10.1108/0265671101105455>.

Kim, Kee S. “Value Management And Common Accounting Performance Measures For Corporations”, **Expert Systems with Applications**. Vol. 22, Iss. 4, May 2002, [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00021-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00021-0). ss. 331-336.

Kiracı, Murat. “Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi”, **Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı.2, Aralık 2003, ss.67-78.

Koç, Erdem, Mahmut Can Şenel ve Kadir Kaya. “Dünyada ve Türkiye’de Sanayileşme I- Strateji ve Temel Sanayileşme Sorunları”, **Mühendis ve Makine**. Cilt.559, Sayı.690, 2018, ss.1, 26.

Koçyiğit, Murat. “Havayolu İşletmelerinin Performansının Tobin Q Oranı İle Ölçülmesi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:44, Ekim-2009, ss.179-189.

Korkmaz, Oya ve Evrim Erdoğan, “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**. Cilt:14, Sayı: 4, Ekim 2004, ss.541-557.

Kriens, J., J. Th. van Lieshout, J. Roemen ve P. Verheyen. “Management Accounting And Operational Research”, **European Journal of Operational Research**. Vol.13, Iss.4, August 1983, ss. 339-352., [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(83\)90093-0](https://doi.org/10.1016/0377-2217(83)90093-0).

Kuske, K.J. ve L.A. Zander. “History of Business Performance Measurement”, **Encyclopedia of Social Measurement**. Volume: 2, 2005, ss. 227-232. <http://hdl.handle.net/10945/43836>(10 Nisan 2019).

Kutlan, Serhat. **Risk Yönetimi-İç Denetim-İç Kontrol Sistemlerinin Birleşmelerde Oynadıkları Rol V. İç Denetim Kongresi**. İstanbul, 2001.

Küçükkancabaş, Selin Ayşe, Akyol ve Berk M. Ataman. “ İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi**. Cilt:7, Sayı:25, ss.131-139. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677473>.

Laitinen, Erkki K. “A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies”, **Scandinavian Journal of Management**.18 (2002) 18, ss.65-69.

Larasati, Dyah Ayu, Melinda Cahyaning Ratri, Mohammad Nasih ve Iman Harymawan. “Independent audit committee, risk management committee, and audit fees”, **Cogent Business & Management**. 6, 1, 2019, ss.1-15., <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1707042>,

Largani, Mahmoud Samadi, Meysam Kaviani ve Amirreza Abdollahpou. “A review of the application of the concept of Shareholder Value Added (SVA) in financial decisions”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol.40, 2012, ss.490 – 497., <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.221>.

Lehn, Kenneth ve Anil K. Makhija. "EVA & MVA as Performance Measures and Signals For Strategic Change", **Strategy & Leadership**. Vol. 24 Issue: 3, 1996, ss.34-38., <https://doi.org/10.1108/eb054556>.

Levent, Şahin, Bünyamin Bacak ve Mehmet Güler. “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir

Alan Araştırması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, Nisan-2015, ss.28-44.

Lisa A. Owens, Jackson Diana Robinson ve Sandra Waller Shelton. “The Association Between Audit Committee Characteristics, the Contracting Process and Fraudulent Financial Reporting”, **American Journal of Business**. Vol. 24, Iss. 1, 2009, ss. 57– 66., <http://dx.doi.org/10.1108/19355181200900005>.

Looy, Amy Van ve Aygun Shafagatova. “Business Process Performance Measurement: A Structured Literature Review Of Indicators, Measures And Metrics”, **SpringerPlus**. 5: 1797, 2016, ss.1-24., DOI 10.1186/s40064-016-3498-1.

Lulaj, Enkeleda ve Etem Iseni. “Role of Analysis CVP (Cost-Volume-Profit) as Important Indicator for Planning and Making Decisions in the Business Environment”, **European Journal of Economics and Business Studies**. Vol. 4, No. 2, May-August 2018, ss.99-114., DOI: 10.26417/ejes.v4i2.

Madden, Gavin K. "Managing The Internal Audit Department", **Managerial Auditing Journal**. Vol.1, Iss 2, 1986, ss. 12 – 16. <http://dx.doi.org/10.1108/eb017577>.

Marais, M. "Quality Assurance In Internal Auditing: An Analysis Of The Standards And Guidelines Implemented By The Institute Of Internal Auditors (IIA)", **Meditari Accountancy Research**. Vol. 12 Iss 2, 2004, ss.85–107. <http://dx.doi.org/10.1108/10222529200400017>.

Martin, Ray. “Do We Practise Quality Principles In The Performance Measurement Of Critical Success Factors?”, **Total Quality Management**. Vol: 8, No: 6, 1997, ss.429-444.

Matkin, David S. T. "In The Shadow Of Corporate Scandal: The Use Of Audit Committees In U.S. Local Governments", **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**. Vol. 22 Issue: 2, 2010, ss.206-226., <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-22-02-2010-B003>.

McNally, J. Stephen. “The 2013 Coso Framework & Sox Compliance One Approach To An Effective Transition”, **COSO Strategic Finance**. June-2013, ss.1-8. [https://www.coso.org/Pages/ic.aspx\(20.Eylül 2020\)](https://www.coso.org/Pages/ic.aspx(20.Eylül%202020)).

Memiş, Mehmet Ünsal. “Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, **Mali Çözüm Dergisi**. Ocak-Şubat 2008, Sayı 85, ss.75-91.

Mercan Mehmet ve Oktay Kızılkaya. “Türkiye’de Sanayi Sektörü Ekonomik Büyüme ve Verimlilik İlişkisinin Kaldor Yasaları Çerçevesinde Sınanması: Ekonometrik Bir Analiz”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**. Cilt XXXVI, Sayı: I, 2014, ss. 137-160., <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muiibd/issue/493/4380>.(02 Kasım 2020).

Mert, Hüseyin ve Eyüp Yıldırım. “Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (YNAK) Yoluyla İşletmelerin Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi ve BİST Kapsamında Enerji Sektörü İşletmelerinde Uygulaması”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. (650) Aralık 2019, ss.107-130., <http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/1581600936.pdf> (11 Ekim 2020).

Met, Önder ve Barış Erdem. “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 2, 2006, ss.53-73.

Mihret, Dessalegn Getie ve Getachew Zemenu Woldeyohannis. “Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study” **Managerial Auditing Journal**. 22 (5), 2007, ss. 470-484.

Mike Kennerley ve Andy Neely, “A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.22, Iss. 11, Kasım 2002, ss.1222-1245., <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>.

Miller, Malcolm C. ve Janice A. Loftus. “Measurement Entering the 21st Century: A Clear or Blocked Road Ahead?”, **Australian Accounting Review**. Vol. 11, No. 2, 2000, ss.4-18., <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2000.tb00058.x> (23 Temmuz 2020).

Mistepe, M. Ufuk. “Orman Ürünleri Sanayiinde ORÜS A.Ş.’nin Performans Göstergeleri İş gücü ve Üretim Verimliliği, **Anahtar Verimlilik Dergisi**. MPM Yayınları, Sayı: 109, Ocak-1998, ss. 17-22., <http://unyezile.com/verim.htm> (14 Ocak 2019).

Modarress, B., A. Ansari ve D. L. Lockwood. “Kaizen costing for lean manufacturing: a case study”, **International Journal of Production Research**. Vol.43 No.9, 2005, ss.1751-1760., DOI: 10.1080/00207540500034174.

Munro, Lois ve Jenny Stewart. "External auditors' reliance on internal auditing: further evidence", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 26 Iss 6, 2011, ss. 464–481., <http://dx.doi.org/10.1108/02686901111142530>.

Munteanu, Victor ve Dragos Laurentiu Zaharia. “Current Trends in Internal Audit”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. Vol. 116., doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.551>. ss.2239-2242.

Mühlbacher, Jürgen, Tom Siebenaler ve Ulrike Würflingsdobler. “The Rise of Non-financial Performance Measures in Annual Reports. An Analysis of ATX-listed Companies”, **Trends Economics and Management**. 25, 1, 2016, ss. 9–21., DOI: <http://dx.doi.org/10.13164/trends.2016.25.9>.

Obal, Usang Edet Usang ve Basariah Salim. “Performance Effects of Internal Audit Characteristics and Relationships in Nigerian Local Governments”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**

MC SER Publishing. Rome-Italy, Vol. 7, No 3, May 2016, ss.110-117., <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3p110>.

Octavia, Evi. "The Effects Of Implementation On Internal Audit And Good Corporate Governance In Corporate Performance". **2nd International Conference on Business and Economic Research.** (2nd ICBER-2011) Proceeding 2011-301, Conference Master Resources.

Otley, David. "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research", **Management Accounting Research.** 10, 1999, ss.363-382.

Oxelheim, Lars ve Clas Wihlborg. **Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty: Performance and Risk Management.** New York: Oxford University Press, 2008.

Özbilgin, İzzet Gökhan. "Aracı Kurumların İç Kontrol Sistemi ve İlgili Düzenlemenin Değerlendirilmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt. 12, Sayı:2, 2010, ss.219-242.

Özçelik, Hakan ve Zühal Arslan. "Effect of Financial Structure Ratios on Profitability: Panel Data Analysis on Manufacturing Sector" **Journal Of Business Research-Turk.** 11(1), 2019, ss.504-516., <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.615> (26 Temmuz 2020).

Özer, Gökhan, Mehmet Günlük ve Kübra Okutan. "İç ve Bağımsız Denetçiler Arasındaki İlişkilerin, Üst Yönetim Desteğinin ve İç Denetimin Bağımsızlığının İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Etkileri", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.** Özel Sayı: 20, 2018, ss.590-613.

Özkan, Mehmet. "Yönetim Muhasebesi Açısından Sorumluluk Muhasebesi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** C.XV, S. I, 2013, ss.143-168.

Öztek, Mehmet Yaman. "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", **Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi.** Cilt.6, Sayı.23, Ocak-2005, ss.19-22.

Öztürk, M. Başaran. "Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem "Ekonomik Katma Değer", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, ss.351-368.

Öztürk, Ümit. **Performans Yönetimi.** İstanbul: Alfa Basım, Yayım, 2009.

Öztürk, Üyesi Mahmut Sami ve Nazar Abdullah Saleh Saleh. "Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında İç Denetim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Elektrik Enerjisi Üretimi Yapan Bir İşletmede Uygulama", **Muhasebe ve Denetime Bakış.** Sayı: 56, 2019, 87-107.

Paul Barners, "The Analysis And Use Of Financial Ratios: A Review Article", **Journal Of Business Finance & Accounting,** 14(4) Winter 1987, s.449-461.

Pervaiz K. Ahmed, Kwang K. Lim ve Mohamed Zairi. "Measurement Practice For Knowledge Management", **Journal of Workplace Learning**. Vol. 11 Issue: 8, 1999, ss.304-311., <https://doi.org/10.1108/13665629910300478>(13 Ocak 2019).

Petraşcu, Daniela ve Attila Tamaş. "Internal Audit versus Internal Control and Coaching" **Procedia Economics and Finance**. 6, 2013, ss.694-702. DOI:10.1016/S2212-5671(13)00191-3.

Peursem, Karen Van. "Internal auditors' role and authority New Zealand evidence", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 19, No. 3, 2004, ss. 378-393., DOI:10.1108/02686900410524382.

Pizam, Abraham ve Taylor Ellis. "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 11, No. 7, 1999, ss. 326-339., <https://doi.org/10.1108/09596119910293231>.

Poroy Arsoy, Aylin, Tuba Bora ve Lale Karabıyık. "Effect of Non-Financial Information on Financial Performance: Evidence from Turkey", **International Review of Economics and Management**, Vol. Iss.1, 2014, ss. 1-18.

Prabowo, Satriya Candra Bondan ve Nattawadee Korsakul. "Analysis Of Financial Performance Of Mining Companies Listed In Indonesia Stock Exchange", **Journal Of Applied Management (Jam)**. Vol.18, Nu. 1, March-2020, ss.28-45.

Pradhan, D., P.K. Swain ve M. Dash. "Effect Of Management Accounting Techniques On Supply Chain And Firm Performance – An Empirical Study", **International Journal Of Mechanical Engineering And Technology (IJMET)**. Volume 9, Issue 5, May 2018, ss.1049–1057., <https://www.researchgate.net/publication/326144184>.

Prawitt, Douglas F., Jason L. Smith ve David A. Wood, "Internal Audit Quality and Earnings Management" **The Accounting Review**. Vol. 84, No. 4, 2009, ss. 1255-1280., https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=916081 (05 Mart 2019).

Pun, Kit Fai ve Anthony Sydney White. "A Performance Measurement Paradigm For Integrating Strategy Formulation: A Review Of Systems and Frameworks", **International Journal Of Management Reviews**, Vol.7, Issue:1, 2005, ss.49-71., <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106.x>.

Radu, Maria. "Corporate Governance, Internal Audit And Environmental Audit-The Performance Tools In Romanian Companies", **Accounting and Management Information Systems**. Vol. 11, No. 1, 2012, ss. 112–130.

Rae, Kirsten, John Sands ve Nava Subramaniam. "Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate

Governance”, **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**. 11(1), 2017, ss.28-54. doi:10.14453/aabfj.v11i1.4.

Rejc Buhovac, Adriana ve Maja Zaman Groff. “Contemporary Performance Measurement Systems In Central And Eastern Europe: A Synthesis Of The Empirical Literature”, **Journal of East European Management Studies**. Vol.17, No.1, 2012, ss.68-103., <http://www.jstor.org/stable/23281744> (14 Temmuz 2020).

Rezaee, Zabihollah ve Gerald H. Lander. “The Internal Auditor’s Relationship with the Audit Committee”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 8, No. 3, 1993, ss. 35-40., <https://doi.org/10.1108/02686909310036269>.

Rezaee, Zabihollah ve Gerald H. Lander. “The Internal Auditor–Education and Training: The Partnership Concept”, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 6 Iss 2, 1991, ss.4-8.,<http://dx.doi.org/10.1108/02686909110005445>.

Rezaee, Zabihollah. "What the COSO report means for internal auditors", **Managerial Auditing Journal**. Vol. 10 Iss 6 1995, ss. 5–9. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909510088350>.

Rubino, Michele ve Filippo Vitolla. “Internal Control Over Financial Reporting: Opportunities Using The COBIT Framework”, **Managerial Auditing Journal**. Vol. 29 Iss 8, 2014, ss.736–771. <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-03-2014-1016>.

Rylková, Žaneta. “Measurement Of Business Performance İn Relation To Competitors”, **Economics And Management**. Volume: 7, Issue: 2, 2015, ss.13-19.

Saban, Metin ve Sedat Erdoğan. “Performans Ölçümleme ve Ekonomik Katma Değer”, **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı:84, 2007, ss.121-140.

Sabuncu, Birsal. “İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**. 20 (Özel Sayı), 2018, ss.779-789.

Sabuncu, Birsal. “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:18, Sayı:2, 2017, ss.161-174.

Sancar, Gaye Aslı. “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi Ve Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Dergisi Selçuk İletişim**, Cilt:8, Sayı: 1, 2013, ss.71-84., <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177736>.

Sangwa, Narpal Ram ve , Kuldip Singh Sangwan. "Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations", **Journal of Manufacturing Technology Management**. Vol. 29, No. 1, 2018, ss. 41-84., <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098>.

Savage, Arline, Carolyn Strand Norman ve Kathryn A. S. Lancaster, “Using a Movie to Study the COSO Internal Control Framework: An Instructional Case”, *Journal of Information Systems*. 22 (1), 2008, ss.63–76. <https://doi.org/10.2308/jis.2008.22.1.63>.

Selladurai, Rajan. “An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR”, **Total Quality Management**. (13): 5 Ağustos 2002, ss.613-619. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002027>.

Sethibe, Tebogo ve Renier Steyn. “Innovation and Organisational Performance: A Critical Review of the Instruments Used to Measure Organisational Performance”, **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**. Vol.8 No. 1, 2016, ss.1-12., <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.

Sethibe, Tebogo ve Renier Steyn. “Innovation and Organisational Performance: A Critical Review of the Instruments Used to Measure Organisational Performance”, **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**. Vol. 8, No. 1, Ekim-2016, ss.1-12., <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.

Sevim Şerafettin ve Ayşenur Eliuz. “Denetim Komitelerinin İç Denetimin Etkinliği Üzerindeki Roller ve İMKB’de Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:36, 2007, ss.60-70.

Sipahi, Barış. “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, **Öneri (Marmara Üniversitesi SBE Dergisi)**. Cilt:6 Sayı:23, Ocak-2005, ss.107-112.

Skyrme, David J. ve Debra M. Amidon. “New Measures Of Success”, **Journal of Business Strategy**. Vol. 19 Iss. 1, 1998, ss. 20–24., <http://dx.doi.org/10.1108/eb039905>.

Smith, John. “Creating Effectiveness”, **New Library World**, 93, 1, Ocak 1992, ss.8-14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.

Spira, Laura F. ve Michael Page. “The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit”, **Accounting, Auditing&Accountability Journal**. Vol.16, No.4, 2003, ss.640-661., DOI:10.1108/09513570310492335.

Stivers, Bonnie P., Teresa Joyce Covin, Nancy Green Hall ve Steve Smalt, “How Nonfinancial Performance Measures Are Used”, **Management Accounting**. 79, 4, 1998, ss. 44-48.

Striteska, Michaela ve Marketa Spickova. “Review and Comparison of Performance Measurement Systems”, **Journal of Organizational Management Studies**. 2012, ss.1-13., <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/joms.html>. (03 Mayıs 2020).

Sukma, Paradisa ve Yustrida Bernawati. “The Impact of Audit Committe Characteristics on Audit Quality”, **Jurnal Akuntansi**. Vol. XXIII, No. 03 September 2019, ss. 363-378. DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v23i3.602>.

Süleyman Yükçü, Banu Durukan, Erdal Özkol, T. Yücel ve H. Baklacı. **Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği’ne Göre; Finansal Yönetim**. İzmir: Vizyon Yayınları, 1999.

Sümerli Sarıgül, Sevgi ve Burcu Oralhan. “EFQM Mükemmellik Modeli ve Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **S.Ü. İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı: 31, Nisan-2016, ss.93-113., <https://www.researchgate.net/publication/325520406>.

Şahin, Arzu ve Bahadır Ergün. “Finansal Sürdürülebilir Büyüme Oranı Ve Finansal Oranlar: Borsa İstanbul İmalat Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 10/1 (2018), Doi: 10.20491/İsarder.2018.376, ss.172-197.

Şahin, Ümit. “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda İç Denetim Sistemi”, **K.M.U İİBF Dergisi**. Yıl:10, Sayı:15, Aralık-2008, ss.289-302.

Şenol, Zekai ve Alptekin Ulutaş. “Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri İle Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. 641, Temmuz 2018, ss. 83-102.

Şimşek, Kezban ve Başak Ataman. “Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında Yürütülen İç Denetim Faaliyetlerinin Kurumsal Yönetim Kalitesi Üzerindeki Rolünün Çoklu Regresyon Analizi İle Değerlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 42, Sayı: 2, Aralık-2020, DOI: 10.14780.muiibd.854540. ss.386-409.

Tangen, Stefan. "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 53, Iss: 8, 2004, ss.726-737.

Tanyeri, Ayşe ve Mehmet Ünsal Memiş.” Bağımsız Denetimin Etkinliği Açısından İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Komitelerin Önemi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi**. Cilt 9, Sayı 1, 2017, 64. ss.61-77.

Tek, Nergis ve Yusuf Gümüş. “Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**. Sayı:19, Temmuz-2006, ss.1-27.

Teodor, Hada, Nicoleta Bărbuță-Mișu ve Radu Mărginean. “Forecasting Firm Performance: Evidence From Romanian Furniture Firms”, **Ekonomika**. Vol: 97(1), 2018, ss.87-104.

The Institute of Internal Auditors, “ İç ve Dış Denetim”, Ahmet Kara, Elif Yiğit (çev.), **İç Denetim**, Sayı:3 Bahar-2002.

The Institute of Internal Auditors, “Carillion’un Batışı: Yanlış Anlaşılmış Riskler, Kısıtlanmış Denetçiler”, **Tone At The Top**, Haziran-2018, Sayı:87, <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Tone-at-the-Top-June-2018-Turkish.pdf>. s. 3-4. (8 Ekim 2018).

The Institute of Internal Auditors, “**Tone At The Top**”, Sayı:88, Ağustos-2018, <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Tone-at-the-Top-Turkish.pdf>, s.2. (27 Eylül 2018).

TİDE, “Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İç Denetim”, **İç Denetim-Aysberg**. Sayı:31, Kış-2012, ss.1-29. <https://www.tide.org.tr/uploads/tide31.pdf>. (01 Aralık 2018).

Töre Başat, Hümeysra. “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C.X III, S,I, 2011, ss.13-37.

Tuan, Koray. “Bağımsız Dış Denetim Sürecinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.13, Sayı:2, Aralık-2009, ss.1-15.

Türedi Hasan, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem. “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı: 96, Ocak-Mart 2015, ss.55-74.

Türedi, Hasan, Filiz Gürbüz ve Ümmügülüm Alicı, “Coso Modeli: İç Kontrol Yapısı”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. C.11, S.142, Temmuz-2014, ss.141-155.

Türk, Zeynep. “Modern Bütçeleme Tekniği: Kaizen Bütçeleme”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 15, Mart 2001 Sayı: 1-2, ss.215-228.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE). “Kurumsal Yönetimin Güvencesi İç Denetim”. **Platin Dergisi Eki**. https://www.tide.org.tr/uploads/news/platin_ek.pdf. 30 Eylül 2018. ss.4-9.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**İç Denetim Dergisi (Aysberg)**”, Sayı:12, Yaz-2005, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf>. s.6-17.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “**İç Denetim Dergisi (Aysberg)**”, Sayı:12, Yaz-2005, ss.6-17., <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf>. (06 Ocak 2019).

Ufuk, Bilgin Kamil. “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı:65 (Özel), ss.53-87.

Ugarak, Jelena, Davor Korčok ve Dragan Vuksanović. “The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement”, **International Journal of Scientific and Research Publications**. Vol. 5, Issue 4, April 2015, ss.1-6.

Usman, Özlem ve Sait Y. Kaygusuz, “Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:56, Ocak-2019, ss.109-128.

Uyar, Süleyman. “ İç Denetçiler ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?” **İç Denetim Dergisi**, Sayı:12, Yaz-2005, ss.22-28.

Uyar, Süleyman. “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü” **Mali Çözüm Dergisi**. Sayı:63, ss.1-9., <https://www.ismmmo.org.tr/Yayinlar/Mali-Cozum-Dergisi/sayi-63/--2080>. (20. Temmuz 2018).

Uzay, Şaban. “İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**. Sayı:8, Ocak 2003. ss.80-89.

Uzun, Ali Kamil. “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, **İç Denetim**. Aysberg, Sayı:12, Yaz 2005, ss. 6-17.

Uzun, Ali Kamil. “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, **Active Dergisi (Akademik Makaleler)**, Kasım-Aralık 2009, Sayı:62. http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx, 30 Eylül 2018.

Ünal, Ömer Faruk. “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, 2016, ss.161-176.

Ünlü, Ulaş. “Yatırımın Nakit Akım Karlılığı (CFROI) ve Nakit Katma Değer (CVA) Yöntemi: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Çimento Firmaları Üzerine Ampirik Bir Uygulama”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Ağustos 2014, 9(2), ss.169- 184.

Velte, Patrik. “The Link Between Audit Committees, Corporate Governance Quality And Firm Performance: A Literature Review”, **Corporate Ownership & Control**, Vol. 14, Iss. 4, Summer 201, 2017, ss.15-31., <https://www.researchgate.net/publication/315689172>.

Venkatraman, N. ve Vasudevan Ramanujam. “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, **The Academy of Management Review**. Vol.11, No. 4, (Oct.,1986), <http://www.jstor.org/stable/258398> (16 Temmuz 2020), ss. 801-814.

Vergili, Gizem. “Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yaklaşım: Hissedar Katma Değeri”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Cilt:1, Sayı:1, Haziran-2017, ss.104-111.

Waggoner, Daniel B., Andy D. Neely ve Mike P. Kennerley. “The Forces That Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review” **International Journal of Production Economics**. Volumes 60–61, 20 April 1999, ss. 53-60.

Wahlen, James M., Stephen P. Baginski ve Mark T. Bradshaw. **Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective**. Boston: Cengage Learning, 2015.

Wall, Friederike ve Dorothea Greiling. “Accounting Information For Managerial Decision-Making In Shareholder Management Versus Stakeholder Management”, **Review of Managerial Science**. 5(2), July 2011, ss.91-135., DOI: 10.1007/s11846-011-0063-8.

Yahya Farzan, Syed Atif Ali, Zarak Mir, Mariam Yaqoob ve Usman Ahmad Khan. “Significant Analysis for Financial Statements: An Empirical Study of National and Unilever Foods”, **Research Journal of Finance and Accounting**. Vol.4, No.1, 2013, ss.26-34., <https://www.researchgate.net/publication/257307289> (24 Temmuz 2020).

Yalçinkaya, Ayşe Ece. “Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation for Quality Management), s.y. <https://kalitece.wordpress.com/2016/06/06/kalite-yonetiminde-bir-model-efqm-european-foundation-for-quality-management-mukemmellik-modeli/> (27 Haziran 2019).

Yaşar, R. Şebnem. “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı:70, Nisan/2016, ss.193-212., <https://doi.org/10.25095/mufad.396690>.

Yazgılı, Ferhat. “Sarbanes-Oxley Yasası (Sox Compliance)”, **(Akademik Makaleler)**, <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-risk-teftis/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>. (28 Kasım 2018).

Yeshmin, Farjana ve Md. Amran Hossan. “Significance Of Management Accounting Techniques İn Decision-Making: An Empirical Study On Manufacturing Organizations In Bangladesh”, **World Journal of Social Sciences**. Vol. 1, No. 1, March 2011, ss. 148-164.

Yılmaz, Fatih. “İşletmelerde Bütçeleme”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 55, 2001, ss.72-83.

Yılmaz, Tuncer ve Eyup Bastı. “İmalat Sanayi Şirketlerinin Ekonomik Katma Değer (EVA) Ve Piyasa Katma Değerine (MVA) Dayalı Performans Analizi: İMKB Örneği”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. Sayı:21, 2013, ss.82-105.

Yurtsever, Gürdoğan. “İç Denetimin Fonksiyonları ve Katma Değeri”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. Cilt: 52, Sayı: 602, 2015, ss.89-101.

Yükçü, Süleyman ve Gülşah Atağan. “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 23, Sayı: 4, 2009, ss.1-13.

Yüreğir, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu. “Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt:16, Sayı: 2, 2007, ss.545-562.

Zaima, Janis K., Howard F. Turetsky ve Bruce Cochran. "The MVA-EVA Relationship: Separation of Market Driven Versus Firm Driven Effects", **Review of Accounting and Finance**. Vol. 4 Iss 1, 2005, ss. 32 – 49., <http://dx.doi.org/10.1108/eb043417>.

Zakaria, Khairul Mizan, Anuar Nawawi ve Ahmad Saiful Azlin Puteh Salın. "Internal Controls And Fraud– Empirical Evidence From Oil & Gas Company", **Journal of Financial Crime**. Vol. 23, Iss 4, 2016, ss. 1154-1168. <http://dx.doi.org/10.1108/JFC-04-2016-0021>.

Zerenler, Muammer. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Arastırma”, **Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar Dergisi**. Bahar-2005, 1, ss.1-36.

Zeytinoglu, Emin, Yasemin Deniz Akarim ve Sibel Çelik. “The Impact of Market-Based Ratios on Stock Returns: The Evidence from Insurance Sector in Turkey”, **International Research Journal of Finance and Economics**. Issue: 84, 2012, ss.41-48., <http://www.internationalresearchjournaloffinanceandeconomics.com> (26 Temmuz 2020).

Kongre-Konferans ve Sempozyum

Aydın, Z. Berna. “Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması”, **8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**. Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007, ss.1-11., <https://asalbayrak.files.wordpress.com/2013/10/mk02.pdf>(02 Kasım 2020).

Bayrakdaroglu, Ali ve İlhan Ege, “Yatırımın Nakit Akım Karlılığı(CFROI) Yöntemi ile İMKB’de İşlem Gören İşletmelerin Performanslarının Analizi” Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı ODTÜ, www.mskongre.org/doc/ilhanege.doc (10 Şubat 2009), ss.1-19.

Burja, Vasile ve Radu Mărginean. “The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry”, **21st International Economic Conference 2014**, IECS 2014, (Sibiu, Romania: 16-17 May 2014), s.213-223., doi: 10.1016/S2212-5671(14)00794-1.

Kaya, H. Abdullah. “İç Denetim”, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma, Karahıtay/Pamukkale: T.C. Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, 23-27 Mayıs 2005.

Mollaoğulları, Batuhan F. ve Anıl Gacar. “İç Denetimin Etkinliği Konusunda Türkiye’de Yapılmış Çalışmalar: Literatür Taraması”, **2.Uluslararası İşletme ve Ekonomi Kongresi (2.International Congress On Economics And Bussiness (ICEB’16) , New Economic Trends And Business Opportunities**. May 30 - June-3, 2016, Sarajevo/Bosnia and Herzegovina, ss.146-155.

Sari, Ratna, Raymond Kosala ve Benny Ranti. “COSO Framework for Warehouse Management Internal Control Evaluation: Enabling Smart Warehouse Systems”, **2018 International Conference on ICT for Smart Society (ICISS)**.10-11 October-2018, DOI: 10.1109/ICTSS.2018.8549983. ss. 1-5.

Tan, Qing-Mei, Na Zhang ve Ming-Ze Ma. “Empirical Investigation On Eva And Accounting Performance Measures: Evidence From China Stock Market”, **2011 IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, Changchun, 3-5 Sept. 2011, ss.2054-2057., <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035573>.

Uzay, Şaban. “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, **XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu** Muhasebe-Eğitim: Eğilim ve Etkileşimler, Mayıs 2003.

Uzun, Ali. Kamil. “Küresel Riskler ve Denetim-Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”. **IX. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu. III. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu Paralel Oturumu**. 28. 04. 2011, ss. 301-312.

Tebliğ

Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (Seri: V, No: 68), Sermaye Piyasası Kurulu. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/07/20030714.htm#11> (07 Aralık 2018).

Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)”, m.4.2.5, 30/12/2011 tarihli ve 28158 Sayılı Resmi Gazete), <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> (12.12.2019).

Sermaye Piyasası Kurulu, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56), <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> (12 Aralık 2019).

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22), Sermaye Piyasası Kurulu, <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/590>. (21 Haziran 2020).

Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22), Sermaye Piyasası Kurulu. <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/590>.(9 Temmuz 2020).

Tez

Adiloğlu, Burcu. “İç Denetim Süreci ve Temel İşletme Faaliyetlerinin Kontrol Prosedürleriyle Değerlendirilmesi: Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2010.

Akın, Onur. “Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme”, **Uzmanlık Tezi**. Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, 2006.

Ali Hasan, Twana. “ The Role Of Corporate Governance In Controlling Financial Performance Of Commercial Banks In Erbil-Iraq”, **Master Thesis**. Bingöl University Graduate School Of Social Science, 2017.

Ali, Saruj İlham. “The Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Microfinance Institutions In Kenya”, **Master Of Business Administration (MBA)**. University Of Nairobi, 2017., <https://pdfs.semanticscholar.org/3502/31b97402f75a0d3e75852692174f9c934a9a.pdf> (06.07.2019).

Atağan, Gülşah. “Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010.

Avcı, Umut. “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2005.

Bayyurt, Nizamettin. “İşletme Performansı Değerlemesinde Kanonik Korelasyon Analizi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2004.

Bett, Catherine Cheron. “The Relationship Between Effectiveness Of Internal Audit Function And Financial Performance Of Companies Listed In Nairobi Securities Exchange”, **Unpublished MBA Management Research Paper**. University of Nairobi, 2014.

Böyükaslan, Adem. “Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, 2018.

Carton, Robert. B. “Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study”, **Unpublished Doctoral Dissertation**. The University of Georgia, Athens, GA. 2004.

Cavlak, Hakan. “Geleneksel, Değer Bazlı Ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları İle İlişkisi: Borsa İstanbul’da Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2019.

Chepngeno, Tecla. “The Effect of Internal Audit Function on Financial Performance of SACCOs: The Case of Nairobi County”, **Unpublished MBA Project**. University of Nairobi, 2017.

Cingöz, Ahmet. “İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine Göre Firma Değerleme ve Enerji Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Selçuk Üniversitesi SBE, 2014.

Daniel Girmay, Woldu. “The Effect Of Internal Audit On Firm Performance; In The Case Of Pharmaceuticals Fund and Supply Agency”. **Unpublished MBA Thesis**. St. Mary’s University, 2016.

Eliuz Koyuncu, Ayşenur. “Finansal Raporlamanın Güvenilirliği Üzerine Cobit Süreçlerinin Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2016.

Erdoğan, Simay. **İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi**. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, DPT Uzmanlık Tezleri, Ankara 2009.

Ertuğrul, Murat. “Değer Tabanlı Yönetim: Finansal Performans Ölçülerinin İMKB’de Test Edilmesi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 2005.

Gichaaga, Peter Mwangi. “Effects Of Management Accounting Practices On Financial Performance Of Manufacturing Companies In Kenya”, **Unpublished Master Of Science Thesis**. University Of Nairobi, 2014., <https://pdfs.semanticscholar.org/95f8/c630183a475722b5378b1d2882da4bc9863d.pdf> (29 Temmuz 2020).

Gökbulut, Rasim İlker. “Hissedar Değeri İle Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2009.

Kalkan, Adnan. “Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi, 2005.

Kara, Suat. “İç Denetimde Risk Yönetimi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Celal Bayar Üniversitesi SBE, 2011.

Kepekçi, Celal. “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde İç Denetim Uygulaması”, **Doçentlik Tezi. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi**. Eskişehir, 1981. <http://Libra.Anadolu.Edu.Tr/Tezler/1981/99676.Pdf>(14 Haziran 2020).

Koyuncu, Bahadır. “Değere Dayalı ve Geleneksel Finansal Performans Ölçütlerinin Karşılaştırmalı Analizi: İMKB’de Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi SBE, 2010.

Kurnaz, Niyazi. “Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006.

Memiş, Mehmet Ünsal. “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Çukurova Üniversitesi, 2006.

Ndembu, Ziporah Njoki. “The Effect of Internal Controls On The Financial Performance of Manufacturing Firms In Kenya”, **Unpublished MBA Project**. University Of Nairobi, 2015.

Njeru, M. Edwin. “The Relationship Between The Internal Audit Independence and Corporate Governance Among Commercial Banks İn Kenya”, **Unpublished MBA Project**. University Of Nairobi, 2013, <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/59855>.(10.09.2020).

Ondieki, Nancy Moraa. “Effect Of Internal Audit On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya”, **Unpublished Report**. University Of Nairobi, 2013. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/59308>.

Pehlivanlı Davut, “Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Kocaeli Üniversitesi SBE, 2008.

Polat, Müslüm. “Ar-Ge Yatırımlarının Firmaların Finansal Performansına Etkisi: BİST’te İşlem Gören İmalat Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE, 2016.

Saud, Shah ve Nathalie Marchand. “Contribution of Internal Audit In The Achievement of Corporate Goals A Case of Sweden and Pakistan”. **Business Administration Master Thesis**. Karlstad Business School, 2012.

Sezal, Levent. “ Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim Ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Çukurova Üniversitesi SBE, 2006.

Sharon, Nankunda. “Internal Audit Function and Financial Performance of Public Sector Organizations: A Case Of National Water and Sewerage Corporation-Mbarara branch”, **Unpublished Research Report Bachelor’s Degree In Business Administration**. Bishop Stuart University, The Faculty of Business and Development Studies, 2013.

Şenerol, Hüseyin. “Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2020.

Thumbi, Jude Ndungu. “The Relationship Between Internal Audit Function And Financial Performance Of Mid-Size Manufacturing Firms In Nairobi County, Kenya”. **Unpublished Master Of Science in Finance**. University of Nairobi-2017., <http://hdl.handle.net/11295/99720>.

Tokgöz, Emrah. “Çift Yetenekli Pazarlamanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yoluyla Pazar ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, 2016.

Yetiş, Zekeriya. “İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, 2017.

Yıldız, Bülent. “Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE, 2013.

Yiğiter, Şule Yüksel. “Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi SBE, 2009.

Rapor

Treadway, James C. Jr. William M. Batten, William S. Kanaga, Hugh L. Marsh, Thomas I. Storrs ve Donald H. Trautlein (National Commission on Fraudulent Financial Reporting). **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**. October 1987, <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf> (04 Temmuz 2020).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, “Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol”, Ocak-2009, <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf>(25 Ekim 2019).

Kanun

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>.(07.12.2018).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf>. (03 Aralık 2018).

6/12/2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, (RG.30/12/2012 tarih sayı: 28513), m.78/4-5. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf> (06 Ocak 2019).

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> (05 Aralık 2018).

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, (RG.30/12/2012 tarih sayı: 28513), <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf> (06 Ocak 2019).

Türk Ticaret Kanunu Madde Gerekçeleri, <http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2010/04/Turk-Ticaret-Kanunu-Madde-Gerekceleri.pdf>.(01 Aralık 2018).

Yönetmelik

Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140711-5.htm>(09 Temmuz 2020).

Web Sayfası

Buhur, Halil. “Aktif Karlılığı ve Özsermaye Karlılık Tablosu”, 2015, <https://halilbuhur.com/buhur25-oz-sermaye-karlilik-roe-ve-aktif-karlilik-roa-tablosu.html>.(03 Şubat 2019).

Bulut, Ersin. “COSO 2013”, ss.1-52., <http://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DECOSO%20Sunumu%202013%20son.pdf>. (23 Eylül 2018).

Çolak, Ertuğrul. “Ki-Kare Bağımsızlık Analizi”. http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler/ecz2014%202013_201405_27094539.pdf, 2014. (Erişim tarihi: 03.09.2020).

http://media.acc.qcc.cuny.edu/faculty/volchok/Measurement_Volchok/Measurement_Volchok_print.html.(16 Ekim 2020).

<http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/>(02 Şubat 2019).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guidTDK.GTS.5c384f1489b622.039941.(11Ocak 2019).

<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>. (10 Kasım 2019).

<https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>. (27 Ekim 2019).

İlgaz, Barış. **Oran Analizleri**. <http://www.bilgaz.net/dosyalar/OranAnalizi.pdf>. (10 Şubat 2019), ss1-28.

T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. “2020 Cumhurbaşkanlığı yıllık programı”, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/2020_Yili_Cumhurbaskanligi_Yillik_Programi.pdf(22 Eylül 2020).

www.kap.org.tr (01 Mart 2020).

Yıldıztepe, Engin. Parametrik Olmayan İstatistiksel Yöntemler, 2018,
https://kisi.deu.edu.tr/engin.yildiztepe/dl/ist4031/D10_Kruskal%20Wallis.pdf(28 Aralık 2020).

Sözlük

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>,(06.01.2020).

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/performance> (14 Ocak 2019).



EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Doktora Tezi kapsamında yürütülen bu çalışma, İç Denetimin İşletme Performansına Olan Etkisi ile ilgilidir. Kısa zamanınızı alacak olan bu anketin amacına ulaşabilmesi için bütün soruları eksiksiz olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı rica ederim. Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında akademik amaçla kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Katılımlarınız için teşekkür ederim.

Yılmaz UZUN

Birinci Bölüm

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi; "1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirtiniz.

1. Üst yönetim iç denetim birimini desteklemektedir. [1-2-3- 4- 5]
2. İşletmenizdeki iç denetçi sayısı yeterlidir. [1-2-3- 4- 5]
3. İşletmenizde, iç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime bağlıdır. [1-2-3- 4- 5]
4. İç denetim birimi yönetim kurulu, denetim komitesi veya üst yönetime düzenli olarak yazılı rapor sunmaktadır. [1-2-3- 4- 5]
5. Üst yönetim, iç denetim biriminin önerilerini dikkate almaktadır. [1-2-3- 4- 5]
6. İşletmenizde yönetim kurulunca onaylanmış bir iç denetim yönetmeliği vardır. [1-2-3-4-5]
7. İç denetim faaliyetinin kapsamı iç denetim birimi tarafından belirlenmektedir. [1-2-3- 4- 5]
8. İç denetçiler çalışmalarında bağımsız hareket etmektedir. [1-2-3- 4- 5]
9. İç denetçiler görevlerini yaparken objektif hareket etmektedir. [1-2-3- 4- 5]
10. İç denetçiler tüm işlem ve kayıtlara gerektiğinde ulaşabilmektedir. [1-2-3- 4- 5]
11. İşletmenizde iç denetçilerin eğitim seviyesi, mesleki yeterlilik açısından önemlidir. [1-2-3- 4- 5]
12. İşletmenizdeki iç denetçiler gerekli mesleki tecrübeye sahiptir. [1-2-3- 4- 5]
13. İşletmenizdeki iç denetçiler, uluslararası geçerliliği bulunan en az bir mesleki sertifikaya (CIA, CFSA, CCSA, CGAP, CRMA) sahiptir. [1-2-3- 4- 5]

14. İç denetçiler görevleri ile ilgili sorumlulukları yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahiptir. [1-2-3- 4- 5]
15. İşletmeniz, iç denetçilerin bilgi ve becerilerinin sürekli geliştirilmesini destekler. [1-2-3-4-5]
16. İşletmenizde etkin bir iç kontrol sistemi mevcuttur. [1-2-3-4-5]
17. İşletmenizin iç kontrol sistemi, varlıkların korunmasını sağlamaktadır[1-2-3-4-5]
18. İç kontrol sistemi, faaliyetlerin yasa ve düzenlemelere uygun yürütülmesini sağlamaktadır. [1-2-3-4-5]
19. Riskler için gerekli önlemler alınmaktadır. [1-2-3-4-5]
20. İç denetçiler düzenli olarak iç kontrol sisteminin işleyişini inceler ve değerlendirir. [1-2-3-4-5]

2. Bölüm

İç Denetim ve İşletme Performansı İlişkisi

Bu bölümde İç denetim ve işletme performansı arasındaki ilişki hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır.

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi; "1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirtiniz.

21. İç denetim işletmenizin finansal raporlama sürecini iyileştirir[1-2-3-4-5]
22. İç denetim işletmenizde faaliyetlerin verimliliğini artırır. [1-2-3-4-5]
23. İç denetim işletmenizde hilelerin önlenmesini sağlar. [1-2-3-4-5]
24. İç denetim işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. [1-2-3-4-5]
25. İç denetim faaliyetleri işletmenizde maliyet tasarrufu sağlar. [1-2-3-4-5]

Aşağıdaki ifadeleri; "1:Çok Düşük, 2:Düşük, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok Yüksek" şeklinde belirtiniz.

26. İç denetimin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? [1-2-3-4-5]
27. Üst yönetimin iç denetim birimine sağladığı desteğin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? [1-2-3-4-5]
28. İç denetimin bağımsızlığının, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? [1-2-3-4-5]
29. İç denetçilerin mesleki yeterliliklerinin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? [1-2-3-4-5]
30. İç kontrol sisteminizin, işletmenizin finansal performansını etkileme düzeyi nedir? [1-2-3-4-5]

3. Bölüm

İşletme Performansı

Bu bölümde, işletme performansı hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır.

İşletmenizin son 5 yılına (2015-2019 dahil) ait verileri dikkate alarak cevaplayınız.

Aşağıdaki ifadeleri;"1:Önemli Ölçüde Azaldı, 2:Azaldı, 3:Değişmedi, 4:Arttı, 5:Önemli Ölçüde Arttı" şeklinde belirtiniz.

31. Net Satışlar [1-2-3-4-5]
32. Net Kar[1-2-3-4-5]
33. Aktif Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/ Toplam Varlıklar) [1-2-3-4-5]
34. Öz kaynak Karlılığı Oranı (Dönem Net Karı/ Toplam Öz kaynaklar) [1-2-3-4-5]
35. Satış karlılığı Oranı:(Faaliyet Karı/ Net Satışlar) [1-2-3-4-5]

4. Bölüm

Genel Bilgiler

36. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
37. Eğitim Durumunuz () Lise, () Önlisans, () Lisans, () yüksek lisans, () doktora
38. İşletmede ne kadar süredir çalışmaktasınız? () 1-4, () 5-9, () 10 yıl ve üzeri
39. Göreviniz (Ünvanınız)
() İç Denetim Yöneticisi(Müdürü), () Kıdemli İç Denetçi, () İç Denetçi, () İç Denetçi Yardımcısı, () Diğer Lütfen belirtiniz.....
40. İşletmenizde iç denetim birimi mevcut mu? () Evet () Hayır
41. İç denetim biriminin faaliyette bulunduğu süre? () 1-4 () 5-9 () 10 yıl ve üzeri
42. İşletmenizde istihdam edilen iç denetçi sayısı? ()1-3 ()4-6 ()7-9 ()10 ve üzeri

Anketimiz bitmiştir, teşekkür ederiz.

EK 2. Araştırma Kapsamındaki BİST İmalat Sanayi Şirketlerinin Listesi

Sıra	BİST Kodu	Şirket Unvanı
1	ACSEL	ACISELSAN ACIPAYAM SELÜLOZ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
2	ADEL	ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
3	AFYON	AFYON ÇİMENTO SANAYİ T.A.Ş.
4	AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
5	ATEKS	AKIN TEKSTİL A.Ş.
6	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
7	ALCAR	ALARKO CARRIER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
8	ALKIM	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
9	ALKA	ALKİM KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
10	ANACM	ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.
11	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
12	ASUZU	ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
13	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
14	ARSAN	ARSAN TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
15	AVOD	A.V.O.D. KURUTULMUŞ GIDA VE TARIM ÜRÜNLERİ A.Ş.
16	AYES	AYES ÇELİK HASIR VE ÇİT SANAYİ A.Ş.
17	AYGAZ	AYGAZ A.Ş.
18	BAGFS	BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
19	BAKAB	BAK AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
20	BALAT	BALATACILAR BALATACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21	BNTAS	BANTAŞ BANDIRMA AMBALAJ SANAYİ TİCARET A.Ş.
22	BANVT	BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİİ A.Ş.
23	BASCM	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
24	BTCIM	BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
25	BSOKE	BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
26	BAYRK	BAYRAK EBT TABAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
27	BRKSN	BERKOSAN YALITIM VE TECRİT MADDELERİ ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.
28	BLCYT	BİLİCİ YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
29	BRKO	BİRKO BİRLEŞİK KOYUNLULULAR MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
30	BRMEN	BİRLİK MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ İŞLETMESİ A.Ş.
31	BRSAN	BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
32	BFREN	BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
33	BOSSA	BOSSA TİCARET VE SANAYİ İŞLETMELERİ T.A.Ş.
34	BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
35	BURCE	BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİİ A.Ş.
36	BURVA	BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

37	BUCIM	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
38	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
39	CELHA	ÇELİK HALAT VE TEL SANAYİİ A.Ş.
40	CEMAS	ÇEMAŞ DÖKÜM SANAYİ A.Ş.
41	CEMTS	ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
42	CMBTN	ÇİMBETON HAZIRBETON VE PREFABRİK YAPI ELEMANLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
43	CMENT	ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.
44	CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
45	CUSAN	ÇUHADAROĞLU METAL SANAYİ VE PAZARLAMA A.Ş.
46	DAGI	DAGI GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
47	DARDL	DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SANAYİ A.Ş.
48	DMSAS	DEMİSAŞ DÖKÜM EMAYE MAMÜLLERİ SANAYİ A.Ş.
49	DENCM	DENİZLİ CAM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
50	DERIM	DERİMOD KONFEKSİYON AYAKKABI DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
51	DERAS	DERLÜKS DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	DESA	DESA DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
53	DEVA	DEVA HOLDİNG A.Ş.
54	DNISI	DİNAMİK ISI MAKİNA YALITIM MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
55	DIRIT	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
56	DITAS	DİTAŞ DOĞAN YEDEK PARÇA İMALAT VE TEKNİK A.Ş.
57	DOBUR	DOĞAN BURDA DERGİ YAYINCILIK VE PAZARLAMA A.Ş.
58	DGKLB	DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
59	DOGUB	DOĞUSAN BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
60	DOKTA	DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
61	DURDO	DURAN DOĞAN BASIM VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
62	DYOBY	DYO BOYA FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
63	EGEEN	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
64	EGGUB	EGE GÜBRE SANAYİİ A.Ş.
65	EGPRO	EGE PROFİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
66	EGSER	EGE SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
67	EPLAS	EGEPLAST EGE PLASTİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
68	EKIZ	EKİZ KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
69	EMKEL	EMEK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.
70	EMNIS	EMİNİŞ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
71	ERBOS	ERBOSAN ERCİYAS BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
72	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
73	ERSU	ERSU MEYVE VE GIDA SANAYİ A.Ş.
74	FADE	FADE GIDA YATIRIM SANAYİ TİCARET A.Ş.
75	FMIZP	FEDERAL-MOGUL İZMİR PİSTON VE PİM ÜRETİM TESİSLERİ A.Ş.
76	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.

77	FORMT	FORMET ÇELİK KAPI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
78	FRIGO	FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
79	GEDZA	GEDİZ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
80	GENTS	GENTAŞ DEKORATİF YÜZEYLER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
81	GEREL	GERSAN ELEKTRİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
82	GOODY	GOODYEAR LASTİKLERİ T.A.Ş.
83	GOLTS	GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
84	GUBRF	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
85	HATEK	HATEKS HATAY TEKSTİL İŞLETMELERİ A.Ş.
86	HEKTS	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
87	HURGZ	HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.
88	IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
89	IHGZT	İHLAS GAZETECİLİK A.Ş.
90	ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
91	IZMDC	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.
92	IZFAS	İZMİR FIRÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
93	JANTS	JANTSA JANT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
94	KAPLM	KAPLAMİN AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
95	KRDMA, KRDMB, KRDMD	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
96	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
97	KRTEK	KARSU TEKSTİL SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
98	KARTN	KARTONSAN KARTON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
99	KATMR	KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
100	KENT	KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
101	KERVİT	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
102	KLMSN	KLİMASAN KLİMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
103	KNFRT	KONFRUT GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
104	KONYA	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
105	KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
106	KRSTL	KRİSTAL KOLA VE MEŞRUBAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
107	KUTPO	KÜTAHYA PORSELEN SANAYİ A.Ş.
108	LUKSK	LÜKS KADİFE TİCARET VE SANAYİİ A.Ş.
109	MAKTK	MAKİNA TAKIM ENDÜSTRİSİ A.Ş.
110	MRSHL	MARSHALL BOYA VE VERNİK SANAYİİ A.Ş.
111	MEGAP	MEGA POLİETİLEN KÖPÜK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
112	MNDRS	MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
113	MEMSA	MENSA SİNAİ TİCARİ VE MALİ YATIRIMLAR A.Ş.
114	MERKO	MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
115	TIRE	MONDİ TİRE KUTSAN KAĞIT VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
116	NIBAS	NİĞBAŞ NİĞDE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
117	NUHCM	NUH ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.

118	OLMIP	OLMUKSAN INTERNATIONAL PAPER AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
119	ORMA	ORMA ORMAN MAHSULLERİ İNTEGRE SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
120	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
121	OYAKC	OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
122	OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR A.Ş.
123	OZBAL	ÖZBAL ÇELİK BORU SANAYİ TİCARET VE TAAHHÜT A.Ş.
124	OZRDN	ÖZERDEN PLASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
125	PARSN	PARSAN MAKİNA PARÇALARI SANAYİİ A.Ş.
126	PENG D	PENGÜEN GIDA SANAYİ A.Ş.
127	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
128	PETUN	PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.
129	PINSU	PINAR SU VE İÇECEK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
130	PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.
131	POLTK	POLİTEKNİK METAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
132	PRZMA	PRİZMA PRES MATBAACILIK YAYINCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
133	RODRG	RODRİGO TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
134	ROYAL	ROYAL HALI İPLİK TEKSTİL MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
135	RTALB	RTA LABORATUVARLARI BİYOLOJİK ÜRÜNLER İLAÇ VE MAKİNE SANAYİ TİCARET A.Ş.
136	SAFKR	SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK KLİMA SOĞUK HAVA TESİSLERİ İHRACAT İTHALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
137	SANFM	SANİFOAM SÜNGER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
138	SAMAT	SARAY MATBAACILIK KAĞITÇILIK KIRTASIYECİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
139	SARKY	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
140	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
141	SAYAS	SAY REKLAMCILIK YAPI DEKORASYON PROJE TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
142	SEKUR	SEKURO PLASTİK AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
143	SELGD	SELÇUK GIDA ENDÜSTRİ İHRACAT İTHALAT A.Ş.
144	SEYKM	SEYİTLER KİMYA SANAYİ A.Ş.
145	SILVR	SİLVERLİNE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
146	SODA	SODA SANAYİİ A.Ş.
147	SODSN	SODAŞ SODYUM SANAYİİ A.Ş.
148	SKTAS	SÖKTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
149	SNPAM	SÖNMEZ PAMUKLU SANAYİİ A.Ş.
150	SUMAS	SUMAŞ SUNİ TAHTA VE MOBİLYA SANAYİ A.Ş.
151	TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
152	TKURU	TAZE KURU GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
153	TMPOL	TEMAPOİ POLİMER PLASTİK VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
154	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
155	TRKCM	TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.

156	TUCLK	TUĞÇELİK ALÜMİNYUM VE METAL MAMÜLLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
157	TUKAS	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
158	TMSN	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.
159	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
160	PRKAB	TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.
161	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
162	TBORG	TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.
163	ULUSE	ULUSOY ELEKTRİK İMALAT TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
164	ULUUN	ULUSOY UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
165	USAK	UŞAK SERAMİK SANAYİ A.Ş.
166	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
167	VANGD	VANET GIDA SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.
168	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
169	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
170	VKING	VİKİNG KAĞIT VE SELÜLOZ A.Ş.
171	YATAS	YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
172	YBTAS	YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
173	YONGA	YONGA MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
174	YKSLN	YÜKSELEN ÇELİK A.Ş.
175	YUNSA	YÜNSA YÜNLÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.