

## İşletmelerin İç Denetim Yapısının Kurumsal Yönetim Sürecine Etkisi\*

Özben YURTLU <sup>1</sup>

### Özet

İşletmeler gerçekleştirdiği faaliyetlerden hedeflenen verimin sağlanabilmesi, kendi bünyesinde kurduğu düzenin işlerliği ile doğrudan bağlantılıdır. Kurulan düzen işletmenin finansal ve finansal olmayan tüm bölümlerini kapsadığından yaşanabilecek aksaklıklarda doğrudan işletmeyi etkilemekte bazı vakalarda bu etkinin düzeyi yıkıcı olabileceğinden işletmeleri iflasa dahi sürükleyebilir. Özellikle 90'lı yılların sonu 2000'li yılların başında yaşanan başta Enron ve Worldcom muhasebe ve denetim skandallarının etkilerinin küresel ölçekte olması bu duruma verilebilecek somut örneklerinden bazılarıdır. İşletmelerde kurulan düzenlenin denetlenmesi iç denetim bölümünün sorumluluk alanındadır. İç denetim, işletmeye hizmet sunmak amacıyla, faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek için işletme içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme ve denetleme işlevidir. İç denetim kapsamına gerek finansal nitelikli gerekse finansal nitelikte olmayan işlemler girmektedir. İç denetimin en önemli amacı, işletmedeki çalışanlar tarafından yapılabilecek hileli veya hatalı işlemleri önlemek ve tespit etmektir. Etkin bir iç denetim sonucunda işletmenin kurumsal yönetim uygulamaları sağlıklı şekilde hayata geçirebilir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetiminin ve faaliyetlerini açıklık, adillik, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini amaçlayan ve bunlarla ilgili işlemleri oluşturan bir süreçtir. Kurumsal yönetimin amacı, sıralanan ilkeler birbirleriyle bir bütünü oluşturacak şekilde birbirleriyle ilişkilendirilerek işletmenin performansının ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayanarak işlerlik kazandırılmasıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin iç denetim yapısının kurumsal yönetim düzeyine etkisine yönelik kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirilmesidir. Çalışma, iç denetim ile kurumsal yönetim süreci alanlarının birbirleriyle olan ilişkisinin değerlendirilmesi açısından literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmanın sonucunda, işletmelerin iç denetim yapısının kurumsal yönetim sürecine doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İç Denetim, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim

**Jel Kodu:** M40, M42, M49

## The Effect of the Internal Audit Structure of the Enterprises on the Corporate Governance Process

### Abstract

The achievement of the targeted efficiency from the activities carried out by the enterprises is directly related to the operability of the order they have established. Since the established order covers all financial and non-financial parts of the business, disruptions that may occur directly affect the business, and in some cases, the level of this effect can be devastating, and it can even lead businesses into bankruptcy. The effects of the Enron and Worldcom accounting and auditing scandals on a global scale, especially in the late 90s and early 2000s, are some of the concrete examples of this situation. Supervision of the organization established in enterprises is under the responsibility of the internal audit department. The aim of this study is to evaluate the effect of internal audit structures of enterprises on the corporate governance process. Internal auditing is an independent valuation and auditing function established within the business to examine and evaluate its activities in order to serve the business. The scope of internal audit includes both financial and non-financial. The most important purpose of internal audit is to prevent and detect fraudulent or erroneous transactions by employees in the enterprise. transactions. As a result of an effective internal audit, the enterprise's corporate governance practices can be implemented in a healthy way. Corporate governance is a process that aims to carry out the management and activities of enterprises in line with the principles of openness, fairness, responsibility and accountability and creates the related transactions. The purpose of corporate governance is to make the listed principles operational based on the measurement and development of the performance of the enterprise by associating them with each other to form a whole. The aim of this study is to evaluate the effect of the internal audit structure of enterprises on the level of corporate

**ATIF ÖNERİSİ (APA):** Yurtlu, Ö., (2022). İşletmelerin İç Denetim Yapısının Kurumsal Yönetim Sürecine Etkisi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 3(2), 36-51. Doi: 10.56203/iyd.1126972.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Buca / İZMİR, **EMAIL:** ozben.yurtlu@ogr.deu.edu.tr **ORCID:** 0000-0001-5266-6996

\*Bu çalışma 9-11 Mayıs 2022 tarihinde gerçekleştirilen 8. Bilim Günleri Kongresindeki tebliğ sunumundan hazırlanmıştır.

*governance from a conceptual perspective. The study aims to contribute to the literature in terms of evaluating the relationship between internal audit and corporate governance process areas. As a result of the study, it has been determined that the internal audit structure of the enterprises has a direct effect on the corporate governance process.*

**Keywords:** Internal Audit, Corporate Governance, Institutionalizatio

**Jel Codes:** M40, M42, M49

## 1. GİRİŞ

İşletmeler toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal veya hizmet üretimi gerçekleştirirken aynı zamanda bu faaliyetlerden kar elde ederek kendilerini büyümesini sağlayarak farklı ülkelerdeki pazarlara dahil olmak isterler. Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkileriyle bu isteklerini çok daha kolay bir şekilde gerçekleştirme fırsatını yakalamışlardır. Ancak bu büyüme sırasında işletme yöneticilerin sadece kar odaklı faaliyet anlayışı işletme yönetiminde egemen unsur haline gelmesi durumunda gerçekleşen finansal veya finansal olmayan faaliyetlerde hatalar ve hilelerin yaygınlaşma riski yükselir. Bu tür risklerin yükselmesi ise başlarda işletme için olumlu yansımaları olsa da sonrasında işletmenin sürekliliğinin kaybı da dahil olmak üzere çok ciddi krizlerin yaşanmasını tetikleyebilir.

İşletmelerin faaliyetlerinde sürekliliğinin devam ettirilmesi ve sürekliliğini etkileyecek her türlü riskin etkilerinin olabildiğince en düşük seviyeye indirilmesi hedefi olduğundan işletmelerin iç denetim faaliyetlerin işletme yönetimi tarafından ayrıca önemi olan bir bölüme dönüşmesine neden olmaktadır. Dünya genelinde yaşanan değişimler iç denetimin ontolojisini de etkilemiş ve faaliyetlerinin kapsamına kurumsal yönetim süreci uygulamaları da dahil olmuştur. Bunun sonucunda işletmenin kurumsal yönetim süreci uygulamalarından hedeflenen başarının sağlanmasında iç denetim faaliyetlerin sonuçları bir rehber niteliğine erişmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde iç denetim kavramı, ikinci bölümünde kurumsal yönetim kavramı ile üçüncü bölümde işletmelerin iç

denetim yapısının kurumsal yönetim sürecine etkisi açıklanacaktır. Çalışmanın sonucunda iç denetim yapısının kurumsal yönetim sürecine ciddi etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## 2. İÇ DENETİM KAVRAMI

Türkiye İç Denetim Enstitüsüne göre iç denetim, “bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur” şeklinde tanımlanırken (TİDE: İç Denetim Tanımı). Farklı bir tanımda ise iç denetim “işletmenin kurumsal yönetim süreçlerini, risk yönetimini ve iç kontrolünü değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla tasarlanan güvence ve danışmanlık faaliyetlerini içerir” olarak tanımlanmıştır (BDS 610: İç Denetim Tanımı). Bu tanımların ortak noktası ise işletmenin iç denetim işlevinin kurumsal yönetim, iç kontrol ve risk yönetimleri faaliyetlerinin işletmenin amaçlarına göre uygunluğunun denetlenmesidir.

İç denetim işlevinin amacı, işletmenin finansal ve finansal olmayan faaliyetlerinin denetimini sağlayarak elde edilen kanıtlar doğrultusunda değerlendirilerek tespit edilen eksik yönlerle ilgili işletme yönetimine iyileştirme önerilerinde bulunarak paydaşlar adına işletmenin etkili bir şekilde yönetildiğinin ifade edilmesine yardımcı olmaktadır (IIA: Aim of Internal Audit). İşletmelerdeki iç denetim biriminin görevleri arasında işletmede yürütülen faaliyetlerin izlenmesi ve tespit

edilen aksaklıkların giderilmesi için işletme yönetimine önerilerde bulunması ile iç kontrol yapısının etkililik düzeyinin ölçülmesi yer almaktadır. (Mizdraković, Kljajić ve Zekić; 2021: 4).

İç denetim, işletme içerisinde değişimin sağlanması, karşılaşılabilecek risklerin tespit edilmesi ve mevcut olan sorunlarla ilgili geliştirilen çözüm önerilerinin işletme yönetimi ile birlikte değerlendirilmesi, bölümlerin faaliyet süreçleriyle ilgili değişiklik yapılması noktasında tavsiyelerde bulunma, insan kaynaklarının daha iyi şekilde yönetilmesi ve bölümlerle eşgüdümlü şekilde faaliyetlerine katkı sağlayarak süreçleri kolaylaştırmaktadır. İç denetim, değişen çevre şartlarıyla karşılaşılabilecek olan risklerin işletmeye sağlayacağı fırsatların değerlendirilmesine destek sağlama noktasında güvence hizmeti ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin etkileriyle ilgili işletme yönetimi, denetim kurulu ve paydaşlara ilgili risklerle ilgili belgeler hazırlayarak danışmanlık görevini üstlenir (Mengi, Doğan ve Ayrancı; 2020: 161-162).

Buna ek olarak çağdaş risk yönetiminin temeli, sadece risk değerlendirmesine dayanmamaktadır. Aynı zamanda yeterli bir iç kontrol yapısının varlığının yanında olası riskleri değerlendirmek için süreçlerin kontrol ve izleme faaliyetleri yoluyla risklere karşılık verilmesi gerekir (Bouchetara ve Nassour; 2020: 110).

İç denetim, işletmede yer alan iç kontrol yapısının kapsamı, etkililik ve faaliyetleriyle ilgili işletme yönetimine bilgi sağlar, değerlendirmede bulunur ve tavsiyelerini sunar. Ancak, iç denetim faaliyetlerini etkin ve makul bir güvenceyle gerçekleştirebilmesi için işletme içerisinde işler nitelikte bir iç kontrol yapısının var olması gerekir. Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde, iç kontrol yapısının kurulu ve faaliyetlerini gerçekleştirmesinin sorumluluğu işletmenin üst yönetiminin liderliğinde tüm yöneticilerinin de dahil olmasıyla mümkün olur. İç denetim

faaliyetlerinin çıktısı olarak işletme bünyesindeki iç kontrol yapısının, risk yönetimi faaliyetlerinin ve süreçlerinin etkililik düzeyinin ölçümü, üretilen bilgilerin güvenilirlik düzeyi, varlıkların durumu ve faaliyetlerin verimlilik, yönetmeliklere ve yasalara uygunluğunun değerlendirilmesi noktasında işletme yönetimine ve ticari ilişkide olan taraflara makul güvence verir (Koç; 2022:118). İç denetim, işletmenin iç kontrol yapısına benzer bir şekilde insan değişkenine bağımlı olduğundan ve insanın da çeşitli etkenlerden dolayı hata yapma eğilimi olduğundan faaliyetlerini mutlak güvence yerine makul güvence ile gerçekleştirir. Aynı zamanda iç denetim, denetim stratejisinin oluşturulması ile başlayan, değerlendirme ve sonuçların işletme yönetime raporlanmasıyla devam eden bir süreçtir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde iç denetim, iç kontrol gibi bir faaliyetlerin sürecidir (Tanç ve Çardak; 2021: 332).

İşletme yönetimine gerçekleşen faaliyetler adına güvence ve danışmanlık hizmeti sunmayı hedefleyen iç denetim faaliyetleri aynı zamanda tüm paydaşlara da çeşitli faydalar sağlamaktadır. İç denetim işlevi etkin bir şekilde faaliyet göstermesinin gerek işletmeye gerekse tüm paydaşlarına sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Günlük ve Özcan; 2020: 190-191).

- Üretilen güvenilir ve doğru bilgiler doğrultusunda işletmenin tüm paydaşların alacakları kararın planlamasını ve denetim aşamalarını kolaylaştırır.
- Hile yapmaya eğilimli olan çalışanlar üzerinde baskı kurarak tüm paydaşların güvenilir bilgiye erişmesine yardımcı olur.
- Çalışanların görevlerini yürütürken hata yapma olasılıklarını azaltır.
- Kredi veren kuruluşlara işletme adına güven sağlayarak daha düşük maliyetli finansal kaynaklara erişimini sağlar.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu piyasada saygınlığının atmasına katkı sağlar.
- İşletmenin kurumsal yönetim sürecini destekler.
- Faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik seviyesinin yükseltilmesi için işletme yönetime tavsiyelerde bulunur.
- Faaliyetlerin gerçekleştirirken bağlı olduğu piyasanın ve Devletin koyduğu yönetmelik ve yasalara uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- İşletmenin belirlenen hedeflere erişimini kolaylaştırır.
- İşletmenin daha etkili yönetilmesi için çözüm önerileri üretir.
- İşletme yönetiminin genel verimlilik düzeyini ölçülmesini sağlar.

İç denetim, Dünya çapında genel kabul görmüş ölçütler doğrultusunda ve gerçekleştirilen faaliyetlerin kalitesini güvence altına alır ve faaliyette bulunduğu kendi işletmesiyle sınırlı kalmayarak işletmenin yakın ve uzak çevresindeki tüm paydaşlarına hizmet eder (Görmen; 2022:35). İç denetçi, yürüttüğü faaliyetleri etik ilkeler doğrultusunda gerçekleştirmelidir. İç denetçiler işletme içerisinde sorunlu ve eksik gördüğü alanları işletme yönetimine raporlamadığı taktide gerek işletmenin kaynaklarının israf edilmesine gerek mesleki gerekse sosyal sorumluluk ilkesine aykırı düşmektedir (Ertuğrul; 2020: 44).

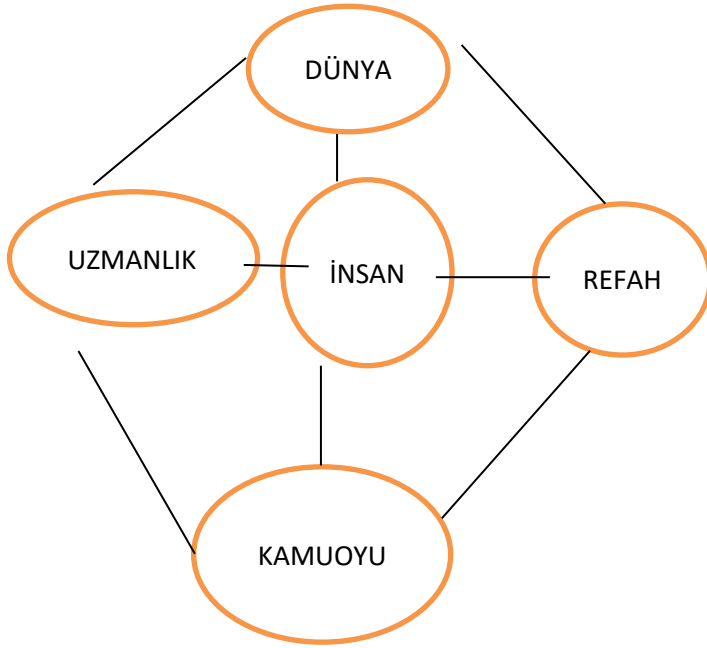
İşletmeler, maruz kaldığı etki düzeyi ve türleri farklı olan riskleri yönetememesi durumunda hileli ve hatalı işlemlerin yoğunluğu yüksek olan finansal tabloların üretilmesiyle karşılaşabilir. Önlemede yetersiz kalınan hileli ve hatalı işlemlerin sonucunda gerçek olmayan büyüme rakamları ile faaliyetlerinde yaşanabilecek kriz durumunun yönetilememesi durumunda hızlı bir şekilde iflas etmeleriyle karşılaşabilir. 2000'li yılların başında Enron başta olmak üzere yaşanan

küresel muhasebe ve denetim skandallarının ardından ABD'de yürürlüğe giren Sarbanes Oxley yasasıyla denetim alanında gerçekleşen yapısal değişiklikler ile kurumsal yönetim kavramı ön plana çıkmıştır. Düzenlemelerin ardından işletmelerin iç denetim faaliyetlerinin kapsamı işletmelerin kurumsallaşma düzeyini kapsayacak şekilde genişlemiştir (Gönen ve Yurtlu; 2020: 163).

Günümüzde ise teknolojik değişiklikler ve küresel ekonomilerdeki belirsizlik ve risklerin artmasının sonucunda işletmelerin karşılaştığı zorluklar ve rekabet düzeyini korumak veya üstün konuma erişmek için faaliyetlerinin katma değer seviyesini arttırması gerekmektedir. Bu hususta alınacak olan risklerin ve işletmeye etkisinin belirlenmesi, kullanılacak kaynaklarla ilgili öneriler ve oluşturulacak insan kaynağıyla ilgili değerlendirme iç denetim biriminin sorumluluğundadır (Mohaise, Al-abedi ve Ahmed; 2020: 1297).

İç denetimin faaliyetleri yakın ve uzak çevrelerde meydana gelen değişimlerden sürekli olarak etkilendiğinden dolayı son yıllarda işletme yönetimlerinin iç denetimden elde ettikleri faydalarda, etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesine gösterilen önemle ilgili değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişimin etkileriyle işletme yönetiminin ve paydaşların iç denetim faaliyetlerinden beklentileri yükseldi. İşletmenin stratejik planlama ve girişimlerinden mümkün olduğunca yerine getirilmesi açısından işletme yöneticileri iç denetçilerden sadece güvenilir güvence ve verimli denetim faaliyetinden daha fazlasını beklemektedir. Bu noktada iç denetim faaliyetlerinin kalitesi iyileştirilmesi ve uzun dönemli hedeflere erişilebilmesi için risklerle en çok maruz kalınabilecek olan alanlara yoğunlaşması ve önerilerin de bu duruma göre şekillenmesidir (Fülöp ve Szekely; 2017: 449-450). İngilizce 5Ps olarak bilinen kurama göre iç denetimin geleceğindeki rolü, meşrutiyeti, örgütsel ve toplumsal öneminin değişen koşullara uyum sağlaması üzerine beş odak

nokta olan People (İnsan), Planet (Dünya), Profession (Uzmanlık), Public (Kamuoyu) ve Prosperity (Refah) üzerine geliştirilmiştir (Lenz ve Jeppesen; 2022:5).



**Şekil 1:** 5Ps Kuramı

**Kaynak:** Lenz ve Jeppesen; 2022:5

**Dünya:** Dünya üzerinde gerçekleşen çevresel olayların iç denetimin faaliyetleri arasında önemli rol oynayacağını ifade eder.

**Kamuoyu:** İç denetçilerin yürüttüğü faaliyetleri tüm paydaşlar ve kamuoyu tarafından takdir görmesi sonucunda bu alanda görevli olan çalışanların verimliliğini arttırabilir.

**Uzmanlaşma:** İç denetim felsefesinin özünün netleştirilmesi ve yürütülen faaliyetlerin evrensel çerçevesinin belirlenerek gerçekleştirilmesinin sağlanmasını tanımlar.

**Refah:** Hizmet sunduğu işletmenin mülkiyet yapısından bağımsız olarak genel olarak finansal açıdan değerine katkı sağlamanın yöntemlerinin bulunmasını sağlar.

**İnsan:** İşletme yönetiminin iç denetçileri makina gözü yerine insan olarak

değerlendirmeli ve faaliyetlerinde insani değerlere uygun şekilde gerçekleştirmesi için gerekli ortamın sağlanmasını sorumluluğunu niteler. Ayrıca kuramın da çekirdeğini oluşturur.

Bu bilgiler ışığında, iç denetim işletmenin faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, karşılaşılabilecek risklerin değerlendirilmesi ve iç kontrol yapısının işlerliğinin makul güvence kapsamında elde edilen kanıtlar doğrultusunda tespit edilen eksik yönlerini düzeltilmesi için işletme yönetime önerilerde bulunmak amacıyla tasarlanan bağımsız ve tarafsızca faaliyetlerini gerçekleştiren bir danışmanlık ve rehberlik sürecidir. İç denetimden beklenen fayda geçmiş zamanda faaliyetlerin kontrolünün gerçekleşmesi iken günümüzde ise işletmeye artı değer katma şeklinde evrilerek kapsam alanı geçmişe göre çok daha gelişmiştir. Bu kapsamda geliştirilen 5Ps kuramı ile iç denetim ve iç denetçiler sadece işletme yönetimine ve paydaşlarının dışında başta faaliyette bulunduğu halka da hesap verilebilir şekilde faaliyette bulunmasının yanında toplumda çevre bilincinin gelişmesiyle işletmenin çevresel duyarlılığının da hesap verilebilirlik ilkesi kapsamında değerlendirilmesi dikkat çekicidir.

### 3. KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ

İşletme, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kıt olan üretim değişkenlerinin belirli bir yapı içerisinde birbirleriyle uyumlu olacak şekilde uyumlaştırılmasının ardından en uygun şekilde kar elde etmek amacıyla üretim sürecinde tabii tutularak katma değeri olan mamule veya hizmete dönüştürüldüğü ekonomik, hukuki, teknik ve sosyal bir birimdir (Küçük;2022:58).

Mesleki, vakıf, dernek, kamu veya özel işletmeler olarak genelleştirilebilen kurum ve kuruluşlar, bir girişim olarak meydana gelen, isminin belirlenmesi, faaliyetlerinin ve iç işlerinin işleyişine ait belirli bir düzeni konu alan tüzük veya yönetmeliğinin oluşturulması, yasalar uyum ve resmi makamlardan gerekli izinlerin alınmasıyla sürekliliğinin başladığı,

kamuoyunun çıkarlarını göz önüne alan, işletme yönetiminin tarafsız ve bağımsızca belirlenen hedef ve ilkeleri doğrultusunda faaliyette bulunan, çalışanlarının örgütsel aidiyeti yüksek olan ve zaman içerisinde zengin bir külliyat ve hatırat oluşturan yapı veya yapılarıdır (Tanrıku; 2021: 449). Kurumsallaşma, bir işletmenin davranış şeklini, misyonu, vizyonu, uzun dönemli planlarını kapsayan süreçlerinin, çalışanlar ve yöneticilerinin faaliyetlerini nasıl gerçekleşmesini ifade eden eylem ve talimatlara dönüştürülmesidir. Kurumsallaşmanın en temel amacı, işletmenin hedef ve değerleriyle örgüt kültürü ve yapısının birbirleriyle uyumlaştırılmasıdır (Bayramoğlu; 2021: 129). Kurumsallaşma işletmelerin sürekliliğinin desteklenmesi, değişen çevre ve şartlarına uyum göstermesi ve rakiplerine üstünlük sağlama açılarından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işletme çevresinde neden ve ne ölçüde etkilendiğinin tespit edilmesini açıklamaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu piyasadaki diğer üyelerini inceleyen bir süreçtir. İşletmenin içinde bulunduğu çevrelere uyum sağlayabilmesi adına çevresel paydaşların beklentilerinin ne olduğunun anlaşılabilmesi ve bu beklentilerin doğru olacak şekilde harmanlanarak beklentilere uygun düşecek karşılıkların verilmesi gerekmektedir (Aydın ve Tan; 2019: 232). Kurumsallaşma sadece işletmelerin kendi bünyesindeki bölümlerinin ve faaliyetlerinin belirli bir düzen ve kurallar doğrultusunda gerçekleştirilmesinin ötesinde işletmeyle ticari ilişkide bulunan veya bulunma olasılığı bulunan diğer işletme ve müşteri adaylarına karşı kamuoyunun beğenisini kazanabilecek alanlarda da faaliyet göstermesiyle sağlayabilir (Gönen ve Yurtlu; 2022: 151).

İşletmeleri kurumsal bir yapıya bürünebilmeleri bir anda gerçekleşebilecek faaliyetler bütününden uzak bir görünüm sergilemektedir. Kurumsal yönetim süreci, işletme yönetimi tarafından belirli bir zaman

aralığında gerçekleştirildiğinden bu süreçten hedeflenen verimin ve faydanın sağlanabilmesi için kurumsallaşma sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun sonucunda da kurumsal yönetim süreci kavramı oluşmaktadır.

Kurumsal yönetim, “bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir” (TKYK, Kurumsal Yönetim Tanımı). Kurumsal yönetim kavramının öneminin algılanması ve farkındalık yaratmak amacıyla OECD tarafından 1999 yılında işletmelerin kötü şekilde yönetilmesinin önüne geçilmesi için kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Benzer olarak Avrupa’da kurumsal yönetim kavramının uygulamalarının yaygınlaşması için başta Cadbury raporu olmak üzere çeşitli zaman aralıklarında Greenbury, Hampel, Turnbull, Higgs, Smith ve Tyson raporları yayımlanmıştır. Birleşik Devletler de ise 1990’lı yılların sonunda yaşanan ve etkileri küresel olarak hissedilen bir dizi muhasebe ve denetim skandallarının ardından 2002 yılında Sarbannes-Oxly yasasıyla kurumsal yönetim kavramının önemi anlaşılmıştır. Türkiye’de ise ilk olarak TÜSAİD tarafından 2000 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. 2003 yılında SPK anonim şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiş ve 2005 yılında güncellenmiştir. 2011 yılında ise ilan edilen ve kurumsal yönetim ilkelerinin de kapsamına dahil edilen Yeni TTK kabul edilmiştir (Ergene ve Karadeniz; 2022: 630).

Özellikle son yıllarda önemi daha da artan kurumsal yönetim, işletmelerin çevresel, sosyal, ekonomik değişkenlerin etkilerini değerlendirerek uzun dönemli faaliyetlerin planlamasının merkezinde yer almaktadır. Farklı bir ifadeyle işletmelerin gündelik

faaliyetlerin bir bölümünü oluşturan karşılaşılabilecek risklerin kontrol altına alarak ve fırsatları yakalayarak işletmenin başarıya erişebilmesi için iş görme düzenini ve disiplinini teşvik etmektedir. Kurumsal yönetim sürecini iyi bir şekilde yönetebilen işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşlarının çıkarlarını dikkate alan bir anlayışla, faaliyetlerin raporlanması da dahil olmak üzere her türlü faaliyette sürdürülebilir şekilde gerçekleştirir (Selimoğlu ve Yazıcı; 2021:120).

Kurumsal yönetim sürecinin bazı işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç; 2019:81).

- İşletmenin misyonunun belirlenmesi safhasında tüm paydaşların beklentilerini karşılayacak şekilde belirlenir.
- İşletme yönetiminin sorumluluğunda olan faaliyetlerin akılcıl bir şekilde gerçekleşmesini destekler.
- İşletmenin faaliyetlerinin verimliliğinin daha doğru şekilde ölçülmesini sağlar.
- Bağımsız ve iç denetim çalışmalarının etkililik düzeyini yükseltir.
- İşletme içerisinde kişisel çıkarlar yerine tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek planlama ve uygulamalar hayata geçirilir.
- İşletmenin yapısının yönetim ve çalışanlarda dahil olmak üzere herkesin çıkarları doğrultusunda oluşturulur.

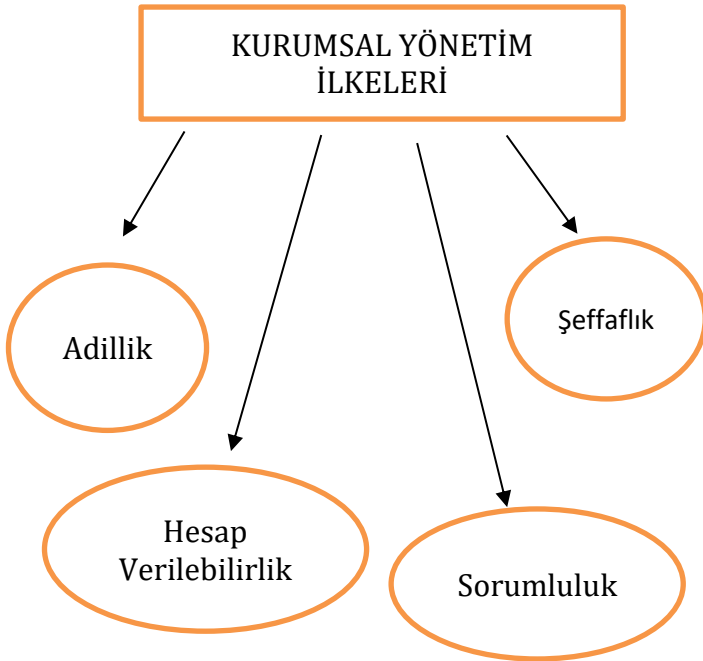
Kurumsal yönetim sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmelerin uzun dönemli yatırımları, finansal istikrarını ve faaliyetlerin bütünlüğünü desteklemek için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ortamının oluşmasına yardımcı olur ve işletmenin daha hızlı ekonomik büyüme rakamlarına erişmesini ve kamuoyunun beklentilerini de dikkate alacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesini destekler (OECD, Corporate Governance).

Kurumsal yönetim sürecini etkin bir şekilde gerçekleştiren işletmeler bu süreçten bazı kazançlar elde edecektir. İşletmelerin elde edeceği kazançlar şu şekilde sıralanabilir (Mc Gree; 2009:3-4).

- İşletmelerin karşılaşılabileceği risklerin azaltılmasına yardımcı olur.
- Faaliyetlerin daha verimli olarak gerçekleştirilebilmesine yönelik uygulamaların hayata geçirilmesini sağlar.
- Kredi veren kuruluşlarla ilişkileri geliştirerek daha az maliyetli finansal kaynak sağlanmasına olanak tanır.
- Tüketicilerin işletmeye olan güven seviyesini arttırarak üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasını kolaylaştırır.
- İşletme yönetiminin liderlik yeteneğini geliştirir.
- İşletmenin şeffaf ve hesap verilebilir bir kimliğe bürünmesini sağlar.

Kurumsal yönetim süreci birtakım ilkeler rehberliğinde gerçekleşir. Bu ilkeler doğrultusunda işletmelerin, yönetim ve tüm paydaşları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi ve tüm paydaşların haklarının korunmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. İşletme yönetimi ve paydaşların arasındaki ilişkilerin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri uyarınca düzenlenmesini temel alan kurumsal yönetim; işletmenin faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve resmi otoritelerin yürürlüğe koyduğu düzenlemelere uyum sağlanması, finansal raporlarında güvenilirliğin oluşturulmasıyla işletmeyle ilişkili olan tüm tarafların çıkarlarını ve haklarını korunması için güvence sağlayan ilkeler bütündür (Yeşilada ve Ateş; 2019: 119). Aynı zamanda bu ilkelerle beraber işletmedeki azınlık hakları da korunarak yatırımları güvence kapsamına alınır. İşletmeye

yatırımların artmasıyla finansal yapısı da olumlu yönde etkileneceğinden faaliyetlerdeki verimlilik seviyesinde de yakalanan artış süreklilik kazanacaktır. Kurumsal yönetim sürecini etkili şekilde gerçekleştiren işletmelerin yönetimi şeffaf bir yapıya dönüşeceğinden yurtdışındaki yatırımcıların da dikkatini çekecektir. Dolayısıyla yurtdışında konumlanan yatırımcıların ağırlıkta olduğu sermaye piyasalarında yatırım yaparken kendilerini güçlü hissederek sağlıklı ve uzun dönemli yatırım kararlarının planlamasını yapabileceklerdir. Bu da işletmelerin daha kolay yabancı kaynaklara erişmesini ve sermaye maliyetlerini azaltılmasını sağlayacaktır (Dizgil ve Reis; 2021:93).



**Şekil 2:** Kurumsal Yönetim İlkeleri

**Kaynak:** Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

**Adillik İlkesi:** Eşitlik ilkesi olarak bilinen bu ilke, işletme yönetiminin tüm çıkar sağlayan taraflara eşit mesafede olmasını, azınlık payları ve yabancı hissedarların tüm haklarının korunması ve haklarının ihlal edildiği durumlarda zararlarının telafi

edilmesini ifade eder. Tanımda geçen çıkar grupları en geniş anlamda işletmenin sahibi veya sahipleri, yönetim kurulu, yöneticileri, tedarikçileri, çalışanları, kamuoyu, devlet, rakipleri vb. işletmenin yakın ve uzak çevresinde ilişkide bulunduğu taraflardır (Şendur ve Doğukanlı; 2019:15).

**Şeffaflık İlkesi:** İşletmelerin ticari sır kapsamında değerlendirilen bilgileri hariç ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerinin doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir şekilde kamuoyuna duyurulmasını ifade eder (Atağan; 2018:138).

**Hesap Verilebilirlik İlkesi:** İşletmede karar alma yetkisine sahip yönetici veya çalışanların almış oldukları kararlar doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçlarının bir otorite karşısında sorumluluğunu üstlenmesidir. Hesap verilebilirlik ilkesi, başkalarının adına yürütülen bir faaliyetin varlığı, yetki durumundan dolayı hesap alanlarının varlığı ve bu işlemin belirli bir sözleşme uyarınca, yasalar ve yönetmeliklere uygunluk ve etil ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gibi unsurları bulunmaktadır (Tutar ve Altınöz; 2017: 229).

**Sorumluluk İlkesi:** İşletmenin azınlık hissedarları da dahil olmak üzere tüm hissedarları için değer yaratırken kamuoyunun değerlerine, yasalara ve bağlı bulunduğu piyasanın düzenlemelerine uyum gösterecek şekilde faaliyette bulunmasını ifade etmektedir (TKYD, Kurumsal Yönetim İlkeleri).

Bu açıklamalar ışığında, işletme yönetiminde yaşanan sorunların etkileri sadece işletme içerisindeki faaliyetleri etkilememektedir. Bu durum başta işletmeyle ilişkili olan tarafları, müşteriler, tedarikçiler ve kamuoyunu kapsayacak şekilde olumsuz yönde etkilenir. Kurumsal yönetim süreciyle beraber işletmenin yönetimi ve faaliyetlerinde adil, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumluluk ilkeleri uyarınca düzenlenmesinin yanında işletme ile ilgili tüm paydaşlar ve kamuoyunun da değerlerini içine alacak şekilde genişletilmesidir. Kurumsal yönetim süreci faaliyetlerinin özünde sürekliliğin esas olduğu



ve işletmenin çevrelerindeki değişen şartlara uyum göstermesi ve oluşabilecek faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek türdeki risklerin etkilerini en aza indirmek, olumlu etkileyebilecek olan risklerin getireceği fırsatları önceden değerlendirerek işletmenin yarar sağlayacak düzenlemeleri oluşturmaktır.

#### **4. İŞLETMELERİN İÇ DENETİM YAPISININ KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİNE ETKİSİ**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda küreselleşen pazarlarda işletmeler var olan değerlerini gelecek kuşaklara adil ve şeffaf olacak şekilde taşıyarak devamlılığını devam ettirmek isterler. Kurumsal yönetim kavramı ilk ortaya çıktığı zamanlarda bir yönetim anlayışı olarak tanımlansa da zaman geçtikçe işletmenin çevrelerinin ve finansal yönlendirmelerin değerlendirildiği uygulamalar bütününe dönüşmüştür. İşletmenin gerek kurumsal bir yapıya bürünmesi gerekse en yüksek kar hedefini yakalamasının anahtarı olan kurumsal yönetim süreci uygulamaları işletmede faal olarak hayata geçirilmesinin gerekliliği neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir (Çetin ve Pamukçu; 2019: 21).

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin işletmeler açısından farklı bir sonucu ise faaliyet uygulamalarında yaşanan kapsamı değişikliklerdir. Rekabetin de küresel ortama taşınmasıyla beraber işletmeler varlıklarını devam ettirebilmesi noktasında daimî olarak güncellenen ve değişimi yakalayabilecek bir yapıyı içselleştirmeleri gerekecektir. Kurumsallaşma sürecinde ilerleme kaydeden işletmelerin faaliyetlerinde etkinlik sağlayabilmesinin temel değişkeni işletme içi kaynaklarını ve faaliyetlerinden hedeflenen verimin sağlanabilmesi ve bunu sağlayabilen yüksek kaliteli iç denetim yapısına sahip olunmasıdır (Hasanhacıoğlu ve Çağlı; 2020: 145).

İç denetim değişime uyum sağlanması, risklerin tespit edilmesi ve olası etkileriyle ilgili tahminde bulunabilmesi için işletme yönetimiyle birlikte çalışmakta ve tavsiyelerini

sunması, insan kaynağı uygulamalarının değerlendirilmesi ve faaliyetlerini diğer bölümlerle uyumlu şekilde gerçekleştirerek süreci kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda iç denetim, yaşanan değişimlerin işletmeye getireceği riskleri en düşük seviyede etkilenebilmesi adına yürüttüğü faaliyetler açısından güvence hizmeti, risklerin engellenmesi noktasında gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar hakkında işletme yönetimi ve paydaşlarına danışmanlık hizmeti sunmaktadır (Mengi, Doğan ve Ayrancı; 2020: 161-162).

İç denetim, işletmenin faaliyetlerinden hedeflenen verimin sağlanabilmesi için gerekli unsurlardan bir tanesidir. İşletme içerisinde özgün ağırlığı olan iç denetim işlevinin faaliyetlerinden yüksek fayda sağlanabilmesi için işletme yönetiminin desteği, iç denetimi gerçekleştirecek uygun insan kaynağının temini ve özellikle faaliyetlerini gerçekleştirirken hiçbir etki ve baskı altında kalmadan başka bir ifadeyle faaliyetlerini bağımsızca gerçekleştirilmesi noktasında güvence sağlanmasıdır (Tiftik; 2022: 60).

Aynı zamanda iç denetim, çalışanların görev, sorumluluk ve faaliyetleriyle ilgili açıklamalar yapmakta, geri dönüşler sağlayarak bildirimler iletmekte ve elde edilen kanıtlar doğrultusunda tavsiye niteliğindeki kararların doğruluğu ve güvenilirliğini savunmaktadır. Ancak, öne sürülen iddialar ve görüşlerden yola çıkarak toplanan kanıtların değerlendirilmesinde insan unsuru ön plana çıkmasından dolayı mutlak güvence yerine yeterli ve uygun kanıtlar üzerinden yapılan değerlendirmeyi içeren makul güvence sağlanabileceğinden alınan kararların doğruluğu ve güvenilirliği tartışmaya açıktır. Bu noktada işletme yönetimi alacakları kararlarda iç denetim tarafından oluşturulan tavsiyeleri kabul ederek bunların güvenilirliğini onaylamak zorundadır. Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde ikinci taraflarca gerçekleştirilen faaliyetlerde kasıtlı değişkenin etkisiyle hata veya hilenin varlığı her zaman ihtimal dahilindedir. Özellikle işletme yönetimi

ile iç denetim arasında bir çıkar çatışması yaşanıyor ise bu ihtimalin gerçekleşme olasılığı yükselebilir. Çıkar çatışmasından da en çok etkilenecek taraflar ise işletmenin paydaşlarıdır. Güvenilirlik düzeyi düşük olan bilgiler sadece paydaşları yanıltmakla kalmayıp aynı zamanda kamuoyu ve devleti yanıltarak kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır. Kurumsal yönetim bu çerçevede bir çatı işlevi görerek tüm faaliyetlerin üzerini korumaktadır. Bu çatının altında yer alan iç denetim işletmenin kurumsal yönetim felsefesini ve sürecini destekleyen en önemli unsurlardan bir tanesidir (Abidinoğlu; 2019: 151-152).

Kurumsal yönetim faaliyetleri işletmenin yapacağı girişimleri için uygun finansal yapının oluşturulması ve faaliyet verimliliğini teşvik ederek kontrol edilebilir ve hesap verilebilir bir zeminde gerçekleşmesini sağlar. Kurumsal yönetim süreci gerek kontrol faaliyetleri gerekse verimliliğinin sağlanmasında bir denge yapısı kurar ve paydaşın her türlü hakkının işletme yönetimi tarafından korunması sorumluluğunu yerine getirilmesini sağlar (Mihret ve Grant; 2017:704).

İşletme yönetimi tarafından iç denetim faaliyetlerinden başarı ve verimin sağlanabilmesi için gerekli şartların oluşturulması ve güvencenin sağlanmasının ardından iç denetim faaliyetleri işletmenin kurumsal yönetim sürecine de doğrudan katkıları olacaktır.

İç denetim faaliyetlerinin kapsamını oluşturan temel unsurlarından bir tanesi de kurumsal yönetim sürecinin yaşanabilecek aksamalara neden olabilecek yönlerin tespit edilmesi ve işletme yönetimine ilgili konularla ilgili tavsiyelerde bulunulmasıdır ve kurumsal yönetim ilkelerin işletme içerisinde uygulanabilmesi için yardımcı olunmasıdır (Aytar; 2022: 6). Aynı zamanda iç denetim faaliyetleri kurumsal yönetim sürecinin değerlendirilmesinin yapılması, uygulamalarının desteklenmesi, kalitesinin

arttırılması ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olunmasında katkı sağlar. Kurumsal yönetim süreci açısından değerlendirildiğinde ise işletme yönetiminin süreçten amaçlanan faydanın sağlanabilmesi ve işletmeye katma değer sağlayabilmesi ise iç denetim faaliyetlerinin kalitesiyle doğru orantılı olarak gerçekleşir (Şimşek ve Ataman; 2020: 338).

Kurumsal yönetim ve iç denetim kavramları arasında büyük ölçüde birbirlerini olumlu yönde destekleyici ilişkiye sahip olduğundan işletmenin gerek iç denetim faaliyetlerini gerekse kurumsal yönetim sürecini sağlıklı şekilde yürütebilmesi için bu kavramların birbirlerini destekleyici düzenlemelerin hayata geçirilmesinden kazançlı çıkacaktır (Karyağdı; 2019:321).

Bu iki kavramın faaliyetlerinin en önemli ortak özelliği ise işletme yöneticilerin işletmenin gelecek dönemlerin için alacakları kararlara yol göstermek ve doğru şekilde yönlendirerek paydaşların işletmeden olan çıkarları en yüksek seviyeye erişmesini sağlamaktır. Gelecekte ortaya çıkabilecek risklerin ve belirsizliklerin olabildiğince en düşük seviyeye indirilmesi, faaliyetlerin finansal açıdan verimli şekilde gerçekleştirilmesini, faaliyetlerin finansal açıdan en verimli şekilde gerçekleştirilmesini, işletmenin karar alma sürecine paydaşlarında dahil olunmasını ve faaliyetlere değer katmayı temel ilke olarak benimseyen bu kavramların mantıki bir ilişki kurulması sağlanmasıyla işletmenin amaçlarına erişmesi noktasında kurumsal görevdeşlik (sinerji) oluşturulabilir (Korkmaz; 2020: 199).

Kurumsal yönetim süreci ve iç denetim faaliyetlerinin etkinlik seviyesinin yüksek olabilmesi için ilk olarak işletme içerisinde bu kavramların faaliyetleriyle ilgili tüm çalışanlar arasında farkındalık yaratılması ve bu kapsamda çalışanlarla bilgilendirici ve eğitici faaliyetlerde bulunulmalıdır. Çalışanlar iç denetimi geleneksel anlayışının temel amacı olan yapılan faaliyetlerde yanlış bulma felsefesi yerine onları görevlerini yerine

getirirken yardım alabileceği ve danışabileceği bir destek birimi olarak algılanmasının sağlanmasının sağlanmasıdır. Sonra ise işletmenin iç yapısında var olmasına rağmen uzak çevresindeki bir paydaş adına işletmenin kurumsal yönetim sürecini denetleyen iç denetim biriminin çalışanlarının önemini yönetim kısmı tarafından da kabul edilmesi kilit öneme sahiptir (Altunay ve Al-Obaidi; 2020: 342).

Eğer iç denetimin kurumsal yönetim sürecindeki etkisi yönetici ve çalışanlar arasında yaratılmaz ise iç denetimin kurumsal yönetim süreci hakkında bağımsızca ve tarafsızca görüş sunulması engellenebileceğine ek olarak iç denetimin temel odak noktalarından birisi olan işletme yönetiminin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin verimlilik düzeyi de aynı zamanda engellenmiş olacaktır. Tüm bunların sonucunda iç denetim faaliyetlere katma değer sağlamada yetersiz kalabilir (Görmen; 2019:81).

Geniş açıdan değerlendirildiğinde ise iç denetim işletme yönetiminde sorumluluk bilincinin gelişmesinde herhangi bir katkısı olamayacağından işletme yöneticileri herhangi bir denetime tabi olmayacağı yargısına ulaşarak alınacak kararları sorumluluk bilincine aykırı şekilde verebilir. Bu noktada ise işletme finansal ve finansal olmayan faaliyetlerde hile riski ile karşılaşma olasılığı yükseleceğinden ciddi zararlar karşılaşabilir ve kurumsal yönetim süreci adına yıkıcı etkileri olabilir (Bozkurt; 2022:50).

Sonuç olarak Dünyanın ve pazarların küreselleşmesiyle işletmelerin faaliyetlerindeki genişleme ve genişlemesi ve yönetim süreçlerinde ardan belirsizlikler ve riskler kurumsal yönetim sürecinin ve faaliyetlerine değer katmayı amaçlayan iç denetim faaliyetlerinin önemini daha da arttırmıştır. İç denetim faaliyetlerinin kapsamı işletmenin iç kontrol, risk yönetimi ve finansal bilgilerin güvenilirliğine küreselleşmeyle beraber kurumsal yönetim sürecinin

etkililiğinin, verimliliğinin ve faaliyetlerinin işletmenin amaçlarını karşılamaya düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesini kapsayacak şekilde yeni bir paradigmaya dönüşmüştür (Ježovita, Tušek ve Žager; 2018: 18).

Bu açıklamalar doğrultusunda değişen ve küreselleşen Dünya'da işletmeler sürekliliğinin sağlanabilmesi ve faaliyetlerini genişleterek yeni pazarlarda söz sahibi olabilmesi için kurumsal bir yapıya bürünmesi ve bu yapının başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekecektir. Kurumsal yönetim süreciyle işletmeler yakın ve uzak çevresindeki tüm paydaşlarını gözeterek faaliyetlerini gerçekleştireceğinden bu süreçte işletme içerisinde de denetlenmesi ve aksayan yönlerinin tespitinin yapılarak işletme yönetimiyle paylaşılması gerekecektir. Değişimin sonuçlarından bir tanesi de işletmelerin iç denetim faaliyetlerinin kurumsal yönetim süreçlerindeki rolünü ciddi şekilde etkilemiş ve sürecin sağlıklı şekilde yönetilmesinde iç denetim faaliyetlerinin kapsamına dahil edilmesini sağlamıştır.

## 5. SONUÇ

İşletmeler içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal veya hizmet üretimini sağlayan birimlerdir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilenme hassas noktalarını oluşturmaktadır. Coğrafi keşiflerden itibaren başlayan Dünyanın küreselleşme serüveni 1. Sanayi Devrimi'nden itibaren hızlanarak son yaşanan sanayi devriminin ardından hızını katlayarak arttırmıştır. Küreselleşmenin hızının katlanarak artmasıyla beraber işletmeler faaliyetlerini kurulduğu ülkenin sınırlarını aşarak yurtdışına taşıma fırsatını yakalamıştır. Farklı bir ifadeyle, küreselleşme iş dünyasında ülke sınırlarını kaldırmıştır.

Özellikle özel mülkiyet yapısına sahip işletmelerin yöneticileri kar oranlarını her zaman en yüksek seviyede olmasını hedeflemesinden dolayı bu değişim çok hızlı şekilde uyum sağlanmıştır. Ancak, işletme

yöneticilerinin kar hırsları ile işletmenin faaliyetlerinin planlarının yönetimi arasında bir denge kurulması gerekmektedir.

Bu denge sağlanamaması durumunda işletme faaliyetlerini genişletmeyi başarılmasına rağmen bu genişlemenin merkezini oluşturan finansal tablolar ve raporlarında hileli ve hatalı işlemlerin varlığının ciddi şekilde artacaktır. Bu durumun süreklilik kazanması işletmenin sürekliliğini açısından ciddi bir risk unsuru oluşturabilir.

İşletmenin bunun gibi sürekliliği esasına aykırı olan durumları tecrübe etmemesi için iç denetim yapısının güçlü olması gerekir. İşletmelerin küreselleşmenin getirdiği değişim ve zamanın şartlarına uyum sağlama misyonu iç denetim faaliyetlerini de etkileyecektir. İç denetim kavramının doğduğu zamanlardan itibaren günümüze kadarki ontolojisinde ciddi değişim yaşanmıştır. İlk zamanlarda çalışanların yaptığı işlerde hata bulma amacı günümüzde ise işletmenin faaliyetlerine değer katma amacına dönüşerek neredeyse evrim geçirmiştir. Bu keskin değişimden elbette iç denetimin işlevlerinin de kapsam alanını genişleterek farklı kavramların da faaliyetlerine dahil olmasına neden olmuştur. Bu kapsama dahil edilen kavramlardan bir tanesi de kurumsal yönetim faaliyetleridir.

Kurumsal yönetim, işletmenin kurumsal bir kimliğe dönüşümünün sağlanması amacıyla gerçekleştirilen her türlü uygulamanın adil, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumlu olacak şekilde tüm faaliyetlerin kapsamasını sağlanmasını ifade eder. Kurumsal yönetim uygulamaları kısa sürede hayata geçirilerek fayda sağlanması görünümünden uzak olmasından dolayı bir süreci ifade etmektedir. Kurumsal yönetim sürecinin temel amacı sadece işletmenin faaliyetlerinde belirlenen ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi ile sınırlı değildir. Aynı zamanda paydaşların haklarının işletme yönetiminin güvencesi altına olması, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki paydaşları da dahil olmak üzere kamuoyu, rakipleri, iş birliğinde bulunduğu

işletmeler, çevre ve devlet de dahil olmak üzere ilişkide bulunduğu tüm taraflara doğru ve güvenilir bilginin temin edilmesidir.

Kurumsal yönetim süreci amacına ulaşma sırasında başta insan değişkeni olmak üzere işletmenin bünyesindeki birçok değişkenden etkilenmektedir ve bu değişkenlerin etkisiyle süreçte aksamalar veya sapmalar yaşanabilir. Bu değişkenlerden etkilenen kurumsal yönetim süreci ise işletme yönetiminin amaçları arasında yer alan kurumsal kimliğe dönüşümünde aksamalar veya sapmalar kendisini göstererek işletmenin kaynaklarında israf yaşanmasına neden olabilir. Kurumsal yönetim süreci de insan unsurundan önemli düzeyde etkilenmektedir. İşletme içerisinde kurumsal yönetim sürecinin sürekli olarak denetlenmesi ve sürecin akışını olumsuz yönde etkileyen değişkenlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu faaliyet ise işletmenin iç denetim faaliyetleri üstlenecektir.

İşletmenin iç denetim faaliyetlerinin kurumsal yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi ve işletmenin bu sürecin sonucunda fayda sağlayarak kendisine değer katması açısından bir tiyatro oyunun baş rol oyuncusunun büründüğü kişiyi seyircilere aktarmasına benzer şekilde bir görev üstlenir.

İç denetim birimi, işletmenin kurumsal yönetim süreciyle ilgili öne sürülen iddiaların doğruluğunu araştırarak kurumsal yönetim sürecini de denetimini gerçekleştirir.

Faaliyetin sonucunda iddiaların gerçek olduğu sonucuna ulaşılması durumunda işletme yönetimine konu ile ilgili sürecin sıkıntılı olan bölümlerinin düzeltilmesi için tavsiyelerde bulunurlar.

Günümüzde iç denetim ontolojisi ve faaliyetlerinde köklü değişimler yaşansa da faaliyetleri gerçekleştirenler ise kurumsal yönetim süreci uygulamalarını gerçekleştirenler gibi işletme çalışanlarıdır ve çalışanların görevlerini icra ederken hata veya hileye başvurabilirler. Bu riskin ortadan

kaldırılması ise kurumsal yönetim sürecinin başlangıcı olan kurumsallaşma sürecinin işletme yönetiminde başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara mantıklı bir şekilde kabul ettirebilmesidir. İşletmede görev alan yönetici veya çalışanlar kurumsallaşma felsefesini gerçek anlamda özümsemediği takdirde tüm bölümlerin faaliyetlerinde hata veya hileye her zaman açık olacağından bu durumdan iç denetim faaliyetleri de etkilenmesi kaçınılmazdır.

İç denetim faaliyetlerinde hata ve hileli işlemlerin yaygınlığı kurumsal yönetim sürecini kendi uygulamalarında yaşanabilecek hata veya hileli işlemlerin etkisinden çok daha derinden etkileyecektir. Çünkü iç denetimin faaliyet alanına kurumsal yönetim süreci uygulamaları da dahil olmuştur. Bu istenmeyen durumun önlenmesinde ise kurumsal yönetim sürecinin iç denetim faaliyetlerini etkileme düzeyi belirleyici rol oynayacaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin işletmenin her bölümünün faaliyetlerince benimsenmesi neticesinde işletme kurumsallaşma sürecinde istediği ölçüde başarılı olabilir. Bu bölümlere iç denetim bölümünün faaliyetleri de doğal olarak dahildir. İç denetim bölümü faaliyetlerini kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirmesiyle birlikte tüm paydaşların işletmeye olan güveni ve saygınlığı artacaktır ve yeni pazarlarda kendisini çok daha kolay şekilde kabul ettirecektir.

Sonuç olarak yaşanan COVID-19 salgının etkileri küresel olarak yaşanmış ve bu kriz durumuna çözüm bulunana kadar Dünyada birçok işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalmış veya finansal açıdan daralmasının sonucunda faaliyetlerinde gerileme yaşanmıştır. Bu kriz durumundan kurumsal yönetim süreci uygulamalarında başarılı olan işletmelerde etkilenseler de salgının etkilerinin azalmasının ardından kendilerini hızlı bir şekilde salgın öncesindeki durumlarına geri dönebilirler. Kriz durumunun ardından elde edilen başarının baş aktörü kuşkusuz iç denetim yapılarının sağlam temeller üzerine inşa edilmesidir. İç denetim temeli zayıf olan işletmeler ise kriz durumunu atlatabilerek sürekliliğini kaybetmiş ve mağdur olan yüzlerce çalışanın ardından gerek faaliyette bulunduğu ülkelerin işsizlik oranlarını yükselmiş gerekse küresel ekonomiye ciddi zararlar vermişlerdir.

Konu ile ilgili gelecek çalışmalarda, işletme biliminin diğer alt disiplinlerinde gerçekleşen yeni gelişmelerde dahil edilerek işletmelerin iç denetim yapısının kurumsal yönetim sürecine etkisinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

---

#### KAYNAKÇA

Abidinoğlu, H. (2019). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim. (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitabevi.

Atağan, G. (2018). Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Entegre Raporlama. Uysal, T ve Kurt, G. (Ed). Disiplinler Bakış Açısı İle

Yönetişim. 131-153, (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitabevi.

Altunay, M ve Al-Obaidi, M. (2020). İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Algısı: Anonim Şirketler Üzerine Bir Araştırma.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 10(1), 326-346.

Aydın, Ç ve Tan, Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.

Aytar, O. (2022). Kurumsal Yönetim Sistemi ve İlkelerinin Kamu Kesiminde İç Denetim Perspektifi ile Değerlendirilmesi. *Denetim Dergisi*. 5-21.

Bayramoğlu, G. (2021). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması, (Güncelleniş 2. Baskı), Ankara, Seçkin Kitapevi.

BDS 610, İç Denetim Tanımı, ([https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS\\_610.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS_610.pdf)).

Bouchetara, M and Nassour, A. (2020). Internal Auditing in The Face of Banking Fraud, Application of The Benford Law on Algerian Private Bank, *UTMS Journal of Economics*, 11(2), 108-120.

Bozkurt, P. (2022). Kurumsal Yönetimde Denetim Komitesinin Rolünün Türk Kamu Yönetimi Açısından İç Denetim Tarafından Karşılabilirliği. *Denetim Dergisi*. 13(24). 41-58.

ÇETİN, T ve PAMUKÇU, A. (2019). İç Denetçilere Ait Demografik ve Sosyo Ekonomik Faktörlerin İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Risk Odaklı İç Denetime Etkisi. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 2 (1), 20-32

Dizgil, E. ve Reis, Ş. G. (2021). Kurumsal Yönetimin Sermaye Yapısına Etkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 82-96.

Ergene, B ve Karadeniz, E. (2022) Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(1), 619-637.

Ertuğrul, A. (2020). Sağlık Kurumlarında İç Kontrol ve İç Denetim. Arslan, Ü ve Kayhanoglu, S. (Ed). *Denetimde Seçme Konular*

4 İç Denetim İç Kontrol Sektörel Uygulamalar. 39-68.(1. Baskı), Ankara, Gazi Kitapevi

Fülöp, M.T. and Szekely, S.V. (2017), The Evolution of The Internal Auditing Function in The Context of Corporate Transparency, *Audit Financiar*, 15(3), 440-450.

Genç, K. (2019). Kurumsal Yönetişim Bağlamında Çevresel Duyarlılık. Tuğsal, T. (Ed), *Liderlik ve Kurumsal Yönetim Teori ve Güncel Araştırmalar*. 77-95, (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitapevi

Gönen, S ve Yurtlu, Ö. (2021). İç Denetim Faaliyetlerinin Etkinliğinin ve Verimliliğinin Sağlanmasında Kullanılan Bir Yöntem: Çevik Denetim. Dalkılıç, M (Ed) *INSAC Advances in Social and Education Sciences*, 159-176, (1. Baskı), İzmir, Duvar Kitapevi.

Gönen, S ve Yurtlu, Ö. (2022). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Yeşil Denetime Kavramsal Bir Bakış, Akçay, A (Ed) *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Çalışmalar* 3, 145-160, (1. Baskı). Konya, Eğitim Yayınevi.

Görmen; Değer Katan Bir İç Denetim, *ESBDER Dergisi*, 12(1), 73-86.

Görmen, M. (2022). Örgütsel Uyumsuzluğun Önündeki Savunma Hattı: İç Denetim, *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 27-48.

Güneş, R, Karabınar, S ve Saban, M. (Ed). *Denetimde Seçme Konular 7 Bağımsız Denetim İç Kontrol İç Denetim*, 329-354. (1. Baskı). Ankara. Gazi Kitapevi.

Günlük, M ve Özcan, M. (2020). İç Denetim ve İç Denetim Etkinliği Olgusu: Literatür Üzerine Bir İnceleme. Alagöz, A ve Koçyiğit, S (Ed). *Denetimde Seçme Konular 6 İç Denetim İç Kontrol Sektörel Uygulamaları*, 181-216, (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitapevi.

Hacıhasanoğlu, T ve Çağlı, T. (2020). İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*. 3(2), 132-147.

IAA, Aim of Internal Audit, <https://www.iaa.org.uk/media/1462847/What-is-internal-audit.pdf>.

Ježovita, A, Tušek, B and Žager, L . (2018). The State of Analytical Procedures in The Internal Auditing As a Corporate Governance Mechanism. Journal of Contemporary Management Issues, 23(2), 15-46.

Karyağdı, N. (2019). KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma: Malatya İli Örneği, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9(18), 320-344.

Koç, S. (2022). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol Yapısı Etkileşimi. İşletme Dergisi. 3(1), 105-120.

Korkmaz, G. (2020). İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. İşletme Fakülte Dergisi, 21(1), 177-201.

Küçük, O. (2022). İşletme Bilgisi ve Yönetimi. (1. Baskı), Ankara. Seçkin Kitapevi.

Lenz, R and Jeppensen, K. (2022). The Future of Internal Auditing: Gardener of Governance. EDPACS Journal. 2022, 1-21.

Mc Gree, R. (2009). Corporate Governance in Transition. Mc Gree, R. (Ed). Corporate Governance in Transition Economics, 3-20, (1st Edition). New York, Springer Press.

Mengi, T, Doğan, S ve Ayrancı, B. (2020). Değişim Yönündeki İç Denetçinin Rolü. Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, (61), 147-164.

Mihret, D and Grant, B. (2017). The Role of Internal Auditing in Corporate Governance: A Foucauldian Analysis. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 30(3), 669-719.

Mizdraković, V, Kljajić, M and Zekić, B. (2021) Internal Auditing in COVID-19 Environment: Is Remote Auditing a Solution. Finiz Journal. 2021, 3-7.

Mohaise, H, Al-abedi, T and Ahmed, K. (2020). The Role of Intra-Cost Management in Supporting Internal Auditing Based on Risk. International Journal of Innovation Creativity and Change, 13(12), 1297-1314.

OECD, Corporate Governance, <https://www.oecd.org/corporate/>.

Selimoğlu, S ve Yazıcı, R. (2021). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilirlik. Muhasebe ve Finansman Dergisi Ağustos 2021 Özel Sayı, 0113-0136.

Şengül, Y ve Doğukanlı, H. (2019). Kurumsal Yönetimin Kar Dağıtım Politikasına Etkisi: Teoriler ve Literatürler, (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitapevi.

Şimşek, K ve Ataman, B. (2020). 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. 42(2), 386-409.

Tanç, A ve Çardak, D. (2021). Kritik Bir Risk Faktörü Olarak Tedarik Zinciri Kesintilerinin İç Denetim Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi.

Tanrıkulu, M. (2021). 80. Yılında Kurumsallaşma ve Kurum Kültürü Yönleriyle Türk Coğrafya Kurumu. Social Sciences Research Journal, 10 (2), 449-461

TİDE, İç Denetim Tanımı, <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi>).

Tiftik, C. (2022). İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi. 3(1), 46-63.

TKYD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, <http://tkyd.org.tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>.

TKYD, Kurumsal Yönetim Tanımı, [http://www.tkyd.org/files/downloads/hakki\\_mizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/hakki_mizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf).

Tutar, H ve Altınöz, M. (2017). Hesap Verilebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun

Alanları: Eleştirisel Bir Analiz, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(15), 225-248.

Yeşilada, T ve Ateş, N. (2021) İşletmelerde Denetimin Kurumsal Yönetim Performansı Üzerindeki Etkileri. Tuğsal, T (Ed), Liderlik ve

Kurumsal Yönetim Teori ve Güncel Araştırmalar, 97- 122, (1. Baskı), Ankara, Gazi Kitabevi.