

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

## **KURUMSAL YÖNETİM VE İŞLETME İÇİ DENETİM**

**Türkan YENİGÜN**

Danışman

**Doç. Dr. A. Erdal ÖZKOL**

2008

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

.../.../.....

Türkan YENİGÜN

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** :Türkan YENİGÜN  
**Anabilim Dalı** :İşletme  
**Programı** :Muhasebe  
**Tez Konusu** :Kurumsal Yönetim ve İşletme İçı Denetim  
**Sınav Tarihi ve Saati** :...../...../..... ..:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖZET

### Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim

Türkan YENİGÜN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tezli Muhasebe Yüksek Lisans Programı

**Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Kurumsallaşma ifadesinden hareketle kurumsal yönetim; bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür.**

**Denetim konusu, kurumsal yönetim anlayışı içerisinde en önemli konulardan birisidir. Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerinin hayata geçirilebilmesi ve ilgililerin gözünde kurumsal itibar ve güvenin sağlanmasında denetim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) tanımıyla, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim; kurumsal yönetim anlayışının en çok etkilediği alanlardan birisidir. İç denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak gerçekleşmesi ile birlikte, işletme içerisinde oluşabilecek hata, hile ve yolsuzluklar engellenebilecek ve bu yolla kurumda kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik**

ve şeffaflık ilkeleri güçlendirilecektir. Çalışmamızda, kurumsal yönetim anlayışının temel noktalarına değinilmiş, bu anlayış ile birlikte yapılan düzenlemelere ve bu düzenlemelerin iç denetim faaliyetlerini ne şekilde etkilediğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler;** 1) Kurumsal Yönetim 2) İç Denetim 3) İç Kontrol  
4)Denetim Komitesi

**ABSTRACT**  
**Master of Graduate (Thesis)**

**Corporate Governance and Internal Audit**

**Türkan YENİGÜN**

**Dokuz Eylül University**  
**Institute Of Social Science**  
**Department Of Accounting**

**Institutionalization; expresses the adaptation process of institutions with the environments (organizational environment/ organizational area) they are active in and a progression that arises within these institutions in time. At the end of institutionalization process which brings value and balance to them, institutions achieve the goal of surviving and gaining continuity. From the point of institutionalization expression, corporate governance is; the body of practices carried out to provide an enterprise to take firmer steps in the direction of its further goals and become longer-lived, and to provide protection of rights of all interest groups notably shareholders, enterprisers and workers.**

**Audit topic is one of the most important issues within notion of corporate governance. Audit activities has quite an important role on accomplishing generally accepted principals of institutional management and on providing institutional esteem and confidence in favour of those concerned. According to description of Institute of International Internal Auditors (IIA); internal audit, which is an independent and objective confidence and consulting activity that pursues the goal of improving an institution's activities and enriching them is, one of the fields affected most by notion of institution management. Along with accrual of internal audit activities as of risk-oriented;**

**mistakes, cheats and corrupt practices likely to arise within the enterprise will be prevented and thus accountability and transparency principles of institution will be strengthened. At our work, it is touched on cruxeses of corporate governance notion and given information regarding to arrangements made in conjunction with this notion and how these arrangements affect internal audit activities.**

**Key Words: 1- Corporate Governance 2- Internal Audit 3- Internal Control 4- Audit Committee**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>YEMİN METNİ</b>	<b>ii</b>
<b>TUTANAK</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR</b>	<b>xii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>xiv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>xv</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim	3
1.2. Kurumsal Yönetim Kavramı	4
1.3. Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim	7
1.4. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş İlkeleri	10
1.4.1. Adillik	10
1.4.2. Şeffaflık	11
1.4.3. Hesap Verebilirlik	12
1.4.4. Sorumluluk	13
1.5. Kurumsal Yönetimin Doğuşu ve Gelişimi	13
1.6. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amaçları	17



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR VE**  
**DÜZENLEMELER**

2.1. Temel Yaklaşımlar	22
2.1.1. Anglo – Saxon Sistemi	22
2.1.2. Kıta Avrupası Sistemi	24
2.2. Çeşitli Ülkelerdeki Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler	25
2.2.1. ABD’de Kurumsal Yönetim	26
2.2.2. İngiltere’de Kurumsal Yönetim	30
2.2.3. Avustralya’da Kurumsal Yönetim	32
2.2.4. Japonya’da Kurumsal Yönetim	33
2.2.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	35
2.2.5.1. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri	36
2.2.5.2. Hissedarların Adil Muamele Görmesi	37
2.2.5.3. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü	37
2.2.5.4. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık	38
2.2.5.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	39
2.3. Türkiye’deki Kurumsal Yönetim Çalışmaları	40
2.3.1. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri	42
2.3.1.1. Pay Sahipleri	45
2.3.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	46
2.3.1.3. Menfaat Sahipleri	47
2.3.1.4. Yönetim Kurulu	47
2.3.2. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)	48
2.3.3. TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar	50
2.3.4. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi	50
2.3.5. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uyarlanması	52

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL**

3.1. İç Denetim Kavramı	54
3.1.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi	54
3.1.2. İç Denetimin Kapsamı ve Amacı	57
3.1.3. İç Denetimin Önemi	60
3.2. İç Kontrol Kavramı	61
3.2.1. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi	64
3.2.2. İç Kontrol Sistemini Amaçları	67
3.2.3. İç Kontrol Sistemin Unsurları	68
3.2.3.1. Kontrol Ortamı	68
3.2.3.2. Risk Değerleme	69
3.2.3.3. Kontrol Faaliyetleri	70
3.2.3.4. Bilgi ve İletişim	70
3.2.3.5. Gözleme	70
3.2.4. İç Kontrol Sisteminin Önemi	71
3.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi	72

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSAL YÖNETİM VE İŞLETME İÇİ DENETİM**

4.1. Kurumsal Yönetim Anlayışı İle Birlikte Denetimlerin Artan Rolü	74
4.2. Kurumsal Yönetim İle Birlikte Önemi Artan Denetim komiteleri	75
4.2.1. Denetim Komitesi Kavramı ve Özellikleri	76
4.2.2. Denetim Komitesinin Görev ve Sorumlulukları	79
4.3. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim	81
4.3.1. Kurumsal Yönetim İle Birlikte İç Denetimlerin Artan Önemi	82

4.3.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışı İçerisinde İç Denetimlerin Önemi Artıran Düzenlemeler	85
4.3.3. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Birlikte İç Denetçilerin Değişen Rolü	89
4.3.4. Denetim Komitesinin İç Denetim Faaliyetlerindeki Yeri	91
<b>SONUÇ</b>	94
<b>KAYNAKÇA</b>	98

## KISALTMALAR

<i>AAA</i>	The American Accounting Association (Amerikan Muhasebeciler Birliği)
<i>AICPA</i>	The American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Birliği)
<i>BCG</i>	Boston Consulting Group (Boston Danışmanlık Grubu)
<i>BDDK</i>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<i>CIA</i>	Certified Internal Auditor (Uluslararası İç Denetçi Sertifika Programı)
<i>COSO</i>	Committee of Sponsoring Organizations (İç Kontrol Kurulu)
<i>ECIIA</i>	European Confederation of Institutes of Internal Auditing (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu)
<i>FCPA</i>	Foreign Corrupt Practices Act (Yabancı Yolsuzluk Kanunu)
<i>IIA</i>	The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
<i>İMKB</i>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<i>J-SOX</i>	Japon – Sarbanes Oxley Yasası
<i>NASD</i>	National Association of Securities Dealer (Menkul Kıymetler Yatırımcılar Derneği)
<i>NYSE</i>	New York Stock Exchange (New York Borsası)
<i>OECD</i>	Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<i>POB</i>	Public Oversight Board
<i>SEC</i>	Securities and Exchange Commission (Amerikan Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu)
<i>SOX</i>	Sarbanes Oxley Act (Sarbanes Oxley Yasası)
<i>SPK</i>	Sermaye Piyasası Kurulu
<i>TBD Kamu-BİB</i>	Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilişim Platformu
<i>TBMM</i>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<i>TİDE</i>	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
<i>TKYD</i>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

<i>TMSK</i>	Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
<i>TÜSİAD</i>	Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<i>UFRS</i>	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
<i>vd</i>	ve diğerleri
<i>vs</i>	ve saire

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	9
Tablo 2: Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	23
Tablo 3: OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Genel İçeriği.....	44

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri	20
Şekil 2: Denetim Komitesinin, Yönetim Kurulu, Bağımsız ve İç Denetim ile İlişkisi	78

## ÖNSÖZ

*İşletmelerin sağlam adımlarla ilerleyip, sürdürülebilirliğini teminat altına alabilmesi ve aynı zamanda tüm paydaşların menfaatlerinin gözetilmesi için ilkelerinin hayata geçirilmesini amaçlayan kurumsal yönetim anlayışı, son dönemlerde üzerinde çokça tartışılan bir konu olmuştur. Bir çok ülkede önemi anlaşılan ve bu konuda bir takım düzenlemelere gidilen kurumsal yönetim, yatırımların gerçekleştirilmesi aşamasında en çok aranan etken olmuştur. Artık kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ve iç denetim faaliyetleriyle işlerliğini güvence altına alan işletmeler piyasalara daha çok güven vermektedir.*

*Bu çalışmamızın gerçekleştirilmesi ve tamamlanması için tüm görüş ve önerileriyle ve özellikle anlayışıyla bana yardımcı olan sayın hocam Doç. Dr. A. Erdal Özkol'a çok teşekkür ederim. Ayrıca her konuda bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen aileme ve sonsuz anlayışı ve desteği için eşime teşekkürlerimi borç bilirim.*

**İzmir 2008**

**Türkan YENİGÜN**



## GİRİŞ

İletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmelerle birlikte başta ekonomik olmak üzere pek çok alanda ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve ülkeler birbirine daha da yakınlaşmışlardır. Ekonomik alandaki küreselleşme, uluslar arası sermaye hareketlerini hızlandırmış ve küresel rekabet kavramını ortaya çıkarmıştır.. Günümüze bakıldığında görülen o ki; bu etki ile yatırımcılar, sadece kendi iç piyasalarına değil diğer ülkelerdeki yatırım araçlarına da yönelmektedirler. Yabancı yatırımcıların beklentilerini daha iyi karşılayan ve piyasalara daha çok güven veren şirketler bu uluslararası sermaye hareketlerinden yararlanabilecek, daha düşük maliyetli finansman kaynakları için rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve bu yolla şirketin likiditesini artırıp, krizlerin daha az hasarla atlatılmasına katkı sağlayacaklardır.

Son yıllarda yaşanan şirket skandalları ile birlikte, başta yatırımcılar olmak üzere tüm menfaat sahipleri çok ciddi zararlara uğramışlardır. Tüm skandalların, şirketlerin yanlış finansal bilgiler ile birlikte kamuyu yanlış bilgilendirmesi, yönetim ve denetim birimlerinin görevlerini yerine getirirken suistimallere yer vermesinden kaynaklandığı görülmektedir.

Globalleşme ile birlikte, uluslararası yatırımların artışı, küresel rekabet ve yaşanan şirket skandalları kurumsal yönetimin önem kazanmasında başlangıç teşkil eden önemli olaylar olmuştur. Kurumsal yönetim, bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kurumsal yönetimin tüm dünyada kabul edilen temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir.

Giderek hızlanan rekabet ortamı nedeniyle işletmeler, her alanda yeniden yapılanma sürecine girme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu süreçte, işletmeler büyümekte ve faaliyetlerinin nitelikleri daha karmaşık hale gelmektedir. Karmaşıklaşan iş

süreçlerinin takibi ve kontrolü, iç denetimin önemini ve gerekliliğini ön plana çıkarmıştır.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde oluşturulan kurumsal yönetimle ilgi düzenlemelerde, iç denetim ve iç kontrollerin öneminin arttığını, hatta dış denetim odaklı bir yapıdan iç denetim odaklı bir yapıya geçiş olduğu görülmektedir. İç denetim, hem firmanın hedeflerine ulaşması açısından hem de iç kontrol ve kurumsal yönetimi güçlendirme konusunda üst yönetim ve yönetim kurulu için değerli bir kaynaktır.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetim konusunda kavramsal olarak bilgilere yer verilmekte, ikinci bölümde kurumsal yönetim alanındaki temel yaklaşımlardan ve düzenlemelerden bahsedilmekte, üçüncü bölümde iç denetim ve iç kontrol kavramları kavramsal olarak açıklanmakta ve en son olarak dördüncü bölümde kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte iç denetimlerin artan önemine değinilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

#### 1.1. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.<sup>1</sup>

Küreselleşme ile birlikte dünya ülkeleri arasında sınırların kalktığı ve bilgi çağına girdiğimiz bugünkü rekabetçi ortamda işletmeler, varlıklarını idame ettirebilmek ve uluslararası piyasalarda sesini duyurabilmek için kurumsallaşma konusunu ciddiye almaları gerekmektedir. Ülkemizde, aile işletmeleri genel ekonominin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu işletmelerin kurumsallaşmaları sermaye piyasalarının gelişmesine olumlu etki yapacaktır.

Kurumsallaşma ifadesinden hareketle kurumsal yönetim; bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür. Kurumsallaşmak, her parçasının görev ve sorumluluklarının

---

<sup>1</sup>KOBİFİNANS, Kurumsallaşma, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10180&Where=bilgi\\_merkezi&Category=020602](http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10180&Where=bilgi_merkezi&Category=020602) (Erişim: 18.12.2007)

belirlendiği ve sağlıklı bir Şekilde iŐletilebildiđi bir sistem haline gelebilmektedir. Kurumsallaşma s¼recine hen¼z girmemiŐ, kurumsallaŐmayı ¼nemi bir gereklilik olarak benimsememiŐ bir ticari yapıda kurumsal y¼netimden s¼z edilemez.

## 1.2. KURUMSAL Y¼NETİM KAVRAMI

Globalleşme hareketlerinin etkisiyle Şirketlerin katılımcı grupları arasındaki ilişkiler ve yapılanmalarda da farklılaŐmalar ortaya ¼ıkabilmektedir.. Bu farklılık nedenlerinin başında kurumsal yatırımcıların Őirketlerdeki ortaklık paylarını artırmak gelmektedir. Uluslararası portf¼y yatırımlarının ivme kazanması, ekonomilerde yaşanan ¼zelleŐtirme faaliyetleri v.b. geliŐimler de yatırımcı tabanlarını geniŐletmiŐtir. Dolayısıyla Şirket katılımcılarının Şirket performansı ve geliŐimlerini d¼zenli olarak takip etme, kurumsal y¼netimlerinde s¼z sahibi olma ve haklarını koruma bilinci ve koşulları geliŐmeye başlamıştır<sup>2</sup> ¼zellikle uluslararası alanda ger¼ekleŐen skandallar ve b¼y¼k bir yatırımcı grubunun yaşadığı mağduriyet bu bilinci daha da derinleştirmiştir.

Kurumsal y¼netim, bu gelişmeler ile birlikte giderek ¼nem kazanan ve ¼zerinde daha fazla durulan bir konu olmuştur. Gerek d¼nyada gerekse ¼lkemizde bir¼ok işletme, artık kurumsallaŐmanın gereği olarak kurumsal y¼netim ve ilkelerini uygulamaya başlamıştır.

Kurumsal y¼netim; en geniş tanımıyla, insanların modern yaŐamda bir amaca ulaşmak i¼in oluŐturduđu herhangi bir kurumun y¼netiminin d¼zenlenmesidir.<sup>3</sup> Y¼netim, belli ama¼lara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, ¼rg¼tleme, y¼r¼tme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal y¼netim b¼t¼n bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının ¼ıkarlarının, ¼rg¼tsel ama¼lara ne Şekilde yansıtılacağı ve ne Şekilde tatmin edileceği ile de

---

<sup>2</sup> VARİŐ, Meral ve Diğ., **Sermaye Piyasalarında Kurumsal Y¼netim İlkeleri**, İMKB Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 19, İstanbul, Temmuz/Ağustos/Eyl¼l 2001.s.2

<sup>3</sup> T¼SİAD, **Sermaye Piyasaları İ¼in ¼rnek Şirket Yapısı**, Yayın No. T¼SİAD-T/2005-06/403, Haziran 2005.s.31

ilgilenmektedir. Görüldüğü gibi kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir çatı kavramdır. Ira Millstein tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak kabul gören bir tanımda da, kurumsal yönetim şirket amaçlarının belirlenmesine yönelik düzenlemeler bağlamında açıklanmaktadır. Buna göre, “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 ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir.” Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim şirketlerin;<sup>4</sup>

- Sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine,
- Etkin performans göstermesine,
- Hedeflerine ulaşmasına,
- Hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır.

Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı, sadece iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Oysa, geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı, iyi şirket yönetimi için yukarıdaki ilkeleri kapsayan formel kurallar yanı sıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informal kurallar bütünü- ki, buna kurumsal kültür denilebilir- önemi üzerinde durur.<sup>5</sup>

Kurumsal yönetim kavramı ile gündeme gelen diğer bir konu da iyi yönetişim olgusudur. İyi yönetişim olgusu; şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, şirket yöneticisinin aldığı kararlardan

---

<sup>4</sup> DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.4

<sup>5</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.5

hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir.<sup>6</sup> Yönetişim, yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına vurgu yapmaktadır.<sup>7</sup>

Kurumsal yönetim ilkeleri; temsil maliyetlerinin azaltılması kararını alan firmalar için bir dizi kurallar ve uygulamalar setidir. İlkeler genel olarak, yönetim kurulunun firma yönetimini nasıl idare edeceğini ve firma sermayedarlarına karşı ne gibi sorumlulukları olduğunu listelemektedir.<sup>8</sup>

Bir işletmede kurumsal yönetim sisteminin kurulması yönünde uygulama yapmanın üç ön koşulu vardır:<sup>9</sup>

- İşletmenin içinde yaşadığı ülkenin hukuki kuralları, özel mülkiyet ve işletmeciliği kolaylaştıracak, serbest rekabeti özendirerek nitelikte olmalıdır. Ülkemizin bu alanda bazı eksiklikleri ve kurumsal yönetim sistemini uygulamanın hukuk ve ekonomi düzenimizden kaynaklanan güçlükleri olsa da, AB ile tam üyeliğe hazırlanan ülkemizde bu konudaki engellerin zaman içinde ve birkaç yıl gibi kısa bir sürede giderilebileceği beklenmeli ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı yaygınlaştırmanın yolları bulunabilmelidir.
- İkinci ön koşul, tüm işletmelere uygulanan Muhasebe ve Finansal Raporlama Ülke ve Standartları ile işletmelerde, güvenilir, sağlam ve gerçekleri yansıtmaya elverişli bir muhasebe uygulamasının

---

<sup>6</sup> TÜRKER, Masum ve ÖNERLER, Esin O., **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-60, 2004.s.90

<sup>7</sup> ÖZER, M. Akif., **Yönetişim Üzerine Notlar**, Sayıştay Dergisi, Sayı:63, Ekim/Aralık 2006.s.60

<sup>8</sup> RUBACH, Michael ve PICOU, Armand., **The Enactment Of Corporate Governance Guidelines: An Empirical Examination**, Corporate Governance, Volume:5, No:5 , 2005.s.30

<sup>9</sup> AYSAN, Mustafa A., **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007. s.275

oluşturulmuş olmasıdır. Belirtilen özellikleri olan bir muhasebe düzeninden çıkan finansal raporların, kolayca anlaşılabilir olması, zaman dilimleri ve işletmeler arasında karşılaştırmaları kolaylaştıracak bir düzeyde gelişmiş olması ve iyi bir bağımsız denetim düzeni ile işletmelerden açıklanan bu bilgilere toplum güveninin sağlanmış olması da gereklidir.

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim uygulaması için üçüncü ön koşul, sistemi kurmak istenilen işletmede, şirket varlıklarını koruyucu ve artırıcı kararların alınabilmesini sağlayacak bir muhasebe ve raporlama düzeninin kurulmuş olmasıdır. Bu muhasebe düzeni, uzun vadeli misyon / vizyon/ strateji ve hedeflerin tespitinde kullanılacak güvenilir bilgilerin oluşturulmasını sağlamalı ve kolaylaştırmalıdır.

### **1.3. GELENEKSEL YÖNETİM İLE KURUMSAL YÖNETİM**

Geleneksel işletmelerin yapısına bakıldığında, sermaye, mülkiyet ve yönetimin tek bir kişide toplandığı görülmektedir. Mülkiyet sahibi, sermayesini koyduğu işletmesini, sadece kendisi ya da aile bireyleriyle birlikte yönetmektedir. İşletme büyüdükçe sahip ya da sahipleri bazı işletmelerin yönetimini vekillere bırakmak zorunda kalmaktadır. İşletme büyüklüğüne ve işlerin karmaşıklığına bağlı olarak da denetim gibi diğer fonksiyonlar başka kişi ya da kurumlara verilebilmektedir.

Ekonominin gelişmesi, rekabetin artması ve diğer bazı faktörler zaman içerisinde geleneksel işletmeleri "çok ortaklı" olmaya zorlamaktadır. Geleneksel şahıs şirketleri (hakiki şahıs şirketi, adi şirket vs.) ve aile işletmeleri "sermaye şirketi" statüsüne dönüşerek ve hisse senedi ihracı yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. Şirketlerin gelişmesine ve büyümesine paralel olarak geleneksel "mutlak sahiplik" fonksiyonu giderek ortadan kalkmaya başlar. Mülkiyet ve sahiplik, şirketin çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar

arasında paylaşılmış olur. Şirket kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde var olan "sahip / vekil" ilişkisi de ortadan kalkmaya başlar. Bu durumda yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil (şirketin genel müdürü / icra başkanı), sadece şirket kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların (shareholders) ve hatta tüm paydaşların (stakeholders) çıkarlarına hizmet etmek zorundadır. İşte, geleneksel yönetimden kurumsal yönetime doğru gidilmesinde etkili olan faktörlerin bir kısmı yukarıda özetlendiği gibidir. Günümüzün büyük ve çok ortaklı organizasyonlarında "sahiplik" ve "yönetim" fonksiyonlarının kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılması ve ayrıca uygulamada şirket kurucuları ve ana sermayedarlarının "sahiplik" ile "denetim" fonksiyonlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları, şirket ortaklarının temel mülkiyet haklarını göz ardı etmeleri ve hatta suiistimal etmeleri kurumsal yönetimin bilimsel anlamda doğuşuna ortam ve meşruiyet kazandırmıştır.<sup>10</sup>

Kurumsal yönetim anlayışında, kurallara ve ilkelere dayalı bir sistem geçerlidir. Geleneksel yönetimde daha çok şirket sahiplerinin takdiri kararları ön plandadır ve diğer paydaşların hak ve çıkarları göz ardı edilerek kendi iradi kararları ön plana çıkmaktadır.

Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki en önemli fark denetim konusundadır. Geleneksel yönetimde, şirketi yöneten "sahip" veya onun yönetme görevini devrettiği "vekil" in karar ve eylemleri üzerinde hissedarların en geniş anlamda paydaşların etkin denetleme yetkileri söz konusu değildir. Geleneksel yönetimde, şirket faaliyetlerinin denetimi fonksiyonu doğrudan şirket sahip ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların şirketi yöneten sahip ve vekilleri, denetleme hak ve yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimde sahip ve vekiller açısından "hesap verme sorumluluğu" ya da "hesap verme yükümlülüğü"; hissedar ve paydaşlar açısından da "hesap sorma hakkı" söz konusudur<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.7

<sup>11</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.8



**Tablo 1:** Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması<sup>12</sup>

<b>GELENEKSEL YÖNETİM</b>	<b>Karşılaştırma Kriteri</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM</b>
Insider sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara Karşı Takdiri Kararlar (Kurallar ve Yönetmelikler)	Şirket yönetiminde kurallar hakimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller "sahiplere" hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap Verme  Yükümlülüğü Hesap Sorma Hakkı	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlüğündedirler. Başka bir ifadeyle, paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirketle hiç bir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

<sup>12</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.9

## 1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN GENEL KABUL GÖRMÜŞ İLKELERİ

Sermaye piyasaları incelendiğinde, fon arz edenlerin sayısının giderek artmakta olduğu görülmektedir. Bu açıdan yatırımcılar tasarruflarını yönlendirirken daha özenle hareket etmekte ve daha seçici davranmaktadırlar. Yatırım yapacakları şirketleri sadece finansal açıdan değerlendirmemekte, daha uzun vadeli başarının göstergelerini de bu şirketlerde aramaktadırlar.

Firmalar, gerek yurtiçi yatırımcıları gerekse uluslararası sermaye transferlerini kendine çekebilmek için, sadece finansal göstergelerini piyasaya sunmakla kalmamalı ayrıca bu finansal göstergelerin gerçek durumlarını yansıttığına ve yatırımcı haklarının en iyi şekilde koruyacaklarına ilişkin güveni de vermelidirlar.

Artık kurumsal yönetimin; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine sahip olan firmalar yukarıda bahsedilen güveni piyasaya vermekte ve bu güven onları daha cazip kılmaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim alanında yapılan tüm çalışmalarda bu ilkeler bir çatı olarak konunun özünü oluşturmaktadır.

### 1.4.1. Adillik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.<sup>13</sup>

İşletme yöneticileri, faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu, adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereğidir. Bir başka deyişle yönetimin yapmış olduğu eylemlerle

---

<sup>13</sup> DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**,

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.4

ilgili olarak, konuyla ilişkin tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eşanlı ve eşit bir biçimde uygulanması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan işletme içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşuludur.<sup>14</sup>

Bu ilke ile birlikte kurumsal yönetimin daha geniş bir kesimin haklarını koruduğunu ve daha etkili bir ekonomik sistemin oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir.

### 1.4.2. Şeffaflık

Son zamanlarda yaşanan şirket skandallarının nedenlerine bakıldığında, asıl sorunun şirketlerin şeffaflıktan uzak olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Şeffaflık işletmelerin mali tablolarının, performanslarının kamuya doğru bir şekilde, zamanında ve güvenilir, tutarlı bir yolla aktarılmasıdır.

Kurumsal yönetim anlayışı içinde şeffaflık; işletmenin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanması şeklinde tanımlanabilir.<sup>15</sup>

Şeffaflık konusunda uygulamada karşılaşılan en ciddi sıkıntılardan birisi çeşitli ülkelerde uygulanan muhasebe standartlarındaki farklılıklar nedeniyle finansal bilgilerin karşılaştırılabilir olmaktan uzaklaşmasıdır. Finansal bilgilerin karşılaştırılabilirliğini sağlamak amacıyla, Avrupa Birliği 2005 yılından itibaren bütün halka açık şirketlere, konsolide tablolarını Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi tarafından yayınlanmakta olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) uyarınca hazırlanmasını zorunlu kılmıştır. Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) da 2006 yılında UFRS'yi Türkçe'ye çevirmiştir. 2007

---

<sup>14</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.24

<sup>15</sup>DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.22

yılında kanunlaşması umulan yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda halka açık olsun olmasın ülkemizdeki tüm işletmelere muhasebe ve finansal raporlama konularında TMSK tarafından yayımlanan, UFRS'ye uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları'na uymaları mecburiyeti getirilmektedir.<sup>16</sup>

Bu standartlar çerçevesinde düzenlenen mali tabloların şirketlerin kayıtlı değerlerinden ziyade güncel piyasa değerlerine en yakın değerleri sunması, dünyada yaygın olarak uygulanması nedeniyle rakiplerin performansının da kolayca izlenebilmesi ve piyasa ihtiyaçları doğrultusunda sürekli güncellenmesi sayesinde hissedarların, yatırımcıların ve tüm menfaat sahiplerinin eksiksiz bilgilendirilmesi de sağlanmaktadır.<sup>17</sup>

### 1.4.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi; işletme yönetimine ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hissedar menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından gözetilmesidir. Hesap verebilirlik ilkesi, hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkeleri ile iç içe olarak pay sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilgili tüm kesimlerin işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan uygulamalarını sorgulamasını ve yargılmasını da sağlar. Hesap verebilirlik temelde, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0.1042.sid%253D131959.00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0.1042.sid%253D131959.00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.5

<sup>17</sup> KARACAHİSARLI, Ahmet., **Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları ve kurumsal Yönetim**, Referans Gazetesi TKYD Makaleleri, [http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans\\_250406.jpg](http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans_250406.jpg), (Erişim: 22.04.2006)s.1

<sup>18</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.23

Kurumsal yönetimin şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ile yakından ilişkili olan bu ilkesi, denetimlerin giderek artan önemine dikkati çekmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi ile artık işletmeler yönetim alanında tüm görev ve sorumlulukları netleştirip denetimlerini daha aktif hale getirerek daha etkin bir sistem oluşturmalarıdır.

#### **1.4.4. Sorumluluk**

Sorumluluk, şirketin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir. Şirket faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan, iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır.<sup>19</sup>

Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, işletmenin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır.<sup>20</sup>

Kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi ile birlikte, sadece yasaların getirdiği zorunlulukların ötesinde bir davranış tarzı geliştirilerek, işletme içinde tüm çalışanların haklarını gözetilen ve katılımcı yönetim anlayışını destekleyen, işletme dışında ise 3. şahıslara ve toplumsal, etik değerlere önem veren bir sistemin oluşturulması amaçlanır.

### **1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ**

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların

---

<sup>19</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.12

<sup>20</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.240

varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990’larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir.<sup>21</sup>

İlk şirketlerin şahıs şirketleri olması, kurucuların hem sermayedar, hem de yönetici olması, kurucunun aile üyelerinin işleri ve şirketin faaliyetlerini sürdürüyor olması, bilgi ve becerinin babadan oğla geçmesi sonucu şirketin sermayedarı, sahibi ve yöneticisi aynı olduğu için ilave bir kurumsal yönetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaması söz konusu olmaktadır. Ancak zamanla işlerin ve şirketin gelişmesi ve büyümesinden dolayı, kurucu ve ailesi profesyonel yöneticilerle anlaşarak şirket yönetimini, ücret karşılığında profesyonel yöneticilere bırakmaktadırlar. Sahiplik ile yönetimin ayrılması kurumsal yönetim ihtiyacını gündeme getirmiştir.<sup>22</sup>

Sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılmaya başladığı çok ortaklı şirketlerde, hissedarlar ile yöneticilerin çıkarlarının birbirine ters düştüğü durumlar olabilmektedir. Hissedarlarının birden fazla şirkette küçük oranda yatırımlarının bulunduğu dağılmış mülkiyet yapısı da denilen bu modelde hissedarlar daha çok, kar ve şirket değerinde maksimizasyonuna yönelirken, yöneticiler kişisel çıkarları doğrultusunda hareket edebilmektedirler. Bu durum ise şirket varlıklarının yanlış kullanılmasına neden olabilmektedir.

Görüldüğü üzere, bu yapıda şirketlerin mülkiyeti ve yönetsel kararların kontrolü farklı ellerde toplanmıştır. Başka bir ifadeyle, hak sahibi olanlar “hissedarlar”; şirketi kontrol edenler, yani söz sahibi olanlar ise onların görevlendirdiği “yöneticiler” dir. Elbette, hissedarlar genel kurulda kendi haklarını savunmak, yönetim kurulunu seçmek, yönetim kurulu aracılığıyla faaliyetlerinden tatmin olmadıkları yöneticileri görevden almak gibi araçlarla şirketler üzerinde söz

---

<sup>21</sup> GÜRBÜZ, Osman A. ve ERGİNCAN., Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, 2004.s.5

<sup>22</sup> Kurumsal Yönetimin Doğuşu [www.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt](http://www.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt), (Erişim:

27.11.2006)s.1

sahibi olabilmektedir. Ancak, kurumsal yönetim, tam da bu araçların işlerliği konusundaki sıkıntılar nedeniyle gündeme gelmiştir. Dağılmış mülkiyet yapısı, likit bir sermaye piyasasının oluşturulmasına olanak tanımakla birlikte, şirkette payları ve buna bağlı olarak çıkarları küçük olan hissedarların, profesyonel yöneticilerin faaliyetlerini yeterince denetleme arzusu ya da gücüne sahip olmamaları gibi ciddi bir sorunu beraberinde getirmiştir. Bu durum, yöneticilerin şirket faaliyetlerinin yönlendirilmesinde fazlasıyla güç sahibi olması ve zaman zaman bu gücü hissedarlar aleyhine olması pahasına kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kullanabilmeleri gibi bir riski doğurmuştur. Halka açık şirketler açısından dağılmış mülkiyet yapısının tersine bir durum ise, hâkim ortak olarak adlandırılan bir hissedarın, şirket mülkiyetinin büyük bölümünü elinde bulundurduğu, geri kalan hisselerin ise “azınlık hissedarlar” olarak adlandırılan yatırımcılar arasında paylaşıldığı durumu ifade eden mülkiyet yoğunluğudur.<sup>23</sup>

Mülkiyet yoğunluğunda, şirket hisselerinin büyük bir kısmını elinde bulunduran ortak, şirket yönetimini belirlemek ve faaliyetlerini denetlemek konusunda daha istekli olacak, şirket yönetimiyle işbirliğine giderek birçok konuda yönetimle uzlaşması daha kolay olacaktır. Fakat bu sistemin getirdiği sakınca küçük hissedarların haklarının yeterince korunamaması yani azınlık haklarına gereken önemin verilmemesidir.

Kısacası, sahiplik ve yönetim kavramlarının birbirinden ayrılmaya başlaması kurumsal yönetim ihtiyacını gündeme getirmiştir.

İster dağılmış mülkiyet yapısı, ister mülkiyet yoğunluğu şeklinde olsun, birden çok ortağın yatırımlarının yönlendirildiği çok ortaklı anonim şirketler, kurumsal yönetime yönelik tartışmalar için başlangıç noktası teşkil etmiş; bu nedenle kavram İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmıştır. Zira, kurumsal yönetim ilkeleri ile çözüm aranan temel sorunlar, özellikle mülkiyet ve

---

<sup>23</sup> DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**,

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.3

kontrol ayırımının söz konusu olduğu işletmelerde yaygın olarak gözlenmiştir. Bu işletmelerde, şirket üzerinde hak sahibi olan kaynak sağlayıcıların, bu hakları ile orantılı bir güce sahip olamaması kurumsal yönetim çalışmalarının çıkış noktası olmuştur.<sup>24</sup>

Son dönemlerde dünyanın dört bir tarafında yaşanan şirket skandalları, iyi şirket yönetiminin önemini arttırmış ve birçok ülkeyi bu konuda yeni düzenlemeler yapmaya sevk etmiştir.

Kurumsal yönetimin tüm dünyada gelişmesini sağlayan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>25</sup>

- Büyük şirketlerde yaşanan skandalların, dikkatleri şirketlerin kontrolü üzerine çekmesi,
- Hissedarların niteliklerinin değişmesi, kurumsal yatırımcıların hisse senedi sahipleri içindeki payının artması, özellikle emeklilik fonlarının ve sigorta şirketlerinin yaptıkları yatırım miktarının büyümesi,
- Kurumsal yatırımcıların portföylerini çeşitlendirmek için karlı denizaşırı yatırımlar yapmaya ve bu yatırımların korunabilmesi için kendilerini güvence altına almak istemeleri,
- İletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişim sayesinde yeni fikirlerin hızla yayılması, kurumsal yatırımcılar birbirleri ile daha yoğun haberleşerek, kurumsal yönetim gibi yatırımları açısından önemli gördükleri konuları biçimlendirmeleri,

---

<sup>24</sup>DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **NedirBu Kurumsal Yönetim?**,

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.4

<sup>25</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.s.43



- Aile şirketleri ile kamu kuruluşlarının dışarıdan (öz kaynak dışında) finansal kaynak kullanma ihtiyacı duymaları ve fon arz edenlerin güvenini sağlayabilmek ve daha düşük maliyetle fon temin edebilmek için kurumsal yönetimin önemli olduğuna inanmaları,
- Ülkelerde sermaye piyasalarını düzenleyen kurumların, kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal piyasalarda ve tüm ekonomide güvenin artacağına ve piyasaların yatırım açısından daha çekici hale geleceğine olan inançları.

## 1.6. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda gerek mikro düzeyde şirketlerin performansı ve sürdürülebilirliği, gerekse makro düzeyde ülkelerin sermaye piyasalarının gelişimi ve uluslararası rekabet gücünün artması ve buna paralel olarak sürdürülebilir bir büyüme ve kalkınma sağlayabilmesi için kurumsal yönetim, kilit nokta ve yüzyılımızın anahtar sembolü haline gelmiştir.<sup>26</sup>

Hukuki altyapı ne kadar gelişmiş olursa olsun, düzenleme süreci ne kadar esnek ve gelişmelere duyarlı olursa olsun, zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında bir boşluk oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Bu boşluk yeni yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmakta, ancak bu da zaman almaktadır. Özellikle köklü ve radikal değişikliklerin söz konusu olduğu durumlarda, bu süreç daha da uzayabilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerinin bu boşluğun giderilmesinde önemli işlevi olduğu kabul edilmektedir. Çünkü düzenlemeler bu alanda işletmeler, piyasa katılımcıları ve işletme ile ilgili diğer kesimler için bir pusula görevi üstlenmektedir. Yasaların zaman zaman kaçınılmaz olarak genellemelere yönelmesi ve bazı durumlarda ayrıntılı düzenlemelere yer vermemesi işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal

---

<sup>26</sup> CANSIZLAR, Doğan., **Büyümenin Anahtarı Kurumsal Yönetim**,  
[http://www.goodprogram.org/docs/03\\_58CPKIT.pdf](http://www.goodprogram.org/docs/03_58CPKIT.pdf), (Erişim: 23.11.2007)s.5

yönetim düzenlemeleri ise bu genellemeler ile uygulamalar arasındaki boşlukları doldurmaya çalışmaktadır. İşletme yönetim kurullarının oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirmesi ile ödüllendirme gibi konuların yasalar ile düzenlenmesinde, her işletmenin kendine özgü koşullarının varlığı nedeni ile verim alınması pek mümkün görülmemektedir. Buna karşılık doğası gereği düzenlemeler esneklerdir. Bu düzenlemeler iş hayatının gerçeklerine ve piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak periyodik olarak gözden geçirilebilir ve yeniden kurgulanabilir.<sup>27</sup>

İşletmelerin sermaye artışı gereksinimlerinin artan oranda hisse satışı yoluyla karşılanması, ekonomideki hissedar sayısını artırmaktadır. Yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri şirketin mali raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediği de göz önünde bulundurmaktadır. Sermaye piyasası araçlarını kullanarak, daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden borçlanma olanağı tanıyan uluslararası sermaye akımlarından uzun vadeli kaynak sağlamak isteyen ülkeler için, kurumsal yönetim uygulamalarına işlerlik kazandırmak büyük önem taşımaktadır.<sup>28</sup>

Küresel rekabet şartları, yerel ekonomiler için kurumsal yönetimin önemini artıran ana etkenlerden birisidir. Günümüze baktığımızda görülüyor ki; yatırımcılar, sadece kendi iç piyasalarına değil diğer ülkelerdeki yatırım araçlarına da yönelmektedirler. Yabancı yatırımcıların beklentilerini daha iyi karşılayan ve piyasalara daha çok güven veren şirketler bu uluslararası sermaye hareketlerinden yararlanabilecek, daha düşük maliyetli finansman kaynakları için rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve bu yolla şirketin likiditesini artırıp, krizlerin daha az hasarla atlatılmasına katkı sağlayacaklardır.

---

<sup>27</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.30

<sup>28</sup> DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.6

Kurumsal yönetim, şirketteki mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını da temin etmektedir. Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğuna riayet edilmesi işletmelerdeki yolsuzlukları önleyerek kaynakların korunmasını sağlamaktadır. Bu sebeple sermaye verimliliğinin artmasını sağlayarak uzun vadede sürdürülebilir bir performansa katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, artık kaliteli iş gücü de iyi yönetim ilkelerine bağlı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedir.

Kurumsal yönetimin farklı ekonomik aktörlere etkisi vardır. Kurumsal yönetim yatırımcı güvenini artırmanın yanı sıra ekonomik etkinlik ve büyümenin geliştirilmesinde de, anahtar bir unsurdur. İşletme tepe yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler seti ile ilişkili olan kurumsal yönetim, aynı zamanda işletmenin hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflerin elde edilmesini mümkün kılar. Politikacılar iyi bir kurumsal yönetimin finansal piyasa istikrarına, yatırıma ve ekonomik büyümeye olan katkısının artık çok daha farkındadırlar. İşletmeler, iyi bir kurumsal yönetimin rekabet gücüne olan katkısını artık çok daha iyi bilmektedirler.<sup>29</sup>

Ülke açısından değerlendirildiğinde, iyi kurumsal yönetim; ülke imajının iyileşmesi, yerli fonların yurt dışına çıkışının önlenmesi, yabancı doğrudan yatırımların artması, sermaye piyasaları ve ekonominin rekabet gücünün artması, krizlerin daha az hasarla atlatılması, kaynakların daha etkin dağılımı ve daha yüksek bir refah seviyesine ulaşılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, iyi kurumsal yönetim, sürdürülebilir büyümenin teminine ve ülke riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>30</sup>

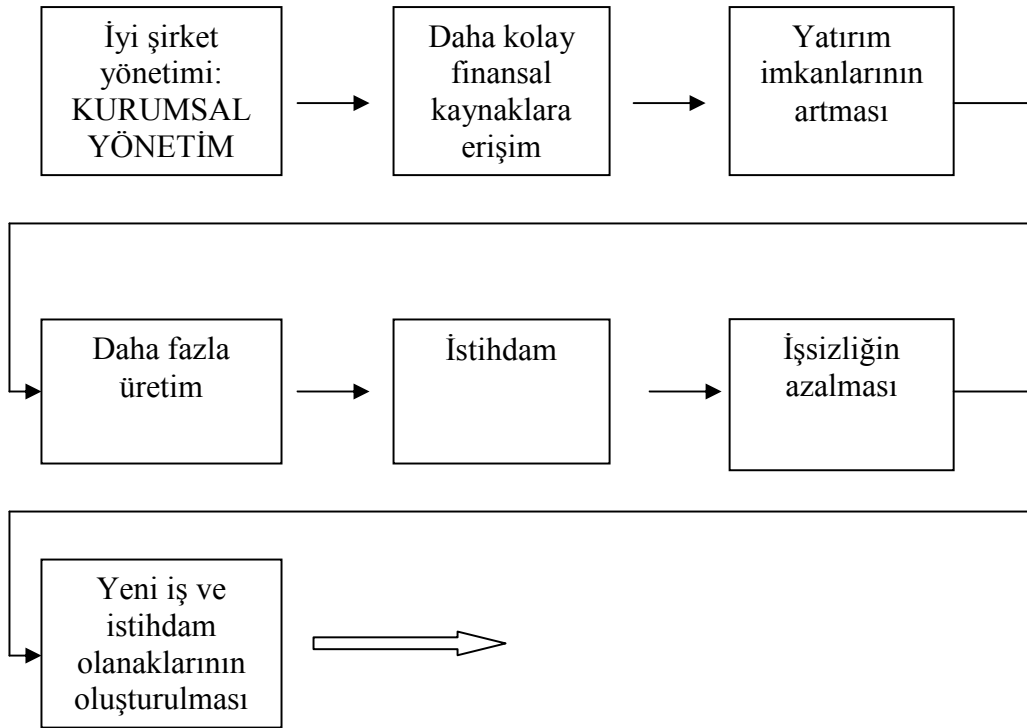
---

<sup>29</sup> KULA, Veysel., **Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006.s.49

<sup>30</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.43

İyi bir kurumsal yönetim sağlayan şirketlerin, daha kolay şekilde finansman kaynaklarına ulaşarak bu kaynakları en etkin alanlara yönlendirdiği daha sonra yatırımlarını ve bu yolla üretimi ve istihdamı artırıp yeni iş imkanları sağlayarak makro sisteme olan katkıları şekil 1’de görülmektedir.

**Şekil 1.** Kurumsal Yönetimin Makro-Ekonomik Etkileri <sup>31</sup>



Kurumsal yönetimin amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>32</sup>

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,

<sup>31</sup> AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.s.15

- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması;
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılmasıdır.

---

<sup>32</sup> AKTAN, Coşkun Can., Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları, Ankara, 2006s.10

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TEMEL YAKLAŞIMLAR VE DÜZENLEMELER

#### 2.1. TEMEL YAKLAŞIMLAR

Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu koşullar, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak; ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, yasal çerçeve, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri faktörlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörleri ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın alt yapısı, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.<sup>33</sup>

Kurumsal yönetimin uygulamalarına baktığımız zaman dünyada 2 farklı modelle karşılaşmaktayız. Birisi piyasa kontrol sistemi olarak adlandırılan “Anglo-Saxon Sistemi” diğeri ise büyük hissedar kontrolü olarak adlandırılan “Kıta Avrupası Sistemi”dir.

##### 2.1.1. Anglo-Saxon Sistemi

Anglo-Saxon Sistemi, sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu, Amerika ve İngiltere’de şekillenen bir sistemdir. Bu sistemde, şirketlerin halka açıklık oranı

---

<sup>33</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006)s.2

**Tablo 2:** Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması<sup>34</sup>

<b>Kriter</b>	<b>Anglo-Saxon Sistemi</b> (Piyasa kontrolü)	<b>Kıta Avrupası Sistemi</b> (Büyük hissedar kontrolü)
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli şirket sayısı	Çok	Az
Hissedar-yönetici ilişkisi	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup içi şirketlerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyeti açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
En iyi uygulama kodu uygulaması	Etkin	Etkin değil

yüksektir ve öz kaynaklar ile finansman daha yaygın olduğu için kurumsal yönetim daha çok hissedar haklarını korumaya yöneliktir. Sermaye yaygındır ve mülk sahibi ile yönetim birbirinden ayrılmıştır. Yönetim kurulu, hissedarların çıkar ve amaçlarına

<sup>34</sup> KULA, Veysel., **Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006.s.44

hizmet etmekte, üst yönetimi bu konuda kontrol edip yönlendirmektedir. Yönetim kurulu bu görevini yerine getirmek için denetim komitelerinden yararlanmaktadır.

Bu sistemde kurumsal yatırımcılar çoğunluktadır ve şirket kontrolü bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurulundadır. Kurumsal yatırımcılar, Amerika'da tüm mahalli şirketlerin %51'ine sahiptir. Ancak kurumsal yatırımcıların ortak oldukları şirket ile sıkı ticari ilişkide olmaları, yönetimce manipüle edilmeleri ya da politik baskılara maruz kalmaları da bunun eksi taraflarıdır.<sup>35</sup>

Bu sistem yönetici ve yönetim odaklı düzenlemeler yapmaktadır. Yakından incelendiğinde Anglo – Saxon sisteminin dışsal denetim mekanizmalarını yoğun bir şekilde kullandığı görülmektedir. Dışsal denetim mekanizmalarının ağırlıklı olarak kullanılmasının nedenleri arasında şirket yöneticilerinin hissedarlarla doğrudan temasının az ve yöneticilerinin gücünün fazla olmasıdır.<sup>36</sup>

### **2.1.2. Kıta Avrupası Sistemi**

Kıta Avrupası sistemi, başta Almanya ve Fransa olmak üzere Avrupa'nın geneli ile Japonya'da kabul edilen ve büyük hissedar kontrol sistemi olarak da anılan bir sistemdir. Bu sistemde şirketlerin ortaklık yapıları ve hisse senetleri yoğunlaşmıştır ve kontrol büyük hissedarların elindedir.

Bu sistemde, borçla finansman daha yaygındır. Şirketler büyük yatırımcılar ve bankalar tarafından finanse edilmektedir. Anglo-Saxon sisteminde de bankalarca finansman vardır, fakat Kıta Avrupası modelinde bankalar finansmanını sağladığı firmalara ayrıca ortak olmaktadır. Bu modelde, kurumsal yönetim, hissedarların yanında diğer menfaat sahiplerinin de haklarının korunmasını önemli kılmaktadır.

Bu sistemde içsel denetim mekanizmalarına ağırlık verilmiştir. Aile şirketlerinin sayısı fazladır. Şirketlerin elde ettikleri karın hissedarlara dağıtılması

---

<sup>35</sup> KULA, Veysel., **Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006.s.42

<sup>36</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.s.85



ana unsurunun yanında hissedarlar ve yöneticilerin yanı sıra diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunması da önem taşır. Bu sebeple bu sisteme “menfaat sahipleri modeli” adı da verilmektedir.<sup>37</sup>

Anglo-Saxon sisteminde kurumsal yönetim, yönetimin hissedarlar tarafından denetlenmesini öngörürken bu sistemde sosyal sorumluluk ilkeleri daha hakim olduğundan şirketlerin toplum tarafından denetlenmesini öngörmektedir.

Avrupa ve Japonya’daki şirketlerde, şirket çalışanları, finansörleri, büyük ve önemli müşteriler, satıcılar gibi şirket paydaşları yönetim kurullarında temsil edilmektedirler.

## **2.2. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ KURUMSAL YÖNETİMLE İLGİLİ DÜZENLEMELER**

Kurumsal yönetim 1990’lı yılların başından itibaren başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir. Bu gelişme ile birlikte başlayan tartışmalar sonucunda kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda kod, kodex, rehber gibi çeşitli adlar altında ilkeler ve prensipler oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamasının tek bir modeli yoktur. Her ülke kendi özelliklerine göre kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmiştir. Ancak tüm ülke uygulamaları birbirine benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte bugüne kadar yapılan çalışmalar bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarının diğer ülkedekinden daha iyi veya daha kötü olduğu konusunda bir sonuç ortaya koymamıştır.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.s.86

<sup>38</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.39

### 2.2.1. ABD’de Kurumsal Yönetim

ABD sermaye piyasaları, 2001 yılında ve sonrasında büyük şirket iflaslarına sahne olmuştur. Enron, Worldcom, Global Crossing ve daha birçok şirkette yapılan muhasebe usulsüzlükleri ortaya çıkmıştır. Halka açık olan bu şirketlerin iflasları, piyasaları derinden sarsmıştır; hisse senetlerinin fiyatlarında (%99’a varan oranlarda) yaşanan düşüşler yatırımcıların zarar görmesine neden olmuştur. Meydana gelen muhasebe skandalları sonrasında güven kaybına uğrayan yalnızca hisseleri borsalarda işlem gören şirketler değil, bu şirketlerin hesaplarını inceleyen bağımsız denetim şirketleri de olmuştur.<sup>39</sup>

ABD’de yaşanan ve etkileri kısmen uluslararası boyutta olan Enron Vakası, kurumsal yönetim düzenlemelerinin yoğunlaşmasında başlangıç teşkil etmiştir. Bu sebeple ABD’de ki kurumsal yönetim düzenlemelerine geçmeden önce aşağıda bu vakadan kısaca söz edilecektir.

Dünyanın en büyük 7. şirketi, ABD’nin en büyük enerji üretim ve dağıtım şirketi Enron’un 2 Aralık 2001 günü iflasını istemesi, dünya ekonomilerinde ve finansal pazarlarında önce şaşkınlığa ve büyük patlamalara neden oldu. Bu şirket ABD’nin en büyük doğalgaz üreticisi, satıcısı ve en uzun boru hattının ve 63 milyar dolarlık varlık toplamının sahibiydi. Birkaç gün içerisinde şirketin, borsadaki pazar değeri 60 milyar dolar azaldı. İflasın derin şoku içinde, bu olayın, işletme yönetimi kuram ve uygulamaları ile muhasebe mesleğinde bu kadar büyük değişiklikler yaratacağı henüz bilinmiyordu. Bu son iflastan önce de sayısız iflaslar olmuş, ama kuramsal ve uygulama alanlarında büyük değişimler yaratmamıştı. Bir kaç gün içinde, şirketin son yıllarda yayımlanan yıllık faaliyet raporlarında önemli muhasebe hileleri yapılmış ve halkın aldatılmış olduğu anlaşıldı; 2000 yılı faaliyet raporunda gösterilmiş olan net karın % 96’sı gerçekleşmemiş (fiktif) idi. Bu raporlarda kamuya açıklanmış olan, nakit girişleri, % 105 oranında fazla gösterilmişti. Muhasebe hileleriyle topluma bilerek yanlış bilgi verilmiş ve toplum aldatılmıştı. Açıklanan son

---

<sup>39</sup> ÖZKUL, Levent.,*Sermaye Piyasalarında Yaşanan Son Gelişmelerin ve ABD’de Yürürlüğe Giren 2002 Tarihli Sarbanes-Oxley Kanunu’nun Türk Sermaye Piyasası Açısından Değerlendirilmesi*, SPK Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü, İstanbul, Nisan 2003 s.1

bilânçoda 10 milyar dolar olduğu açıklanmış bulunan borç toplamı, aslında 22 milyar dolardı. Olayın en kötü yönü, bağımsız denetçinin de Enron'un muhasebe hilelerine göz yummuş olmasıydı.<sup>40</sup>

Enron olayının ilk etkileri tabii ki çalışanları üzerinde olmuştur. Çalışanlar hem işlerini kaybetmişler hem de yıllarca biriktirdikleri emeklilik kesintilerini Enron hisselerine yatırmış olduklarından kaybetmişlerdir. Şirket yatırımcıları, bu olaydan dolayı önemli kayıplara uğramıştır. Piyasalarda güven azalmış, finansal göstergelerin bir şirkete yatırım yapmak için tek ölçüt olmadığı gerçeği anlaşılmış ve şeffaflık ilkesine uyum ön plana çıkmıştır. Şirketin, ABD'nin en önemli bankalarından yüksek miktarlarda teminatsız kredi kullanmış olması da bankacılık sektöründe, kredi riskine yeterli önemin verilmesi hususundaki zayıflıkları gündeme getirmiştir.

Enron vakası ile birlikte gündeme gelen en önemli konulardan birisi de tabii ki denetim firmalarının güvenilirliğidir. Arthur Andersen gibi dünyanın en büyük denetim şirketlerinden birisinin, Enron şirketi içerisindeki hilelere göz yumması ve sonunda bu firma ile birlikte çöküşünün gerçekleşmesi, denetim alanında yeni ve geçerli düzenlemelerin yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Görüldüğü gibi Enron olayı sıradan bir iflas olayı değil, etkileri ve sonuçları birçok kesimi yakından ilgilendiren bir vakadır. Bu vaka ile artık hesap verilebilirlik, açıklık, şeffaflık ve sorumluluk gibi kavramlar iş dünyasında daha çok önem kazanmış ve bu kavramların hayata geçirilmesi ve uygulanabilmesi için önemli yasal düzenlemelere gidilmiştir.

ABD'de Enron'u, Worldcom, Global Crossing, Tyco, Xerox şirketlerine ait skandallar izlemiştir. Bu skandallarla birlikte sarsılan ABD'de önemli düzenlemeler birbirini izlemiştir.

---

<sup>40</sup> AYSAN, Mustafa A., **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.36

ABD’de yapılan başlıca düzenlemeler Treadway Raporu, Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri ve Sarbanes Oxley Yasası’dır.

Treadway Raporu, Treadway Komisyonu ve Raporu olarak da bilinmektedir. Raporda, komisyonun, daha güvenilir bir raporlama süreci ile yine güvenilir mali tablolara ulaşmak için muhasebe hilelerinin nasıl azaltılacağına yönelik çalışmaları yer almaktadır.

Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, sponsor kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecektir standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” Raporunu yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir.<sup>41</sup>

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu (Public Oversight Board – POB), Amerika’da muhasebe mesleği alanında oluşturulmuş en önemli düzenleyici sistemlerden birisidir. Bir özel sektör kuruluşu olarak, 1977 yılında AICPA (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Birliği) tarafından, SEC (Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu) nezaretinde oluşturulmuştur.

Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu (Public Oversight Board – POB) da çeşitli çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar 1993’te “In The Public Interest - A Special Report”, 1995 yılında da “Directors, Management and Auditors – Allies in Protecting Shareholder Interest” adı altında yayımlanmıştır. Her iki raporda yapılan öneriler şunlardır: Raporlarda dikkati çeken birinci nokta denetçi-işletme yönetimi ilişkisinin değişmiş olmasıdır. Buna göre denetçiler işletme yönetimini değil komiteyi müşteri olarak görmelidir. Rapor, denetim komitesine; denetim ücretinin saptanması, finansal raporlama ve denetim sürecinin denetçilerle birlikte gözetilmesi, işletmenin uyguladığı muhasebe politikalarının değerlendirilmesi, finansal tabloların

---

<sup>41</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.60

yıllara göre karşılaştırılabilir olup olmadığının ve kamuya sunulan bilgilerin güvenilir olup olmadığının incelenmesi, yönetim ve denetçilerle iyi bir iletişim ağının kurulması ve denetçilerin istedikleri bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayacak ortamın oluşturulması konularında görevler yüklemiştir.<sup>42</sup>

Blue Ribbon Komitesi, denetim komitesinin mali tablolar üzerindeki denetim yetkisinin ne şekilde geliştirilebileceği üzerinde çalışmalar yapılması amacıyla NYSE ve NASD tarafından oluşturulan bir özel sektör komitesidir. Blue Ribbon Komite Raporu, denetim komitesinin mali tablolar üzerindeki denetimine ilişkin düzenlemeler getirmiştir. Rapor'da ele alınan temel konular; denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığının ve kalitesinin güçlendirilmesi, denetim komitesinin etkinliğinin artırılması ve denetim komitesi - bağımsız dış denetçi - şirket yöneticileri arasındaki ilişkilerin ve koordinasyonun sağlanmasıdır. Komitenin tavsiyeleri, SEC tarafından kotasyon şartları ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin düzenlemeler arasına alınmıştır.<sup>43</sup>

Sarbanes Oxley Kanunu, ABD'de Sermaye Piyasası Kurumunun dengi olan Securities and Exchange Commission (SEC) tarafından 2002 yılında uygulamaya konmuştur. Bu kanun ile kurumsal yönetimin şirketler tarafından uygulanmasını zorlamak ve şirket şeffaflığını arttırmak amaçlanmıştır.<sup>44</sup>

Yasa halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kurulması, denetçi bağımsızlığı, kurumsal sorumluluk, genişletilmiş kamuyu aydınlatma, finansal analizlerden kaynaklanan çıkar çatışmaları, komisyonun kaynakları ve yetkileri, çalışma ve raporlar, kurumsal ve cezai hile sorumluluğu, beyaz yaka suçlarına ilişkin cezalarının artırılması, kurumsal vergi iadesi ve kurumsal hileler ve sorumluluk

---

<sup>42</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.42

<sup>43</sup> EROĞLU, Cengiz A., **Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması**, SPK Hukuk İşleri Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara, Haziran 2003 s.45

<sup>44</sup> GÖKALP, Fisun., **Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi**, Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Yıl:14, Sayı:14, Ekim 2005 s.108

başlığı altında hükümler getirmiştir. İlgili yasa ile getirilen kuralların uygulamasının işletmelerin yargıya ilişkin giderlerini azalttığı tespit edilmiştir.<sup>45</sup>

Sarbanes Oxley Kanunu'nun 3 temel noktası bulunmaktadır:<sup>46</sup>

- Halka açık şirketlerin CEO'ları firmanın halka duyurulan finansal tabloların güvenilirliğini doğrulamalıdır.
- Şirketlerin yönetim kurullarının bağımsız direktörlerden oluşan denetim komiteleri olmalıdır.
- Şirketler, artık yöneticilerine borç veremeyeceklerdir. SOX, çeşitli seviyelerdeki kurumsal yönetim başarısızlıklarından doğan tehlikeleri ve zararları önlemek amacıyla çıkarılmıştır.

Türkiye, Enron, Xerox ve Worldcom vakalarını yaşamamak için başkalarının tecrübesinden faydalanmayı başarmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sarbanes Oxley Kanununun hükümlerini, SPK'nın seri X No: 16 tebliğinde 02.11.2002 tarihinde Seri: X No:19 Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde Değişiklik yapılmasına Dair Tebliğinde yapılan değişikliklerle Türkiye'de uygulamaya geçirmiştir.<sup>47</sup>

### 2.2.2. İngiltere'de Kurumsal Yönetim

İngiltere'deki kurumsal yönetim akımı farklı gelişmiş ve ABD'den daha sonra ortaya çıkmıştır. 1980'lerin, kötü ve yanlış yönetim uygulamaları nedeniyle çok sayıda büyük şirketin çöküşü (Maxwell, Polly Peck, BCCI) kurumsal yönetim sisteminde temel bazı yetersizlikler olduğunu göstermiştir. Hükümetler yerine

---

<sup>45</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.43

<sup>46</sup> KURT, Gülüzar., **Kurumsal Yönetim**, Dayanışma Dergisi, Sayı:90, Nisan 2006.s.96

<sup>47</sup> GÖKALP, Fisun., **Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi**, Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Yıl:14, Sayı:14, Ekim 2005 s.112

yatırımcıların bu konuda aktif olarak harekete geçmeye karar vermelerinin hemen ardından, yüksek standartta bir kurumsal yönetim uygulamasını güvence altına almak için hükümetlerin bu konuda yasal düzenlemeler yapması yerine, gönüllülük esasının benimsenmesi ve genel/özel kabul görmüş ilke ve kuralların gönüllü olarak uygulanması şeklinde tepkiler olmuştur. Bu yaklaşımın çıkış noktası hissedarların daha fazla bilgi ve açıklamaya gereksinim duymasıdır.<sup>48</sup>

İngiltere'deki kurumsal yönetim çalışmaları, 1992'de Adrian Cadbury başkanlığındaki "Cadbury Komitesi" tarafından başlatılmıştır.

Cadbury Yasası, hissedarların oy kullanması ile birlikte, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi olmayan yönetici, ödül komitesi, aday komitesi rollerini ayırması vb. yönetim kurulu çalışma biçimine yönelik çeşitli değişiklikler tavsiye etmiş ve bunları şirketlerin uymaları gerekli standartlar olarak belirlemiştir. Bunun ardında yatan düşünce, çoğunlukla halk ortağın davranış biçimidir. Söz gelişi, yönetim kurulu olmayan yöneticiler, bağımsız hareket edebilmeleri nedeniyle anahtar bir role sahiptir. Adı geçen yasa günümüzde standart uygulama haline gelmiş ve halka açık şirketlere ait –hisse senedi dahil-menkul kıymetlerin borsalarda işlem görebilmesi için şirketlerin kurumsal yönetimle ilgili politikalarını açıklama zorunluluğu getirilmiştir.<sup>49</sup>

İngiltere'de ilk kurumsal yönetim kanunu Haziran 1998'de İngiliz Parlamentosu tarafından, Sir Adrian Cadbury'in öncülüğünde çıkartılmıştır. Devam eden 4 yıl boyunca, diğer kanunlardaki ilgili kurallarla birleştirilerek kanun genişletilmiş ve 1 Kasım 2003 tarihinden itibaren "Birleşik Kurumsal Yönetim Kanunu" olarak Londra Borsa'sında kayıtlı 350 şirket için uygulanması zorunlu bir kurallar topluluğu haline getirilmiştir.

---

<sup>48</sup> GÜRBÜZ, Osman A. ve ERGİNCAN., Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, 2004.s.17

<sup>49</sup> GÜRBÜZ, Osman A. ve ERGİNCAN., Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, 2004. S.17

İngiltere’de kurumsal yönetimle ilgili diğer önemli çalışmalar şunlardır:

- Ekim 1999; “İç Kontrol, Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Rehber” (Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code) başlığıyla yayınlanan (The Turnbull Report ismiyle de anılır)
- Ocak 2005; “Gözden Geçirilmiş-İç Kontrol, Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Rehber (Internal Control Revised Guidance for Directors on the Combined Code)
- Ocak 2003; “Higgs raporu - Yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyelerinin etkinliği ve rolleri üzerine yeniden inceleme” (Higgs Report - Review of the role and effectiveness of non-executive directors)
- Ağustos 2004; “Kurumsal Yönetim Uygulama Rehberi” Corporate Governance A Practical Guide

### **2.2.3. Avustralya’da Kurumsal Yönetim**

Avustralya’da kurumsal yönetim ilkeleri belirlemek üzere “Kurumsal Yönetim İlkeleri Konseyi” ( ASX Corporate Governance Council) oluşturulmuştur. Konsey 2003 yılında “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations” adlı çalışmayı yayınlamıştır. Kurumsal Yönetim Konseyi, işletmelerin Kurumsal Yönetim anlayışına ilişkin yapılması gereken 10 adet öneride bulunmuş ve bunları temel kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler kısaca şu şekilde özetlenebilir: yönetim kurulu ve yönetim kendi görev ve sorumluluklarının farkında olmalı ve bu görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmalıdır. Kurulların yapısı işletmeye katma değer katacak ve görev ile sorumluluklarını etkin bir şekilde yapabilmeye imkan sağlayabilecek şekilde oluşturulmalıdır. Karar verme sürecinde etik planlar ön planda olmalıdır. İşletmenin



finansal raporlama sürecinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlayacak bir yapı bağımsızlık temelinde oluşturulmalıdır. İşletme ile ilgili tüm olaylar zamanında kamuya açıklanmalıdır. Hissedarların haklarına riayet edilmelidir. Yönetim, iç kontrol ve risk gözetim süreçlerinde sağlam ve güvenilir bir sistem kurulmalıdır. Yönetim kurulu ve yönetimin etkinliğini artırmak için çalışmalar dürüstçe izlenmeli ve aktif olarak desteklenmelidir. Ödüllendirme sistemi ve yapısının yeterli olduğundan ve tanımlanan kurumsal ve kişisel performansı artıracığından emin olunmalıdır. Hissedarları ilgilendiren tüm yasal ve diğer düzenlemeler göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>50</sup>

#### 2.2.4. Japonya’da Kurumsal Yönetim

Japonya da yönetim ve denetim alanında bir çok skandala konu olmuş ülkedir. Bu skandalların etkisiyle Japonya, menkul kıymetler borsasının güvenilirliğini artırmak ve yatırımcılara yanıltıcı bilgi verilmesini engellemek amacıyla 2006 yılının ikinci yarısında, kısaca J-SOX olarak adlandırılan “Financial Instruments and Exchange Law” yasasını yürürlükten geçirmiştir.

Japonya kendine özgü kültürel yapısı ve işletme anlayışı sonucunda, kurumsal yönetim, iç kontrol ve SOX uygulamalarındaki bazı kavramları değiştirerek, yeni kavramlar ekleyerek veya kavramlara ilişkin kapsam kısıtlaması yaparak J-SOX olarak düzenlenmiştir. Taslak olarak düzenlenen standartlar esas olarak 3 bölümden oluşmaktadır:<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.48

<sup>51</sup> ERYILMAZ, Aslı., **J-SOX Amerikalı Sox’un Yerini Alır mı?**, Deloitte iç Denetim Makaleleri, [http://www.denetimnet.net/Pages/J\\_SOX.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/J_SOX.aspx), (Erişim: 23.03.2008) s.2

1. İç kontrol çerçevesi
2. Finansal raporlamalara yönelik iç kontrollere ilişkin değerlendirme ve raporlama (Assessment and Report on Internal Control Over Financial Reporting)
3. Finansal raporlamalara yönelik iç kontrollerin denetimi(Audit on Internal Control Over Financial Reporting)

İç kontrol çerçevesi, tasarımı ve uygulanmasından yönetimin sorumlulukları ve rollerinin yer aldığı iç kontrolün kavramsal çerçevesini ve tanımını açıklar. Finansal raporlamalara yönelik iç kontrollere ilişkin değerlendirme ve raporlama ve finansal raporlamalara yönelik iç kontrollerin denetimi, yönetimin değerlendirme standartlarının çerçevesini ve bağımsız denetçilerin finansal raporlamalara yönelik iç kontrollerin etkinliğinin denetim çerçevesini belirler. J-SOX, aşağıdaki kuralları ile Japonya borsasındaki yaklaşık 3800 şirketin kabusu olmuştur. :<sup>52</sup>

- Yönetim, iç süreçleri ve kontrol prosedürlerini dokümante etmeli.
- Yönetim iç süreçlerin dizaynını ve kontrol prosedürlerini değerlendirmeli.
- Yönetim, iç kontrollerinin etkinliği ve dizaynı ile ilgili sonuçları rapor olarak hazırlamalı ve raporun doğruluğunu tasdik ettirmeli.
- Dış denetçiler, yönetimin iç kontrol raporunu yıllık denetim planı dahilinde denetlemeli.

Japonya'da kurumsal yönetim ilkelerini atak biçimde hayata geçiren şirket Sony olmuştur.

---

<sup>52</sup> ERYILMAZ, Aşlı., **J-SOX Amerikalı Sox'un Yerini Alır mı?**, Deloitte iç Denetim Makaleleri, [http://www.denetimnet.net/Pages/J\\_SOX.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/J_SOX.aspx), (Erişim: 23.03.2008) s.2

### 2.2.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanmış olup bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Onaylandığı tarihten bu yana, bu ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutmuş ve hem OECD üye ülkelerindeki hem de OECD üyesi olmayan ülkelerdeki yasama ve düzenleme inisiyatifleri için bir yol gösterici kılavuz olmuştur. Mali İstikrar Forumu, bu ilkeleri, sağlıklı mali sistemlere yönelik 12 önemli standarttan biri olarak kabul etmiştir. Bu İlkeler, aynı zamanda OECD üye ülkeleri ile OECD üyesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı işbirliği programı için bir temel teşkil etmekte ve Dünya Bankası / IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim unsurunu güçlendirmektedir.<sup>53</sup>

Çalışma 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilkeler 5 başlık halinde sunulmuş ve her başlık altında destekleyici tavsiyeler sıralanmıştır. İkinci bölümde ise, ilkelerden yararlanacaklar için açıklayıcı notlara yer verilmiştir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, üye ülkeler için faaliyet ve süreçlerini kolaylaştırmak için bir referans niteliğinde olup, bağlayıcı değildir. “Uygula, uygulamıyorsan açıkla” ilkesi geçerlidir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri;

- Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri
- Hissedarların Adil Muamele Görmesi
- Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü
- Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları, olarak beş ana başlık altında toplanmıştır.

---

<sup>53</sup> TKYD, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004 s.4

### 2.2.5.1. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri

Hissedar haklarının korunması kurumsal yönetimin temel amaçlarından birisidir. Bu ilke ile birlikte temel hissedar haklarına değinilmiş ve özellikle hissedarların bilgi edinme hakları güvence altına alınmaya çalışılmıştır.

Pratik olarak, şirketi hissedarlar yönetemez. Hissedarlar, değişik ilgi, amaç, yatırım süresi ve kapasiteden oluşan kişiler ve kurumlardır. Hissedarların şirketi etkilemesi, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, bazı olağandışı işlerin onaylanması ve şirket sözleşmesinde belirtilen diğer konular yoluyla olur.<sup>54</sup>

Temel hissedar hakları, OECD tarafından altı şekilde belirtilmiştir.<sup>55</sup>

- Hisse kayıtlarının güvenceye alınması,
- Hisselerin açıklanması ya da transfer edilebilmesi,
- Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak gereken bilginin edinilmesi,
- Genel kurullara katılım ve oy kullanılması,
- Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi,
- Şirket karlarından pay alınması

---

<sup>54</sup> ALTIN, H. Uğur., **Sermaye Piyasalarında kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2006.s.59

<sup>55</sup> DELOITTE., **Kurumsal Yönetim Serisi, Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.10

### 2.2.5.2. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Sermaye piyasalarının en önemli unsurlarından biri yatırımcıların koymuş oldukları sermayenin işletmede kontrol gücünü önemli ölçüde elinde bulunduran gruplarca kötüye kullanılmamasına olan güvenidir. Özellikle bu alandaki hukuki düzenlemelerin zayıf olduğu ülkelerde kontrol hisselerine sahip hissedarların diğer hissedarların haklarını istismar etmesi çokça görülmektedir. Her ülke kendi ulusal hukuk sistemi içerisinde sermaye piyasası araçları üzerinde hissedarlara eşit davranılması esasını ihlal eden işlemlerin yapılmamasını sağlamalıdır.<sup>56</sup>

Bu ilkeye göre tüm hissedarlara adil muamele yapılması sağlanmalı, haklarının ihlali halinde ise yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdırlar.

### 2.2.5.3. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada, işletmeler ile menfaat sahipleri arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.<sup>57</sup>

Bir şirketin yatırımcıları, çalışanları, satıcı ve alıcıları, kreditorleri, kısacası paydaşları o şirketin başarısını büyük ölçüde etkilemekte ve rekabet gücünü artırmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri daha geniş bir kesimin haklarını korumakta ve daha etkili bir ekonomik sistemin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

---

<sup>56</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.56

<sup>57</sup> TKYD, OECD **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2004 s.17

#### 2.2.5.4. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.<sup>58</sup>

Hissedarlar ve potansiyel yatırımcılar yönetim uygulamaları hakkında yargı sahibi olabilmeyi sağlayacak ölçüde düzenli, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgilere erişim ile hisselerin seçimi, sahiplik ve değerlendirme hususlarında bilgi talebindedirler. Temel bilgilendirme alanları;<sup>59</sup>

- Şirket hedefleri ile kurumsal yönetim yapısı ve politikaları,
- Bilanço, kar/zarar ve nakit akım tabloları,
- Ticari amaçlar ve faaliyetlere ilişkin etik kurallar ile çevre politikaları,
- Sermaye pay sahipliği ve oy hakları,
- Yönetim kurulu ve yürütmenin üyeleri, bu kişilerin gelirleri,
- Görünürdeki sektörel, bölgesel, mali ve çevreyle bağlantılı risk faktörleri,
- Çalışanlar ve diğer menfaat sahiplerine ilişkin, performansı etkileyecek nitelikteki konulardan oluşmaktadır.

Bu alanda önemli olan bir diğer konu, şirkete ait bilgilerin uluslararası alanda karşılaştırılabilir düzeyde hazırlanıp sunulmasıdır. Avrupa Birliği, finansal bilgilerin

---

<sup>58</sup> TKYD, **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2004 s.18

<sup>59</sup> DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.03.2007)s.10

karşılaştırılabilirliğinin sağlanması amacıyla 2005 tarihinden itibaren, tüm halka açık şirketlerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uymasını zorunlu kılmıştır. Ülkemizde ise bu standartlar Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve tüm işletmelere muhasebe ve finansal raporlamada bu standartlara uyum zorunlu hale getirilmiştir.

#### **2.2.5.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

Yönetim kurulu, hissedarların genel kurulda kendilerine verdiği yetki ile onların çıkarlarını gözetecek bir yönetim ortamı oluşturur ve bu ortamın başarısını takip eden şirketin en üst stratejik karar alma organıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerince yönetim kurulu, şirketin stratejisine yol göstermenin yanında, faaliyetlerini bağımsız ve adil bir şekilde sürdürerek, şirketin yönetim performansının izlenmesi, hissedarların çıkarlarına göre hareket ederek, paydaşlarında çıkarlarının gözetilmesinden sorumludur.

Yönetim kurulları, çıkar çatışmasının söz konusu olabileceği durumlarda bağımsız bir biçimde muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda yönetici olmayan kurul üyesi atamayı hesaba katmalıdır. Bağımsız kurul üyeleri kurulun karar alma süreçlerine belirgin bir biçimde katkıda bulunabilir. Kurulun ve yönetimin performansının değerlendirilmesinde nesnel bir bakış açısı getirebilirler.<sup>60</sup>

Yönetim kurulu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için, geçerli olan gerçeğe uygun bilgilere her zaman ulaşabilme imkanına sahip olmalıdır.

---

<sup>60</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, TÜSİAD, İstanbul, 2002.s.48

### 2.3. TÜRKİYE'DEKİ KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

Ülkemizde küçük firmaların, devlet ve aile işletmelerinin yoğunluğu, iyi kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Kurumsal yönetim sistemlerinin temelini oluşturan finansal bilgi açıklamalarının Ticaret, Bankalar ve Sermaye Piyasası kanunlarımızda öngörülen hükümleri, daha çok ortakların bilgi ihtiyaçlarıyla ilgilidir; bu açıklamalar, ortaklar dışında kalan bilgi ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş değildirler. Enron'dan sonra dünyadaki ülkelerin tamamına yakınında işletmeler için Kurumsal Yönetim sistem ve tekniklerinin geliştirilmesi amacıyla önlemler alınmış, bizde de Sermaye Piyasası Kurulu halka açık şirketler için uygulanmasını “tavsiye” ettiği “Kurumsal Yönetim İlke”lerini yayınlamıştır. Ülkemizde bu sistem ve tekniklerin uygulanmasını, şirketlerimiz için zorunlu hale getiren bir kanunumuz henüz yoktur.<sup>61</sup>

Türkiye'deki kurumsal yönetim çalışmalarının kilometre taşları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>62</sup>

- Aralık 2002 TUSİAD Türkiye'de ilk kurumsal yönetim uygulama kodunu oluşturdu.
- Temmuz 2003 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) “Kurumsal Yönetim ilkeleri”ni yayımladı.
- Aralık 2003 SPK, kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayımladı.
- Ağustos 2004 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) Kredi Kuruluşları Kanun Taslağı'nı yayımladı.

---

<sup>61</sup> AYSAN, Mustafa A., **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.153

<sup>62</sup> TKYD, **Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Kilometre Taşları**, TKYD Broşür, [http://www.tkyd.org/files/downloads/kyd\\_brosur.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/kyd_brosur.pdf), (Erişim: 12.06.2008) s.6



- Kasım 2004 SPK, İMKB’de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçlarını yayımladı.
- Aralık 2004 SPK, İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.
- Şubat 2005 İMKB, kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
- Şubat 2005 SPK, OECD kurumsal yönetim ilkelerinde yapılan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde düzenlemeler yaptı.
- Mayıs 2005 TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasını tamamladı.
- Kasım 2005 Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı parlamentoya sunuldu.
- Kasım 2005 Kurumsal yönetim ilkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.
- Haziran 2006 SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.
- Ekim 2006 OECD “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırma sonuçlarını açıkladı.
- Temmuz 2007 SPK, "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"i yenileyerek yayımladı.

- Ağustos 2007 İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.

### 2.3.1. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından, kurumsal yönetim ilkeleri (İlkeler) oluşturulmuştur. Bu amaçla Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurulan komiteye Sermaye Piyasası Kurulu'nun, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun değerli uzmanları ve temsilcileri iştirak etmiş; ayrıca bir çok değerli akademisyenin, özel sektör temsilcisinin, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri dikkate alınmış, değerlendirilerek İlkelere dahil edilmiş ve İlkelerin en üst seviyede tüm kesimlerin katkısı olan ortak bir ürün olarak ortaya çıkmasına özen gösterilmiştir. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu İlkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.<sup>63</sup>

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak 2003 yılında yayınlanmıştır. 2005 yılında güncelleştirilerek kurumların ilgisine sunulmuştur.

---

<sup>63</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006)s.4

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri dört ana başlıktan oluşmaktadır;

- Pay sahipleri
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Menfaat sahipleri
- Yönetim kurulu

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile OECD ilkelerine göz attığımız zaman birbirine çok benzediğini görmekteyiz. Her iki metnin temelde benzer olmasına rağmen, oluşturulan çerçevenin şekli farklılıkları bulunmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, temelde iki bölümden ve 12 başlıktan oluşmaktadır. Buna karşılık, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri dört bölüm altında 27 başlık olarak düzenlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda her iki rehberdeki ilkeler karşılıklı olarak sunulmuştur.

**Tablo 3: OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Genel İçeriği**<sup>64</sup>

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ
<p><b>BÖLÜM I : OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi</li> <li>2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri</li> <li>3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi</li> <li>4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü</li> <li>5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık</li> <li>6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</li> </ol> <p><b>BÖLÜM II : OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi</li> <li>2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri</li> <li>3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi</li> <li>4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü</li> <li>5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık</li> <li>6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları</li> </ol>	<p><b>BÖLÜM I : PAY SAHİPLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması</li> <li>2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı</li> <li>3. Genel Kurula Katılım Hakkı</li> <li>4. Oy Hakkı</li> <li>5. Azınlık Hakları</li> <li>6. Kar Payı Hakkı</li> <li>7. Payların Devri</li> <li>8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi</li> </ol> <p><b>BÖLÜM I : KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları</li> <li>2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticiler Arasındaki ilişkilerin Kamuya Açıklanması</li> <li>3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar</li> <li>4. Bağımsız Denetimin İşlevi</li> <li>5. Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti</li> <li>6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler</li> </ol> <p><b>BÖLÜM III : MENFAAT SAHİPLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası</li> <li>2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Benimsenmesi</li> <li>3. Şirket Malvarlığının Korunması</li> <li>4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası</li> <li>5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler</li> <li>6. Etik Kuralları</li> <li>7. Sosyal Sorumluluk</li> </ol> <p><b>BÖLÜM IV : YÖNETİM KURULU</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları</li> <li>2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları</li> <li>3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi</li> <li>4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar</li> <li>5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı</li> <li>6. Yöneticiler</li> </ol>

<sup>64</sup> KURT, Mustafa ve KAYACAN, Murad., **Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin İçerik Analizi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Mayıs 2005 357

### 2.3.1.1. Pay Sahipleri

Anonim şirketlerin yapısı içinde pay sahiplerinin özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Zira pay sahibi sermayedar olarak ekonomik anlamda şirket malvarlığının mülkiyetine sahiptir. Bunun bir sonucu olarak malvarlıksal hakları olduğu kadar, malvarlıksal haklarının kullanımını sağlamak bakımından yönetsel hakları da bulunmaktadır.<sup>65</sup>

Bu ilk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.<sup>66</sup>

Bu ilkenin içeriğindeki başlıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
2. Bilgi Alma ve İnceleme
3. Genel Kurula Katılım Hakkı
4. Oy Hakkı
5. Azınlık Hakları
6. Kar Payı Hakkı
7. Payların Devri
8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

---

<sup>65</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006) s.7

<sup>66</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.80

### 2.3.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Pay ve menfaat sahipleri şirketin yönetimi, finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli ve güvenilir bilgiye erişim ihtiyacı duyarlar. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar. Şirket, kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimleri kullanır, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınır. Teknik terim kullanması gereken yerlerde, herkesin kolayca anlamasına imkan verecek şekilde açıklamalar da beraberinde verilir. Kamuya açıklanan bilgiler tarafsız olmalıdır. Şirketle ilgili tarafların bir veya birkaçının bilgi alma ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılan bilgi açıklamaları kabul edilemez. Şirketler hiçbir şart altında kendi aleyhlerine sonuçlar doğurabilecek bile olsa açıklanması gereken bilgilerin açıklanmasında tereddüt etmemelidir. Ancak kamuya açıklanan şirket bilgilerinin de ticari sır kapsamında olmaması ve şirketin rekabet gücünü engelleyerek zararına neden olabilecek sonuçlar doğurmaması önem taşır.<sup>67</sup>

Bu bölümdeki ilkelerin başlıklarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Kamuyu aydınlatma ve esasları
2. Şirket ile pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması
3. Kamunun aydınlatılmasında periyodik mali tablo ve raporlar
4. Bağımsız denetimin işlevi
5. Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti
6. Kamuya açıklanması gereken olay ve gelişmeler

---

<sup>67</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006) s.20

### 2.3.1.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilmektedir. Bu kişi veya grupların işletme ile sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Ancak, pay sahipleri İlkeler içerisinde ayrı bir bölüm olarak ele alındığından, bu bölümde menfaat sahibi kavramı daraltılarak, esas itibarıyla şirket ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişileri ifade etmek üzere kullanılmıştır.<sup>68</sup>

Bu bölümdeki başlıklar aşağıdaki gibidir:

1. Şirketin menfaat sahipleri ile ilgili olarak yürütmesi gereken temel politikalar
2. Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi
3. Şirket mal varlığının korunması başlığı altında menfaat sahiplerini zarara uğratabilecek tasarruflardan kaçınılması
4. Şirketin insan kaynakları politikası
5. Müşteriler ve tedarikçiler
6. Etik kuralları
7. Sosyal sorumluluk ilkeleri

### 2.3.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu; yetkilerini genel kurulda pay sahiplerinden alan, ana sözleşme, mevzuat ve politikalar ile yetki ve sorumluluklarını kullanan, hem pay

---

<sup>68</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006) s.36

sahiplerinin çıkarlarını gözetip hem de şirketin piyasa değerini artırma amacı ile hareket eden şirketin en üst stratejik karar alma organıdır.

Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulur. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.<sup>69</sup>

Kurumsal Yönetim İlkelerinde yönetim kurulunun, bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst düzeyde yürütme organı olduğu, kararlarını alırken ve bu kararları uygularken şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyeceği ifade edilmektedir. Şirketin büyümesi ile pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlaması amaçları arasında hassas bir dengeyi gözeterek şirket işlerinin yürütülmesi istenmektedir.<sup>70</sup>

Bu bölümdeki ilkelerin genel başlıkları aşağıdaki gibidir;

1. Yönetim kurulunun temel fonksiyonları
2. Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları
3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi
4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar
5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

### **2.3.2. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)**

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), ülkemizdeki işletmelerin uluslararası düzeyde, yüksek performans ilkeleriyle rekabet edebilmesi, adil, şeffaf,

---

<sup>69</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim: 08.12.2006)

s.41

<sup>70</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.s.129



sorumluluk sahibi ve hesap verebilir biçimde yönetilmelerini sağlaması için Kurumsal Yönetim İlkelerini en iyi bir şekilde hayata geçirmek maksadıyla, Ocak 2003 tarihinde TÜSİAD' ın öncülüğünde kurulmuştur.

Sayısı 400'e yakın yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici, Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak ve buna ilişkin uygulamalara yön vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde bir araya gelmektedir. Hisse senetleri İMKB'de işlem gören 58 şirkette toplam 106 üyesi bulunmaktadır.<sup>71</sup>(

TKYD, kurumsal yönetimle ilgili olarak, ulusal ve uluslararası alandaki çalışmaları takip ederek kamuya açıklamaktadır. Dernek, 2005 tarihinde, uluslararası bir danışmanlık kuruluşu olan Boston Consulting Group (BCG) ile Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırma projesi çalışarak yayınlamıştır. Bu araştırmanın amacı, ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bir durum tespiti yapmak ve kurumsal yönetim ilkelerinin şirket performansları üzerindeki uzun vadeli etkilerinin belirlenmesidir.

Yönetim kurullarının ağırlıklı olarak icra niteliğinde faaliyetler yürütmekte olduğu ve şeffaflık konusundaki olumsuz algılama, araştırmanın temel bulguları olarak ön plana çıkmıştır. İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde 2006 yılında çalışma yeniden ölçümlenmiştir.<sup>72</sup>

Diğer çalışmaları ise; OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkçeye çevirisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi ile işbirliğinde gerçekleştirilen yönetim kurulu üyeliği ihtisas programları, bu programların Anadolu'nun çeşitli illerindeki şirketlere hizmet şeklinde sunulduğu Anadolu programlarıdır.

---

<sup>71</sup> [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org), 2008 Erişim: 04.07.2007

<sup>72</sup> TKYD, **Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Kilometre Taşları**, TKYD Broşür, [http://www.tkyd.org/files/downloads/tkyd\\_brosur.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/tkyd_brosur.pdf), (Erişim: 12.06.2008) s.3

### 2.3.3. TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

Kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik olarak Aralık 2002’de Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) tarafından, “kurumsal yönetim” ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağı düşüncesinden yola çıkarak “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı raporu yayınlanmıştır.

Bu çalışma, bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin gerek yerleşmesi gerekse iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır.<sup>73</sup>

TÜSİAD tarafından hazırlanmış bir diğer çalışma ise Haziran 2005 tarihli “Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı” raporudur.

Çalışmanın temel amacı, Türk şirketlerine global rekabet gücü kazandırabilmek amacıyla iyi kurumsal yönetim ilkelerini tanıtmak ve şirketlerin büyüme ve uzun vadeli başarı için ihtiyaç duydukları fon kaynaklarının beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlamak olarak özetlenebilir. Rapor, bu amaçla hazırlanmış ve bu ilkelerin ve beklentilerin tanımını yapan, konu başlıkları ile bunların ne olduğunu kısaca özetleyen bir kılavuz olarak düşünülebilir.<sup>74</sup>

### 2.3.4. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi

Gerek yerli gerekse yabancı yatırımcıların, yatırım yapmak istedikleri kuruluşu kurumsal yönetim açısından objektif bir değerlendirmeye tabi tutabilmesi amacıyla kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesi gündeme gelmiştir.

---

<sup>73</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, TÜSİAD, İstanbul, 2002.s.10

<sup>74</sup> TÜSİAD, **Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı**, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403, Haziran 2005 Önsöz

Bu amaçla, SPK tarafından yetki almış derecelendirme kuruluşları tarafından ilkelere uyum performansına 1 ve 10 arasında derece notu verilmesi karar alınmıştır.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın da, ulusal sermaye piyasalarımızın ilk ve tek düzenli menkul kıymetler borsası olarak kurumsal yönetim ilkelerinin ilgi çekmesi ve şirketlerce benimsenmesi amacıyla gelişmiş borsalardaki örneklerine benzer bir adım attığı gözlemlenmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında İMKB'de işlem görmekte olan halka açık anonim şirketleri söz konusu ilkeleri uygulama yönünde özendirerek desteklemek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplama çalışmalarına başlayarak; endeksin kurallarını ve nasıl çalışacağı belirlenmiş ve İMKB Kurumsal Yönetim İlkeleri Temel Kuralları adlı bir duyuru yayınlamıştır. Buna göre,<sup>75</sup>

- SPK tarafından yetkilendirilerek derecelendirme kuruluşları listesine alınan derecelendirme kuruluşlarınca gerçekleştirilecek kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde, bir bütün olarak tüm ilkelere uyum notu en az 6 olan ve İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören şirketlerin, hisse senetleri derecelendirme notunun Borsa'ya bildirildiği günü takip eden iş gününde endekse alınacaktır,
- Kurumsal Yönetim Endeksinin, endekse alınma kriterlerini sağlayan şirketlerin sayısının 5'e ulaşması halinde Borsa Günlük Bülten'inde yapılan duyurudan 1 hafta sonra hesaplanmaya başlanacak olup; İMKB Ulusal-100 endeksinin ilan edilen en son değeri Endeksin başlangıç değeri olarak alınacaktır,
- Fiyat endeksinin seanslar süresince, getiri endeksinin seanslar sonunda hesaplanıp ilan edilecektir.

---

<sup>75</sup> KAYACAN, Murat., **Küresel Mali Piyasalarda "Kurumsal Yönetim" Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları**, SPK Serisi Kurumsal Araştırmalar Serisi, No:4, Nisan 2006 s.16

### 2.3.5. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (UFRS) Uyarlanması

Dünya ekonomisindeki hızlı küreselleşme, bilişim teknolojileri ve iletişim teknolojisi alanlarındaki gelişmeler, ulusal düzeyde faaliyet gösteren şirketleri başka ülkelere açılmaya ve yeni yatırım alanları bulmaya yöneltmektedir.<sup>76</sup>

İşletmelerde, yatırım kararları verilirken ihtiyaç duyulan bilginin eksiksiz, doğru ve güvenilir olmasına katkı sağlayacak bir muhasebe sürecinin var olması uluslararası sermaye hareketlerinden yararlanabilmeyi kolaylaştıracaktır. Yabancı yatırımcılar yatırım yapmak istedikleri ülkelerdeki muhasebe standartlarının kendi ülkeleriyle uyumlu olmasına dikkat ederek, finansal tabloların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı konusunda emin olmak istemektedirler.

Yaşanan olumsuz örnekler ve uluslararası finansal dönüşüm, şirketlerin önemli bir eksiğini daha gündeme getirmiştir; Şeffaflık. Yani, şirketlerin mali tablolarının güvenilir, doğru, gerçeği yansıtan, zamanında, mukayese edilebilir ve tutarlı bir şekilde hazırlanarak sunulması. UFRS'nin temel amacının bu kriterler çerçevesinde mali tablo düzenlemesini sağlamak olması ve bu önceliği sayesinde kurumsal yönetim prensiplerinin, başta kamunun aydınlatılması ve şeffaflık olmak üzere, pay sahiplerinin bilgilendirilmesi, denetim komiteleri ve yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ile ilgili düzenlemelere hizmet etmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Bunlara ek olarak, bu standartlar çerçevesinde düzenlenen mali tabloların şirketlerin kayıtlı değerlerinden ziyade güncel piyasa değerlerine en yakın değerleri sunması, dünyada yaygın olarak uygulanması nedeniyle rakiplerin performansının da kolayca incelenebilmesi ve piyasa ihtiyaçları doğrultusunda sürekli güncellenmesi sayesinde hissedarların, yatırımcıların ve tüm menfaat sahiplerinin eksiksiz bilgilendirilmesi de sağlanmaktadır. SPK'nın gerek kurumsal yönetim ilkelerini gerekse UFRS'ye uygun muhasebe standartlarının uygulanmasını zorunlu hale

---

<sup>76</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007 s.92

getirmesiyle, yerli ve yabancı yatırımcıların Türkiye'ye olan ilgisi artmış ve yabancı sermaye girişinin sağlanmasına yönelik hedeflere daha da yaklaşmıştır.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> KARACAĞISARLI, Ahmet., **Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları ve kurumsal Yönetim**, Referans Gazetesi TKYD Makaleleri, [http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans\\_250406.jpg](http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans_250406.jpg), (Erişim: 22.04.2006)s.19

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL

#### 3.1. İÇ DENETİM KAVRAMI

İç denetim, bir kuruluşun kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların mali, muhasebe ve diğer konularda gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı ve doğru çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden iş başındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma yol ve tekniklerden oluşur.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) İç Denetimin tanımı şöyledir: “İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”

##### 3.1.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Endüstriyel çağ süresince işletme organizasyonlarında ve sistemlerindeki karmaşıklık ve boyutlarda hızlı bir ilerleme başlamış ve devam etmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında işletme organizasyonları ve sistemlerindeki değişmeye paralel olarak iç denetim uygulamalarında köklü bir değişim başlamıştır.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> MEMİŞ, M. Ünsal., **İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006 s.80

İç denetimin dünya ve ülkemizdeki gelişimine ilişkin kilometre taşlarını kısaca gözden geçirdiğimizde; iç denetim anlayışının oluşmasında önemli bir yapı taşı olarak nitelendirilen Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün, 1941 yılında New York'ta kurulması ile birlikte iç denetim dünyasında profesyonel bir mesleki disiplin haline gelmiştir.

IIA, 1941 yılında kurulmuştur ve şu anda dünya çapında 94 ülkede 249 Şube ve Enstitüde örgütlenmiş 100.000 iç denetim profesyoneli temsil etmektedir. IIA ve bağlı kuruluşları, eğitim, yayın, araştırma ve kalite güvencesi hizmetleri vermektedirler. IIA, mesleki gelişim için önemli konferans ve seminerler düzenlemekte, yetkin iç denetçilere sertifika vermekte, kalite güvencesi çalışmaları yapmakta ve mesleki kıyaslama çalışmaları yapmaktadır. IIA, iç denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim için iç denetim standartları belirlemekte ve rehberlik yapmaktadır. IIA, ayrıca, iç denetim faaliyetine kamusal ilgiyi teşvik etmekte ve iç denetim faaliyetinin yönetişimin geliştirilmesi konusunda oynaması gereken rolün tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.<sup>79</sup>

Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'nın amaçları aşağıda sıralanmıştır.<sup>80</sup>

- İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak,
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak,
- İç Denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak,
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

---

<sup>79</sup> ECIIA ., **Avrupa'da İç Denetim**, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, Konum Raporu, Şubat 2005 s.24

<sup>80</sup> <http://www.tide.org.tr/TIDEWEB/IcSayfa.aspx?KodAl=254>, (Erişim: 30.07.2008)

2004 yılı Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere, IIA'nın İç Denetim Standartları Kurulu (Internal Auditing Standards Board) tarafından önemli ölçüde tadil edilen standartlar, günümüzün risk yönetimi ve kurumsal yönetim gerekliliklerini karşılayacak şekilde ve danışmanlık faaliyetlerine ve görev sonuçlarının kurum dışı taraflara sunulması konularına temas edecek şekilde güncellenmiştir.

ABD'de başlayan örgütlenme 1982 yılında (ECIIA) Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonunun kurulması ile mesleğin Avrupa Birliği'nde statüye kavuşmasını sağlamıştır. Ülkemizde ise 1995 yılında kurulan (TİDE) Türkiye İç Denetim Enstitüsü ile ulusal mesleki örgütlenme gerçekleşmiştir. TİDE ile başlayan ulusal mesleki örgütlenme, Türkiye'de iç denetimin uluslararası standartlarda uygulanması, meslek mensuplarının uluslararası sertifikasyonu için imkan sağlamıştır.<sup>81</sup>

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 1995 tarihinde 47 üye ile birlikte Ali Kamil Uzun başkanlığında kurulmuştur. Bu mesleki örgüt, aynı yıl geniş katılımlı bir sempozyum düzenleyerek uluslararası mesleki standartlar ve sertifikalar hakkında geniş bilgiler vermiş ve mesleki bilgi paylaşımı konusunda ilk etkinliği gerçekleştirmiştir. TİDE, 1997 yılında ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, European Confederation of Institutes of Internal Auditing) ve (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) IIA üyeliğine kabul edilerek, Türkiye'nin iç denetim mesleği açısından uluslararası alanda temsil edilmesini sağlamıştır.

Ülkemizde iç denetim uygulamalarını etkileyen diğer gelişmelere baktığımızda; Avrupa Birliği müzakere süreci, Sermaye Piyasası Kurumu'nun düzenlemeleri, yeni bankacılık kanunu ve TBMM Adalet Komisyonunda kabul edilen ve meclis genel kurulunda görüşülme aşamasına gelen Türk Ticaret Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kurumsal yönetim ve iç

---

<sup>81</sup> UZUN, A. Kamil., **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç denetimin Rolü**, Deloitte Kurumsal Yönetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=388>, (Erişim: 25.07.2007) s.1



denetimin gerek özel sektör gerekse kamu alanında önem kazandığı görülmektedir. Öte yandan SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ve uyum süreci, uluslararası yatırımlar için ilgi odağı haline gelmiş ülkemizde uluslararası iş birliği fırsatları ve Basel II düzenlemeleri ile kurumsal yönetim ve iç denetim ön plana çıkmaktadır.<sup>82</sup>

### 3.1.2. İç Denetimin Kapsamı ve Amacı

İç denetim faaliyetlerinin çerçevesine bakıldığında, iç denetimin asıl işlevinin iç kontrol sisteminin verimli ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının tespiti olduğu söylenebilir. İç denetimin, iç kontrol sisteminin yanında inceleyeceği diğer sistemler risk yönetim, kurumsal yönetim ve performans yönetim sistemi olarak sayılabilir.

Günümüzde iç denetimin kapsamı genişlemiş, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece finansal değerlerin değil, kurumsal yönetim gibi diğer yönetim sistemlerinin denetlenmesi de iç denetimin kapsamı içerisine girmiştir.

Modern yaklaşımla beraber iç denetim, işlerin doğru yapılıp yapılmadığını tespit amacıyla gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerinin yanında, doğru işlerin yapılması konusunda görüş ve öneri sağlayan danışmanlık faaliyetlerini de üstlenmiştir.

Modern organizasyonlarda iç denetim faaliyetleri,

- Güvence Sağlama (Assurance Services)
- Danışmanlık Etme (Consulting Services)

şeklinde iki önemli işlevi yerine getirmek suretiyle kuruma ilave değer katmak durumundadırlar. Güvence sağlama hizmeti iç denetçinin; organizasyondaki süreçler,

---

<sup>82</sup> UZUN, A. Kamil., **İç Denetim İle İlgili Düzenleme ve Uygulama Sürecinde Başarı İçin Yol Haritası**, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 30.07.2007)s.1

sistemler ve diğer konularla ilgili objektif değerlendirmeler yapmak suretiyle bağımsız bir şekilde yönetime görüşlerini sunmasını kapsamaktadır. İç denetçinin değerlendirmeleri ve görüşleri, organizasyondaki süreçlerin nasıl işlediğine dair yöneticilere güvenli bilgiler sunmaktadır. Danışmanlık hizmeti ile yöneticiler, organizasyondaki süreçlerde meydana gelen problemlere çözüm bulma, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve sistemlerin geliştirilmesi gibi konularda iç denetçilerden öneriler almakta ve bu önerileri dikkate almak suretiyle ileride ortaya çıkması muhtemel sorunların da önüne geçme imkanı bulmaktadırlar.<sup>83</sup>

“Turnbull Raporu” etkili bir iç denetim için temel kriterleri şöyle tanımlamaktadır;<sup>84</sup>

- Önemli risklerin tanımlanması ve takip edilmesi için makul düzeyde güvenilir yönetim süreci
- Mevcut iç kontrol sisteminin etkin faaliyetlerinin tasdiki
- Risk yönetimi ve güvence için güvenilir bir süreç
- Yönetim kurulunun, yönetimden doğru, güvenilir ve kaliteli bilgi aldığına ilişkin tarafsız doğrulama.

İç denetim, mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığının ve faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içerisinde yürütülüp yürütülmediğinin araştırıldığı, işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlemlerin işletmede bu amaçla çalışan kişiler tarafından kontrol edildiği ve saptanan bulguların üst yönetime rapor edilmesinin sağlamaya

---

<sup>83</sup> MEMİŞ, M. Ünsal., **İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006 s.110

<sup>84</sup> TKYD, **Internal Audit Role in Corporate Governance**, [http://www.tkyd.org/tr/search\\_result.asp](http://www.tkyd.org/tr/search_result.asp), (Erişim: 23.11.2007) s.1

çalışıldığı bir denetim türüdür. Bu çerçevede iç denetimin amaçları şöyle sıralanabilir:<sup>85</sup>

- İşletmedeki işlemlerin önceden saptanmış işletme politikasına uygunluğunu ve doğruluğunu kontrol altında tutmak,
- İşletme aktiflerinin fiziki durumları ile defter kayıtları arasındaki ilişkiyi kontrol altında tutmak,
- İşletme politikasının etkinliğini ölçmek,
- Muhasebe sürecinin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda devamını sağlamak,
- İşletmede yapılabilecek yolsuzlukları önlemek ve yapılanları ortaya çıkarmak,
- İşletmede çalışan tüm yönetici ve çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirip getirmediği hususunda bilgi sahibi olmak,
- İşletme sahiplerine yöneticilerin kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadığı hususunda bilgi sağlamak,
- Yönetime yardımcı olmak ve üst yönetime danışmalık yapmak,
- Denetim sonucunda maddi açıdan tasarruf sağlamak ve kazançlar elde etmek.

---

<sup>85</sup> ABDİOĞLU, Hasan., **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İmkân – 100 Örneği**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007

### 3.1.3. İç Denetimin Önemi

Günümüzün gelişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında, etkin bir denetim mekanizması olmaksızın sürdürülebilir, istikrarlı bir büyüme mümkün değildir. İç denetim organizasyonunun varlığını sürdürebilmesi için en gerekli unsurlardan biridir. İç denetim olmaksızın etkin bir kontrol ortamının olması imkansızdır. İç denetim başta ortaklar olmak üzere tüm çıkar gruplarını ilgilendiren ve onların menfaatlerini kollayan en önemli araçtır.

İç denetim faaliyetinin kurum kültürüne kattığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:<sup>86</sup>

- Kurum genelinde denetim kültürünün oluşmasının sağlanması,
- Şirket varlıklarının zarara uğratılmasının önlenmesi,
- Verimliliğin artırılması,
- İlgili yasal düzenlemelere uygunluğun sağlanması,
- Operasyonların, şirket prosedürlerine, standartlarına, talimatlarına ve politikalarına uygun olarak etkin ve faydalı bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin takibi,
- Kontrollerin sağlıklı işlenmesinin sağlanması onların izlenmesi,
- Üretilen bilgilerin güvenilirliğinin artırılması ve böylelikle daha sağlıklı yönetsel kararların alınmasına yardımcı olunması,
- Temel iş projelerinin, planlarının belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olunması,
- Şirketin sermaye ve fonlarının bütünlük ve verimini teminat altına tutması,
- Bunların iç ve dış risklere karşı korunması amacı ile önlem alma ve öneri geliştirilmesi,

---

s.108

<sup>86</sup> BİÇER, A. Altuğ., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.

CANKAR, İsa., **Denetimin Yeni Paradigması: Sürekli Denetim**, Sayıştay Dergisi, Sayı 61, Nisan/Haziran 2006 s.54

- Periyodik ve habersiz incelemeleriyle denetleniyor duygusunu oluşturulması,
- Bulgu ve önerileriyle yönetim etkinliğinin artırılması,
- Faaliyetlerin organizasyonun plan ve bütçe hedefleri ile mevzuata uygunluğunun sağlanması,
- İç denetim çalışmaları ile şirkete saygınlık ve finansal tablolara güveni sağlamada rol oynaması,
- Üretim faktörlerinin kullanım verimliliğini ölçmek için çalışma yapılması,
- Yönetim performansını değerlendirmesi,
- Yönetime doğruluğu denetlenmiş bilgiler sunarak daha sağlıklı kararlar alınması yardımcı olunması,
- Konulan kurallara ve yasal düzenlemelere uygunluğun sağlanması,
- Otokontrolü sağlayarak iç kontrol sistemini değerlendirme oluşturmak, güncelleştirmek için öneri geliştirilmesi.

### 3.2. İÇ KONTROL KAVRAMI

Modern iş dünyasında iç kontrol hem özel sektörde hem kamu sektöründe tüm dünyaya yayılan bir kavram haline gelmiştir. Bir kurumda tüm faaliyetler iki sistemli bir yapıda gerçekleştirilir. Birincisi; belirlenen hedeflere ulaşılması için tasarlanmış yönetim sistemi, diğeri ise yönetim sisteminin içine yerleştirilmiş kontrol sistemidir. Kontroller yönetim sisteminin hedeflerine ulaşmasına güvence sağlamak için tasarlanmış kurallar, yöntemler ve yapılardan oluşur. Bu kontroller, faaliyetlerin yalnızca bir safhasıyla sınırlanmamış, kurumun tüm fonksiyonlarına ve yapılarına yayılmıştır. Dolayısıyla, tüm faaliyetler iç kontrolün kapsamında yer alır. Kontroller, yönetimin isteklerinin yerine getirilme olasılığını artırır ancak bunu sağlayabilmesi için kontrollerin kısıtlayıcı olmaması gerekir. Modern yönetim anlayışı, kontrolleri kısıtlamalar bütünü olarak algılamaktan ziyade kendisine yardım eden bir kavram olarak görme eğilimindedir.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.1

İç kontrol ile ilgili olarak, Treadway Komisyonu'nun Sponsor Organizasyon Komisyonu (COSO) tarafından yapılan tanıma göre: "iç kontrol; işletmenin yönetim kurulu, yönetim kadrosu, ve diğer çalışanları vasıtasıyla aşağıdaki kategorilerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak makul bir güvencenin oluşmasının sağlanmasıdır:

- faaliyetlerdeki etkinlik ve yeterlilik,
- finansal raporlama konusunda güvenilirlik,
- mevcut kanunlar ve düzenlemelere uygunluk.

İç Kontrol Sistemi, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan X/16 seri/sıra numaralı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetleme Hakkında tebliğin 28. maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır; "İç Kontrol Sistemi, yönetim politikalarına uymak da dahil olmak üzere, işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması ve mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ve bunlara ilişkin tüm yöntemleri içerir."

İşletmelerde iç kontrol yapısı;<sup>88</sup>

- Düzenli, ekonomik, verimli, etkin uygulamalar yoluyla kuruluşun amaç ve misyonuna uygun kaliteli mal ve hizmet üretmek,
- Kaynakların israf edilmesine, kötü kullanılmasına ve kötü idare edilmesine, hata ve suiistimallere mani olmak,

---

<sup>88</sup> AKTAŞ, M. Ali., **İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi**, [http://www.alomaliye.com/mehmetali\\_aktas\\_ickontrol.htm](http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm), (Erişim: 23.05.2007) s.2

- Kanun, tüzük, yönetmelik gibi yasal düzenlemelere ve yönetimin talimatlarına uyulmasını sağlamak,
- Güvenilir mali ve yönetsel verilerin ışığı altında durumu doğru olarak ve zamanında gösterecek bir iletişim sağlamak, şeklinde yer bulmaktadır.

İç kontrolü tek bir faaliyetmiş gibi düşünmek yanlış olur. Çünkü iç kontrol işletmenin her kademesinde gerçekleştirilen faaliyetlerle iç içe girmiştir. Yönetimin ve işletmenin her kademesindeki birimlerin görevlerini yerine getirirken yararlandığı eylemler bütünüdür ve kurum içerisindeki faaliyetlerin alt yapısına yerleştirilmesi gerektiğinden ayrı bir sistem olarak düşünülmemelidir. Şirket sahibi, yöneticiler ve çalışanları tarafından oluşturulan bir süreçtir ve bu sürecin işlemesi yönetim ve çalışanlarının davranışlarının etkinliğine bağlıdır.

İç Kontrolün etkinliğini ölçen üç temel kıstas vardır.<sup>89</sup>

- İç kontroller uygun olmalıdır. Yani, kontrol gerektiği yerde ve ilgili riskle orantılı olarak yapılmalıdır.
- Bütün personelce özenle uyulmalı ve iş yükü ağır olduğunda dahi bu kontroller ihmal edilmemelidir.
- Kontrollerin maliyeti elde edilen faydayı aşmamalıdır.

---

<sup>89</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, [http://www.tarim.gov.tr/sanal\\_kutuphane3/sunum/ic\\_kontrol\\_standartlari.pdf](http://www.tarim.gov.tr/sanal_kutuphane3/sunum/ic_kontrol_standartlari.pdf), (Erişim: 07.06.2008)s.9

### 3.2.1. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi

İç kontrole yönelik temel düşünceler 1940'lı yılların başında ABD'de kamu muhasebesi ve iç denetim meslek kuruluşları tarafından yayınlanan rapor, kılavuz ve standartlarda görülmektedir.

Özellikle 1940'lı yıllardan sonra işletme yapılarında meydana gelen büyümeler, karmaşık işlemler, faaliyetlerin aşırı artması çeşitli sorunlar doğurmaya başlamıştır. Tepe yönetimlerin merkezden tüm işletme organizasyonuna doğrudan egemen olamamaları ilk sorun olarak görülmüştür. Bunun sonucu teoride ve uygulama alanında yeni arayışlara girilmiştir. 1947 yılında AICPA'nın yayınladığı "İç Kontrol" isimli yayında aşağıdaki saptamalar yapılmıştır.<sup>90</sup>

- İşletmelerin büyüklüklerinde ve alanlarında meydana gelen karmaşık yapı ve genişleme sonucunda yönetimler etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve analizlere güvenmek zorundadır.
- İyi bir iç kontrol yapısının sağlayacağı ortam, çalışanların bilgi eksikliklerinin getireceği zararlara karşı işletmeyi koruyacak ve olası hata ve düzensizliklerin azalmasına neden olacaktır
- Çeşitli sınırlamalar nedeniyle bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde iç kontrol yapısına güvenmeden çalışmalarını durumu ortadan kalkacaktır.

1973'te Watergate siyasi skandalı sonucunda kanun yapma yetkisine ve düzenleyici yetkiye sahip kurumlar iç kontrole büyük önem atfetmiştir. Kamu kaynaklarının kanunlara aykırı biçimde kötüye kullanımını engellemek amacıyla Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası çıkarılmıştır. Bu kanun, sağlam bir iç

---

<sup>90</sup> KÖROĞLU, Çağrı ve UÇMA, Tuğba., **İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi**, Mevzuat Dergisi, Yıl:8, Sayı:3, Temmuz 2006 s.1



kontrol sistemiyle yolsuzlukların önlenebileceğinin altını çizerek tüm kurumlarda uygulanmaya başlanmış bu sayede iç kontrolün etki alanı genişlemiştir.<sup>91</sup>

1985 tarihinde, Treadway Komisyonu olarak bilinen Hileli Finansal Raporlama ile ilgili Ulusal Komisyon'un kurulması ile birlikte iç kontrol sistemi açısından önemli gelişmeler yaşanmıştır. Treadway Komisyonu, sahte mali raporlamaların nedenlerinin belirlenerek, önleyici tedbirlerin alınıp meydana gelme olasılığının azaltılması üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, 1987 tarihinde kontrol çevrelerini, davranış ve yetki standartlarını vurgulayan ve denetim komitelerine dikkat çeken Hileli Finansal Raporlama konusunda bir rapor yayımlamıştır.

Komisyon, çeşitli kavramları bütünleştirmek ve ortak referans noktaları geliştirmek amacıyla destekleyici kurumları çağırması sonucunda Committee Of Sponsoring Organization - COSO (Sponsor Organizasyonlar Komitesi) oluşturmuştur.

COSO, 5 ana spondordan oluşmaktadır;<sup>92</sup>

- AAA – Amerikan Muhasebeciler Birliği (The American Accounting Association)
- AICPA – Amerikan Kamu Muhasebecileri Birliği (The American Institute of Certified Public Accountants)
- FEI, Finansal Yöneticiler Enstitüsü (The Financial Executives Institute)
- IIA, The Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
- Ulusal Muhasebeciler Birliği\* (The National Association of Accountants)

COSO bu 5 destekleyici kurumdan oluşmuş olmasına karşın, bunlardan bağımsız bir organizasyondur.

---

<sup>91</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları, Dünyası**, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.60

<sup>92</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org), (Erişim:04.07.2008)

COSO, 1992 yılında “İç Kontrol Bütünleşik Sistem” (Internal Control, Integrated Framework) adlı bir rapor yayımlamıştır. Bu rapor iç kontrole ilişkin yönetim raporu üzerine yoğunlaşmıştır. COSO Raporu, işletmeler tarafından iç kontrol sisteminin oluşturulmasında kabul edilen temel kaynak haline gelmiştir.<sup>93</sup>

Bu rapor 4 bölümden oluşmaktadır:<sup>94</sup>

- İç denetim çerçevesine üst düzey bakış sağlayan Yönetimsel Özet,
- İç denetim sisteminin değerlendirilme kriterlerini içeren Çerçeve,
- Rehber niteliğindeki Raporlama,
- İç denetim sisteminin değerlendirilmesi için yararlı olacak materyalleri içeren Değerleme Araçları.

İç kontrol sistemi konusunda bankacılık alanında önemli bir gelişme ise Basel Komitesi'nin 1998 yayınlamış olduğu “Bankalarda İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi” (Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations)'dir. Bu Çerçeve'de iç kontrol sisteminin önemine değinilmiş ve bankalardaki iç kontrol sürecinin en önemli elementleri açıklanmıştır.

---

<sup>93</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.118

<sup>94</sup> TBD Kamu-BİB., **Bilişim Teknolojilerinde Yönetişim**, Kamu Bilişim Platformu X, 1. Çalışma Grubu, Nisan 2008 s.36

### 3.2.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç Kontrol sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>95</sup>

- İşletme Varlıklarını Korumak ve Her Türlü Kayıpları Önlemek; İşletmelerin fiziksel varlıkları çalınmaya, yanlış kullanılmaya ve tahribata uygun durumdadır. Yönetim bu olumsuzlukları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol yapısının temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.
- Muhasebe Verilerinin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak; Yönetimin işletmedeki bilgi sistemi aracılığı ile karar alması konusunda önemli dayanağı muhasebe verileridir. Sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Çeşitli nedenlerle muhasebe verilerinin doğru ve dürüst olmama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürler olabildiğince bu bilgilerin doğru ve dürüst olmasını sağlamaya yönelmektedir.
- İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak; Yönetimlerin temel amaçlarından birisi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmektir. Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliği göstermektedir. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır.
- Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlama; Yönetim sürekli olarak çalışanlarına uymaları gereken kuralları bildirmektedir. Ancak bunlara uygulama aşamasında hangi düzeyde uyulduğu şüphesi her zaman taşınmaktadır. Bu bağlamda oluşturulacak kontroller, çalışanların

<sup>95</sup> KÖROĞLU, Çağrı ve UÇMA, Tuğba., İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi, Mevzuat Dergisi, Yıl:8, Sayı:3, Temmuz 2006 s.2

yönetim politikalarına zorunlu olarak uymalarını sağlamaya yönelmektedir.

İç kontrol sistemi bu saydığımız amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araç, yöntemdir. Başarıya ulaşılmasında kesin bir güvence sağlamaz, eğer sistem yeterli düzeyde işlerse işletmenin amaçlarına ulaşılmasına büyük ölçüde yardımcı olur ve makul bir güvence sağlar.

### **3.2.3. İç Kontrol Sisteminin Unsurları**

En çok esas alınan iç kontrol modeli olan COSO İç Kontrol Modeli, özel sektörde uygulanmak üzere geliştirilmesine rağmen kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur.

COSO raporunda, iç kontrol sistemi aşağıda belirtilen 5 unsurdan oluşmaktadır;<sup>96</sup>

- Kontrol ortamı
- Risk değerlendirme
- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- Gözleme

#### **3.2.3.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur. Örgüt çalışanlarına kontrol bilincini aşılayarak organizasyonda ahengi kurar. Bir disiplin ve alt yapı olarak diğer bütün iç kontrol sistemi unsurlarının temelini oluşturur. İç kontrolün başarılı olması ya da başarısızlığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamının faktörleri şunlardır: dürüstlük, etik değerler, çalışanların yeterliliği, yönetim felsefesi ve işletme stili.

---

<sup>96</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org), (Erişim: 20.06.2008)

Yetenekli ve uzman kişilerin istihdamı kontrol bilincini artırmaya yardımcı olur. Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetim, esas itibarıyla gözetimi sağlamakla birlikte, kurumun hedeflerini de belirler ve iç kontrol sisteminin tümünden sorumludur. İç kontrol, kurumun hedefleri bağlamında riskleri kavrayabilmek üzere gerekli mekanizmaları oluşturduğundan, yönetim iç kontrol faaliyetlerini uygulamaya koyacak, bunları izleyip değerlendirecektir. Bu aşamada yönetimle çalışanlar arasında düzgün bir iletişimin sağlanması gerekmektedir. Yöneticiler iç kontrolü destekleyici yaklaşımlarıyla iç kontrol hedeflerini ve özellikle de etik davranışlarla ilgili olanları özendirilen performans değerlemeleri yapmalıdır.<sup>97</sup>

### 3.2.3.2. Risk Değerleme

Her kurum ekonomik ömrünün tüm dönemlerinde iç ve dış kaynaklı birçok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Bazı işletmeler, risk faktörlerini önceden tespit edip analiz ederek, önlemini alıp tehlikeleri bertaraf etmekteyken, bazıları ise tehlike anında çözüm üretme yoluna gitmektedir.

Risk değerlendirmesi, değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların değişmesine bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.<sup>98</sup>

Bir risk değerlendirme sürecinde her bir ticari faaliyet hedefi, en üst seviyeden (örneğin; “kar eden bir işletme yönetmek”) en alt seviyeye kadar (örneğin; “nakdi muhafaza etmek”) belgelenir ve daha sonra hedefe ulaşmayı tehlikeye düşüren ya da engelleyen her bir risk tanımlanarak, önem sırasına göre düzenlenir.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.61

<sup>98</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.61

<sup>99</sup> ALPMAN, Gökhan., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması**, deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 23.07.2007) s.2

### **3.2.3.3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, ticari faaliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve risk azaltma stratejilerinin yürütülmesini sağlamak amacıyla kullanılan politikalar, kurallar ve uygulamalardır.

Mutabakatlar, yetki dağılımları, varlıkların güvenliği için fiziksel kontrollerin yapılması, kayıtların düzenli olarak ve tam yapılması, yetki devirleri ve onay prosedürleri, performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması ve göstergelerin gözden geçirilmesi, belge organizasyonunun kurulması ve takip edilmesi kontrol faaliyetlerine örnek gösterilebilir.

### **3.2.3.4. Bilgi ve İletişim**

Kurum içerisinde ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, açık ve net bir şekilde ve eksiksiz olarak yerine ulaştırılması iç kontrol sisteminin en önemli unsurlarından birisidir. Gerek işletme içerisinde gerekse dışarıya ya da dışarıdan içeriye doğru bilgi akışının belli bir sisteme oturtulması ve bilgilerin güncelliğini kaybetmeden yerine ulaştırılması faaliyetlerin ve alınacak kararların, oluşturulacak raporların kalitesini artıracaktır. Ayrıca yönetimle çalışanlar arasında düzgün bir iletişimin kurulması kontrol faaliyetlerini destekleyerek iç kontrol sisteminin varlığını çalışanlara sürekli olarak hissettirir.

### **3.2.3.5. Gözleme**

Bütün sistem ve süreçlerin olduğu gibi iç kontrol sisteminin de, istenilen performansı gösterip göstermediğinin sürekli izlenmesi gerekir.

Gözetim, iç kontrol öz değerlendirmesinin gerçekleştirilmesini ve iç denetimin bağımsız değerlendirmesini içeren iki farklı yöntemle yapılabilir. Birincisi, faaliyetler devam ederken kişiler ve onları hiyerarşik olarak denetlemekle

---

görevli yöneticiler tarafından yapılan sürekli izleme ve kontrol faaliyetidir. Diğerine ise, iç denetim fonksiyonunu kullanarak yapılan, bağımsız denetim faaliyetleridir. Çoğunlukla bu iki yöntemin birlikte yer aldığı bir izleme yöntemi kullanılmaktadır.<sup>100</sup>

Gözleme faaliyetlerinin kapsamı, içeriği ve sıklığı risklerin ciddiyetine göre değişmektedir.

### **3.2.4. İç Kontrol Sisteminin Önemi**

İç kontrol sisteminin, sağlıklı bir şekilde işlemesiyle beraber kuruma sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletme içerisinde, operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Sürekli kontrol sağlandığından varlıkların korunmasını sağlar ve kaynakların azalmasını önler.
- Doğru veri akışını sağladığından daha güvenli ve sağlıklı kararlar alınmasına yardımcı olur.
- İşletme içerisinde, yolsuzluk, hata ve hilelerin oluşmasını engeller mevcut olanları tespit eder.
- Yasal düzenlemelere ve prosedürlere uygunluk sağlar.
- Şirket yönetiminin daha hızlı hareket etmesini yardımcı olduğundan değişen ekonomik ve rekabetçi ortama uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- Sağlıklı işleyen iç kontrol sistemi işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır ve ekonomik açıdan güçlenmesini sağlar.
- Daha güvenilir kararların alınmasıyla birlikte yatırımcı güveni de sağlanmış olur.
- Olağan iş akışında gerçekleşebilecek sürprizleri aza indirir.

---

<sup>100</sup> SALTİK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007 s.63

İyi bir iç kontrol yapısı bu kadar gerekli olmasına rağmen birçok işletme bu yapıya sahip değildir. Bunun iki nedeni olabilir; birincisi, birçok yöneticinin bir iç kontrol yapısını neyin oluşturduğunu bilmediğine ya da anlamadığına inanmasıdır, ikincisi de; yönetimin, bir iç kontrol yapısındaki prosedürlerin etkisiz olduğuna inanmasıdır. Aslında iki gerekçe de geçersizdir. İç kontrol yapısı, hepimizin günlük yaşantısında belli bir ölçüde uyguladığı çok basit bir kavramdır. Arabamızdan ayrılırken anahtarımızı yanımıza almamız, cüzdanımızı ortalıkta bırakmamamız varlıklarını korumak için uyguladığımız iç kontrol prosedürlerinin örnekleridir.<sup>101</sup>

İşletmeler büyüdükçe faaliyetleri de büyür ve karmaşıklaşır. Kapsamı genişleyen faaliyetleri bire bir kontrol etmek giderek zorlaşmaktadır. İç kontrol sisteminin kurulması ile birlikte faaliyetler sistematik bir şekilde kontrol altına alınır ve bu şekilde iç denetim ve bağımsız dış denetimin çalışmalarında da kolaylık sağlanmış olur.

### 3.3. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ

İç kontrol, süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araçtır. Makul ölçüde güvenilirlik sağlar. Bu özellikleri ile iç kontrol işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinliğinin ve yerindeliliğinin değerlendirilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç gösterir. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, şirketin kurumsallaşmasının temellerinden birini iç kontrol sisteminin varlığı oluşturmaktadır. İşletme içi kontrollerin yerindeliliğinin kalitesi, iç denetim faaliyeti ile ifade bulur. İç Denetim faaliyeti, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan süreç odaklı, işin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılmasını öneren bir yaklaşımla işletme için stratejik akıl ortağı, geliştiren, önceden önlem alınmasını sağlayan bir rol üstlenmektedir.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> BAYDAROL, Onur., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007 s.17

<sup>102</sup> UZUN, A. Kamil., **İşletmelerde İç Kontrol Sistemi**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim:23.03.2008) s.1



İç kontrol sisteminin kurulması tek başına yeterli değildir, asıl önemli olan, iç kontrol sisteminin işleyişinin etkinliğidir. İç denetim, iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçen ve değerlendiren, sistemdeki sorunları, eksiklikleri ortaya koyan ve yönetime sunan işlemler bütünüdür. Özellikle büyük işletmelere bakıldığında iç denetimin, iç kontrol yapısının önemli bir özelliği olduğu görülmektedir.

Güçlü ve etkin bir iç kontrol yapısı yönetimin olduğu kadar iç denetimin de işini azaltarak bu fonksiyonların daha önemli konularla ilgilenmesine olanak sağlar.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> ÖZEREN, Baran., **İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları**, Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ağustos 2000, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=67>, (Erişim: 17.03.2007) s.4

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM VE İŞLETME İÇİ DENETİM

#### 4.1. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI İLE BİRLİKTE DENETİMLERİN ARTAN ROLÜ

Gelişen dünya ekonomik yapısında ve uluslararası ekonomik ilişkilerde ortaya çıkan sorun ve tartışmaların temelinde daha çok mali tabloların güvenilir olmaktan uzak ve bu bağlamda belgeler üzerinde yer alan rakamsal verilerin gerçeği yansıtmadığı olgusu vardır. Bir başka anlatımla mali tabloların gerçeği yansıtmaması temel ilke olarak kabul edilmelidir. Olayı başka bir açıdan inceleyecek olursak güven kaybının nedenlerini daha iyi anlayabilmek, bu sorunla daha iyi başa çıkabilmek ve alınacak önlemlerin belirlenebilmesi için finansal raporlama sürecinde yer alan katılımcıların ve bu süreçte üstlendikleri rollerin belirlenmesinde fayda bulunmaktadır.<sup>104</sup>

Finansal tablolarda yer alan bilgilerin gerçeğe aykırı olduğunu saklamak amacıyla; ilgili otoritelerin denetçilerine ya da bağımsız denetim şirketi yetkililerine yalan söylemek, önemli bilgileri finansal tablolara yansıtmamak suretiyle kamuya açıklamamak ve kamuya yanıltıcı finansal bilgi açıklamak gibi fiillerde bulunan yöneticilerin asıl sorunu, esasında kurumsal yönetim ilkelerine uymamaktır.<sup>105</sup>

Denetim konusu, kurumsal yönetim anlayışı içerisinde en önemli konulardan birisidir. Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerinin hayata geçirilebilmesi ve ilgililerin gözünde kurumsal itibar ve güvenin sağlanmasında denetim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Gerek iç denetim gerekse bağımsız denetim faaliyetlerinin risk odaklı olarak gerçekleşmesi ile birlikte işletme içerisinde

---

<sup>104</sup> SEVİĞ, Veysi., **Kurumsal Yönetim ve Denetim**, [http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk\\_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461](http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461), (Erişim: 04.11.2007)

<sup>105</sup> KÜÇÜKSÖZEN, Cemal ve KÜÇÜKKOCAOĞLU, Güray., **Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Bilginin Rolü**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Eylül 2005 s.102

oluşabilecek hata, hile ve yolsuzluklar engellenebilecek ve bu yolla kurumda kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri güçlendirilecektir.

Enron olayı aslında finansal bilgi skandalıdır ve bu nedenle en büyük etkileri de muhasebe mesleği üzerinde olmuştur. Yönetim kurulu başkan ve üyelerinden başlayarak, şirketin üst düzey yöneticileri de bu hilelere yıllarca karışmış, önlem almamış, en büyük muhasebe uzmanlığı şirketlerinden Arthur Andersen'in Enron'daki denetim uzmanı da bilerek, bu gidişi durdurmamıştır; bu gidişe yıllarca göz yummuştur. Bu olaylar sırasında, işletme alanlarındaki olumsuz gelişmelerin büyük çoğunluğu, iç denetim, dış denetim ve kurumsal yönetim alanında ortaya çıkmıştır.<sup>106</sup>

#### **4.2. KURUMSAL YÖNETİM İLE BİRLİKTE ÖNEMİ ARTAN DENETİM KOMİTELERİ**

Temel unsurları saydamlık ve hesap verebilirlik olan kurumsal yönetim, halka açık şirketlere ve borsalara güven duyulmasını sağlamayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yatırımcılara ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları ve kamuyu aydınlatma esasları çerçevesinde etkin yönetim ve kontrolü sağlayan ilkeler bütünüdür, Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş hayatının hukuki altyapısı, siyasi ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi ve yatırımcılar için güven, finansal ve ekonomik istikrar ortamının sağlanması amaçlanır. Şirket faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesinde komitelere dayalı çalışma sistemi yararlıdır. Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla şirket işleri hakkında yönetim kurulunun bilgilendirilmesini ve çalışmasını sağlar. Komiteler kendi yetki ve sorumlulukları çerçevesinde hareket eder, yönetim kuruluna önerilerde bulunur, ancak nihai karar yönetim kuruluna aittir. Bu çerçevede, şirketlerde "denetimden sorumlu komiteler" kurulması önceliklidir. Bu komitenin amacı, iç ve

---

<sup>106</sup> AYSAN, Mustafa A., **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007 s.37

dış mali tablo kullanıcılarınca kullanılan finansal bilginin kalite ve güvenilirliğini sağlamak konusunda yönetim kuruluna destek olmaktadır.<sup>107</sup>

İşletmedeki faaliyetlerin, hissedarların çıkar ve amaçları doğrultusunda yürütülmesinden sorumlu olan yönetim kuruluna yardımcı bir organ olarak işletme organizasyonlarında giderek daha çok yerini alan Denetim Komitesi, işletme yönetiminde ortaya çıkabilecek hileleri önlemek, denetçilerin bağımsızlığını güçlendirmek ve finansal raporlama sürecinin kalitesini arttırmak amacıyla önemli bir role sahiptir.

#### **4.2.1. Denetim Komitesi Kavramı ve Özellikleri**

Sermaye Piyasası Kurulu'nun halka açık anonim ortaklıklar için hazırladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi”nde komiteler üzerinde önemle durulmuştur. Uluslararası alanda genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumu sağlayacak esaslara yer verilen rehberde Kurumsal Yönetim Komitesi, Stratejik Planlama Komitesi, İnsan Kaynakları ve Ödüllendirme Komitesi, Uzlaşma Komitesi ve Etik Komitesi ile birlikte ve ilk sırada “Denetimden Sorumlu Komite”ye yer verilmiştir.<sup>108</sup>

Denetimden Sorumlu Komiteler, kurulması önerilen öncelikli komitelerden biri olup, iç ve dış mali tablo kullanıcıları tarafından kullanılan finansal bilginin kalitesi ve güvenilirliği hakkında yönetim kurulu çalışmalarına destek olmak amacıyla kurulmaktadır.

Önceleri, denetim komitesinin rolü, denetçilerin bağımsızlıklarını güçlendirmek ve denetçiler ile yönetim kurulu arasında aracı olmaktı. Zaman içerisinde denetim komitesine verilen roller artmış, bağımsız dış denetçi, iç denetçi

---

<sup>107</sup> AKBULAK, Yavuz., **Ülkemizdeki Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri**, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:30, Haziran 2006.s.3

<sup>108</sup> EŞKAZAN, Ali R., **Denetim Komiteleri ve İç Denetim**, <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim:12.07.2008) s.1

ve işletme yönetimine yardımcı olmak ve etkinliklerini artırmak amacıyla faaliyet göstermeye başlamıştır.

Ülkemizde SPK ve BDDK düzenlemeleri ile uygulaması başlatılan Denetim komitesi, fiili olarak denetim yapan bir organ değildir. Denetim faaliyetleri ile ilgili doğrudan sorumlulukları bulunmamaktadır. Denetim komitesi, iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekle sorumludur.<sup>109</sup>

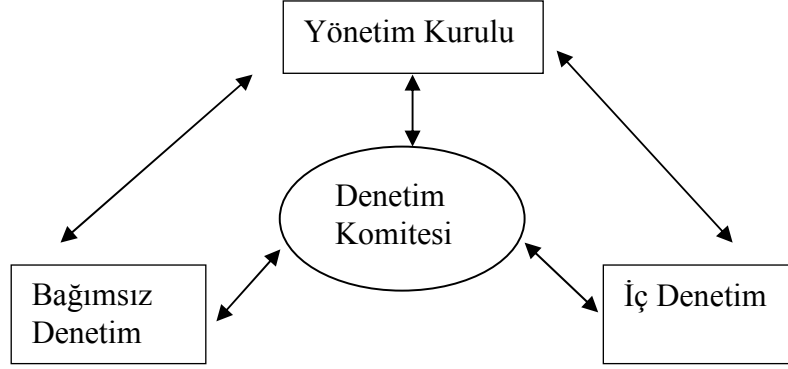
Denetim komitesinin kurulması, yönetim kurulunun sorumluluğundadır. SPK Mevzuatı'na göre; hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar, yönetim kurullarının kendi üyeleri arasından seçtiği ve en az iki üyeden oluşan denetim komitesini kurlmaları zorunludur.

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, denetim komitesi, yönetim kuruluna bağlı olarak iç ve dış denetim faaliyetlerinin etkin ve yeterli bir şekilde yapılmasını sağlar.

---

<sup>109</sup> UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası : “Denetim Komitesi”**, Deloitte Denetim Komitesi Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENET%C4%B0M%20KOM%C4%B0TES%C4%B0.pdf>, (Erişim:03.07.2008)s.1)

**Şekil 2:** Denetim Komitesinin, Yönetim Kurulu, Bağımsız ve İç Denetim İle İlişkisi<sup>110</sup>



Denetim komitesi kurulurken, komitenin görev, yetki ve sorumluluklarının açıklandığı bir yönetmeliğin oluşturulup yönetim kurulunun onayından geçmesi gerekmektedir. Ayrıca dönemsel olarak toplantıların yapılarak, bu yönetmeliğin değerlendirilmesi ve izlenmesi gerekmektedir.

Komite üyeleri, işletme yönetiminden bağımsız, yeterli eğitim ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşturulmalıdır. En az bir komite üyesi, finansal konularda uzman olmalıdır. Üyelerin çalışma sürelerinin belirlenmiş olması ve işletme içerisinde komiteye bilgi akışını sağlayacak bir sistemin kurulması gerekmektedir. Yönetim kurulu, komitenin çalışmalarında yararlı olması ve görevini sürdürebilmesi açısından yeterli kaynakları temin etmeli ve danışmanlık gibi destekleri sağlamalıdır.

Denetim komitesi üyelerinin bağımsız olabilmesi, hiçbir etki altında kalmadan, hiç kimseden çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden karar alabilmesi, görüş beyan edebilmesidir. Bu nedenle komite üyelerinin bağımsızlıklarının sağlanması için komiteye seçilecek kişilerin, işletme faaliyetleri ile ilgili icrai sorumlulukları bulunmamalı, özellikle yönetimden tamamen bağımsız olmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri arasında yönetimle ilişkisi olan kişilerin tarafsız olarak karar almalarını bekleyemeyiz. Bu nedenle etkin bir denetim komitesinin var olabilmesi

<sup>110</sup> EŞKAZAN, Ali R., **Denetim Komiteleri ve İç Denetim**, <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim:12.07.2008) s.1

için önde gelen koşul komite üyelerinin yönetimden bağımsız hareket edebilecek niteliklere sahip olmasıdır. Denetim komitesi üyelerinin; nitelikli pay sahibi ortak olmaması, icrai görevi bulunmaması, hakim ortağın, icrai görevi bulunan üst düzey yöneticilerin eşi ve yakın akrabası olmaması, bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme, danışmanlık, destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya çalışanı olmaması, kendilerine karlılığa dayalı gelir sağlanmaması, vb esaslar çerçevesinde bağımsızlıkları sağlanabilir.<sup>111</sup>

#### 4.2.2. Denetim Komitesinin Görev ve Sorumlulukları

Denetim komitesinin, şirket iç kontrol sistemi, şirket içi bilgi akışı, bağımsız dış denetim, şirket tarafından kamuya açıklanacak mali tablolar gibi konular dahil olmak üzere, genel olarak şirketin denetimini ilgilendiren her konuda sorumluluğu ve görevleri söz konusudur.<sup>112</sup>

Denetim komitesinin genel olarak görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal raporlama sürecinin gözetimine ilişkin olarak, kamuya sunulan finansal bilgilerin adil, dengeli olmasında ve muhasebe standartlarına uygunluğun sağlanmasında yönetim kuruluna yardımcı olur ve yönetim kurulu adına yönetim ve bağımsız denetçi arasındaki mutabakatı sağlar.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> UZUN, A. Kamil., **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlıkları ve Nitelikleri**, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Turkey-tr\\_ky\\_DenetimKomitesi2-KomiteUyelerininBagimsizligiveNitelikleri.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Turkey-tr_ky_DenetimKomitesi2-KomiteUyelerininBagimsizligiveNitelikleri.pdf), (Erişim:03.07.2008) s.2

<sup>112</sup> EROĞLU, Cengiz A., **Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması**, SPK Hukuk İşleri Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara, Haziran 2003 s.47

<sup>113</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.s.154

- Şirket içerisindeki finansal ve operasyonel faaliyetlerin ve raporlama sürecinin gözetimini yapar.
- İç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekle sorumludur.<sup>114</sup>
- Şikayetleri inceler ve değerlendirerek önlem alır.
- Bağımsız denetim kurulunun seçiminde tavsiyelerde bulunur ve bağımsız denetçilerle beraber denetim planını oluşturur ve denetim raporlarını inceler.
- Bağımsız denetim sonuçlarını ve varsa görüş bölümündeki yorumları inceleyerek, bağımsız denetçinin yönetime yapmış olduğu tavsiyelerin yerine getirilip getirilmediğini gözden geçirir, iç denetimin sunmuş olduğu raporları ve yönetimin bu raporlara cevaplarını inceler.<sup>115</sup>
- Bağımsız denetim kuruluşu, şirketin muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli hususları, daha önce şirket yönetimine ilettiği uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve uygulama önerisini, şirket yönetimiyle olan önemli yazışmaları, denetimden sorumlu komiteye bildirir.<sup>116</sup>
- Denetimden sorumlu komite, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve ticari sır

<sup>114</sup> UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası : “Denetim Komitesi”**, Deloitte Denetim Komitesi Makaleleri,

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENET%C4%B0M%20KOM%C4%B0TES%C4%B0.pdf>, (Erişim:03.07.2008)s.1

<sup>115</sup> GERAY, Damla., **Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi**, [http://www.deloitte.com.pg/dtt/press\\_release/0,1014,sid%253D9085%2526cid%253D16562,00.html](http://www.deloitte.com.pg/dtt/press_release/0,1014,sid%253D9085%2526cid%253D16562,00.html), (Erişim: 14.03.2008) s.11

<sup>116</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>,(Erişim:08.12.2006)s.53



niteliğindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyumu gözetir.<sup>117</sup>

- Yıllık ya da 6 aylık finansal tabloları yönetim kuruluna sunmadan önce, aşağıdaki konuları gözden geçirme sorumluluğundadır.<sup>118</sup>
  - Muhasebe politikalarında değişimler
  - Denetimde ortaya çıkan önemli bulgular
  - Büyük yargısal konular
  - Muhasebe standartlarında uygunluk, önemli açıklamalar ve yasal gereklilikler
  - Finansal tablolar konusunda önemli kritik tahminler

### 4.3. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM

Bir kuruluşun faaliyetine değer katmak ve bu faaliyeti geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız ve objektif güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanan iç denetim kurumsal yönetimin temel prensiplerinden birisidir. İç denetim kurum yönetimine ayna tutarak, işletme körlüğü içerisinde görülmeyen birçok konuyu teşhis ederek çözüm yolları aranmasını sağlamaktadır. Risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim bilgi sistemlerinin ölçülmesinde ve raporlanmasında anahtar rol oynayan iç denetim mekanizmaları, günümüzün uluslararası arenada rekabet eden kurum ve kuruluşlarının piyasalardaki itibar ve imajının da bir göstergesi niteliğindedir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden birinin, “kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği” olduğu görüşü, kurumsal yönetim ilkelerinin önemini artırmaktadır.<sup>119</sup>

<sup>117</sup> SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**,

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=10&pid=0>, (Erişim:08.12.2006)s.53

<sup>118</sup> TKYD, **Internal Audit Role in Corporate Governance**, [http://www.tkyd.org/tr/search\\_result.asp](http://www.tkyd.org/tr/search_result.asp), (Erişim: 23.11.2007) s.1

<sup>119</sup> ONUR, Altay., **İç Denetimlerin Önemi**,

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl\\_list.php?vid=225](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?vid=225), (Erişim: 26.03.2008) s.1

İyi bir kurumsal yönetim sistemi kurmak isteyen bir kuruluşun, bunu iyi bir iç denetim sistemi kurmadan yapabilmesi mümkün değildir. Felsefe olarak dış denetim, hiçbir zaman iyi yönetim için yeterli olmayacaktır. Dolayısıyla bunları kurmak isteyen bir kuruluş, mutlaka kuvvetli bir iç denetim sistemi kurmalıdır. İç denetim, kurumlarda kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi için bir araçtır.<sup>120</sup>

Kurumsal yönetim sisteminin kurulması aşamasında, iç denetim faaliyetlerinden yararlanılması, hata, hile ve suistimalleri önleyeceğinden tüm çıkar sahipleri arasında dengenin kurulması açısından da güvence sağlayacaktır.

Uluslararası alanda, şirket yönetiminden daha şeffaf ve sorumlu bir davranış içinde olması, şirketi tehdit eden olası risklere karşı tedbirli olması istenmektedir. Bu beklentiler şirket yönetimi ve iç denetim alanında yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Kontrol ve yönetim dünyasında yaşanan anlayış ve kültür değişikliği, uluslararası alanda yapılan yasal düzenlemeler, iç kontrol, iç denetim, denetim yaklaşımı ve iç denetçinin profili üzerinde etkili olmaktadır.<sup>121</sup>

#### **4.3.1. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Birlikte İç Denetimin Artan Önemi**

İç denetimlerin rolü değerlendirildiğinde, şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmalık faaliyeti olan iç denetim, şirket ve kurumlarda hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. İç denetçilerin, şirket ve kurumların iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile iş süreçlerinin yerindeliği, performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlaması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim faaliyeti şirket ve kurumlara katma değer sağlar. İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için şirket ve kurum yöneticilerince tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilir. Hata, hile ve

<sup>120</sup> SEZGİN, Cüneyt., **Dünya ve Türkiye’de Yönetişim**, İç Denetim Dergisi, Sayı:3, Bahar 2002 s.9

<sup>121</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut., **İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005 168

suistimallerin, gelir ve varlık kayıplarının önlenmesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin etkinliği önemli rol oynamaktadır.<sup>122</sup>

Geçtiğimiz yıllarda yaşanan önemli şirket skandallarının temel sebebi, şirketi hissedarlar adına yönetenlerin, görevlerini yerine getirirken, hissedarların çıkarları doğrultusunda değil, kendi bireysel çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermesidir. Bu noktada yöneticilerin de performanslarının izlenmesi ve faaliyetlerinin denetlenmesi açısından bir gözetim mekanizmasının oluşturulması önem taşımaktadır. İç denetimlerin kurumsal yönetim ile birlikte, değişen rolü bu noktada da görülebilir. İç denetim artık operasyonel faaliyetler ile birlikte yönetsel faaliyetleri de risk odaklı olarak denetleyerek, yönetim kuruluna şirketin amaçları doğrultusunda yönetildiğine dair bir makul güvence sağlar. İç denetimler, üst yönetimin, kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmesine fayda sağlar, varlığı ve faaliyetleri ile bu ilkelerin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesine katkıda bulunur.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde oluşturulan kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerde, iç denetim ve iç kontrollerin öneminin arttığını, hatta dış denetim odaklı bir yapıdan iç denetim odaklı bir yapıya geçiş olduğunu görmekteyiz. İç denetim, hem firmanın hedeflerine ulaşması açısından hem de iç kontrol ve kurumsal yönetimi güçlendirme konusunda üst yönetim ve yönetim kurulu için değerli bir kaynaktır.

İç Denetim, kurum içinde yönetim kurulu ve denetim komitesi için güvence sağlamak ve aynı zamanda işletme yönetimi için stratejik akıl ortağı olarak danışmanlık rolünü üstlenir. Bağımsız Dış Denetim ise, iç denetimin güvence sağladığı süreç çerçevesinde üretilen mali tabloların güvenilir olması ve gerçekleri yansıttığına ilişkin kamunun bilgilendirilmesi için referans olacak görüşleri bildirir. Bu çerçevede iç denetimin üstlenmiş olduğu rol kritik öneme sahiptir.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> UZUN, A. Kamil., **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetlerinin Rolü ve Katma Değeri**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 03.08.2008) s.1

<sup>123</sup> UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 12.08.2008) s.1

Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen işletmeler, kurumsal yönetim kalitesini sağlamak amacıyla iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. İç denetim faaliyetinin amacı; işletmenin hedeflerine ulaşması, kurumsal yönetim kalitesinin sağlanması ve işletmenin karşılaştığı risklerin yönetilmesine yardımcı olan iç kontrol sistemine ilişkin bağımsız ve tarafsız güvence sağlamaktır. Aynı zamanda, işletme kültürü, sistemleri ve süreçleri ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi profesyonellerce yürütülen iç denetim faaliyeti yönetime, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin gelişiminde görüş ve önerileri ile yardımcı olur.<sup>124</sup>

Kurumsal yönetim ilkeleri, iç kontrol sistemi ve iç denetim; kurumsal yönetimin üç temel ayağıdır. Etkin bir kurumsal yönetim için, yönetim kurulunun, iç ve dış denetim ve yönetimin birbiriyle etkileşim içerisinde olması gerekir. Dolayısıyla şirketlerde etkin bir kurumsal yönetimin gerçekleşmesi halinde, şirket içerisinde etkin bir risk yönetimi uygulanır, insan kaynakları yönetimi de daha verimli hale gelir. Kurumsal yönetimde zayıflık ve aksaklıkların meydana gelmesi halinde ise kontrolsüz denetim sonucunda yolsuzluklar, hisse değerinin düşmesi ve dolayısıyla, müşteri kaybı gibi birçok olumsuzluklar meydana gelir.<sup>125</sup>

Tüm faaliyetlerin ve finansal süreçlerin kontrol altına alındığı bir iç kontrol sistemi ve bu kontrollü sistemin varlığını ve sürekliliğini, etkin ve verimli olup olmadığını belirleyen bir iç denetim fonksiyonu kurumsal yönetimin en temel gereksinimlerindedir.

Gün geçtikçe kamu ve özel her türlü kurum ve kuruluşta önemi daha da iyi anlaşılan iç denetim, gelecekte teknolojik gelişmelerin sağlayacağı yeni olanakların yardımı ile iyi kurumsal yönetimin en sağlam güvencesi olacaktır. Etkin bir kurumsal

---

<sup>124</sup> TÜSİAD, **Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, Mayıs 2008. s.8

<sup>125</sup> ACTİVELİNE, **Sürdürülebilir Kurumsal Yönetimin Şartı: Etkinlik**, Aralık 2003, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=1913](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1913), (Erişim: 13.07.2008)s.2

gelecek kurmayı hedefleyen iç denetim anlayışı, oluşturulan mesleki yetkinlik statüleri ile bu amacına daha çabuk ulaşacaktır.<sup>126</sup>

Kurumsal Yönetim anlayışıyla birlikte, iç denetimlerin uygulama sürecindeki başarı faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>127</sup>

- İç denetim, yönetimin amaçları, öncelikleri ve stratejik yaklaşımları üzerine odaklanmalıdır.
- Denetim enerjisi geçmişten ziyade geleceğe odaklanmalıdır.
- Sorunların çözümünde katma değer yaratan danışman yaklaşımı ve denetlenen alandaki gelişim ihtiyaçları ön plana çıkarılmalıdır.
- Kilit iş riskleri için iç kontrol sistemi değerlemesi tasarlanmalıdır.
- Faaliyetlerin etkinlik, verimlilik ve ekonomikliği değerlendirilir.
- İç denetim fonksiyonu, kurumun yönetimini, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirir.

#### **4.3.1.2. Kurumsal Yönetim Anlayışı İçerisinde İç Denetimlerin Önemi Artıran Düzenlemeler**

Dünyada ve ülkemizde kurumsal yönetimin artan önemi sonucu; hisseleri borsada işlem gören ortaklıklar, bankalar ve kamu idarelerinde iç kontrol sistemi ve

---

<sup>126</sup> ABDİOĞLU, Hasan., **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İmkb – 100 Örneği**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007 s.101

<sup>127</sup> UZUN, A. Kamil., **İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri Uygulama İçin Yol Haritası**, TÜSİAD, <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/AKUSunum2TUSIAD.pdf>, (Erişim: 20.06.2008)s.7

iç denetim ile ilgili uluslararası standartlarda yasal düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde, BDDK ve SPK tarafından yapılan düzenlemelerle denetim ve denetim komitesi ile ilgili oluşan mevzuat, Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamu kuruluşlarının iç denetimine ilişkin düzenlemelerle finans, reel sektör ve kamu kuruluşlarında iç denetim faaliyetinin yasal bir gereklilik haline geldiği, bankaların, diğer finans ve reel sektör şirketlerinin, kamu kuruluşlarının yönetim kurulu, üst düzey yönetimleri ile denetim profesyonellerinin rol ve sorumluluklarının arttığı bir dönem başlamıştır. Yasalaşması beklenen yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte denetim olgusu tüm şirket ve kuruluşları ilgilendiren ve etkileyen bir konu haline gelecektir.<sup>128</sup>

Etkin kurumsal yönetimin uygulanmaması durumunda bankacılık gözetim ve denetim mekanizmasının da beklendiği gibi çalışmayacağı, bu yüzden bankacılık gözetim ve denetim otoritelerinin bankalarda etkin kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesine verdikleri büyük önemin ifade edildiği Basel Komitesi belgelerinde, açıkça tanımlanmış ve uygulamaya konulmuştur.<sup>129</sup> Bankacılıkta gözetim ve risk yönetimi konusunda sürdürülen çalışmalar çerçevesinde Basel Bankacılık Gözetim Komitesi iç denetim sistemlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak bir dizi prensip oluşturmuştur. Etkin bir iç denetim sistemi, banka yönetiminin en önemli unsuru ve aynı zamanda bankacılık faaliyetlerinin tam ve güvenli olarak sürdürülmesi için gerekli bir yapıdır. Güçlü bir iç denetim sistemi bankanın amaçlarına ulaşılması, uzun dönemli kar hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve güvenilir mali ve idari raporlamanın sürdürülmesi için gereklidir. İç denetim sistemi aynı zamanda bankaların hem ilgili yasa ve yönetmeliklere hem de kendi politika ve yöntemlerine uyumlu olarak faaliyet göstermesine ve bankanın ticari itibarını olumsuz etkileyebilecek beklenmedik risklerin en aza indirilmesine yardımcı olur. Basel Komitesi banka iç denetim sistemlerine ilişkin uygulamalar ve Komite'nin daha önce yaptığı çalışmalara paralel olarak 31 Mayıs 2001 tarihli iç denetime ilişkin temel prensipler tanımlanmıştır.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> TÜSİAD, **Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, Mayıs 2008. s.6

<sup>129</sup> DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007 s.110

<sup>130</sup> Bankalarda İç Denetim Sistemleri, [www.tbb.org.tr/turkce/basle/denetim.doc](http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/denetim.doc), (Erişim: 21.07.2008)

İç Denetçiler Enstitüsü (The Institution of Internal Auditors), kurumsal yönetimin iyileştirilmesi konusunda kurumsal yönetim kodlarının önemini vurgulayarak şirketlerin kurumsal yönetim kodlarına uymaları konusunda kamuoyunu aydınlatmaları gereğine işaret etmekte, şirketlerin iç denetim ve kontrollerinin ne derece etkin olduğu konusundaki kendi değerlendirmelerini de kamuoyuna açıklamalarını önermektedir.<sup>131</sup>

Daha öncede konusu geçen büyük şirket skandallarının en önemli sonuçları, bağımsız denetime olan güvenin sarsılması, iç denetim birimlerinin etkin bir şekilde işlemediği ve en önemlisi kurumsal yönetimin zayıflığı olmuştur. Bu güvenin yeniden sağlanması amacıyla ABD’de 2002 yılında Sarbanes Oxley Kanunu (SOX) çıkarılmıştır. Bu kanun, daha çok iç kontrol sistemlerinin etkin işleyişini sağlamak üzere düzenlemelere önem vermiştir.

Sarbanes Oxley Yasasına göre kurumsal yönetim ve muhasebe arasındaki ilişkinin nedenleri aşağıdaki sıralanabilir:<sup>132</sup>

- İşletme performansının raporlanmasında artan ilgi
- Bilginin ana kaynağından arz edilmesi
- Menkul kıymetler borsasında güven artışı
- Finansal tablolara güvenen yatırımcıların korunması

Kanunda şirket yönetimlerinin, şirketin finansal raporlamasına yönelik iç kontrollerin yeterliliğini sağlaması gerekliliğini zorunlu hale getirilmiştir. İç kontrol sisteminin oluşturulmasında denetim personelinin dahil edilmesi nedeniyle denetim

---

<sup>131</sup> ARARAT, Melsa., **Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık**, VI. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İSMMMO Yayın No:49, İstanbul 2004.s.2

bağımsızlığı zarar görebilir. Denetimin bağımsızlığının sağlanması için yönetimin gerekli özeni sağlaması gerekir. Denetleyen kuruluş yönetim tarafından hazırlanan yönetim raporunu değerlendirirken; uygun iç kontrol bileşenlerini kullanıp kullanmadığını, yönetimin iç kontrollerin etkinliğine dair değerlendirmesinin önemli bir hatayı içerip içermediğini, yönetimin değerlendirmesini genel kabul görmüş standartlara uygun yapıp yapılmadığını, iç kontrollerdeki kayda değer eksikliklerin açıklanıp açıklanmadığı gibi konuları değerlendirilmektedir.<sup>133</sup>

Sarbanes Oxley yasası uyarınca, icra kurulu başkanı ve finansman sorumlu en üst düzey yönetici,<sup>134</sup>

- İç kontrolleri geliştirmek ve uygulamak konusunda; iç kontrol çevresine ilişkin önemli bilgilerden haberdar oldukları,
- SEC'e gönderilen üç aylık raporların kapsadığı döneme ilişkin iç kontrollerin etkinliğini değerlendirdikleri,
- Raporun değerlendirme tarihindeki iç kontrolün etkinliği hakkında bir görüş bildirildiği,
- Rapor değerlendirme tarihinden sonraki kontrol çevresindeki diğer önemli değişiklikler ve unsurları içerdiği ve
- Değerlendirilen döneme ilişkin iç kontrole yönelik tüm önemli eksikliklerin ve herhangi bir hile durumunun tespit edilip edilmediğinin SEC'e verilen raporlarda belirtildiği gibi konularda denetçilere ve denetim komitesine açıklamalar sunmakla sorumludurlar.

---

<sup>132</sup> YAKHOU, Mehenna ve DORWEILER, Vernon P., **Corporate Governance Reform: Impact on Accounting and Auditing**, Corporate Governance, Volume:5, No:1, 2005. s.42

<sup>133</sup> GÖKALP, Fisun., **Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi**, Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Yıl:14, Sayı:14, Ekim 2005 s.112



Bunun yanı sıra, yasa kapsamında şirketin faaliyet raporu, yönetimin iç kontrollere ilişkin değerlendirmelerini içermelidir. Yönetimin iç kontrole ilişkin söz konusu değerlendirmesi bağımsız denetçi tarafından tasdik edilmeli ve bu tasdiki de içeren bir rapor faaliyet raporuyla birlikte sunulmalıdır.

### **4.3.3. Kurumsal Yönetim Anlayışı ile Birlikte İç Denetçilerin Değişen Rolü**

İç denetim elemanları organizasyonlarında değişen çalışma ortamını ve anlayışını dikkate alarak geleneksel denetim yaklaşımın fonksiyonel olmadığını fark etmektedirler. Geçmişte iç denetim elemanları bağımsızlıklarını sürdürme ve koruma adına kendilerini yöneticilerden ve diğer çalışanlardan izole ederlerdi. Genellikle üzerinde durulan hususlar şunlardı:<sup>135</sup>

- Belirli telafi edici veya informal kontrolleri ve risk yönetimi kavramını göz önüne almadan ve anlamadan formel kontrol mekanizmalarını inceleme
- Tavsiyelerin uygulanmasıyla ilgili mali ya da diğer etkileri dikkate almadan ve söz konusu riskleri gerektiği biçimde anlamadan formel kontrol süreçlerine ek tavsiyelerde bulunma
- Raporlamada; saptanan hataları ve başarısızlıkları yazma veya bir problemle ilgili birilerini veya bir şeyleri suçlama.

Böyle bir yaklaşım yönetici ile iç denetim elemanı arasındaki ilişkinin daralması, sınırlanması anlamına gelmektedir. Bu zamanla kriz yaratabilmekte, iç denetimin potansiyelini tam manasıyla gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır.

---

<sup>134</sup> İÇ DENETİM BÜLTENİ, **Sarbanes Oxley Yasası'nın Yönetim Kadroları ve Denetim Komitelerine Etkileri**, Sayı:2, Mart/Nisan 2003 s.9

<sup>135</sup> İÇ DENETİM BÜLTENİ, **Sarbanes Oxley Yasası'nın Yönetim Kadroları ve Denetim Komitelerine Etkileri**, Sayı:2, Mart/Nisan 2003 s.174

Gerek ülkemizde gerekse dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte iç denetim mesleğinin ve iç denetçilerin yapısı daha dinamik bir hale gelmiştir. Dolayısıyla iç denetim mesleğinden beklentiler artmış, iç denetçilerin rolü ve sorumlulukları genişlemiştir. İç denetçiler geçmişe dönük, mevcut yasal düzenlemelere odaklı bir bakış açısından çıkarak geleceğe dönük risk odaklı bir bakış açısıyla faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler. İç denetçiler, kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adillik ilkelerini kurum genelinde yaymak, desteklemek ve tanıtmak amacına sahip olmalıdırlar.

Son yıllarda başta ABD’de olmak üzere Avrupa’da ve tüm dünyada görülen hileli finansal raporlama uygulamaları ve iflaslar, işletmelerdeki iç denetim eylemlerinin etkinliğini artırma çabalarının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Giderek daha fazla sayıda kurum, mesleki iç denetim uygulamalarından yararlanmaya başlamaktadır. Bu durum, Avrupa’da gerek kamu gerekse özel sektördeki iç denetçilerin sayısındaki artıştan anlaşılabilir. Bu gelişme, kurumların mevcut kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğini göstermelerini gerektiren yasalar ve düzenlemelerle daha da hızlanmıştır. Çünkü iç denetim faaliyeti kurum yönetimine destek olmak için özel olarak konumlandırılmış bir faaliyettir. Yaşanan bu gelişmeler ışığında iç denetim alanında ihtiyaç duyulan nitelikli kişilerin yetiştirilmesi ve mesleğe kazandırılması amacıyla, dünyadaki çeşitli meslek otoriteleri tarafından iç denetim mesleki yetkinlik statüleri oluşturulmuştur.<sup>136</sup>

Kurumsal yönetim anlayışındaki önemi sebebiyle, iç denetçilerin rol ve sorumlulukları artmış, iç denetim elemanlarının yetkinliği daha çok önem kazanmıştır. Yetkin iç denetçi; teknik yetkinlik, eğitim, uyum sağlama, anlama, inisiyatif kullanma, bağımsızlık, objektiflik ve sorumluluk kalitesini birleştirir. İç denetçi profilinde profesyonel yetenek kadar karakter kalitesi de önem taşımaktadır. İç denetçiler görevlerini yerine getirirken geleneksel denetim anlayışı yerine katılımcı yaklaşımı tercih etmelidirler. İç denetçiler, uygulamalarında teknik yetenek

---

<sup>136</sup> ABDİOĞLU, Hasan., **İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları**, Sayıştay Dergisi, Sayı:68, Ocak/Mart 2008.s.94

ve firmada her seviyede çalışanlar ile ilişki kurabilmek gibi yüksek standartlara sahip olmalıdırlar.<sup>137</sup>

#### 4.3.4. Denetim Komitesinin İç Denetim Faaliyetlerindeki Yeri

Denetim komiteleri, mali raporlamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini, faaliyetlerin yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu ve iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçmek gibi sorumlulukları yönetim kurulu adına üstlenmiştir. Denetim komitesinin iç denetim alanındaki faaliyetlerine bakıldığında, yönetim kurulu ile iç denetim birimi arasında bir köprü görevi gördüğü söylenebilir. Komite, iç denetim faaliyetlerinde bağımsızlığın sağlanmasına yardımcı olarak objektif bir güvence sağlar.

Denetim komitesi, bugünün iç denetim fonksiyonunu bağımsız, objektif ve katma değer sağlayan ve organizasyonun operasyonel tarafını geliştiren, danışmanlık etkinliği sağlayan bir destek olarak görebilir. İç denetim organizasyonuna sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşım getirerek, risk yönetimi ve kontrol ile denetim sürecinin etkinliğini geliştirmek üzere objektifliklerini tamamlamada yardımcı olabilir. Denetim komitesinin iç denetim fonksiyonu üzerinde aktif bir gözetim rolü bulunmaktadır. Bu ilişkide ortaya çıkan gözetim faaliyetleri şunlardır.<sup>138</sup>

- İç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri sorumluluğu ve raporlama ilişkisi açısından örgütsel yapısının incelenmesi ve onaylanması,
- İç denetim bölümü yöneticisinin işe alınması, devamı ve değiştirilmesi kararı,
- İç denetim planı ve bütçesinin incelenmesi,

---

<sup>137</sup> EŞKAZAN, A. Rıza., **İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler**, <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim: 21.07.2008)s.1

- İç denetim sonuçlarının incelenmesi,
- Yasa ve yönetmeliklere uygunluk, bağımsız denetçilerin değerlendirilmesi ve potansiyel hata ve hilelerin araştırılması gibi çeşitli iç denetim projeleri için gerektiğinde talepte bulunma,
- Kalite güvenini sağlamak için öneride bulunma.

Denetim komitelerinin yukarıda sıralanan gözetim faaliyetleri yanında iç denetim biriminin etkinliğinin sağlanabilmesi açısından bir takım beklentileri vardır. Komitenin iç denetim biriminden beklentileri aşağıdaki başlıklarda toplanabilir.<sup>139</sup>

- İç denetimin bağımsızlığı,
- Güçlü liderlik ve iyi yönetim,
- Yapıcı yaklaşım ve iletişim becerisi,
- Risk değerlemenin uygulanması,
- Uygulama yöneticileri gibi düşünce yetisi,
- Getireceği öneriler ile yönetime katma değer katmak,
- Profesyonellik, mükemmellik ve tarafsızlık

Denetim Komitesi tarafından iç denetimin etkili kullanımı için; uluslararası iç denetim standartları temel referans kaynağı olarak alınmalıdır. İç Denetim standartları, mesleğin ilkelerini açıklamakta, iç denetim faaliyetinin yürütülmesi ile ilgili standartları tanımlamaktadır. Uluslararası iç denetçi sertifika programı (CIA) ise mesleğin profesyonellerinin yetkinliğini belgelemektedir. Ayrıca, standartların öngördüğü kalite güvence ve geliştirme programı (QAR), iç denetim faaliyetinin bağımsızlık, profesyonel yetkinlik, kapsam, performans ve yönetim açılarından değerlendirilmesini sağlamaktadır. Standartlar, Sertifikasyon ve kalite güvence ve

<sup>138</sup> DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006 s.184

<sup>139</sup> EŞKAZAN, Ali R., **Denetim Komiteleri ve İç Denetim**, <http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim:12.07.2008) s.1

gözden geçirme programı denetim komitesi için iç denetimin etkili kullanımında temel araçlardır. Ayrıca, iç kontrollerin değerlendirilmesi ile ilgili COSO yaklaşımı etkili bir araç olarak kullanılabilir.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası : “Denetim Komitesi”**, Deloitte Denetim Komitesi Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENET%C4%B0M%20KOM%C4%B0TES%C4%B0.pdf>, (Erişim:03.07.2008) s.3

## SONUÇ

Globalleşme hareketleri ile birlikte uluslararası sermaye hareketleri hızlanmış, çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisindeki payı artmıştır. Küresel ekonomi şartları içerisinde artık yatırımlar ülke sınırlarını aşarak farklı ülkelerdeki şirketlere yönelmektedir. Yatırımcılar, yatırımlarını yönlendirecekleri şirketleri seçerken daha seçici davranmakta sadece ekonomik göstergelerine değil yönetim biçimlerine ve şeffaflık düzeylerine ve risk derecelerine dikkat etmektedirler. Özellikle uluslararası alanda gerçekleşen skandallar ve büyük bir yatırımcı grubunun yaşadığı mağduriyet bu konudaki bilinci daha da derinleştirmiştir. Yaşanan finansal krizler ile kurumsal yönetime gereken önemin verilmediği anlaşılmış, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları şirket yönetimindeki önemi anlaşılmıştır.

Temel amacı; şirketlerin, hissedarlarına ve tüm çıkar gruplarına en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yönetilmeleri olan kurumsal yönetim, son yıllarda hem literatürde hem de uygulamalarda sıkça önemi vurgulanan bir konu olmuştur. Kurumsal yönetim, işletmelerin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür.

Uluslararası alanda yaşanan şirket skandallarının ardından, dünyada kurumsal yönetim ve denetim alanında çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. OECD tarafından düzenlenen ve 1999 tarihinde yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiş, hem üye olan hem de olmayan ülkeler için yol gösterici bir kılavuz olmuştur. Birçok ülkede kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin kodlar hazırlanmış ve yasal düzenlemelerinde kurumsal yönetime yer verilmiştir. Ülkemizde ise TÜSİAD'ın 2002 tarihinde yayınladığı "Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" ve SPK'nın 2003 tarihinde yayınladığı 2005 tarihinde güncelleştirdiği "Kurumsal Yönetim İlkeleri" kurumsal yönetim

çalışmalarına öncülük etmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri en başta halka açık şirketler için düzenlenmiş olsa da diğer kamu ve özel sektör şirketlerinde de uygulama alanı bulacağı düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin daha adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi bir yönetime sahip olmasını sağlayacak ve bu etki ile yasal mevzuatlara uyumunu teşvik edecektir. Şirketler açısından en önemli etkileri ise, kaynaklarının daha verimli ve etkin bir şekilde korunması ile piyasalara daha çok güven tesis ederek daha çok yatırımı kendisine çekip, finansman ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmeleridir. İşletmelerin sağladığı güvendedeki artış ile birlikte, ülkedeki ekonomik sistem ve sermaye piyasaları da daha çok güvene sahip olacak ve gelişimine katkı sağlanacaktır.

İç denetim, bir kuruluşun kendi personelinin, yönetsel kontrolün etkin ve doğru biçimde sürdürülüp sürdürülmediği, kayıtlar ve raporların mali, muhasebe ve diğer konularda gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı ve doğru çabuk sonuçlar verip vermediği, her şube, daire ya da diğer birimlerin sorumlu oldukları yöntem, politika ve planları uygulayıp uygulamadığı konularında birinci elden iş başındaki gözlemlere dayanarak yönetim adına yaptığı bir seri araştırma yol ve tekniklerden oluşur.

Günümüze baktığımızda modern organizasyonlarda iç denetim faaliyetlerinin, güvence sağlama ve danışmanlık etme gibi iki önemli fonksiyonu olduğunu görmekteyiz. İç denetim olmaksızın etkin bir kontrol ortamının olması imkansızdır. İç denetim başta ortaklar olmak üzere tüm çıkar gruplarını ilgilendiren ve onların menfaatlerini kollayan en önemli araçtır.

Kurumsal yönetimin etkin bir şekilde işletme bünyesinde hayata geçirilmesi, sadece ilkelere uyumun açıklanması ve bu doğrultuda yönetim kadrosunda birtakım düzenlemelere gidilip, rol ve sorumlulukların değiştirilmesi ile gerçekleştirilen görsel düzenlemelerin oluşturulmasıyla mümkün değildir. Bu anlayışın gerekliliğine inanan ve önemini bilincinde olan şirketler, bu sistemin işlerliğinin ve sürekliliğini sağlayan bir takım sistemleri de bünyelerinde oluştururlar. Bu noktada iç denetim,

güvence ve danışmanlık faaliyetleri ile birlikte, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğini ölçen bir araçtır. İç denetimler, üst yönetimin, kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde hareket etmesine fayda sağlar, varlığı ve faaliyetleri ile bu ilkelerin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesine katkıda bulunur.

Gerek dünyada gerekse ülkemizde oluşturulan kurumsal yönetimle ilgi düzenlemelerde, iç denetim ve iç kontrollerin öneminin arttığını, hatta dış denetim odaklı bir yapıdan iç denetim odaklı bir yapıya geçiş olduğunu görmekteyiz. İç denetim, hem firmanın hedeflerine ulaşması açısından hem de iç kontrol ve kurumsal yönetimi güçlendirme konusunda üst yönetim ve yönetim kurulu için değerli bir kaynaktır.

Son yıllarda yaşanan şirket skandalları ile birlikte denetim şirketlerine olan güven sarsılmış, işletmelerdeki iç denetim faaliyetlerine verilen önem artırılmıştır. Tüm paydaşların hak ve çıkarlarının korunduğu bir güvence ortamı oluşturmak amacıyla güden kurumsal yönetim anlayışı, bu güvencenin teminatı olarak da iç denetimi görmektedir. Bu sebeple tüm kurumsal yönetim düzenlemelerine baktığımızda, iç denetimlerin şirket faaliyetleri üzerindeki etkinliğinin artırıldığını ve iç denetçilere yeni rol ve sorumlulukların yüklendiğini görmekteyiz.

Denetimin ön planda olduğu kurumsal yönetim anlayışı, denetimden sorumlu komiteler oluşturulmasını gündeme getirmiştir. Denetim Komitesi, işletme yönetiminde ortaya çıkabilecek hileleri önlemek, denetçilerin bağımsızlığını güçlendirmek ve finansal raporlama sürecinin kalitesini arttırmak amacıyla önemli bir role sahiptir. Denetim komitesinin iç denetim alanındaki faaliyetlerine baktığımızda, yönetim kurulu ile iç denetim birimi arasında bir köprü görevi gördüğünü görmekteyiz. Komite, iç denetim faaliyetlerinde bağımsızlığın sağlanmasına yardımcı olarak objektif bir güvence sağlar.

Sonuç olarak, yeni rol ve sorumlulukları ile iç denetim fonksiyonu, kurumsal yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin bir teminattır. Her zaman hata,



hile ve suistimallerin olma olasılığını göz önünde bulunduran şirketler, kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini gerçek anlamda uygulamak için firma bünyelerinde iç denetim faaliyetlerine gereken önemi vermelidir.

## KAYNAKÇA

ABDİOĞLU, Hasan., **İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları**, Sayıştay Dergisi, Sayı:68, Ocak/Mart 2008.

ABDİOĞLU, Hasan., **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü Ve İmkb – 100 Örneği**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

AKBULAK, Yavuz., **Ülkemizdeki Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri**, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:30, Haziran 2006.

AKSOY, Tamer., **Basel II ve 3568 Sayılı Yasa Işığında Muhasebe mesleğinin Geleceği, Yeni Açılımlar ve Diğer Hizmet Faaliyetleri: İç Denetim**, Dayanışma Dergisi, Sayı:90, Nisan 2006.

AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Kültür**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.

AKTAN, Coşkun Can., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.

ALACAKLIOĞLU, Haluk., **En iyi Uygulamalar Kodu**, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Konferansı, İMKB-İstanbul, 7 Mart 2002.

ALTIN, H. Uğur., **Sermaye Piyasalarında kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara, 2006.

ARARAT, Melsa., **Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık**, VI. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İSMMMO Yayın No:49, İstanbul 2004.

ARAS, Güler., **İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim**, İç Denetim Dergisi, Sayı:16, Sonbahar 2006.

ATABEY, N. Ata ve Diğ., **Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından "Kurumsal Yönetim"**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Mayıs 2005.

ATAMER, Melis., **Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi**, Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2006.

AYSAN, Mustafa A., **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Boyut Yayıncılık, İstanbul, 2007

BAYDAROL, Onur., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

BİÇER, A. Altuğ., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.

CANKAR, İsa., **Denetimin Yeni Paradigması: Sürekli Denetim**, Sayıştay Dergisi, Sayı 61, Nisan/Haziran 2006.

DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.

DEMİRBAŞ, Mahmut., **İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005.

DOĞAN, Mustafa., **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007.

ECIIA ., **Avrupa'da İç Denetim**, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, Konum Raporu, Şubat 2005.

ELGİN, İnci., **Bağımsız Denetim Gözetim Kurulları**, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:21, Sayı:245, Ağustos 2006.

EROĞLU, Cengiz A., **Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması**, SPK Hukuk İşleri Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara, Haziran 2003

GÖKALP, Fisun., **Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi**, Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi, Yıl:14, Sayı:14, Ekim 2005

GÜRBÜZ, Osman A. ve ERGİNCAN., Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayıncılık, 2004.

İÇ DENETİM BÜLTENİ, **Sarbanes Oxley Yasası'nın Yönetim Kadroları ve Denetim Komitelerine Etkileri**, Sayı:2, Mart/Nisan 2003.

KAYA, Ünzüle., **İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi**, Dayanışma Dergisi, Sayı:91, Haziran 2006.

KAYACAN, Murat., **Küresel Mali Piyasalarda “Kurumsal Yönetim” Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları**, SPK Serisi Kurumsal Araştırmalar Serisi, No:4, Nisan 2006

KENDİRLİ, Selçuk ve ŞANÖZ, Fatih., **Küreselleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) Ve Firma Değeri**, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Tokat, 15 – 17 Haziran 2006.

KÖROĞLU, Çağrı ve UÇMA, Tuğba., **İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi**, Mevzuat Dergisi, Yıl:8, Sayı:3, Temmuz 2006.

KULA, Veysel., **Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, Papatya Yayıncılık, 2006.

KURT, Gülüzar., **Kurumsal Yönetim**, Dayanışma Dergisi, Sayı:90, Nisan 2006.

KURT, Mustafa ve KAYACAN, Murad., **Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: “Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin İçerik Analizi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Mayıs 2005.

KÜÇÜKSÖZEN, Cemal ve KÜÇÜKKOCAOĞLU, Güray., **Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Bilginin Rolü**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Eylül 2005.

MEMİŞ, M. Ünsal., **İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006.

ÖZER, M. Akif., **Yönetişim Üzerine Notlar**, Sayıştay Dergisi, Sayı:63, Ekim/Aralık 2006.

ÖZKUL, Levent.,**Sermaye Piyasalarında Yaşanan Son Gelişmelerin ve ABD’de Yürürlüğe Giren 2002 Tarihli Sarbanes-Oxley Kanunu’nun Türk Sermaye Piyasası Açısından Değerlendirilmesi**, SPK Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü, İstanbul, Nisan 2003

RUBACH, Michael ve PICOU, Armand., **The Enactment Of Corporate Governance Guidelines: An Empirical Examination**, Corporate Governance, Volume:5, No:5 , 2005.

SALTIK, Nihal., **İç Kontrol Standartları**, Dünyası, Cilt:2, Sayı: 26, 2007

SEZGİN, Cüneyt., **Dünya ve Türkiye’de Yönetişim**, İç Denetim Dergisi, Sayı:3, Bahar 2002.

ŞEHİRLİ, Kübra., **Kurumsal Yönetim**, SPK Denetleme Dairesi Araştırma Raporu, Sayı: XIV-4/55-3, 1999.

TANRIÖVEN, Cihan ve Diğ., **Kurumsal Yönetim Açısından Sahiplik ve Kontrol Yapısı ile Üst Düzey Yönetici Durumunun İMKB'de Faaliyet Gösteren Bankalarda İncelenmesi**, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:21, Sayı:241, Ankara, Nisan 2006.

TBD Kamu-BİB., **Bilişim Teknolojilerinde Yönetişim**, Kamu Bilişim Platformu X, 1. Çalışma Grubu, Nisan 2008.

TKYD, **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, 2004

TÜREDİ, Hasan., **Denetim**, Celepler Matbaacılık, Trabzon, 2001.

TÜRKER, Masum ve ÖNERLER, Esin O., **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-60, 2004.

TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, TÜSİAD, İstanbul, 2002.

TÜSİAD, **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-06-285, TÜSİAD, 2000.

TÜSİAD, **Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı**, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403, Haziran 2005.

TÜSİAD, **Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, Mayıs 2008.

VARIŞ, Meral ve Diğ., **Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İMKB Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 19, İstanbul, Temmuz/Ağustos/Eylül 2001.

YAKHOU, Mehenna ve DORWEILER, Vernon P., **Corporate Governance Reform: Impact on Accounting and Auditing**, Corporate Governance, Volume:5, No:1, 2005.

### **İnternet Siteleri**

ACTİVELİNE, **Sürdürülebilir Kurumsal Yönetimin Şartı: Etkinlik**, Aralık 2003, [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=1913](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1913), (Erişim: 13.07.2008)

AKTAN, Coşkun C., **Kurumsal Şirket Yönetimi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, (Erişim: 12.04.2007)

AKTAŞ, M. Ali., **İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi**, [http://www.alomaliye.com/mehmetali\\_aktas\\_ickontrol.htm](http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm), (Erişim: 23.05.2007)

ALPMAN, Gökhan., **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması**, deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 23.07.2007)

DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, Güncel Yayıncılık, 2006.

DELOITTE Kurumsal Yönetim Serisi, **Denetim Komitesi Serisi No:1 - Rol ve Sorumluluklar**, [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html), (Erişim: 12.12.2007).

DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim,**

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html),

(Erişim: 12.07.2007)

DELOITTE., Kurumsal Yönetim Serisi, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?,**

[http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0,1042,sid%253D131959,00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D131959,00.html),

(Erişim: 12.03.2007)

ERYILMAZ, Aslı., **J-SOX Amerikalı Sox'un Yerini Alır mı?,** Deloitte iç Denetim

Makaleleri, [http://www.denetimnet.net/Pages/J\\_SOX.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/J_SOX.aspx), (Erişim: 23.03.2008)

EŞKAZAN, A. Rıza., **İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler,**

<http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim: 21.07.2008)

EŞKAZAN, Ali R., **Denetim Komiteleri ve İç Denetim,**

<http://www.dosadenetim.com/mesleki.html>, (Erişim:12.07.2008)

GERAY, Damla., **Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi,**

[http://www.deloitte.com.pg/dtt/press\\_release/0,1014,sid%253D9085%2526cid%253D16562,00.html](http://www.deloitte.com.pg/dtt/press_release/0,1014,sid%253D9085%2526cid%253D16562,00.html), (Erişim: 14.03.2008)

KARACAHİSARLI, Ahmet., **Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları ve kurumsal Yönetim,** Referans Gazetesi TKYD Makaleleri,

[http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans\\_250406.jpg](http://www.tkyd.org/files/images/contentImages/referans_250406.jpg), (Erişim:

22.04.2006)

KOBİFİNANS, **Kurumsallaşma,**

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10180&Where=bilgi\\_merkezi&Category=020602](http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=10180&Where=bilgi_merkezi&Category=020602) (Erişim: 18.12.2007)

KURBAN, İbrahim., **Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi,**

[www.deloitte.com.pg/dtt/cda/doc/content/ky%20sunus.ppt](http://www.deloitte.com.pg/dtt/cda/doc/content/ky%20sunus.ppt), (Erişim: 09.04.2007)



ONUR, Altay. **İç Denetimlerin Önemi,**

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl\\_list.php?yid=225](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?yid=225), (Erişim: 26.03.2008)

ÖZEREN, Baran., **İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları,** Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ağustos 2000,

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=67>, (Erişim: 17.03.2007)

SALTIK Nihal., **İç Kontrol Standartları,**

[http://www.tarim.gov.tr/sanal\\_kutuphane3/sunum/ic\\_kontrol\\_standartlari.pdf](http://www.tarim.gov.tr/sanal_kutuphane3/sunum/ic_kontrol_standartlari.pdf),

(Erişim: 07.06.2008)

SEVİĞ, Veysi., **Kurumsal Yönetim ve Denetim,**

[http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk\\_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461](http://www.mevzuatbankasi.com/portal/konuk_yazarlar/mevzuat.asp?kategori=10&id=461), (Erişim: 04.11.2007)

SPK, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri,**

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.asp?action=showpage&menuid=10&pid=0>,

(Erişim: 08.12.2006)

TİDE, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları,

<http://www.tide.org.tr/TIDEWEB/IcSayfa.asp?KodAl=254>, (Erişim: 25.06.2007)

TKYD, **Internal Audit Role in Corporate Governance,**

[http://www.tkyd.org/tr/search\\_result.asp](http://www.tkyd.org/tr/search_result.asp), (Erişim: 23.11.2007)

TKYD, **Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Kilometre Taşları,** TKYD Broşür,

[http://www.tkyd.org/files/downloads/tkyd\\_brosur.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/tkyd_brosur.pdf), (Erişim: 12.06.2008)

UZUN, A. Kamil., **Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç denetimin Rolü,**

Deloitte Kurumsal Yönetim Makaleleri,

<http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=388>, (Erişim: 25.07.2007)

UZUN, A. Kamil., **İç Denetim İle İlgili Düzenleme ve Uygulama Sürecinde Başarı İçin Yol Haritası**, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 30.07.2007)

UZUN, A. Kamil., **İç Denetim Nedir?**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 30.04.2008)

UZUN, A. Kamil., **İç Denetimin Etkinliğinde Başarı Faktörleri Uygulama İçin Yol Haritası**, TÜSİAD, <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/AKUSunum2TUSIAD.pdf>, (Erişim: 20.06.2008)

UZUN, A. Kamil., **İşletmelerde İç Kontrol Sistemi**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim:23.03.2008)

UZUN, A. Kamil., **Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 25.01.2008)

UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası : “Denetim Komitesi”**, Deloitte Denetim Komitesi Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Denetim%20Komitesi/Makale-%20DENET%C4%B0M%20KOM%C4%B0TES%C4%B0.pdf>, (Erişim:03.07.2008)

UZUN, A. Kamil., **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlıkları ve Nitelikleri**, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Turkey-tr\\_ky\\_DenetimKomitesi2-KomiteUyelerininBagimsizligiveNitelikleri.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Turkey-tr_ky_DenetimKomitesi2-KomiteUyelerininBagimsizligiveNitelikleri.pdf), (Erişim:03.07.2008)

UZUN, A. Kamil., **İşletmelerde İç Denetim Faaliyetlerinin Rolü ve Katma Değeri**, Deloitte İç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: 03.08.2008)

UZUN, A. Kamil., **Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi**, Deloitte iç Denetim Makaleleri, <http://www.denetimnet.net/Pages.aspx?pgID=389>, (Erişim: [12.08.2008](#))

VERAL, Hakan., **İşletmelerin Denetimi ve İç Denetimin Önemi**, Seramik Pazarı,

[www.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt](http://www.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt), (Erişim: 27.11.2006)

[www.tkyd.org](http://www.tkyd.org), (Erişim: 04.07.2007)

[www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr), (Erişim: 20.07.2007)

[www.coso.org](http://www.coso.org), (Erişim:04.07.2008)

[www.tbb.org.tr/turkce/basle/denetim.doc](http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/denetim.doc), (Erişim: 21.07.2008)

<http://www.tide.org.tr/TIDEWEB/IcSayfa.aspx?KodAl=254>, (Erişim: 30.07.2008)