

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL TEZSİZ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PERFORMANS YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ÇİSEM ATA

PROJE DANIŞMANI

PROF. DR. BARIŞ ÖVGÜN



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı İç Denetim ve İç Kontrol Tezsiz Yüksek Lisans Programı 21942265 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Çisem ATA'nın "Performans Yönetiminde İç Denetimin Rolü" adlı (İngilizce Başlığı "The Role of Internal Audit in Performance Management") tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 19.01.2023

UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI

Prof. Dr. Barış ÖVGÜN

T.C. ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Barış Övgün danışmanlığında hazırladığım 'Performans Yönetiminde İç Denetimin Rolü' (Ankara 2023) adlı proje ödevimdeki bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

27.01.2023

Çisem ATA

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	2
1. PERFORMANS KAVRAMI	2
1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	2
1.2. PERFORMANS KAVRAMININ İLKELERİ	4
2. PERFORMANS YÖNETİMİ	6
2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI	6
2.1.1. Performans Yönetimi Süreçlerinin İlkeleri	7
2.1.2. Performans Yönetiminin Örgütler Açısından Yararları	7
2.1.3. Performans Yönetiminin Örgütler Açısından Dezavantajları	8
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜREÇLERİ.....	9
2.3. GELENEKSEL PERFORMANS YÖNETİMİ.....	11
2.4. MODERN YÖNETİM ANLAYIŞINDA PERFORMANS YÖNETİMİ	12
3. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	13
3.1. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ	14

3.2. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	14
İKİNCİ BÖLÜM	16
İÇ DENETİM.....	16
1. İÇ DENETİM KAVRAMI.....	16
1.1. İÇ DENETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	18
1.2. İÇ DENETİM TÜRLERİ.....	19
1.3. İÇ DENETİMİN AMACI	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	22
İÇ DENETİMİN PERFORMANS YÖNETİMİNDEKİ YERİ:	22
PERFORMANS DENETİMİ	22
1. PERFORMANS DENETİMİ TANIMI ve KAVRAMI.....	22
1.1. PERFORMANS DENETİMİ KAPSAMI.....	23
1.2. PERFORMANS DENETİMİNİN AMACI	24
1.2.1. Ekonomiklik	24
1.2.2. Verimlilik	25
1.2.2.1. Kurumsal Bazda Kıyas	26
1.2.2.2. Kurum İçi Kıyas	26
1.2.2.3. Özel Sektör Firma Karşılaştırması	27
1.2.2.4. Geçmiş Performans Göstergeleri.....	27
1.2.3. Etkililik.....	27
SONUÇ	29
KAYNAKÇA.....	30
Resmi Kaynaklar	30
İnternet Kaynakları.....	33

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Performans Denetimi Kapsamı.....	23
-------------------------------------------------	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Performans Yönetimi Sistem Süreci Döngüsü.....	11
Şekil 2 Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)	17
Şekil 3 İç Denetim Türleri.....	19

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
IIA	Institute Of Internal Auditors
UMUÇ	Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi
BT	Bilgi Teknolojileri
INTOSAI	The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts

GİRİŞ

Bu çalışmanın konusu; günümüzde değişen yönetim anlayışı ile gereklilik haline gelen performans yönetimi ve iç denetim kavramlarının kamu ve özel sektör faaliyetlerinde yeri ve önemi incelenmiştir.

Çalışmanın amacı; Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda, kuruma değer katma amacıyla yapılan bu denetimler; mali denetim, performans denetimi, uygunluk denetimi, bilgi teknolojileri denetimi ve iç kontrol denetimi şeklindedir. Performans yönetiminde iç denetimi faaliyeti olarak yürütölen performans denetiminin etkisi ve gücü ortaya koymak amaçlanmıştır. Yalnız özel sektör değil kamu sektörü içinde performans denetimi ile program, proje, süreç ve faaliyetlerin; ekonomiklik, verimlilik ve etkililik bakımından etkileri ve yararlarına değinilmiştir.

Çalışmada; performans, performans yönetimi, iç denetim ve performans denetimi kavramları tek tek ele alınıp açıklanmış ve birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Performans yönetiminin; örgütler açısından avantaj ve dezavantajları sıralanmış, iç denetim ile gerçekleştirilecek performans denetiminin neden gerekli olduğu üzerinde durulmuştur. Bu çalışma ile kamu sektörü ve özel sektör, performans yönetimi ve performans denetimi süreçlerinin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, ulaşılmak istenen hedef ve amaçlar için yapılacak her türlü faaliyet ve işlemlerin tüm açılardan kavramsal olarak açıklanmasıdır.¹ Hedeflere erişmenin gerçekleşme değeridir. Bu kaniya varmak için çıktılarının belli göstergeler ve ölçümlerle değerlendirilmesi gerekir. Sonuçların değerlendirilmesi kıyaslanabilir, anlamlı, genel geçer olmalıdır.

1.1. PERFORMANSIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Performans, Fransızca ve İngilizce kökenli bir kelime olan “performance” kelimesinden dilimize dahil olmuştur.¹ Baş ve Artar’ a (1990) göre, performans kavramı yapılması amaçlanan bir işte; bireyler ve örgütlerin planlanan bu hedefte nereye varmak istendiği ile alakalı olarak sonuçların miktar ve kalite açısından anlamını ifade eder. Bahsedilen tanıma bağlı olarak, performans kavramının oluşması için belirlenen hedef ve amaçların mevcut olması gerekir. İstenilen hedefe ulaşılması ile performans kavramında başarılı şekilde gerçekleştiğinden söz edilebilir. Performans kavramı belirlenen hedeflere istenilen sonuçlara göre; çalışma performansı, bütçe performansı gibi farklı alanlarda

¹ “Performans”, <https://www.iienstitu.com/blog/performans-nedir>, (Erişim Tarihi:16.12.2022);

karşımıza çıkar. Özer'e göre (2015) performans kavramı, planlanmış hedef ve amaçlara ulaşmadaki başarının ölçümüdür.

Performansın diğer anlamı ise; çalışanın üstlendiği iş ve görevleri zamanında, istenilen sonuçta yerine getirmesidir. Personelin çalışması sonucu çıkan iş çıktısı beklenen düzeyde ve kalitede ise; iyi(yüksek) performans, fakat istenmeyen çıktı düzeyinde ve kalitede ise kötü(düşük) performans olarak adlandırılır. Genel olarak performans ölçüsü, iş algısına ve farklı değişkenlere bağlı olup değerlendirilebilir bir olgudur. Personel performansı, daha çok örgütün performans değerlendirme ve ölçme tanımıyla alakalıdır. Performans kavramı, belirlenen amaçlara erişmek için sonuçlar ile bu sonuçların bünyesinde bulunan kaynakların ölçümü ve amaçların gerçekleşme düzeyi, ekonomikliği şeklinde tanımlanmaktadır.²

Örgütlerin varlık nedenlerine göre performans kavramını ele alış şekilleri farklılık gösterilebilir. Kâr amacı güden işletmelerde kârlı işler yapmak ve kazanç sağlamak performans ölçütü iken, kamu idarelerinde maliyet kavramı göz ardı edilebilir. Performans kavramı, küreselleşen dünya ve rekabetçi pazarda örgütlere değer katmaktadır.

Performans ile tüm bu kavramsal açıklama ve tanımlara bakacak olursak aynı temelde birleşen bir olgu olduğu görülmektedir. Yani; performans hem örgütün hem de bireyin amaçlarına ulaşmada etkinlik gösterdiği faaliyetlerin bir çıktısıdır. Çıktıları yüksek veya düşük performans şeklinde değerlemek performans göstergelerinin ölçülmesi ile olmaktadır. Buradaki gaye stratejik planların uygulanabilirliği ve gerçekleşmesine ile alakalıdır.

² Z. Hatunoğlu-İ. Bakan-İ. H. Eraslan, "İşletmecilikte Seçme Konular" Stratejik Performans Yönetimi, Ankara, 2011, s.406-407

1.2. PERFORMANS KAVRAMININ İLKELERİ

Performans kavramının ilkeleri olarak, performans ölçme ve değerlendirmede baz alınan ölçütlerden söz edilebilir. Aktan'a göre (2003), örgütsel performans ölçümünde ele alınacak kıstaslar yedi temel kavrama dayanır. Bunlar;

- Kalite,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri Memnuniyeti,
- Çalışılanların Memnuniyeti şeklindedir.

Kalite, piyasa koşullarına uygun üretilen çıktılarının algılayışına dayanan performans ölçümü olgusudur. Kavrakoğlu'na (1993) göre, kalitenin açıklanması hususunda tanımlamalarda ortak paydada bulunulmadığı belirtilmiştir. Kalite kavramı bazı uzmanlar tarafından ürünlerin hatasız üretimi olarak benimsenirken, bazı uzmanlar tarafından ise ürünlerin hatasız olması şeklinde benimsenir. Genel olarak ele alındığında kalite; ürün ve hizmet kalitesi şeklinde algılanmalıdır. Fakat ürün ve hizmet kalitesi şeklinde çizilen genel çerçevede başkaca kalite öğeleri karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Yönetim kalitesi, personel kalitesi, üretim araçları kalitesi şeklindedir.

Performans ilkelerinden verimliliğe ilişkin ayrı ayrı tanımlar bulunmaktadır. Verimlilik kavramında; emek verimliliği, faktör verimliliği gibi diğer kavramlarında

kapsama alınması gerekir. Lawlor'a göre verimlilik, kurumsal performans ölçümünün fiziki halidir.³ Verimlilik; üretim kaynaklarının en iyi biçimde tüketilmesini gerektirir.

Performans ilkelerinden kârlılık; maliyet ve kazanç arasındaki oran demektir. Yani kârlılıktan bahsedilebilmesi için; gelir karşısında işletme maliyetlerinin (üretim, işçi, sabit ve değişken vb.) düşük olması beklenir. İşletmelerde aşağı çekilen maliyet unsurları karlılığı artıracığı için performans açısından olumlu sonuçlar verir.

Performans ilkelerinden bir diğeri; yeniliktir. Yenilik değişen rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesi açısından önemlidir. Örgütteki yeni keşiflerin varlığı uzun vadede performans yönetimi konusunda katkı sağlar. (Aktan,2003)

Performans ilkelerinden memnuniyet ise, maddi olmayan bir kavram olarak tanımlanır. Dikkate alınacak olan müşteri ve personel memnuniyeti; yapılan anketler, geri bildirimler, personel sirkülasyon oranı gibi araçlar sayesinde belli sonuçlar verir ve performans ölçümünde göstergeler olarak ele alınabilir.

Örgütlerin performans olgusunu yorumlama şekli günden güne değişen bir seyirdedir. Performans yönetimi anlayışı artık bir gereklilik halini almıştır. Bu gerekliliğin getirisi olarak, artık sadece kâr amacı güden yönetim düşüncesi önemi yitirmekte, geleneksel yönetimden modern yönetim düşüncelerine doğru geçiş sağlamaktadır. Performans ilkeleri olan, kalite, verimlilik, kârlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti kavramları, örgütlerin amaçlarına ulaşması yolunda ele alındığında, performans ölçümüne katkıda bulunur.

³ E. Kâhya, O. Polat, "Bir İşletmede Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi Tasarımı", Eskişehir, 2019.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, örgütlerin faaliyetlerine değer katmak amacıyla; çalışanların performans çıktılarında daha verimli sonuçlar almak için yürütülen bir yönetim aracıdır. Performans yönetimi ile ortak hedefte buluşma açısından faydalı uygulamalar sağlanabilir.

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI

Performans yönetimi stratejik hedeflerle iş birliği içinde ve örgütlerin başarı elde etmesi için geliştirilen bir olgudur. Örgütün hedeflerine ulaşma araçları arasında ilk sıradadır. Öyleyse "Performans yönetimi, bireysel katkıda bulunanların ve takımların kapasitelerinin artırılması ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi suretiyle, organizasyonlarda devamlı başarı elde edilmesinde yararlanılan stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşımdır. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır."⁴ Bu açıklamada genel olarak, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmada performans yönetiminin daha iyi çıktılar almak için uygulanması ve geliştirilmesi gereken bir kavram olduğu belirtilmiştir.

Performans Yönetimini sadece bireylerin yönetimi olarak ele almamak gerekmektedir. Bu bakımdan performans yönetimi, daha geniş bir çerçevede irdelenmesi gereken, sistemin nasıl çalıştığı üzerinde duran bir kavramdır.

⁴ Hatunoğlu, Bakan-Eraslan, s.406.

2.1.1. Performans Yönetimi Süreçlerinin İlkeleri

Performans yönetimi belli süreçler ve süreçlerin kapsadığı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler örgütün sistemi içerisinde tüm birimler ve faaliyetlerle birlik içerisinde yürütülen süreçlerden oluşmaktadır. Süreç içerisinde yer alan ilkeler şu şekildedir:

- Yönetimin bireysel performanslar açısından planlanması,
- Performansların doğru değerlendirmesi için performansı ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmesi için düzenli şekilde gerekli çalışmaların yapılması,
- İşgörenler ile yüz yüze veya anket şekliyle performans değerlendirme çalışmalarının yapılması,
- İşgöreni ödüllendirmek için yapılan değerlendirmelere performans göstergelerinin referans olması.

2.1.2. Performans Yönetiminin Örgütler Açısından Yararları

Performans yönetiminin örgütler için yararları şöyledir;

- Etkin çalışan performans yönetim sistemi çalışanların gösterdikleri performansları açısından yön gösterici olur.

- Çalışanların çalışma potansiyellerini artırma, kendilerini gösterme açısından fırsat sağlar.
- Performansının şeffaf ve dürüst şekilde değerlendirildiğini düşünen işgörenler, şirketin stratejik hedeflerine ulaşma gayesinde daha çok katılımcı olurlar.
- Yapılan değerlendirmeler sonucu, motive edici uygulamalar ve adil ödüllendirme sistemleri geliştirilir. İK biriminin uygulayacağı sistemleri bu göstergeleri temel alarak uygulamasına yardımcı olur.
- Çalışanların mesleki istek ve amaçlarını analiz etme ve uygun olan birimi seçme konusunda İK birimine yerleştirme planları sunar.
- Üst yönetimin karar alma sürecinde kaynak edindiği raporlar, istatistikler, bilgi havuzuna veri sağlar.
- Personel performansının denetlenmesiyle, hedeflere ulaşmada bulunduğu konumu, eksikliklerini, işe kattığı katma değeri görme açısından önemlidir. Üst yönetici de bu değerlendirme sonucu personelin akademik açıdan gelişimine katkıda bulunur.
- İdarecilere önemli kararlar alma konusunda yol gösterir. Personel yönetimi hususunda yöneticilerin bireysel ufkunu açar.

2.1.3. Performans Yönetiminin Örgütler Açısından Dezavantajları

Performans yönetiminin örgütlere aşağıda sayılan durumlar gibi olumsuz etkileri vardır:

- Yanlış değerlendirmeye sebep olan performans yönetimi sistemi çalışanların iş azmini azaltır.
- Çalışma performansının değerlendirilmesini istemeyen personelin yönetici ve işle olan bağını bozabilir.
- İK'nın performans değerlendirmelerine dayanarak yaptığı uygulamalardan hatalı sonuçlarla karşılaştığını düşünen çalışan çalıştırılan sisteme direnebilir.
- Değerlendirmeler sonucu kesin yargılardan uzak durulabilir ve süreç sekteye uğratılabilir.
- Süreçlerin uygulanması karmaşık ve maliyetlidir. Her örgütün yapısı bu tür değerlendirmelere uygun olmayabilir. (Bulut, 2004).
Sayılan bu maddeler şirketlerin yapısal yönleriyle ilişkili şekilde farklılaşabilir.

Örgüte avantaj ya da dezavantaj sağlayan performans yönetimi uygulamaları aralarında kıyas yapılarak biri diğerine tercih edilebilir. Fakat stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir yere sahip olan bu modern yönetim aracı, uygun koşullar sağlanarak etkin bir şekilde yürütülmelidir.

2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

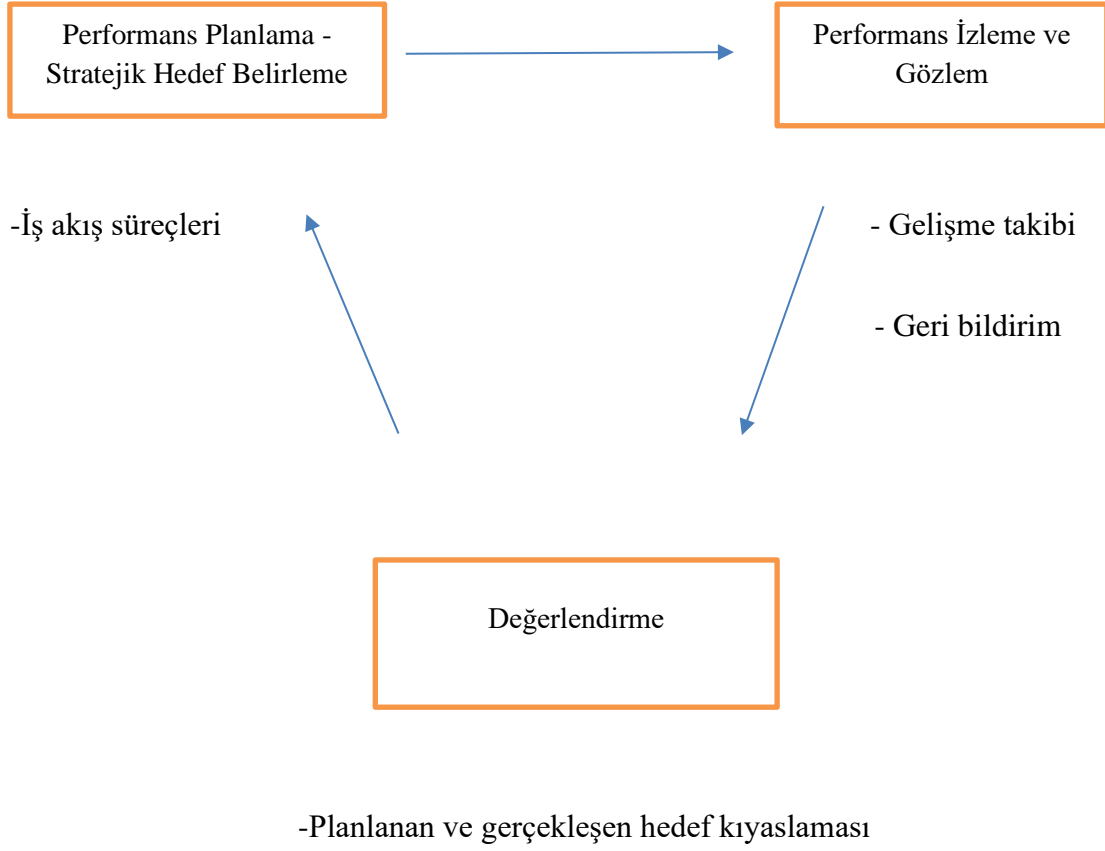
Performans yönetiminde izlenecek yollar belli adımlardan geçmektedir. Örgüt yapısına uygun, sistematik ve uygulanabilir bir performans yönetim sistemi geliştirilmelidir. Performans yönetimi yönetim tarafından belirlenen stratejik hedefleri ilk basamak olarak alır. Süreç içinde başlangıçta planlama yapılır, bu plana uygun olarak

uygulamalar gerçekleştirilir son olarak yönetici tarafından performans ölçümleri uygulanarak değerlendirme yapılır. Üst yönetim örgütlerde performans yönetiminin işletilmesi, birimler arasında uygulama koordinasyonlarının sağlanması, gerekli değerlendirme ve sonuçların izlenmesi konusunda sorumludur. (Özer, 2015.).

Performans yönetiminin tam anlamıyla uygulanması için aşağıda sayılan süreçlerden oluşması gerekmektedir.

- Planlama: Bu sürecin ilk basamağı amaçların belirlendiği planlama safhasıdır. Örgütün içinde bulunduğu tüm şartlar belirlenir, bu şartlar dahilinde neler yapılabileceğinin bir yol haritası çizilir.
- Uygulama: Çizilen yol haritasındaki adımların gerçekleştirilmesidir. Bu safhada amaçlara ulaşmak için uygulanan faaliyetlerin hayata geçirilmesini ifade eder.
- İzleme: Planların uygulama aşamasının başlangıçta belirlenen basamaklara uygunluğunun yönetim tarafından gözlemesidir. Yönetim burada etkin bir KRY sistemi ile riskleri kontrol ederek planlama hedeflerinden çıkmaları engelleyebilir, öngörüsünü artırabilir.
- Gözden geçirme: Burada tüm faaliyetlerin uygulanabilirliği konusu, yaratacağı etkiler, performans yönetiminin örgüt yapısında olumlu ya da olumsuz yaratacağı efektler ve ileride oluşacak farklı ihtiyaçları yorumlamak için gerekli olan bir süreçtir. Bu basamaktan sonra süreç geliştirilebilir.

Performans süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği haliyle bir döngü içinde işlemektedir.⁵



Şekil 1 Performans Yönetimi Sistem Süreci Döngüsü

2.3. GELENEKSEL PERFORMANS YÖNETİMİ

Yönetim düşüncelerinin doğuşu sanayi devrimi ile, üretim yapılarının değişmesi sonucu ortaya çıkmıştır. 1800'lü yıllarda, insan gücü yerine makine gücüne evrilen üretim yapıları, yönetim anlayışında klasik yönetim düşüncelerinin temelini

⁵ Hartle, F. (1992). Performance management: Where is it going. *Competency-based human resource management*. London: Kegan Paul.

oluşturmaktadır. Farklılaşan bu ekonomik yapılar örgütlenme ve yönetim faaliyetlerini beraberinde getirmiştir.⁶ Klasik yönetim anlayışında örgütün iç ahenkleri yöneticilerin endişelerini oluştururken, 1950'lere doğru sadece iç çevre değil örgütün dış çevresinin de önemi anlaşılmıştır. Bu sebeple modern yönetim düşüncesinin temelini dış çevrenin örgüt ve yönetime etkileri oluşturmaktadır. Modern yönetim anlayışında, örgütün hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen bir yapıya dönüştürme fikri ön plana çıkmaktadır. İşte bu yönetim felsefesini oluşturan değişimler birçok yönetim argümanını da beraberinde getirmiştir.

Bu açıdan bakılacak olursa, geleneksel performans yönetiminde işletmelerin rekabet koşulları, insan kaynakları, üretim araçları, küreselleşme gibi kavramlar etkisinde değil de daha sınırlı kâr elde amacı gibi amaçlar doğrultusunda planlamalar yaptığını görmekteyiz.

Örgütlerin dış çevre etkilerini hesaba katmadığı, stratejik planlamalara uymayan, uzun vadede öngörüler yapmayan, birimler arasında karmaşık yapıları göz ardı eden geleneksel bakış açısı birçok konudan yetersiz kalmıştır.

2.4. MODERN YÖNETİM ANLAYIŞINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Değişip gelişen pazar payları örgütlerin kendilerini yenilemeleri konusunda destekleyici olmuştur. İşletmeler için önemli olan müşteri memnuniyeti kavramı, yönetimde sadece kar maksimizasyonu amacı güden bir anlayıştan ziyade teknoloji ile uyumlu, geri bildirimlere çabuk ve pratik cevap verebilen yapılara dönüşmesini

⁶ Eroğlu, F. (1994). Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3-4).

sağlamıştır. Tüm bu bahsedilen kavramların gerçekleşmesi için ise, tüm birimleriyle tam motivasyonlu, kaliteli ürün çıkaran bir performans yönetimine ihtiyaç duyulmuştur.

Modern yönetim anlayışındaki performans yönetimi kavramı; örgütün kaynak planlamasının doğru yapılması, atıl kaynak kullanımı aza indirilmesi, üretim araçlarını düşük maliyetle elde etmesi şeklinde etkin uygulanabilir. Ayrıca stratejik planları yürütmeye önemli bir etken olan iş gücü kavramının da performans yönetimi ile daha etkin yönetilmesi gerekmektedir. İyi kurgulanmış yazılımsal alt yapı, bilgi teknolojileri kullanılarak güncellenen yönetim anlayışına ayak uydurmak gerekmektedir. Teknolojiden sağlanan bu fayda sonucu daha doğru, şeffaf, kıyaslanabilir bir performans ölçüm sistemi kurulabilir.

3. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir tanıma göre; “Performans Değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kâr merkezinin performansı, kârlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen hemen imkânsız gibidir. Belirtilen nedenlerden ötürü, belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların

performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamaya geçirilmiştir.”⁷

3.1. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Örgütlerin stratejik planlarına ulaşmak için göstermiş oldukları çabaların ve çıktılarının analizlerinin yapılması gerekmektedir. Performans ölçümü, gerçekleştirmelerin ve uygulama sonuçlarının ulaşılmak istenen stratejik amaçlara uygunlunun değerlendirildiği, karşılaştırmaların yapıldığı analizdir. Hatunoğlu, Bakan, Eraslan (2011)’ a göre; performans ölçümündeki temel gaye stratejik hedeflere ulaşmanın kolaylaştırılmasıdır. Üst yönetimin gerçekleştirme analizlerini ve sonuçların hangi düzeyde gerçekleştiğini anlaması açısından performans ölçümü çok önemlidir. Ölçüm; sonuç ve çıktılarının nicel ve somut karşılığıdır.

Burada bahsedilen ölçüm araçları, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulacak yıllık ciro rakamları, bütçe gerçekleştirmeleri, memnuniyet anketleri gibidir. Örgütler stratejik hedeflere ulaşmada kullanacakları ölçütleri; misyon, vizyon, varlık açıklamaları gibi unsurlara istinaden belirlemelidirler. Kullanılabilir bilgi ve değerlendirmelerin varlığı ihtiyaçları karşılayan bir ölçüm sisteminden geçer.

3.2. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performansı şeffaf, doğru ve kıyaslanabilir bir şekilde değerlendirmek için,

⁷ KILINÇ, T., & Akkavuk, E. (2001). TAKIM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNE METODOLOJİK BİR YAKLAŞIM. *Akdeniz IIBF Dergisi*, 1(2), 103-120.

performans ölçüm sistemlerinin en iyi şekilde kurgulanması gerekir. Çıkan sonuçların örgüt yönetimine katkı sağlaması için düzenli ve sistematik bir şekilde, kendini geliştirerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu değerlendirme sistemi örgütün yönetim kültüründe, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmiş ve özümsemiş şekilde olması gerekmektedir.

“Performans değerlendirmesi; çalışan bazında, takım bazında, kurumsal bazda veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Genellikle şirketlerde, performans değerlendirmesi temel olarak çalışan bazında yapılmaktadır. Çalışan bazında performans değerlendirmesinin temelinde yatan varsayım ise, çalışanların performansının, ekip ve şirket performansından bağımsız olarak ölçülebildiğidir. Diğer bir deyişle çalışan performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve şirketin performansını oluşturduğudur. Diğer bir varsayım ise, şirketin tüm hedeflerinin çalışan bazına indirilebildiğidir. Başka bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, şirket hedeflerine paralel olduğu ve tüm bireysel hedeflerin toplamının şirketin genel hedeflerini oluşturduğudur.”⁸

⁸ Özkaya, S. (2013). *Performans yönetimi ve kamu sektöründe performans yönetimi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ DENETİM

1. İÇ DENETİM KAVRAMI

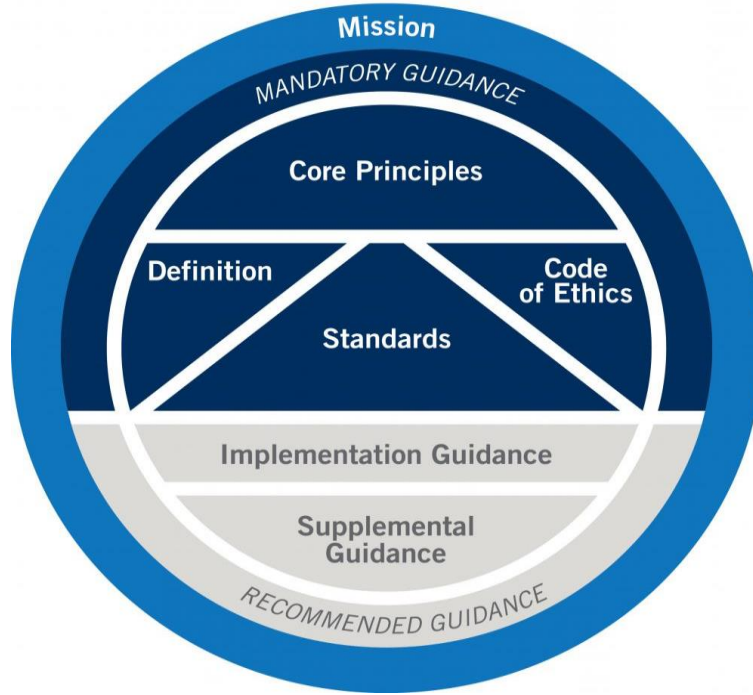
Akarkarasu (2000) 'a göre iç denetim; ekonomik ve ekonomik olmayan tüm göstergelerin incelendiği bir denetim şeklidir. İç denetim örgüte değer katmak için, işletme faaliyetlerini bağımsız bir şekilde iç denetçiler aracılığıyla denetleyen ve üst yönetime bu konuda makul güvence sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. İç denetim; örgütlerin karşı karşıya kaldıkları tüm riskleri değerlendirir, iç denetim standartlarına uygun şekilde faaliyetleri değerlendirir, görüş bildirir.

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olan iç denetim, kurumsal risk yönetim sistemlerinin kurulmasını, işletmede genel etik kavramının benimsenmesini ve performans yönetiminin yerinde işlenmesini sağlar.

İç denetim sadece finansal ve muhasebesel denetim gibi algılanırken zaman içerisinde kurumda yer alan tüm süreçleri denetler hale gelmiştir. Modern yönetim anlayışının gelişmesi ile diğer yönetim anlayışlarının tamamlayıcısı olmuştur.

1941 yılında kurulan IIA (The Institute of Internal Auditors) yani Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü; iç denetim standartlarını, mesleki eğitim, rehber ve sertifikasyon programı uygulayıcısıdır. Günümüzde yaklaşık 170 civarı ülkeye hizmet vermektedir.

IIA'nın Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi olan UMuÇ iç denetçiler için mesleki bir çerçevedir.



Şekil 2 Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)

UMUÇ, zorunlu rehber (mandatory guidance) ve tavsiye edilen rehber (recommended guidance) olmak üzere iki kısımdan oluşur.

Zorunlu rehber ilkeleri şunlardır:

1. İç denetim mesleki uygulaması için ana prensipler (core principles),
2. İç denetimin tanımı (internal audit definition),
3. Etik kurallar (code of ethics),
4. Standartlar (standards).

Tavsiye edilen rehber ise;

1. Uygulama rehberleri (implemantation guidance),
2. Tamamlayıcı rehberden (suplemental guidance) den oluşur.

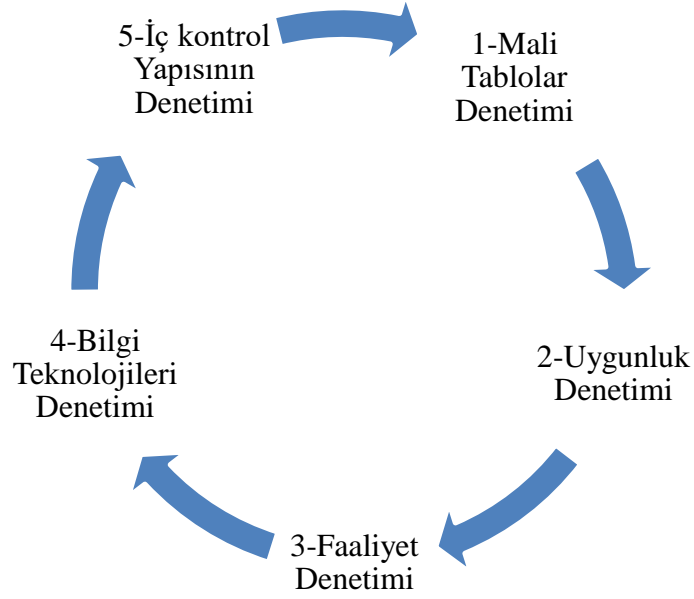
IIA (2016) 'a göre iç denetim; kuruma değer katmak için, kurumdan bağımsız bir şekilde faaliyetleri denetleyen, hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan ve üst yönetime makul güvence veren denetim ve danışmanlık kavramıdır.

1.1. İÇ DENETİMİN ÖZELLİKLERİ

- İç denetim bağımsız ve objektiftir: IIA' ya göre, iç denetim faaliyeti nesnel olmalıdır. İç denetçiler bu standart gereği bağımsızdır. (IIA, 2016:4).
- Makul güvence verir, danışmanlık sağlar: İç denetçi, üst yönetime yaptığı denetim hakkında tavsiye verir, denetim sonucu elde edilen bulguları nesnel şekilde değerlendirir. (IIA, 2016:2).
- Kurum faaliyetleri genel olarak ele alır,
- Belirli standartları olan bir yaklaşımdır,
- İç denetim sistemi, örgütlerde risk odaklı ve makul bir güvence hizmeti vererek tavsiye ve proaktif bakış açısıyla işletmenin değerlerini korumayı ve geliştirmeyi hedefler.

1.2. İÇ DENETİM TÜRLERİ

Adiloğlu'na göre (2011); işletmelerde iç denetim, kurumsal risk yönetim sistemine yardımcı olur, mevcut sistemin geliştirilmesine katkıda bulunur. Bu açıdan bakıldığında;



şekil 3 İç Denetim Türleri

Mali tablolar denetimi, kurumda hazırlanan mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olup olmadığını, yanılıcı bilgi belge içermediğinin ve bu tablolara göre karar alanlar için güvenilir olduğunun denetimidir.

Güredin'e (2008)'e göre uygunluk denetimi; kurumdaki şt düzey yöneticilere rapor edilen, her türlü işlem ve faaliyetlerin yürürlükteki mevzuatlara, kurum içi yönetmelik, tüzüklere uygunluğunun denetimidir. Çünkü bazen kurumun belirlediği iç politika ve yönetmelikler bazen yasal mevzuatı ihlal edebilir.

Faaliyet denetimi, mali nitelikte olan ya da olmayan tüm işlemlerin, stratejik planlarda hedeflenen amaçlara göre etkin, verimli ve ekonomik şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin, üst yönetiminin uygulayıcılığının denetlenmesidir.

Gelişen teknoloji ile işletme faaliyetleri açısından da bilgi teknolojilerinin kullanma zorunluluğu artmıştır. Bilgi Teknolojileri (BT) denetimi; tüm bu işlemler içerisinde kullanılan teknolojik alt yapının güvenilirliğinin raporlanmasıdır.

Kurumun karşı karşıya olduğu riskleri yönetebilmek için, iç kontrol yapısına ve kurumsal risk yönetimi sistemine (KRY) ihtiyaç vardır. Fakat kurulan bu iç kontrol sistemine rağmen suiistimale açık kontrol ortamlarının denetimi gerekmektedir. İç kontrol sisteminin denetimi suiistimal konularında tecrübeli iç denetim elemanları tarafından yapılmalı ve iç kontrol sisteminin başarısı raporlanmalıdır. (Kiracı, Çelikay Şengül, 2014)⁹

1.3. İÇ DENETİMİN AMACI

İç denetimin asıl amacı, kuruma ihtiyacı olan değeri katmaktır. Diğer amaçlarından bahsedilecek olursa;

- İşletme faaliyetlerini denetleyerek ve iyi örnek uygulamaları da sunarak yönetime görüş bildirir,
- Tüm faaliyetlere ilişkin süreç ve iş akışlarının denetleyerek, karşılaştırılması muhtemel riskleri belirler iç kontrol sistemine katkıda bulunur.

⁹ Murat KİRACI. Duygu ÇELİKAY ŞENGÜL. İç Denetçilerin Hileler Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, Haziran,2014. C:16, S.2, s:81

- Tüm mali işlemlerin genel standartlara uygunluğunu denetleyerek, finansal tabloların güvenilirliğini artırır.
- Kurumun üst yöneticilerine kurum ihtiyaçları doğrultusunda danışmanlık hizmeti verirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ DENETİMİN PERFORMANS YÖNETİMİNDEKİ YERİ:

PERFORMANS DENETİMİ

1. PERFORMANS DENETİMİ TANIMI ve KAVRAMI

Performans denetimi kavramından, genel itibariyle performans yönetimi faaliyeti içerisinde iç denetimin iç denetçiler vasıtasıyla yaptığı; ekonomiklik, verimlilik ve etkililik açısından denetimi ifade etmektedir.

Performans denetimi; “Bu tür denetime ek olarak aynı derecede önemli bir tür denetim daha vardır ki o da performans denetimidir. Performans denetimi kamu yönetiminin performansını, ekonomikliğini, etkililiğini ve verimliliğini incelemeye yönelmiştir. Performans denetimi sadece belirli mali işlemleri değil hükümetin yönetsel ve organizasyonel tüm eylemlerini kapsar.” şeklinde ifade edilmiştir.¹⁰ Performans denetimi; denetim standartları arasında yer almaktadır.

¹⁰ Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), “Yasallık Denetimi, Kurallara Uygunluk Denetimi ve Performans Denetimi”, Peru, 1977.

1.1. PERFORMANS DENETİMİ KAPSAMI

Performans denetimin kapsamına şunlar girmektedir:

INTOSAI
- Kurum faaliyetlerinin kurum içi uygulama ve kurallara göre denetlenmesi,
- İşgören, mali ve mali olmayan tüm kaynakların performans göstergelerine göre incelenmesi, bu değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan noksanları gidermek için izlenen politikaların denetlenmesi,
- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetler ve belirlenen amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının etkinlik açısından, çıktıların denetlenmesidir.
UMUÇ
- Performans denetimi ile örgütün önceden belirlediği hedef ve amaçlara ulaşp ulaşmadığını değerlendirmeye çalışır. Kurum faaliyetlerinin ve sonuçlarının verimlilik, ekonomiklik etkinlik yönlerinden denetlenmesine yardımcı olur.

Tablo 1 Performans Denetimi Kapsamı

1.2. PERFORMANS DENETİMİNİN AMACI

Performans denetiminin amaçları kamu ve özel yönetimler şeklinde düşünülebilir. Her ikisinde temelde kaynak kullanımı ve faaliyetlerin ekonomikliği, verimliliği, etkinliği şeklinde düşünülse de kamu açısından başka amaçları da gerçekleştirir. Kamu açısından performans denetiminin ana amaçlarından birisi de yasama kontrol ve gözetiminin etkili biçimde uygulanmasında politika yapanlara yardımcı olmaktır.

Performans denetiminin iki önemli amacı vardır;

- Performans denetimi, uygulanan iyi faaliyetleri açığa çıkararak hizmet kalitesini bir üst noktaya taşır, üretimi geliştirir.
- Bu denetimler kamu için saydamlık ve hesap verme kavramlarını destekler, kamu harcamalarında tutumluluğa sebep olur.

1.2.1. Ekonomiklik

Ekonomiklik veya tutarlılık kavramı; amaç ve hedeflere ulaşırken sarf edilen emek, kaynak ve işlemlerin fayda/maliyet açısından yorumlamasıdır. Kebeli (2020)'ye göre, tutumluluk kavramı performans denetimi içerisinde amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetlerde kamu kaynaklarının verimli kullanıldığı, diğer uygulama ve kaynak kullanımında iyi örnekler araştırılıp iyileştirmeler yapılmasıdır. Özellikle kamu idarelerinde tutumluluk kavramı gereği yapılan denetimlerde; ihale denetimleri, iş sözleşmesi denetimleri, satın alma sözleşmesi denetimleri gibi denetimler örnek teşkil etmektedir.

Ekonomiklik kavramı denetiminde; ‘eğer o faaliyet başka kaynaklarla yürütülseydi nasıl kazanç sağlanırdı?’ ya da ‘diğer iyi uygulama örnekleri hangi kaynaklarla yapılmıştır?’ şeklinde sorulara cevaplar aranmasıyla denetim gerçekleştirir. Bu şekilde kıyas yoluyla yapılan çalışmalar, başarıya ulaşma ve daha genel sonuçlara ulaşma açısından önemlidir. Amaçların gerçekleşmesinde ortaya çıkan çıktı ve yürütülen faaliyetlerin sadece kıyas şeklinde değil ayrıca, yerindelik ve kalite şeklinde de değerlendirmesi gerekmektedir.

Ekonomiklik kavramına göre iyi uygulamalar;

- Sonuç çıktılarının yerinde ve zamanında elde edilmesi,
- Bu çıktıların düşük maliyette ve yeterli kalitede olması,
- Benzer faaliyetlerde kullanılan kaynakların kıyas ve analizi,
- Ulaşılan hedeflerin etkinlik açısından analizi.

Ekonomiklik kavramına göre iyi olmayan uygulamalar;

- Faaliyet ve işlemler yapılırken kullanılan girdilerin çok zaman, fazla maliyet ve emekle elde edilmesi,
- Hedefe ulaşmada etkisi olmayan diğer faaliyetler,
- Çıkan sonuçlarda gerekli kontrollerin yapılmaması.

1.2.2. Verimlilik

Okur’a (2007) göre verimlilik kavramı; amaçlara erişmede yapılacak tüm faaliyet ve işlemlerde az kaynakla çok çıktı elde edilmesi anlamına gelmektedir.

Performans denetiminin görevlerinden bir diğeri olan verimlilik kavramı; tutumluluk kavramı ile amaç olarak her ne kadar aynı düşünceye sahip olsa da biri

girdilerin elde edilmesinde kullanılan çabayı önemserken bir diğeri kaynakların kullanımı sonucundaki çıktıları önemser. Bu kavram performans değerlendirmesi denetiminde genellikle; iş akışı denetimi, BT denetimi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu Performans Denetimi Rehberi' ne göre (2016) performans denetimde verimlilik olgusu; girdi ve sonuçların birbiri ile matematiksel olarak oranıdır. Burada başlangıçta tüm girdilerin maliyeti bulunur. Hesaplanan bu maliyetler sonucu verimlilik denetiminde genel standartlara göre uygunluğuna bakılır. Fakat maliyet hesaplama konusunda sorunlar var ve sağlıklı bilgi elde edilemiyorsa, diğer uygulamalar kıstas alınır, kıyaslamalar yapılır.

1.2.2.1. Kurumsal Bazda Kıyas

Kıyas yapılabilmesi açısından bazı girdi kalemleri ve faaliyetler aynı yapıdaki kurumlarla kıyaslanabilir. Bu şekilde yapılan kıyaslamada ekonomik uygulamalar örnek alınabilir. Kıyas yapılacak veriler şunlardır;

- Genel yönetim giderleri,
- Sağlanacak hizmet ve ürünün kullanım miktarlarının dağılımı,
- Üretim elemanları ve araçlarının maliyeti,
- İşgören girdi verileri,
- Performans göstergeleri.

1.2.2.2. Kurum İçi Kıyas

Aynı kurum içerisinde farklı şube ve farklı birimler arasında üretim ve hizmet sağlama maliyetleri kıyaslanabilir. Örneğin; fabrikalar arası hammadde kullanımı,

şubeler arası personel maliyetleri, müdürlükler arası elektrik tüketimi gibi.

1.2.2.3. Özel Sektör Firma Karşılaştırması

Aynı mal ve hizmeti üreten sektör firmalarda kıyaslamalar yapılabilir. Örneğin; eğitim sektörü, firma lokasyonu kıyası gibi. Fakat burada sektör kıyaslaması özellikle ücret maliyeti sendikasyonel faaliyetler açısından sorun yarabilir. Farklı dinamikler içinde olan benzer firmalar maliyetlerinin kıyaslanması doğru sonuçlar vermeyebilir. Çünkü bir firmada üretim açısından gerekli olan girdi bir diğer firmada daha az öneme sahip olabilir.

1.2.2.4. Geçmiş Performans Göstergeleri

Önceki yıllar uygulama sonuçları, ileriye öngörü açısından faydalı olabilir. Daha verimli uygulamalar analizi yapılabilir.

1.2.3. Etkililik

Performans denetiminin bir diğer kavramı olan etkililik kavramı; hedeflerimize ne düzeyde ulaştığımızın cevabıdır.

Etkililik unsuru için yapılan denetimin amacı; stratejik hedefler çerçevesinde belirlenen faaliyetlerin ne oranda gerçekleştiği ve başlangıç hedeflerine ne düzeyde erişildiğidir. Be denetimler sonucu ortaya çıkan veriler hedeflere ulaşmada ortaya çıkan yetersizlikleri ve engelleri tanımlar ve ileride gerçekleştirilecek denetimlere ışık tutar.

Kartalcı'ya (2007) göre etkililik unsurunun amacı; girdi-çıktı ilişkilerine odaklanan verimlilik unsurundan farkı, çıktı ve sonuçlara odaklanması ve hedefler ile

gerçekleşmelerin ilişkilerini incelemesidir.

Performans göstergeleri başlangıçta belirlenen hedeflerin, yürütülen tüm faaliyet ve işlemler sonucunda ne oranda gerçekleştiğini gösterir. Karaaslan'a (2015) göre; performans göstergeleri, hedeflere ulaşma sürecinde izlenen değişimlerdir. Etkililik unsurunda bu göstergeler incelenmelidir. Performans göstergeleri üzerinde bir çalışma yapılmamış ise iç denetçiler hedeflerle bağlantılı, akıllı hedef kriterlerine uygun göstergeler oluşturup, önerilerde bulunmalıdır.

SONUÇ

Yukarıda sayılan performans denetimine özgü ekonomiklik, verimlilik, etkinlik kavramları her ne kadar keskin hatlara birbirinden ayrılmasa da temelde aynı amaca hizmet etmektedir. Asıl amaç ister özel sektör olsun ister kamu sektörü, belirlenen hedeflere ulaşmak için üretim girdilerinin verimli kullanılması ve bu girdileri elde etme maliyetinin az olmasıdır. Örgütler amaçları ne olursa olsun varlıklarına değer katma amacıyla ortak bir paydada buluşur.

Günümüzde gelişen teknoloji, rekabet ortamı, belirsizlikler, pazar paylarının değişmesi, insan faktörü gibi etkenler yönetim anlayışının geleneksel yönetimden modern yönetim anlayışına evrilmesine neden olmuştur. Bu nedenle; iç denetim örgütlerin, idarelerin hedeflerine ulaşmak amacıyla benimsediği stratejik planlarını, kurmuş oldukları kurumsal risk yönetimi sistemlerini, kontrol faaliyetlerini geliştiren, değer katan, makul güvence sağlayan aslında bu kavramlarla iç içe geçmiş süreçtir. Denetçiler; performans yönetimi açısından denetim faaliyetini kullanarak, hedeflenen performansın ölçümünü, değerlendirmesini ve performans göstergeleri aracılığı ile gerçekleştirme sonuçlarını raporlarlar.

Sonuç olarak modern yönetim anlayışı içerisinde iç denetim faaliyeti ve performans yönetimi ayrı düşünülemez kavramlardır.

KAYNAKÇA

Resmi Kaynaklar

M.İ. Baş, A. Artar, “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1990, s.13

ÖZER, Prof. Dr. M. Akif, “İç Denetime Yönelik Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin, Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi ve Yönetimi” Adalet Yayınevi, Ankara, 2015.

Z. Hatunoğlu- İ. Bakan-İ.H. Eraslan, “İşletmecilikte Seçme Konular Stratejik Performans Yönetimi”, Ankara, 2011, s.406-407

E. Kâhya, O. Polat, "Bir İşletmede Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi Tasarımı", Eskişehir, 2019.

Aktan, C. C. (2003). *Değişim çağında devlet*. Çizgi Kitabevi.

Bulut, Z. A. (2004), ‘İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler’, *Mevzuat Dergisi*, 7,1-10.

Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. '*Kamu yönetimi; Klasik (Yapı ve Süreçler)*', Adalet Yayınevi, 2015.

KILINÇ, T., Akkavuk, E., '*Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım*', Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, 103-120, 2015.

Özkaya, S., '*Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*', Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Akarkarasu, N., '*Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler*', Sermaye Piyasası Kurumu Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü, İstanbul, 2000.

The Institute Of Internal Auditors (IIA), '*Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi*', çev. Türkiye İç denetim Enstitüsü, 2016.

ADİLOĞLU, Dr. Burcu, '*İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*', Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2011.

Ersin GÜREDİN, '*Denetim ve Güvence Hizmetleri*', Türkmen Kitabevi, İstanbul,13. Baskı. 2010.

Kiracı, M., Çelikay Şengül, D., ‘*İç Denetçilerin Hileler Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi*’, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, Haziran, 2014.

Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), “*Yasallık Denetimi, Kurallara Uygunluk Denetimi ve Performans Denetimi*”, Peru, 1977.

Kebeli, A., “*Kamu İç Denetiminde Performans Denetiminin Yeri. Denetişim*”, 2012, (20), 5-34.

Okur, Y., “*Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi*”, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu, “*Kamu İç Denetçileri için Performans Denetimi Rehberi*”, Ankara, 2016.

Kartalcı, K., “*Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi*”, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.

Karaaslan, Haydar. “*Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler*”, İstanbul, 2015.

İnternet Kaynakları

“Performans”, <https://www.iienstitu.com/blog/performans-nedir>, (Erişim Tarihi:16.12.2022);