

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE STRATEJİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Toplam Kalite Yönetiminin İç Denetime Etkisi

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Tuğba Kelhasan

Ankara,2023

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE STRATEJİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇ DENETİME ETKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

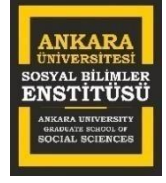
Tuğba Kelhasan

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU

Ankara,2023



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



Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 21932294 numaralı Yönetim ve Strateji Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Tuğba Kelhasan 'ın "Toplam Kalite Yönetiminin İç Denetime Etkisi" adlı (İngilizce Başlığı "The Effect Of Total Quality Management On Internal Audit") tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

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

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI

ONAYI

Doç. Dr. Mehmet Arcan TUZCU

Tarih: 27.06.2023

T.C.ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doç. Dr. Mehmet Arcan Tuzcu danışmanlığında hazırladığım “Toplam Kalite Yönetiminin İç Denetime Etkisi (Ankara.2023) ” adlı yüksek lisans - doktora/bütünleşik doktora tezindeki bütün 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.

Tarih: 27.06.2023

Adı-Soyadı ve İmza

Tuğba Kelhasan

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER.....	i
GİRİŞ	ii
ÖNSÖZ.....	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	2
1.1. Kalite Kavramı	2
1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	2
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Bazı Temel Özellikleri.....	4
1.3.1. Tedarikçilerle İşbirliği.....	4
1.3.2. Müşteri Odaklılık	5
1.3.3. Çalışanların Katılımı ve Geliştirilmesi.....	6
1.3.4. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık	7
1.3.5. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	8
1.4. Toplam Kalite Maliyeti	9
2. İÇ DENETİM	12
2.1. Denetim Kavramı	12
2.2. İç Denetim Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi	12
2.3. İç Denetimin Planlanması	13
2.4. İç Denetimin Özellikleri.....	15
2.4.1. Fonksiyonel Bağımsızlık ve Tarafsızlık	15
2.4.2. İşletme Faaliyetlerine Değer Katma ve Geliştirme	16
2.4.3. Güvence ve Danışmanlık Hizmeti Sağlama.....	16
2.4.4. Risk Odaklı Denetim.....	17
2.4.5. Standartlara Göre Yürütülmesi	18
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇ DENETİME ETKİSİ.....	20
3.1. Risk Faktörü	20
3.2. Kaizen Çalışmaları	22
3.3. Kontrol Mekanizmaları İle Güvenlik Duvarlarının Oluşturulması	24
3.4. Verim Ve Fayda Yaratma Gayesi	26
3.5. Çalışanların Geliştirilmesi.....	28
3.6. Yönetim Anlayışı	30
3.7. Standartlaşma	31
3.7.1. ISO Standartları İle Olan İlişki	31
3.7.2. İç Denetim Standartları İle Olan İlişki	32
4. SONUÇ.....	33
5. KAYNAKLAR	34
ÖZET.....	35
ABSTRACT	36

GİRİŞ

Günümüzde rekabet ortamına bağlı olarak modern yönetim tarzını benimseyen işletmeler, ürettikleri hizmet ya da mallarda kalite kavramını gündemlerine almışlardır. 19. yy' dan sonra şirketler tarafından benimsenen ve varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz bir öge niteliği taşıyan toplam kalite yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu anlayışla birlikte malın ya da hizmetin üretim sonrası müşteriye sunulan kalitesinden çok, işletmede yürütülen süreçlerin iyileştirilmesine, personelin donanımlı hale getirilmesine, problemlerin oluş sebebinden yola çıkarak önleyici faaliyetlerin nasıl kurulacağına dair fikir alışverişlerine, bunların en temeli olarak da verimliliği arttırmayı hedeflemişlerdir.

Yönetim ögelerinden biri olan iç denetim, modern yönetim anlayışıyla beraber çağdaş iç denetim kavramını da beraberinde getirmiştir. Çağdaş iç denetim, bilinen denetim faaliyetlerinden farklı olarak, işletmenin yalnızca mali tablolarıyla ilgilenmemektedir. Çağdaş iç denetim işletmelerde mevcut bulunan süreçlerin nasıl ilerlediğini, süreçlerin verimliliğinin ne kadar artırılabilceğini, mevcut süreçlerin ne kadar risk barındırdığını ölçümleyen, işletmenin hemen hemen her alanıyla temas etmesiyle birlikte yönetime danışmanlık hizmeti sunabilen bir yapıya sahiptir.

İşletmelerde çağdaş iç denetim faaliyetleri ve toplam kalite yönetimi uygulamaları benzer çalışma alanlarında var oldukları ve benzer amaçlar güdüledikleri için birbirini besler yapıdadırlar. Bu çalışma toplam kalite yönetimi felsefiyle birlikte modern bir yönetim yapısına kavuşmayı hedefleyen organizasyonların, bu felsefenin getirileriyle birlikte, aynı zamanda işletmedeki iç denetim faaliyetlerine de nasıl etki ettiğini inceler niteliktedir.

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile serbest piyasada oluşan rekabet ortamı işletmelerin karmaşık ve çok fonksiyonlu bir çalışma şekli benimsemeleriyle birlikte bazı yeni kavramları da çalışma hayatının içine dahil etmeyi başarmıştır.

Günümüz dünyasında yüksek risk barındıran süreçleri yürüten, bu yürütme işlemlerini yaparken aynı zamanda verimliliği ve rekabet gücünü artırmayı hedefleyen işletmeler tüm bu faaliyetlerin işlevselliğini ve belirlenen kurallara uyumunu kontrol altına alabilmek ve gerektiğinde danışmanlık faaliyetlerine destek vermesi amacıyla bünyelerinde iç denetim departmanlarına yer açmaya başlamıştır. Bahsedilen küresel piyasayla birlikte kalite kavramı çalışma hayatının içine girmiş ardından toplam kalite yönetimi çalışmalarının kilometre taşlarından biri olmuştur.

İşletmenin varlığını uzun soluklu ve etkili sürdürebilmesini hedefleyen toplam kalite yönetimi çalışmaları, aynı işletmede çalışmalarını yürüten iç denetim birimiyle bazı ortak misyonları yüklenmesiyle birlikte birbirini besler iki öge konumundadır.

Bu araştırmada işletmelerdeki toplam kalite yönetimi çalışmalarının, işletmedeki iç denetim birimine olan etkileri ele alınmıştır.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.Kalite Kavramı

Kalite kavramı, insanlık tarihinde uzun bir geçmişe sahip olan bir kavramdır. İnsanlar, yaptıkları ürünlerin veya sağladıkları hizmetlerin belirli bir standarda veya beklentilere uygun olmasını her zaman önemsemişlerdir. Ancak modern anlamda kalite kavramı, endüstriyel devrimle birlikte daha da önem kazanmış ve gelişmiştir.

Kalite kavramının modern anlamda şekillenmesinde özellikle sanayi üretimi ve seri üretim süreçleri büyük bir etki yapmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte üretim miktarı artmış, farklı pazarlara ve müşterilere hitap etmek gerekmeğe başlamıştır. Bu noktada, üretilen ürünlerin standartlara uygun olması, müşteri beklentilerini karşılaması ve tekrarlanabilirlik sağlanması önem kazanmıştır.

Kalite kavramının modern anlamda en önemli kilometre taşlarından biri, Amerikalı mühendis ve istatistikçi olan Dr. W. Edwards Deming'in çalışmalarıdır. 20. yüzyılın ortalarında, Deming kalite yönetimi ve istatistiksel süreç kontrolü konularında önemli teorik ve pratik katkılarda bulunmuştur. İşletmelerin kaliteyi sadece denetimlerle değil, süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesiyle sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Deming'in çalışmaları, Japon sanayisinin gelişiminde büyük rol oynamış ve Japon şirketlerinin kalite odaklı yaklaşımlarıyla tanınmasına katkıda bulunmuştur.

Kalite kavramı, zamanla ISO 9000 standartları, Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi), Six Sigma gibi yöntem ve yaklaşımlarla daha da gelişmiş ve yaygınlaşmıştır. Kalite artık sadece ürünlerin veya hizmetlerin standartlara uygunluğunu değil, müşteri memnuniyetini, sürekli iyileştirmeyi, maliyetleri ve hataları azaltmayı, verimliliği ve rekabetçiliği de kapsayan bir kavram haline gelmiştir.

1.2.Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi kavramı, 20. yüzyılın ikinci yarısında Japon şirketlerinin başarısıyla ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetiminin temelleri, Japonya'daki II. Dünya Savaşı sonrası döneme dayanmaktadır. Japon şirketleri, savaş sonrası ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmış ve düşük kaliteli ürünlerle rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu dönemde Japonya, Amerikalı istatistikçi Dr. W. Edwards Deming ve diğer kalite uzmanlarının etkisiyle kalite yönetimi konusunda yeni bir yaklaşım benimsemiştir.

Toplam kalite yönetiminin kökenlerinden biri, Japonya'nın Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 1950'li yıllarda başlatılan "Uzun Dönemli Ekonomik Gelişim Planı"dır. Bu plan, kaliteyi artırmanın ve ihracatta rekabetçi olmanın önemini vurgulamıştır. Japon şirketleri, kaliteyi artırmak için yüksek standartlar oluşturma, süreçlerde iyileştirmeler yapma ve çalışanların katılımını teşvik etme konularında çalışmalar yapmıştır. Toplam kalite yönetimi, 1980'lerde Japon şirketlerinin dünya çapında büyük bir başarı elde etmesiyle daha geniş bir tanınırlık kazanmıştır. Japon şirketleri, kalite odaklı yaklaşımları ve sürekli iyileştirme çabalarıyla rekabetçi ürünler sunmuş ve müşteri memnuniyetini sağlamışlardır. Bu başarılar, toplam kalite yönetiminin diğer ülkelerde de ilgi görmesine ve benimsenmesine yol açmıştır. Toplam kalite yönetimi, işletmelerin kaliteyi tüm organizasyonunun bir parçası haline getirmeyi amaçlar. Kalite, sadece ürün veya hizmetlerin özellikleriyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda işletme süreçleri, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri ve çalışanların katılımı gibi birçok faktörü içerir.

Tablo1. Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş karı elde etmektir.	Şirketin hedefi, işletmenin karlılığını garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
İşletme karının ne yöntemle ve hangi faaliyetlerden sağlanacağını üst yönetim belirler.	İşletmede çalışanlar karın nasıl artacağını/sağlanacağını ve faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini yönetimin onayına sunar.
İşleri makinalar yapar.	İşletmedeki her başarı insanındır.
İşe göre adam felsefesiyle, işe alımı yapılacak personelde başta belirlenen özellikler aranır.	İşletmenin temel hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin yapacakları belirlenir.
Sorun ortaya çıktığında çözüm yolları araştırılır.	Olası sorunlar düşünülerek, önleyici faaliyetlerin oluşumu hususunda çalışılır.
Ürünün kalitesi standartlara göre belirlenir.	Ürünün kalitesi müşterinin ihtiyacını karşılama durumuna göre belirlenir.
Üretimin spesifikasyon limitleri içerisinde gerçekleşmesi	Hedef değerlerde yönetim
Ödül ve ceza sistemi benimsenir.	Çalışanı onurlu ve örgüte bağlı çalışmaya sevk eder, taktire dayalı motivasyonu benimser.
Kabul edilebilir düzeyde hata modelini benimserler.	Sıfır hatayı amaçlarlar.

1.3.Toplam Kalite Yönetiminin Bazı Temel Özellikleri

1.3.1. Tedarikçilerle İşbirliği

Toplam kalite yönetimi kapsamında, tedarikçilerle işbirliği kavramı büyük öneme sahiptir. Toplam kalite yönetimi, işletmelerin tedarik zinciri boyunca kaliteyi sağlamalarını ve sürekli olarak iyileştirmeler yapmalarını hedeflemektedir. Tedarikçilerle işbirliği, toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak, işletmelerin tedarikçilerini güvenilir ortaklar haline getirmesini ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmalarını sağlamaktadır. İşbirliği kavramı, aşağıdaki şekillerde toplam kalite yönetiminin uygulanmasına katkıda bulunmaktadır:

Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirmesi: Toplam kalite yönetiminin birinci adımı, uygun tedarikçilerin seçimi ve değerlendirmesidir. İşletmeler, kalite standartlarına uygun, güvenilir ve rekabetçi tedarikçilerle çalışmayı tercih ederler. Tedarikçi seçiminde kalite performansı, teslimat süreleri, maliyetler ve süreçlerdeki iyileştirme yetenekleri gibi faktörler dikkate alınır.

Tedarikçi Geliştirme: Toplam kalite yönetimi, işletmelerin tedarikçilerle sürekli olarak çalışarak onların kalite performansını ve süreçlerini iyileştirmelerini teşvik eder. İşletmeler, tedarikçileriyle birlikte çalışarak süreçlerdeki sorunları belirler, kök neden analizi yapar ve iyileştirme faaliyetlerini planlarlar. Bu şekilde, tedarikçilerin kalite standartlarına uygun ürünler veya hizmetler sağlamalarına yardımcı olurlar.

İletişim ve Bilgi Paylaşımı: İşletmelerin tedarikçilerle etkili iletişim kurması ve bilgi paylaşımını sağlaması önemlidir. Kalite gereklilikleri, beklentiler, süreçler ve iyileştirme fırsatları hakkında açık ve sürekli bir iletişim, işbirliğini güçlendirir. İşletmeler, tedarikçilerine geri bildirim ve performans verileri sağlayarak sürekli iyileştirmeyi destekler.

Ortak Hedefler Belirleme: İşletmeler, tedarikçilerle birlikte çalışarak ortak hedefler belirler. Kalite standartlarına uyum, hataları azaltma, maliyetleri düşürme gibi hedefler paylaşılır. Tedarikçilerle ortak hedeflere odaklanarak, işletmeler daha verimli bir tedarik zinciri yönetimi sağlarlar.

Tedarikçilerle işbirliği, toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için önem arz etmektedir. Güçlü bir tedarik zinciri işletmenin kalite standartlarını karşılamasını, rekabet avantajı elde etmesini ve müşteri memnuniyetini sağlamasını desteklemektedir. İşletmeler, tedarikçilerle sürekli olarak işbirliği yaparak, kaliteyi ve verimliliği artırmakta ve rekabetçi olma avantajı elde etmektedir.

1.3.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak için kalite çabalarını yönlendirmesini ifade etmektedir. Müşteri odaklı işletmeler için dış müşterilerin isteklerinin karşılanması düşüncesinin temelinde kalitenin daha geniş boyutlara taşınması ile atölye, çalışanlar, ürün, proses yönetim sisteminin ve işletmenin diğer boyutlarının kalite kavramı ile bütünleşmesi yatmaktadır. Böylece kalite hem nihai müşterilerin tatmin edilmesi, hem de çalışanlar ve hisse sahiplerinin tatmin olması amaçlı hale gelmiştir(Özcan, 1999: 22)

Toplam kalite yönetiminde işletmelerin, müşterilerinin ihtiyaçlarının anlaşılması ve beklentilerini belirlenmesi için sürekli olarak müşteri geri bildirimlerine ve pazar araştırmalarına odaklanmaktadır. Böylelikle müşterilerin beklentilerini ve gereksinimlerini anlamak, ürün ve hizmetlerin tasarımında, üretiminde ve sunumunda önemli bir rol oynamaktadır.

Ek olarak toplam kalite yönetimi felsefesi, işletmelerin kalite standartlarını müşteri odaklı bir perspektifle belirlemesini önermektedir. Bu perspektif ile belirlenen hizmet ya da malın müşteri memnuniyetini artıracak ve rekabet avantajı sağlayacağını savunur. Ardından mal ve hizmetin satışı sonrası müşterilerden geri bildirim toplanmasını analiz edilmesini ve bu geri bildirimlere dayanarak sürekli iyileştirmeler yapılmasını teşvik etmektedir. Müşterilerden gelen geri bildirimlerin, hataları belirleme, süreçlerdeki zayıf noktaları tespit etme ve müşteri memnuniyetini artırma fırsatları sunduğunu savunur.

Toplam kalite yönetimi Bahsedilen tüm müşteri odaklı çalışmanın ardından, işletmenin müşteri memnuniyetini ölçmesini ve izlemesini önermektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümleri, işletmelerin kalite performansını değerlendirmesine ve iyileştirme fırsatlarını belirlemesine yardımcı olmaktadır. Müşteri geri bildirimleri, anketler, şikâyetler ve satış sonrası hizmet verileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler kullanılarak müşteri memnuniyeti düzeyi belirlenebilmektedir.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi felsefesiyle benimsenin müşteri odaklılık ilkesi işletmelerin müşteri beklentilerini anlamak, onlara değer katmak ve sürekli olarak müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba göstermelerini gerektirmektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım, işletmelere rekabet avantajı sağlar ve uzun vadeli müşteri sadakati oluşturarak işletme başarısını artırmaktadır.

1.3.3. Çalışanların Katılımı ve Geliştirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi prensipleri arasında çalışanın geliştirilmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu prensip, işletmelerin çalışanlarının yeteneklerini, bilgilerini ve becerilerini sürekli olarak geliştirmesini hedeflemektedir. Çalışanların katılımı ve katkısı, işletmenin kalite performansını artırmada önemli bir etkidir. İşletmeler, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme programları sunarak onların bilgi ve becerilerini artırmaktadır. Eğitim, yeni tekniklerin öğrenilmesi, kalite prensiplerinin kavranması, süreçlerin iyileştirilmesi ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi gibi alanlarda odaklanabilmektedir. Eğitim programları, çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini ve işletmenin kalite hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.

Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler olması sürekli gelişimi sağlamaktadır. Japon işletmelerinde yönetim, çalışanların öneriler getirerek toplam kalite yönetimine katılmalarını sağlamak üzere yoğun çaba harcamak zorundadır. Öneri sistemi, mevcut yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır ve işçilerden gelen öneri sayısı, bu işçilerin amirlerinin performansı gözden geçirilirken başvuru çok önemli bir kriterdir (Imai, 1999: 15).

Toplam kalite yönetimi, işletmelerin çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermesini teşvik etmektedir. Çalışanların işlerinde ve içinde buldukları süreçlerde daha fazla kontrol sahibi olması, motivasyonu artırmakta ve daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır. Yetki ve sorumluluk verme, çalışanların kendilerini daha fazla değerli hissetmelerini ve katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi yetki ve sorumluluk verilmesiyle birlikte, takım çalışmasını teşvik etmekte ve desteklemektedir. İşletmeler, çalışanların birlikte çalışarak problemleri çözmelerini, süreçleri iyileştirmelerini ve kalite standartlarını karşılamalarını sağlar. Ekip çalışması, işbirliğini artırır, farklı yeteneklerin birleştirilmesini sağlar ve çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini sağlar.

Son olarak toplam kalite yönetimi, işletmelerin çalışanların performansını değerlendirmesini ve geri bildirim sağlamasını önerir. Performans değerlendirmeleri, çalışanların güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve hedeflere ulaşma sürecinde destek sağlamak için kullanılır. Geri bildirim, çalışanların performanslarını anlamalarına yardımcı olur ve gelişimlerini teşvik eder.

Çalışanların geliştirilmesi, toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için önemlidir. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini ve motivasyonlarını artırarak, kaliteye odaklı

bir kültür oluşturarak sürekli iyileştirmeyi desteklemektedirler. Bu da işletmenin kalite performansını artırır ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

1.3.4. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında, yaratıcılık ve sürekli gelişim prensibi birbirini tamamlayan önemli unsurlardır. Yaratıcılık, işletmelerin sürekli olarak yeni fikirler üretmelerini, yenilik yapmalarını ve süreçlerde geliştirmeler yapmalarını sağlamaktadır. Sürekli gelişim ise işletmelerin mevcut durumlarını sürekli olarak değerlendirmelerini, iyileştirmeler yapmalarını ve daha iyi sonuçlar elde etmeyi hedeflemelerini ifade etmektedir. Bahsi geçen iki öge birbirini besleyerek sürekli iyileşmeyi tetiklemektedir.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçlarından biri sürekli iyileştirmedir. İşletmeler, sürekli olarak mevcut süreçleri analiz ederek, verimliliği artırmak için iyileştirmeler yaparak kalite standartlarını daha da yükseltebilmektedirler. Yaratıcı düşünce, işletmelere mevcut süreçlerde yenilikçi ve etkili değişiklikler yapma fırsatı sunmaktadır. Sürekli geliştirme uygulamasında Deming çemberi adıyla anılan “Planla-Uygula-Kontrol et Önlem al” döngüsü iyileştirme, “Standartlaştır-Uygula-Kontrol et- Önlem al” döngüsü ise iyileştirmenin standartlaştırılması için kullanılır(Imai, 1999: 59).

Yaratıcılık, inovasyonun temel itici gücüdür. İşletmeler, çalışanların yaratıcı fikirlerini teşvik ederek bu fikirleri inovasyon projelerine dönüştürerek sürekli gelişmeyi sağlamaktadır. Yaratıcı fikirler, yeni ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesini, süreçlerin iyileştirilmesini ve işletmenin rekabet avantajını artırmasını sağlamaktadır.

Yaratıcılık ve sürekli gelişim prensipleri, takım çalışması ve işbirliği ile desteklenmektedir. Çalışanlar, farklı yetenek ve deneyimlere sahip oldukları takımlarda bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşmak için yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Takım çalışması, farklı perspektiflerin bir araya gelmesini sağlar ve daha kapsamlı ve etkili çözümlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu ilke ile birlikte işletmelerde bir öğrenme ve gelişim kültürü kolaylıkla oluşturulabilmektedir. Bu yol ile çalışanlar sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler öğrenerek kendilerini geliştirebilmektedir.

Sonuç olarak, yaratıcılık ve sürekli gelişim prensibi, toplam kalite yönetimi anlayışıyla birlikte işletmelerin rekabetçi olmalarını ve kalite standartlarını sürekli olarak ilerletmelerini sağlamaktadır. İnovasyon ve sürekli iyileştirme, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırır,

maliyetleri düşürür ve daha verimli çalışmaya olanak sağlamaya destek olmaktadır. Bu prensipler, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını ve sürdürülebilir başarılarını sağlamalarını desteklemektedir.

1.3.5. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde liderlik ilkesi, işletmenin üst yönetimi tarafından takip edilen ve uygulanan bir ilkedir. Liderlik, toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için kritik bir rol oynamaktadır. İşletmenin liderleri, toplam kalite yönetimi prensiplerine uygun bir şekilde hareket ederek, kalite kültürünü oluşturur ve sürdürür. Toplam kalite yönetiminde liderlik tepe yönetiminden, işletmenin organizasyon kaynaklarını yönlendirmede hakim olan kişi ve kişilerden başlamaktadır. Liderlik sürecinin başlangıcı aynı zamanda amaca ulaşılmasıdır(Erten, 1999: 18).

Modern işletmelerde mevcut olan vizyon ve misyon kavramı, işletmenin liderleri tarafından toplam kalite yönetimi hedefleri ile belirlenebilmektedir. Liderler, çalışanlara bu hedeflere ulaşmak için bir vizyon oluşumunda görev almaktadır. Vizyon, işletmenin kaliteye olan taahhüdünü ve uzun vadeli hedeflerini ifade etmektedir. Misyon ise işletmenin kalite standartlarını karşılamak için izlenecek yol haritasını tanımlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı ile işleyen bir işletmede liderler, TKY prensiplerine bizzat uymak ve davranışlarıyla örnek olmak zorundadırlar. Liderler, çalışanlara kaliteye verilen önemi göstermek için işletme içinde öncü bir rol üstlenmektedirler. Kaliteye odaklanma, sürekli iyileştirme, takım çalışması gibi toplam kalite yönetimi prensiplerini benimsemek ve bunları günlük çalışmalarda göstermek liderlerin sorumluluğundadır.

Tüm bu aksiyonlar alınırken liderler, çalışanlar ile etkili iletişim kurarak onları toplam kalite yönetimi prensipleri hususunda bilgilendirmektedir. Liderler, işletmenin toplam kalite yönetimi hedeflerini, ilerlemeleri ve başarıları belirli periyotlarla çalışanlar ile paylaşmakta ve bu yöntem ile çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir. Artan motivasyon ve örgüte bağlılık ile birlikte alt yapısı ya da gayreti olan çalışanın gelişimi için öncü rol oynamaktadır. Teknolojik alt yapı ve yenilikler ile gerekli maddi ve manevi kaynakların çalışana tahsis edilmesi örnek olarak verilebilmektedir.

Sonuç olarak liderler, toplam kalite yönetiminin işletme kültürüne kök salmasını ve sürekli bir kalite odaklılığın sağlanmasını sağlamaktadır. Liderlerin toplam kalite yönetimi prensiplerine

bağlılığı ve aktif rolü, çalışanların motivasyonunu artırır, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmekte ve işletmenin kalite performansını ileriye taşımaktadır.

Toplam kalite yönteminin çalışma hayatına girmesiyle birlikte liderlik kavramında değişen anlayış Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Yeni ve Eski Liderlik Anlayışının Mukayesesi

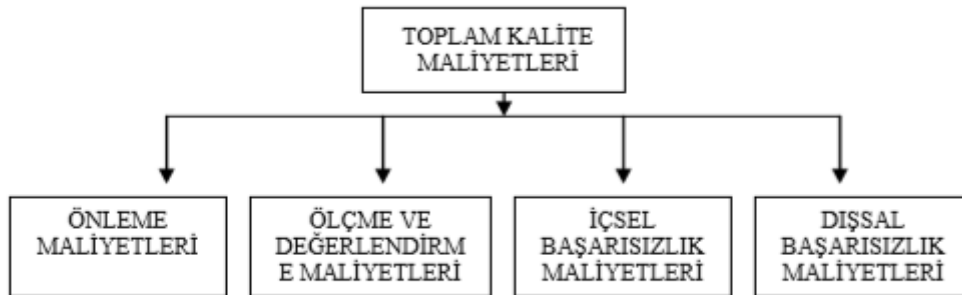
Yeni Anlayış	Eski Anlayış
Onunla birlikte çalışma	Onun için çalışma
Açık davranma	Gizlilik yaratma
Niteliğe önem verme	Niceliğe önem verme
İş birliğine girme	Rekabet etme
Güvenme	Korkma
Yardımcı olma	Yargılama
Dinleme	Konuşma
İşbirliğine girme	Rekabet etme
Danışma	Disipline sokma
Kolaylaştırma	Dikte etme

Kaynak: Birkan ve Akınay, 2003

1.4. Toplam Kalite Maliyeti

Toplam kalite maliyetleri, ”hatalı faaliyetlerin önlenmesi ve bu hataların ortaya çıkarılmasından sonra, onların giderilmesi ile ilgili olarak yapılan harcamaları içermektedir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam kalite maliyetleri genellikle 4 gruba ayrılmaktadır. Bunlar; önleme maliyetleri ölçme ve değerlendirme maliyetleri, içsel başarısızlık maliyetleridir (Ertuğrul,2006: 130).

Şekil 1. Toplam Kalite Maliyet Sınıfları



Kaynak: Ertuğrul, 2006

Şekil 1.'de de görüldüğü üzere işletme için dört farklı maliyet kategorisinde değerlendirme yapılırsa da aslında işletme içinde birbirlerinden etkilenen maliyet kalemleridir.

Dört kategori altında toplanan maliyetler;

a) Önleme maliyetleri

Önleme maliyetleri, kalite sorunlarının ortaya çıkmasını engellemek için yapılan harcamaları tanımlamaktadır. Önleme maliyetleri, eğitim ve eğitim programları, süreç iyileştirme projeleri, kalite planlama ve tasarım faaliyetleri gibi aktiviteleri kapsamaktadır. Amacı, kalite sorunlarının oluşmasını engellemek ve kaliteyi önceden sağlamaktır.

b) Ölçme ve Değerlendirme Faaliyetleri

Ürün veya hizmetlerin kalitesini kontrol etmek için yapılan harcamaları içermektedir. Bu maliyetler, kalite kontrol testleri, denetimler, laboratuvar testleri, istatistiksel analizler ve kalite belgelendirme faaliyetleri olarak örneklendirilebilmektedir. Amacı, kalite standartlarını karşıladığından emin olmak ve hataları erken tespit etmektir.

c) İçsel Başarısızlık Maliyeti

İçsel başarısızlık maliyeti (Internal Failure Cost), bir işletmenin kalite sorunlarından kaynaklanan maliyetleri ifade etmektedir. Bu maliyetler, işletme içerisinde hatalı ürünler veya hizmetlerin üretilmesi, hatalı süreçlerin kullanılması veya kalite standartlarının karşılanmaması gibi içsel sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu maliyet türlerine örnek olarak;

- Hurda veya geri iade maliyetleri: Hatalı veya kalite standartlarını karşılamayan ürünlerin hurdaya çıkması veya müşterilere geri iade edilmesi durumunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Bu maliyetler, hatalı ürünlerin yeniden üretilmesi veya tamir edilmesi gereken durumları içermektedir.
- İşletme sürekliliği maliyetleri: İşletmenin normal işleyişinin bozulması veya kesintiye uğraması sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir. Örneğin, hatalı ürünler nedeniyle üretim hatlarının durması, süreçlerin yeniden düzenlenmesi veya üretim kapasitesinin azalması gibi durumlar içsel başarısızlık maliyetlerine yol açmaktadır
- Yeniden işleme ve tamir maliyetleri: Hatalı ürünlerin düzeltilmesi veya tamir edilmesi için yapılan maliyetlerdir. Bu maliyetler, hatalı ürünlerin yeniden işlemden geçirilmesi, parçaların değiştirilmesi veya tamir edilmesi, hatalı işlemlerin düzeltilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

- Kalite kontrol ve denetim faaliyetleri: Kalite sorunlarının tespiti ve kontrolü için yapılan maliyetlerdir. Bu maliyetler, kalite kontrol testleri, denetimler, laboratuvar analizleri, kalite belgelendirme faaliyetleri ve kalite yönetim sisteminin uygulanması için harcanan kaynakları kapsamaktadır.
- Müşteri ilişkileri maliyetleri: Hatalı ürünler veya hizmetler nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri ilişkilerinde yaşanan problemler sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir.

Maliyet türleri verilebilmektedir. İçsel başarısızlık maliyetleri, işletmenin kalite sorunlarına yönelik önlemler alması ve süreçlerini iyileştirmesi gerektiğini göstermektedir. Kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme çalışmaları, içsel başarısızlık maliyetlerini azaltmaya ve işletmenin kalite performansını artırmaya yardımcı olmaktadır.

d) Dışsal Başarısızlık Maliyeti

Dışsal başarısızlık maliyeti (External Failure Cost), bir işletmenin kalite sorunları nedeniyle müşterilere veya dış paydaşlara olan maliyetleri ifade etmektedir. Bu maliyetler, işletmenin hatalı ürün veya hizmetlerinin müşterilere teslim edilmesi veya pazarlama faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilmektedir. Bu maliyet türlerine örnek olarak;

- Garanti ve iade maliyetleri: Bu maliyetler, ürünün garanti kapsamında onarılması veya değiştirilmesi, müşteri iadeleri ve geri ödemeleri gibi işlemleri içermektedir.
- Müşteri kaybı ve imaj zararı: Müşteri memnuniyetsizliği, negatif müşteri yorumları, marka değerinin düşmesi gibi durumlar dışsal başarısızlık maliyetlerine yol açar.
- Hukuki maliyetler: Kalite sorunları nedeniyle müşteriler veya diğer paydaşlar tarafından işletmeye açılan hukuki davalar veya tazminat talepleri sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Bu maliyetler, hukuki danışmanlık, dava masrafları, tazminat ödemeleri gibi hukuki süreçlerle ilgili harcamaları içerir.
- Pazarlama ve reklam maliyetleri: Kalite sorunlarını telafi etmek veya işletmenin imajını düzeltmek için yapılan pazarlama ve reklam faaliyetlerinin maliyetleridir. Müşterilerin tekrar kazanılması, itibarın yeniden inşası ve kalite güvencesiyle ilgili mesajların iletilmesi için harcanan kaynakları içerir.

Maliyet türleri verilebilmektedir. Dışsal başarısızlık maliyetleri, işletmenin kalite sorunlarına odaklanarak ve müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik önlemler alarak azaltılabilmektedir. Kalite yönetimi, müşteri geri bildirimlerinin dikkate alınması, ürün ve hizmetlerin kalite

standartlarına uygunluğunun sağlanması ve sürekli iyileştirme çalışmaları bu maliyetleri azaltmaya yardımcı olmaktadır.

2. İÇ DENETİM

2.1. Denetim Kavramı

Denetim, bir organizasyonun veya sistemin faaliyetlerinin, süreçlerinin, kaynaklarının veya finansal bilgilerinin objektif ve bağımsız bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Denetim, belirlenmiş standartlar, yönetmelikler, prosedürler veya politikalar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve riskleri yönetmek amacını güdüler. İşletmelerde denetim faaliyetleri iç denetim ve dış denetim olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Dış denetimler, işletme dışından bir denetim firması, denetçi veya kamu otoritesi tarafından gerçekleştirilmektedir. Dış denetim genellikle finansal tabloların ve mali bilgilerin doğruluğunu, yasal düzenlemelere uyumu ve işletme faaliyetlerinin uygunluğunu değerlendirmektedir. Dış denetim, işletmenin finansal bilgilerini güvenilir ve şeffaf bir şekilde sunmasını sağlamak ve dış paydaşların güvenini kazanmayı hedeflemektedir. İç denetim ise, işletme içerisinde bağımsız bir fonksiyon olarak faaliyet gösteren doğrudan üst yönetime bağlı olarak çalışan bir departman veya birim tarafından gerçekleştirilmektedir. İç denetim, işletmenin risk yönetimi, kontrol mekanizmalarının etkinliği, süreçlerin uygunluğu, varlık ve kaynakların korunması gibi konuları incelemektedir. İç denetim, işletme yönetimine bağımsız ve tarafsız bir değerlendirme sunar ve işletmenin iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.

2.2. İç Denetim Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi

İç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerinin etkinliğini, verimliliğini, düzenliliğini ve uygunluğunu değerlendirmek ve yönetmek amacıyla bağımsız ve objektif bir şekilde gerçekleştirilen sistematik ve disiplinli bir süreçtir. İç denetim, organizasyonun risk yönetimi, kontrol mekanizmalarının etkinliği, kurumsal yönetim uygulamaları ve iş süreçleri gibi konuları değerlendirir.

İç denetim, tarihsel olarak işletmelerin yönetimini desteklemek ve riskleri kontrol etmek amacıyla ortaya çıkmıştır. İç denetimin kökenleri çok eski zamanlara dayanmaktadır, ancak modern anlamda iç denetim kavramı ve uygulaması 20. yüzyılın başlarında gelişmeye başlamıştır.

İç denetimin kökenleri, 19. yüzyılın sonlarında endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan büyük şirketlerin yönetim zorluklarıyla ilişkilidir. Şirketler, büyüklükleri ve karmaşık iş süreçleri

nedeniyle iç kontrol sistemlerine ihtiyaç duymaya başlamışlardır.1900'lerin başlarında ise iç denetim, ABD'deki şirketler arasında popüler hale gelmeye başlamıştır. Bu dönemde iç denetim, finansal kaynakların etkili ve verimli kullanılması, dolandırıcılık ve hataların tespit edilmesi gibi amaçlarla kullanılmıştır.

II. Dünya Savaşı sırasında, ABD'de hükümetin yönetim kontrolünü güçlendirmek amacıyla iç denetim önem kazanmıştır. Bu dönemde, hükümet denetim standartları geliştirilmiş ve iç denetim, kamu sektöründe yaygınlaşmıştır. 1941 yılında ABD'de kurulan ve toplam 165 ülkenin üyesinin yer aldığı iç denetçiler enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) bir meslek dalı olarak kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur.1960'larda iç denetim, büyük şirketlerde kurumsal skandalların ve dolandırıcılıkların ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. İç denetim, şirketlerin yönetimini destekleyerek, iç kontrol sistemlerini güçlendirmek ve hileli faaliyetleri tespit etmek için bir araç olarak kullanılmıştır.1980'lerde, iç denetim kavramı ve uygulaması uluslararası düzeyde de yaygınlaşmıştır. Uluslararası standartlar ve kuruluşlar, iç denetim mesleğinin gelişimine katkıda bulunmuş ve iç denetçilerin rolünü daha belirgin hale getirmiştir. 1982 yılında Avrupa ülke üyelerinin katılımıyla İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu kurulmuştur. İç denetim mesleğinin standartları bu iki kurum tarafından belirlenerek yayımlanmakta ve iç denetimle ilgili araştırma ve toplantılar düzenlenerek uluslararası işbirliği sağlanmaktadır (Kiracı, M. ve Çorbacıoğlu, S. 2008:333).

2000'li yıllarda, iç denetim daha stratejik ve değer yaratan bir faaliyet olarak görülmeye başlanmıştır. İç denetim, işletmelerin risk yönetimi, kurumsal yönetim ve süreç iyileştirmelerine odaklanarak işletme performansını artırmaya yönelik bir rol üstlenmiştir. Bugün iç denetim, işletmelerde stratejik bir fonksiyon olarak kabul edilmekte ve kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol sistemleri ve iş süreçleri gibi alanlarda değerli bir katkı sağlamaktadır. Uluslararası standartlar ve mesleki kuruluşlar, iç denetçilerin mesleki standartlarını ve etik ilkelerini belirlemekte ve iç denetim uygulamalarını sürekli olarak geliştirmektedir.

2.3.İç Denetimin Planlanması

İç denetim planlaması, bir işletmenin iç denetim faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmesi için yapılan bir planlama sürecidir. Denetim planının amacı, denetim konusunu denetim sahalarına ayırmak, denetçileri denetim sahaları arasında dağıtarak görevlendirmek, her bir denetim sahasında uygulanması öngörülen denetim işlemlerini belirlemek ve denetim faaliyetlerini zamanlamaktır (Güredin, 1998: 72).

Denetimlerin planlanması noktasında izlenecek adımlar işletmenin yapısına, stratejisine ve hedeflerine göre değişiklik gösterse de, planlama süreci genel anlamda belirli bir standart üzerinden işlem görmektedir. Planlama adımları şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) Risk Değerlendirmesi: İç denetim planlaması sürecinin ilk adımı, işletmenin risklerini ve risk önceliklerini belirlemektir. İşletme risklerini analiz etmek ve değerlendirmek için mevcut risk yönetimi bilgileri kullanılabilir. Bu adımda, işletmenin hedefleri ve stratejik önemli alanları dikkate alınarak potansiyel riskler tanımlanmaktadır.
- b) Öncelik Belirleme: Risk değerlendirme sonucunda belirlenen risklerin öncelik sırası belirlenmektedir. Öncelik, risklerin etkisi, olasılığı ve önemlilik düzeyi gibi faktörlere dayanarak belirlenmektedir. Bu, iç denetimin öncelikli olarak hangi alanlarda odaklanması gerektiğini belirlemek için bazı gerekli durumlarda üst yönetimin de kılavuzluğu eşliğinde yapılmaktadır.
- c) Denetim Alanlarının Belirlenmesi: Öncelikler belirlendikten sonra, iç denetimin hangi alanlara odaklanacağı belirlenmektedir. Bu alanlar, işletmenin risk profili ve hedefleri doğrultusunda seçilmektedir. Örneğin, finansal süreçler, işletme operasyonları, uyumluluk konuları gibi belirli alanlar iç denetim planında yer alabilir. Denetim alanları belirlenirken belirli bir süreç ya da departman denetim konusunu oluşturabilmektedir.
- d) Denetim Görevlerinin Tanımlanması: İç denetim planında, denetimde yer alacak denetçilerin görevleri ve tasarlanan denetimin görevleri tanımlanır. Bu şekilde, her denetim görevinin amacı, kapsamı ve hedefleri belirlenmektedir. Her görev için detaylı bir plan oluşturulmakta ve denetimin nasıl yapılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı ve hangi süreçlerin inceleneceği gibi bilgiler dahil edilmektedir.
- e) Planlama ve Zamanlama: İç denetim planının uygulanması için yıllık bir takvim oluşturulmaktadır. Bu takvim işletmenin dinamikleri, varsa dönemsel çalışmaları ve risk haritası dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bu takvim, denetim faaliyetlerinin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesini ve zamanında tamamlanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu takvim yönetim tarafından iç denetim çalışmalarının yıl başında paylaşılan hedeflere uygun çalışma gösterildiğinin değerlendirilmesine yardım eder niteliktedir.
- f) Kaynakların Tahsisi: Bu hususta iç denetim planı için gereken kaynaklar belirlenmekte ve tahsis edilmektedir. Bu kaynaklar, iç denetim ekibi, teknolojik araçlar, bütçe ve diğer destek mekanizmalarını içerebilmektedir. Kaynakların doğru şekilde tahsis edilmesi, iç denetim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Doğru tahsis edilmeyen ve israfa yol açan kaynak kullanımları iç denetimin temel çalışma

prensiplerine aykırı bir durum oluşturacağından, hem üst yönetim hem de iç denetim yöneticileri tarafından yüksek dikkat gerektiren bir öge konumundadır.

- g) İzleme ve Değerlendirme: İç denetim planının uygulanması sırasında sürekli olarak izleme ve değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. İç denetim faaliyetlerinin ilerlemesi ve sonuçları düzenli olarak takip edilmektedir. Planlama süreci, yeni risklerin ortaya çıkması veya önceliklerin değişmesi durumunda revize edilebilmektedir. Değerlendirme tüm denetim çalışmalarının nihai sonucu olarak işletme üst yönetimi tarafından beklenmektedir.

2.4.İç Denetimin Özellikleri

Kurumda iç denetim, üst yönetime verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence ile örgütteki konumunu diğer birimlerden oldukça farklılaştırmaktadır.

İç denetim işlevsel olarak faaliyetlerini bir yere ya da kişiye bağlı olmadan yürütüyor olsa da yönetimin bir parçası olarak çalışmaktadır. İç denetim kurumdaki kişilerin işlemlerinden ziyade kurum için işlem ve işleyişleri analiz ederek elde edilen sonuçlarla kurulu sistemlerin kalitesi üzerine değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

İç denetim, kurumlarda belirli bazı temel prensiplere bağlı çalışmaktadır. Çalışmalarında bağımsızlık, tarafsızlık, kuruma değer katma, süreçlerin ve işleyişlerin gelişimini sağlama, güvence ve danışmanlık hizmeti sunma gibi yönetime hizmet eder faaliyetleri belirli standartlar çerçevesinde hayata geçirir.

2.4.1. Fonksiyonel Bağımsızlık ve Tarafsızlık

İç denetimin bağımsız ve tarafsız olması, iç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi için kritik öneme sahiptir. İç denetimin bağımsızlık kavramı ile kast edilen nokta, iç denetim faaliyetlerinin yönetimden etkilenmeden, müdahale edilmeden ve engellenmeden çalışmalarını yürütebilmesini ifade etmektedir. İç denetçiler, kişisel veya dış etkenlerden etkilenmeden gerçek verilere ve kanıtlara dayalı olarak objektif bir şekilde çalışmalarını beklenmektedir. İç denetimin tarafsız olması ise, iç denetim faaliyetlerinin, çıkar çatışmalarından veya kişisel ön yargılardan etkilenmemesi gerektiği anlamına gelmektedir. İç denetçilerin, objektif bir perspektiften işletmedeki faaliyetleri değerlendirmeleri ve raporlamaları beklenmektedir. İlgili değerlendirmeler yapılırken tarafsızlık ön planda tutulmaktadır.

2.4.2. İşletme Faaliyetlerine Değer Katma ve Geliştirme

İşletmelerde yürütülen iç denetim çalışmaları başlarda yalnızca denetim faaliyetlerini gerçekleştirse de, modern işletmelerde çağdaş iç denetim uygulamaları ile beraber yürütülen birçok faaliyet ile birlikte işletmeye değer katan ve geliştiren bir konumda yerini almıştır.

İşletmelerin yönetim iç kontrol sistemlerini değerlendirerek, kontrol mekanizmasının işleyip işlemediğini sorgulayarak, aksaklık ya da eksiklik tespit ettiği durumlarda sistemlerin etkin bir şekilde çalışması için yardımcı olmaktadır. İşletmede yürütülen faaliyetlerin güvenilirliğini artırmak, işletmenin varlığının korunmasına yardımcı olmak varsa hataların tespit edilerek düzeltilmesine katkı sağlar. İşletmede olası suiistimallerin ve dolandırıcılık operasyonlarının olmaması adına engelleyici ve önleyici aksiyonların alınması konusunda danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

Ayrıca iç denetim, işletmenin risklerini değerlendirmekte ve risk yönetimi süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi sayesinde işletme, risklerini daha etkin bir şekilde yönetebilir ve potansiyel zararları önleyebilir vaziyete gelebilmektedir.

İşletmede bulunan her sürecin işleyişine hakim olarak iş süreçlerini değerlendirme ve iyileştirme fırsatına sahiptir. Hali hazırda yürütülen çalışmaların iyileştirilmesi ve karşılaşılan hataların azalması ile birlikte işletmede verimliliği artırmakta, maliyet tasarrufu sağlamakta ve beraberinde müşteri memnuniyetlerinde yükselişlerin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Kurumsal yönetim açısından bakıldığında; iç denetim süreçlerinin geliştirilmesi, kurumsal etkinlik ve verimliliğin yönetimi, işletme içi iletişim ve başarılı uygulamaların ve bilgilerin paylaşımları gibi kuruma değer katma faaliyetlerinin kapsamında, iç denetim önemli bir fonksiyonel görev üstlenmiş olmaktadır (Aksoy, 2008).

2.4.3. Güvence ve Danışmanlık Hizmeti Sağlama

İşletmelerde güvence hizmeti ve danışmanlık hizmeti, iç denetimin farklı yönlerini temsil etmektedir. Güvence hizmeti, işletmenin yönetimine ve paydaşlarına güven sağlamak ve iş süreçlerinin uygun şekilde yürütüldüğüne dair güvence sunmak amacıyla gerçekleştirilen denetim faaliyetlerini içermektedir. Danışmanlık hizmeti ise, işletmenin iyileştirme ve geliştirme ihtiyaçlarını karşılamak, en iyi uygulamaları benimsemek ve iş süreçlerini optimize etmek için iç denetim bilgi ve uzmanlığından yararlanmayı içermektedir.

Güvence, güvenilir verilere dayanarak tüm iş işlemlerin gerçeği yansıttığının ispatlayan bir garanti göstergesidir. Bu bağlamda; iç denetçilerin faaliyetlerinde taraf tutmadan, profesyonelce davranmaları gerekir ki o zaman verilen garantiler güvenilirlik derecesini artırır.

Bu nedenle iç denetim, yönetim ve yöneticileri tarafından oluşabilecek etkilerden veya müdahalelerden uzak ve bağımsız olmalıdır (Pickett, 2005). Örneğin işletmede var olan bir iç denetim departmanı, işletmenin veri ve bilgi güvenliğini değerlendirerek bu alanlarda uygun kontrollerin olduğunu doğrulayabilmektedir. İşletmeye, verilerin doğruluğu, gizliliği ve bütünlüğü konusunda güvence sağlayarak, işletmenin bilgi varlıklarının korunduğunu belirtebilmektedir. Ya da işletmenin uyması gereken yasal düzenlemeler, standartlar, politikalar ve prosedürlerle uyumunu değerlendirmesi sonucu olarak uyumluluğun sağlandığına dair güvence sağlayabilmekte ve yasal ve düzenleyici gerekliliklere uygun hareket ettiğini onaylar görüşte bulunabilmektedir.

İç denetim, işletmenin faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik, uyumluluk ve risk yönetimi açısından uygun bir şekilde gerçekleştirildiği konusunda güvence sağlamaktadır. İç denetim çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular ve raporlar, yönetim ve paydaşlar için güvence sağlayıcı bilgiler sunmaktadır. Bu güvence, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, risklerin tespiti, uyumluluk denetimleri ve iş süreçlerinin değerlendirilmesi gibi faaliyetler yoluyla elde edilmektedir

İç denetimin, işletmeye danışmanlık hizmeti de sağladığı ele alındığında ise; yürütülen çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ve tespitler doğrultusunda üst yönetime danışmanlık hizmeti verebileceği söylenebilmektedir. Ek olarak iç denetçiler, işletmenin performansını artırmak, risk yönetimini geliştirmek ve iş süreçlerini iyileştirmek için stratejik ve operasyonel danışmanlık hizmeti de sağlamaktadırlar. Bu danışmanlık hizmeti, işletmenin iyileştirme fırsatlarını değerlendirmesine ve en iyi uygulamaları benimsemesine yardımcı olmaktadır.

2.4.4. Risk Odaklı Denetim

Risk odaklı denetim, iç denetimin yöntemlerinden biridir ve işletmelerin risk yönetimi süreçlerini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen denetim faaliyetlerini ifade etmektedir. Risk odaklı denetimde, iç denetim çalışmaları risklere odaklanmakta ve işletmenin risk yönetimine katkıda bulunmaktadır. Bu prensibe göre, denetim kaynaklarını doğru noktalara yönlendirebilmek için riskleri analiz ederek, en büyük riskten başlayarak riskin etki ve şiddetine göre denetim faaliyetinin sıralanması ve denetimlerin gerçekleşmesi gerekir. Bu şekilde denetimin etkinliğini artırmak amaçlanmaktadır (IIA, 2010).

Risk odaklı denetim prensibi, aşağıdaki temel adımlarla gerçekleştirilebilmektedir.

Risk Değerlendirmesi: İç denetim, işletmenin risklerini objektif bir şekilde değerlendirme ve önceliklendirme faaliyetlerini yürütmektedir. Bu değerlendirme, işletmenin faaliyetlerini

etkileyebilecek olası riskleri tanımlamak ve bunların etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Risk Bazlı Planlama: İç denetim çalışmaları, risk değerlendirmesi sonuçlarına dayanarak planlanmakta ve önceliklendirilmektedir. Risk odaklı denetim planı, işletmenin en kritik risk alanlarına ve risk seviyeleri yüksek olan süreçlere öncelik vermektedir.

Kontrol Değerlendirmesi: İç denetim, işletmenin mevcut kontrol sistemlerini değerlendirerek bu kontrol sistemlerinin etkinliğini incelemektedir. Risk odaklı denetimde, özellikle kritik risklerin yönetimi için önemli olan kontrol noktaları üzerinde odaklanılmaktadır.

Risk Azaltıcı Öneriler: İç denetim, risk odaklı değerlendirmeler sonucunda elde ettiği bulgulara dayanarak, risk azaltıcı önlemler ve iyileştirme önerileri sunmaktadır. Bu öneriler, işletmenin riskleri daha etkin bir şekilde yönetmesine, kontrol sistemlerini güçlendirmesine ve iş süreçlerini iyileştirmesine yardımcı olmaktadır.

Risk odaklı denetim, işletmelerin risk yönetimi süreçlerine katkıda bulunmakta ve işletmenin risklerini daha etkin bir şekilde tanımlamasını, yönetmesini ve azaltmasını sağlamaktadır. Bu şekilde, işletmeler potansiyel risklere karşı daha dirençli hale gelerek, operasyonel mükemmeliyet sağlamak ve kurumsal hedeflere ulaşmada daha güvenli bir yol izlemektedir.

2.4.5. Standartlara Göre Yürütülmesi

Denetim standartları; faaliyetleri planlama, yürütme, raporlama ve değerlendirme safhasında ortak bir temel oluşturan ve denetim faaliyetini sürdürebilmesi açısından denetçiye asgari düzeyde kılavuzluk görevi yapan ilke ve kurallardır. Bu bağlamda; örgütteki iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde görev alan iç denetçilerin haiz oldukları nitelikler, bu sistemli ve disiplinli çalışmanın bir parçası olan tüm ayrıntılar, belirlenen standartlarla belli bir ölçüye oturtulmaktadır (Özbek, 2012).

İç denetim faaliyetleri, genellikle "Uluslararası Profesyonel Uygulama Çerçevesi" veya "Uluslararası İç Denetim Standartları" (International Professional Practices Framework - IPPF) olarak adlandırılan belgelere dayandırılmalıdır. Bu standartlar, iç denetim faaliyetlerinin hedeflerini, görevlerini, yetkinliklerini ve bağımsızlık prensiplerini belirlemektedir.

Bir diğer standart ise iç kontrol sistemi ve risk yönetimi alanlarında kabul görmüş olan COSO'dur. İç denetim süreci, COSO entegre çerçevenin ilkelerine dayanarak yürütülmektedir. Bu çerçeve, iç kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi, iletişim ve izleme gibi unsurları içermektedir.

Son örnek olarak İç Denetim Raporlama Standartlarından (Internal Audit Reporting Standards - IARS) bahsedilebilmektedir. Bahsi geçen standart ile iç denetim raporlarının hazırlanması ve sunulması için birtakım normlar belirlenmiştir. Bu normlar, iç denetim raporlarının net, anlaşılır, doğru ve zamanında olmasını sağlamaktadır. IARS, iç denetimin sonuçlarını ve önerilerini etkili bir şekilde iletmeyi hedeflemektedir.

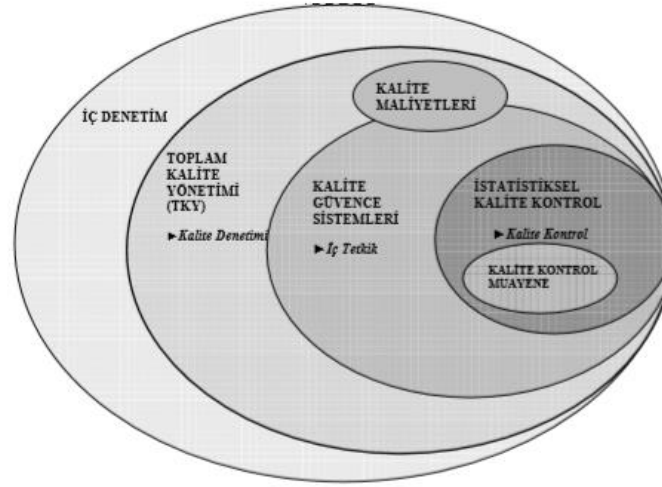
Kurum içerisinde ise iç denetim faaliyetlerini yürütmek için bir iç denetim yönergesi veya politikası oluşturmaktadır. Bu belge, iç denetim faaliyetlerinin amaçlarını, kapsamını, sorumluluklarını ve süreçlerini açıklar niteliktedir. Aynı zamanda, iç denetim standartlarına uyumu sağlamak ve iç denetim faaliyetlerinin tutarlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için bir çerçeve işlevi görmektedir.

Bahsi geçen faktörler, iç denetim faaliyetlerinin standartlara uygun şekilde yürütülmesini sağlamakta ve işletmenin iç denetim süreçlerini etkin ve profesyonel bir şekilde yönetmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, iç denetim faaliyetlerinin bağımsızlık, tarafsızlık, etkinlik ve kalite açısından uluslararası standartlara uygunluğu, iç denetim raporlarının kabul ve güvenilirliğini artırır niteliktedir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇ DENETİME ETKİSİ

İç denetim ve toplam kalite yönetim sistemleri işletmelerde birbirine çok yakın amaçlarla çalışan iki öge konumundadır. Toplam kalite yönetiminin temel amaçlarından olan önleyici faaliyetlere ilişkin çalışmalar çağdaş iç denetim uygulamalarında da önemli role sahiptir. Yine sürekli ve adım adım gelişim amacı iç denetim danışmanlık faaliyetleri içerisinde yer aldığından benzer çalışma prensipleri gözlemlenmektedir. Tüm bu benzer ve birbirini besleyen etkiler beş ana başlık altında ele alınabilir.

Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi



Kaynak: Hayrettin Özçelik, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, MÜ İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Şubat 2008, s. 113.

3.1.Risk Faktörü

İşletmelerde risk, belirli bir faaliyet veya kararın olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılığını tanımlamaktadır. Risk, beklenen sonuçlardan sapma veya hedeflere ulaşmada engellerin ortaya çıkması şeklinde de ifade edilebilmektedir. İşletmeler çeşitli risklerle karşılaşabilmekte ve bu riskler farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerde yoğun yaşanan riskleri örneklendirmek gerekirse;

- Finansal Risk: İşletmeler, finansal kararlarla ilgili risklere maruz kalabilmektedir. Örneğin, piyasa dalgalanmaları, faiz oranlarındaki değişiklikler, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, borçlanma maliyetleri gibi faktörler finansal risklere neden olabilmektedir.
- Operasyonel Risk: İşletmeler, bazı durumlarda operasyonel süreçlerinde risklerle karşılaşmaktadır. İşletmelerde genel anlamda en fazla rastlanan ve hasarı nispeten daha

az olan durumların sahip olduğu riskleri bünyesinde barındırmaktadır. Üretim hataları, tedarik zinciri kesintileri, teknolojik arızalar, iş gücü sorunları gibi durumlar operasyonel risklere örnek olarak verilebilmektedir.

- c) Reputasyonel Risk: İşletmeler, itibarlarını etkileyebilecek risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Aslında reputasyon riski işletmenin varlığını sonlandırabilecek şiddette ve hassaslıkta olan bir risk çeşididir. İtibarı ve verdiği güven endeksiyle varlığını sürdüren kuruluşlarda/işletmelerde yüksek önceliğe sahip bir risk çeşididir. Müşteri şikâyetleri, ürün skandalları, hatalı pazarlama kampanyaları gibi durumlar, işletmenin itibarını olumsuz etkileyebilen ve reputasyon kaybına yol açabilen bazı örneklerdir.
- d) Hukuki Uyum Riski: İşletmeler, hukuki düzenlemelere uymama veya yasal sorunlarla karşı karşıya kalma riskiyle karşılaşabilmektedir. Yasal düzenlemelere uymama, telif hakları ihlali, veri güvenliği ihlalleri gibi durumlar hukuki ve uyum risklerine örnek olarak verilebilmektedir.
- e) Pazar Riski: İşletmeler, pazar koşullarındaki değişikliklerden kaynaklanan risklerle karşılaşabilmektedir. Özellikle günümüzde güçlü bir değişim dinamiğine sahip olan pazar kavramı, bünyesinde yüksek risk barındırmaktadır. Talep değişiklikleri, rekabetin artması, yeni teknolojilerin ortaya çıkması gibi faktörler pazar risklerine neden olabilmektedir.
- f) Stratejik Risk: İşletmeler, yanlış stratejik kararlar veya stratejik hedeflere ulaşmada başarısızlık riskiyle karşılaşabilmektedir. Pazar genişlemesi, yeni ürün geliştirme, satın alma veya birleşme gibi stratejik adımlar riskler içerebilmektedir.

İşletmelerde iç denetim çalışmaları yoğun oranda işletmede var olan riskli alanlar üzerinden yürütülmektedir. Öyle ki birçok kurumda iç denetim takvimi ve çalışma planı oluşturulmadan önce kurumda risk teşkil eden ya da edebileceği düşünülen süreçler ve işlemler önceliklendirilerek çalışma programları oluşturulmaktadır. Toplam kalite yönetiminde riskin iyi tanımlanmış olması kurumu daha dinamik tutan ve itici bir güç olan faktördür. Bu sebeple aslında risklerin belirlenmesi ve iç denetim ile paylaşılması, risklere ilişkin önleyici faktörlere yönelik öneri geliştirmesi, kurumda iç denetim çalışmalarını besler ve hızlandırır etki yaratmaktadır.

Kurumlarda, riskin yönetimi üst yönetimin ve iç denetim gibi üst yönetimle doğrudan bağlantılı kişi ve/veya departmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen işletmeler, devamlılıklarını sağlayabilmek için değişime ve dönüşüme daima hazır

olmaları gerektiğinden, değişim ve dönüşümün beraberinde getireceği riskleri de göğüslemek zorundadır. Risk değerlemesinin doğru yapılması, işletmelerdeki değişimin bir tehlikeye dönüşmesinin önüne geçerek, tam aksine riski iyi belirlenen uygulamaların, işletmeleri iyileştirici bir faktör olduğu yapılan araştırmalarda görölmüştür.

3.2.Kaizen Çalışmaları

Kaizen kavramı, belirli bir zaman dilimi içerisinde işletmede mevcut işleyişteki süreçlerde adım adım ve çok sayıda gelişme sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım biçimidir. Japonca’ da değişim anlamına gelen “kai” ve daha iyi anlamına gelen “zen” kelimelerinin birleşimiyle meydana gelmiştir. Kaizen kavramıyla birlikte hayatımıza giren Pukö döngüsü yürütülecek metodolojinin bir matematiğinin olmasına yardımcı olmaktadır. Pukö döngüsünde bulunan “p” harfi planlamayı, “u” harfi uygulamayı, “k” harfi kontrolü, “ö” harfi önlem almayı ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi kavramıyla benimsenen kaizen felsefesi işletmelerde sürekli ve küçük adımlarla planlanan iyileştirme ve geliştirmeleri hedefler. Toplam kalite yönetiminin başarılı sonuç alabilmesi için işletmelerdeki kültür değişimi, katılımcı yönetim tarzının belirlenmesi, problem çözmekten çok problemin önlenmesine yönelik çalışmaların varlığından bahsedilmektedir.

İşletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamaları, iç denetime içerisinde barındırdığı Kaizen felsefesi ve kaizenin içerisinde barındığı birçok metodolojiyle birlikte hizmet etmektedir. Örneğin pukö döngüsünde yer alan kontrol et ve önlem al adımları işletmelerdeki iç denetim departmanları tarafından yürütölen süreçler arasında yer alabilmektedir.

Kaizen felsefesinde, doğal olarak toplam kalite yönetimi içerisinde yer alan çalışana değer anlayışı, çalışanın eğitimi, onların yetiştirilmesi, çalışanın gelişimine önem verilmesi, çalışanların süreçlerin içerisinde olabilmesi için ekiplerin oluşturulması ve çalışanların yalnızca performanslarıyla ilgilenmek yerine, işletmenin gelişme sürecindeki katkılarını temel alarak onları ödüllendiren bir sistemi içerisinde var etmektedir. İçerisinde var ettiği sistemle birlikte iç denetim kavramı çalışmalarından olan çalışanın verimliliğini esas alan yapıyı da destekler nitelik taşımaktadır. Bir işletmede kaizen çalışmalarının sağlıklı bi şekilde hayata geçmesi adına izlenebilecek yolları sıralamak gerekirse;

- a) Tanımlama: İlk adım, iyileştirme için hedeflenen alanı belirlemektir. Bu, iş süreçlerindeki sorunları, verimsizlikleri veya iyileştirme potansiyeli olan alanları tespit edilmesini içermektedir.

- b) Veri Toplama: Belirlenen alanla ilgili verilerin toplanması ve analiz edilmesi en önemli adımlardan bir tanesidir. Gerçek durumu anlamak için nicel ve nitel verilerin toplanması ve mevcut performansın analiz edilmesi gerekmektedir.
- c) Analiz: Verilerin analiz edilmesi, sorunların kök nedenlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Verilerin analizi, süreçteki aksaklıkları, tekrar eden hataları veya verimsizlikleri tespit etmeye yardımcı olmaktadır.
- d) İyileştirme Önerileri: Analiz sonuçlarına dayanarak iyileştirme önerileri geliştirilmektedir. Ekip üyeleri, süreçleri veya iş akışını daha verimli hale getirecek çözümler üretmektedir. Öneriler, hedeflenen iyileştirmeleri gerçekleştirmek için pratik, uygulanabilir ve ölçülebilir olmak durumundadır.
- e) Uygulama: İyileştirme önerileri uygulandığı adımı tanımlamaktadır. Bu aşamada, planlama ve takip mekanizmaları kullanılarak değişiklikler hayata geçirilmektedir. İyileştirme süreci, tüm ekip üyelerinin katılımını gerektirmekte ve belirli bir zaman çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.
- f) Değerlendirme: Uygulanan iyileştirmelerin etkinliği bu adımda değerlendirilmektedir. Performans ölçütleri ve geri bildirimler kullanılarak iyileştirmelerin sonuçları değerlendirilmektedir. Bu aşama, başarıları kutlamak ve gelişme alanlarını belirlemek için geri bildirim döngüsünü tamamlamaktadır.
- g) Döngüsel Süreklilik: Kaizen süreci bir döngüsel süreklilik içinde devam etmektedir. Döngüsel süreklilik prensibi kaizenin doğası gereği olmazsa olmaz bir yapıya sahiptir. İyileştirmeler uygulandıkça ve sonuçlar değerlendirildikçe, yeni iyileştirme fırsatları belirlenmekte ve sürekli olarak yeni hedeflere odaklanılmaktadır.

Ayrıca kaizen felsefesiyle sürekli iyileştirmeler kalite çemberlerinin kurulmasıyla hızlıca işletmelerde hayata geçirilebilmektedir. Kalite çemberi de yine ilk olarak Japonya’ da uygulanmıştır. Kalite çemberiyle birlikte işletmelerde çalışan ve yöneticilerinin birbirleriyle daha çok konuşması, çalışanların fikir ve önerilerinin daha çok dikkate alınması, eğitimleri, çalışanların işlerine bağlılığının artması gibi konular kurumlarda değer kazanmıştır. Genel anlamda kurum içindeki iletişimi geliştirmeyi ve üst yönetim ile çalışan arasındaki ilişkinin güçlenmesi hedeflendiği için işletmede yürütülen iç denetim uygulamalarında, icracı çalışanların aksaklık bildirimlerini ya da iyileştirme önerilerini kolaylıkla paylaşabilme imkânı sunmaktadır. Kalite çemberinin neler yapabileceği örneklendirilecek olursa;

Hatalı Ürün Azaltma: Bir kalite çemberi, bir üretim hattında hatalı ürünlerin sayısını azaltma amacı ile için çalışabilmektedir. Çalışanlar, hataların nedenlerini analiz edebilmekte, süreçte

iyileştirmeler yapabilmekte ve hataların tekrarlanmasını önlemek için kalite kontrol yöntemleri geliştirebilmektedir.

İş Güvenliği ve Sağlığı: Kalite çemberleri, iş güvenliği ve sağlığı konularında da etkili olabilmektedir. Bir grup çalışan, işyerindeki riskleri belirleyerek, güvenli çalışma prosedürleri geliştirebilmekte ve çalışanların sağlığını ve güvenliğini artırmak için iyileştirmeler yapabilmektedir.

Süreç İyileştirmeleri: Bir kalite çemberi, bir iş sürecinin verimliliğini artırmak ve atıl kaynakları azaltmak için çalışmalarını yürütebilmektedir. Çalışanlar, süreç adımlarını analiz ederek, iş akışını iyileştirebilmekte ve verimlilik artışı için otomasyon veya teknoloji kullanımını değerlendirebilir niteliğe sahip olabilmektedir.

Müşteri Memnuniyeti: Kalite çemberleri, müşteri memnuniyetini artırmak için de kullanılabilir bir ögedir. Çalışanlar, müşteri geri bildirimlerini analiz ederek, müşteri taleplerini karşılamak için süreçleri iyileştirme önerilerinde bulunabilmekte ve müşteri odaklı çözümler üretebilmektedir.

Maliyet Azaltma: Kalite çemberleri, işletme maliyetlerini azaltmak için çalışabilmektedir. Çalışanlar, israfı azaltmak, verimsizlikleri gidermek ve maliyetlere etkin çözümler sunmak için süreçleri ve kaynakları analiz edebilir yetki ve donanıma sahip olabilmektedir.

Eğitim ve Gelişim: Kalite çemberleri, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılama gayesiyle çalışabilmektedir. Çalışanlara, yeteneklerini geliştirmek için eğitim programları önerilebilir, işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik eden iç eğitim etkinlikleri düzenlenebilmektedir

Verilen örnekler doğal olarak her organizasyonun yapısına, ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre şekillenmektedir. Kalite çemberi ile birlikte çalışanların mevcut sorunlara yönelik beyin fırtınası gerçekleştirmediği, işletmedeki diğer fonksiyonları da pozitif yönde tetikler etki yaratmak için çalışmalarını yürütebileceği anlaşılmaktadır.

3.3.Kontrol Mekanizmaları İle Güvenlik Duvarlarının Oluşturulması

Kontrol mekanizmaları, işletmelerin faaliyetlerini izlemek, yönetmek ve değerlendirmek için kullanılan araçlar, prosedürler ve süreçlerdir. Bu mekanizmalar, işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme süreçlerine odaklanmaktadır. Ayrıca kontrol mekanizmaları işletmelerin performansını değerlendirmek ve yönetmek amacıyla kullanılmaktadır. toplam kalite yönetimi felsefesini

benimseyen işletmeler süreçlerdeki kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını ve bu mekanizmaların belirli periyotlarla kontrolünü amaçlamaktadır.

İşletmelerde kontrol mekanizmaları oluşturmak için aşağıdaki adımlar takip edilebilir:

Hedeflerin belirlenmesi: İlk adım, işletmenin hedeflerini net bir şekilde belirlemektir. Hedefler, işletmenin stratejik planlarına ve performans beklentilerine dayanmalıdır.

Performans ölçütlerinin belirlenmesi: İşletmenin performansını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. Ölçütler, işletmenin hedeflerine uygun olmalı ve ölçülebilir olmalıdır.

Kontrol noktalarının tanımlanması: İşletme süreçlerindeki kritik noktaları belirleyerek kontrol noktaları oluşturulmalıdır. Bu noktalar, performans ölçütlerini izlemek için kullanılacak ve işletmenin belirlenen hedeflere uygun şekilde ilerlediğini gözlemlemek için kullanılacaktır.

İzleme ve ölçme: Kontrol mekanizmaları, işletme faaliyetlerini düzenli olarak izlemeyi ve performans ölçütlerini değerlendirmeyi içerir. İzleme ve ölçme süreci, veri toplama, raporlama ve analiz gibi faaliyetleri içerir.

Karar alma ve müdahale: Kontrol mekanizmaları, işletmenin belirlenen hedeflere uygun şekilde ilerlemediğinde düzeltici önlemler almayı sağlar. Bu adımda, performans analizi ve değerlendirmeleri temel alınarak kararlar alınır ve uygun müdahaleler yapılır.

Geri bildirim ve iyileştirme: Kontrol mekanizmalarıyla elde edilen geri bildirimler, işletmenin performansını iyileştirmek için kullanılmalıdır. Yanlışlıkların tekrarlanmaması ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi için geri bildirimler değerlendirilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı ile işletmelerde olmazsa olmaz konumuna yükselen kontrol mekanizmaları tıpkı iç denetim gibi işletmelerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve risklerin yönetimini amaçlamaktadır. Kurulan kontrol mekanizmalarının iç denetime sağladığı faydalar şunlardır:

Etkinlik ve verimlilik: Kontrol mekanizmaları, işletmelerin faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. İç denetim, bu kontrol mekanizmalarının etkinliğini değerlendirerek işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde etkinlik ve verimlilik sağlar.

Risk yönetimi: Kontrol mekanizmaları, işletmelerin riskleri tanımlamasına, analiz etmesine ve yönetmesine yardımcı olur. İç denetim, kontrol mekanizmalarının risk yönetimi süreçlerine uygun şekilde çalışıp çalışmadığını değerlendirir ve işletmenin risklere karşı güvence sağlar.

Uyumluluk: Kontrol mekanizmaları, işletmelerin yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyum sağlamasını sağlar. İç denetim, kontrol mekanizmalarının uyumluluk durumunu değerlendirir ve işletmenin ilgili standartlara ve yönetmeliklere uygun şekilde faaliyet göstermesini sağlar.

Varlık koruması: Kontrol mekanizmaları, işletmelerin varlıklarını korumak için önlemler sağlar. İç denetim, varlık koruması kontrollerini değerlendirir ve işletmenin varlık kayıplarını önlemek için uygun kontrolleri uygulamasını sağlar.

İç kontrol güvencesi: Kontrol mekanizmaları, işletmelerin iç kontrol sistemlerini oluşturur. İç denetim, bu iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirir ve işletmeye iç kontrol güvencesi sağlar. Bu, işletmenin varlık ve bilgilerinin güvenliğini, işlemlerin doğruluğunu ve uyumluluğunu sağlar.

İyileştirme fırsatları: İç denetim, kontrol mekanizmalarının değerlendirilmesiyle işletmenin zayıf noktalarını ve iyileştirme fırsatlarını belirler. Bu şekilde, işletme süreçlerindeki hataların ve eksikliklerin giderilmesi, verimliliğin artırılması ve risklerin azaltılması için önlemler alınabilir.

Bağımsızlık ve objektiflik: İç denetim, işletmenin faaliyetlerini bağımsız ve objektif bir şekilde değerlendirir. Kontrol mekanizmalarının iç denetim tarafından değerlendirilmesi, işletmeye tarafsız bir bakış açısı sağlar ve güvenilir bir iç denetim sürecini temin eder.

Bu faydalar sayesinde, kontrol mekanizmalarının iç denetime entegrasyonu işletmelerin faaliyetlerini daha iyi yönetmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. İç denetim, işletmelerin performansını artırmak, riskleri yönetmek ve uyumluluk sağlamak için kontrol mekanizmalarının etkinliğini değerlendirir ve işletmelere önemli bir iç kontrol güvencesi sağlar.

3.4.Verim Ve Fayda Yaratma Gayesi

Çağdaş iç denetim uygulamaları ile toplam kalite yönetimi felsefesinin ilişkisini en çok besleyen kavramların verim ve fayda olduğundan bahsetmek mümkündür. Toplam kalite yönetimi ve iç denetim, işletmelerde verim yaratmayı hedefleyen yaklaşımlardır. İşbirliği içinde kullanıldıklarında, birlikte daha etkili sonuçlar elde edilebilir. Toplam kalite yönetimi ve iç denetimin verim yaratmayı şu şekillerde hedeflemektedir:

Müşteri Odaklılık: Toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılığı vurgulamaktadır. İç denetim, müşteri beklentilerine uyum sağlayan süreçleri değerlendirmekte ve müşteri memnuniyetini artırmak için uygun kontrollerin sağlanmasını desteklemektedir. İç denetimin müşteri geri bildirimlerini ve beklentilerini değerlendirmesi, toplam kalite yönetimi prensipleriyle birleştirildiğinde müşteri memnuniyetini artıran önlemler alınabilmektedir.

Veri Analizi ve Ölçümleme: Toplam kalite yönetimi, veri analizi ve ölçümlemeye dayalı karar verme süreçlerini vurgulamaktadır. İç denetim süreci, işletmenin performansını değerlendirmek için verileri analiz etmekte ve ölçümleri yapmaktadır. İç denetim, doğru ve güvenilir verilerin elde edilmesini sağlamak ve toplam kalite yönetiminin veriye dayalı karar verme prensiplerini desteklemektedir.

Sürekli İyileştirme: Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileştirmeyi önemseyen bir yaklaşımdır. İç denetim ise işletmenin süreçlerini, prosedürlerini ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmektedir. Bu sayede işletme zayıf noktalarını belirleyebilmekte ve iyileştirme fırsatları yakalayabilmektedir. İç denetim tarafından tespit edilen iyileştirme alanları, toplam kalite yönetimi prensipleriyle uyumlu bir şekilde ele alınabilmekte ve sürekli iyileştirme sağlanabilmektedir.

Standartlara Uygunluk: Toplam kalite yönetimi, işletmelerin belirlenen standartlara uyumunu önemsemektedir. İç denetim ise, işletmenin politika, prosedürler ve düzenlemelere uygun olarak faaliyet gösterip göstermediğini değerlendirmektedir. İç denetim süreci, standartlara uygunluğu denetler ve toplam kalite yönetiminin standartlara uygunluk prensiplerini desteklemektedir.

Kaynak Verimliliği: Toplam Kalite Yönetimi, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. İç denetim, işletmenin kaynaklarını ve maliyetlerini değerlendirmekte, verimlilik artırıcı önlemler önerir ve israfı önlemek için kontrol mekanizmalarını denetlemektedir. İç denetim süreci, kaynak verimliliğini artırmak için toplam kalite yönetimi prensiplerini uygulamaktadır.

İşletmenin verimli çalışması, iç denetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesiyle doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak, toplam kalite yönetimi ve iç denetim birlikte çalışarak işletmelere sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, veri analizi, standartlara uygunluk ve kaynak verimliliği gibi verim yaratmayı hedefleyen prensipleri desteklemektedir. Bu sayede işletmeler daha etkin, verimli ve rekabetçi hale gelecektir.

3.5.Çalışanların Geliştirilmesi

Toplam kalite yönetimi anlayışı çalışanları yalnızca performanslarına göre değerlendirmemektedir. İşçilerin çalışma esnasında işin ilerlemesi ve gelişmesi için adımları dikkate almaktadır. Çünkü işi geliştirmek üzere fikirlerini öne süren, yeni yöntemler tavsiye eden işçi aynı zamanda kendini de geliştirmek için bir itici gücü devreye sokmaktadır. Sonuçlar iyi ise iş iyidir anlayışından ziyade prosesler iyi ise ve gelişime açık ise iş iyidir anlayışı benimsenmektedir.

Çağdaş iç denetim uygulamaları da işletmede yürütülen faaliyetlerde sürecin içine dahil olup, süreç içerisinde gerçekleştirilebilecek iyileştirme faaliyetleri için danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yöntemi ile benimsenen işin, sürecin ve çalışanın geliştirilmesi misyonları çağdaş iç denetim uygulamalarına hizmet etmektedir.

Dünyada işletmelerin çalışanlarına yaptıkları yatırımın organizasyona gerçekten yarar sağlayıp sağlamadığını ölçümlemesi için, performanslarının insan kaynakları ile geliştirilmesini yöntem olarak benimseyen uluslararası ilk ve tek insan kaynakları standardı olan İnsana Yatırım Yapma Standardı (Investors In People, IIP) geliştirilmiştir(Özçer, 2004). Çalışanın iş hayatına başlangıcından itibaren eğitim süreci şu şekilde sıralanabilir;

Hizmet Öncesi Eğitim: kurumda çalışacak personelin birimine, pozisyonuna bağlı olarak kurum içinde veya kurum dışında verilen, genellikle büyük işletmelerde veya kamu kurumlarında var olan eğitimlerdir.

İşe Başlatma Eğitimi: İşe başlatma eğitimiyle birlikte çalışanın birlikte çalışacağı takım arkadaşlarıyla beraber, kurumda var olan yazılı/yazısız kurallara da alışması hedeflenmektedir.

Oryantasyon Eğitimi: Bu eğitimle birlikte çalışanın unvanı gereği işletmedeki görev ve sorumlulukları dikkate alınarak diğer adımlara nazaran daha yoğun bir eğitim söz konusudur.

Hizmet İçi Eğitim: İşe alımı gerçekleştiren ve işbaşı öncesi tüm eğitim süreçlerini tamamlayan çalışanlar, işletmedeki çalışma hayatı boyunca eğitime tabii tutulmaktadır. Bu eğitimler çalışanın ilgi alanlarına yönelik veya mevcut durumda yapmakta olduğu işe yönelik olarak planlanabilir. Eğitimlerle beraber çalışanın örgüte olan bağlılığının artması, önerileriyle beraber süreç iyileştirmelerine katkı sağlaması ve farklı perspektiflerle birlikte yönetime katılma basamakları çıkması hedeflenmektedir.

Bahsi geçen hizmet içi eğitimlerinin işletme için yüksek önem taşıdığını ve belirli bir maliyete sahip olduğunu düşündüğünde eğitim faaliyetleri süreci de verimli olmalıdır. Sürecin adımları şu şekilde sıralanabilir.

- a) Eğitimin planlanması
- b) Eğitim ihtiyacının analizi (örgütsel analiz, kişi analizi, iş analizi, yöntem analizi gibi)
- c) Hedeflerin belirlenmesi
- d) Eğitim konusunun belirlenmesi
- e) Eğitime katılacakların belirlenmesi
- f) Eğitimin gerçekleştirileceği düzey
- g) Eğitimcilerin belirlenmesi
- h) Araçlar ve yöntemlerin belirlenmesi
- i) Eğitim zamanının
- j) Eğitimin kurum içi veya kurum dışında olmasına karar verilmesi
- k) Eğitimin değerlendirilmesi

Çalışanların eğitiminin desteklendiği ve gelişiminin sağlandığı işletmelerde yürütülen iç denetim faaliyetleri, bu pozitif olgunun birçok etkisini çalışmalarında hissetmektedir. Çalışanların sürekli olarak gelişmeleri ve becerilerini artırmaları, iç denetim faaliyetlerinin de kalitesini artırmaktadır. Gelişim doğrultusunda iç denetim çalışmalarının nasıl etkilendiği kategori bazlı olarak değerlendirildiğinde;

İç Kontrollerin Güçlenmesi: Diğer çalışanların gelişimi, iç kontrol sistemlerinin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. İyi eğitilmiş ve bilinçli çalışanlar, işletmedeki iç kontrol süreçlerine daha fazla katkıda bulunmaktadır. Diğer çalışanların gelişimi, iç kontrol sistemlerinin uygulanmasında daha etkin bir rol oynamalarını sağlayarak iç denetimin etkinliğini artırabilmektedir.

Bilinç ve Farkındalığın Artması: İşletmedeki çalışanların gelişimi, işletme içinde risk yönetimi ve iç kontrol konusunda bilinç ve farkındalığı artırmaktadır. Çalışanlar, bu şekilde iş süreçlerinin önemini ve risklerin nasıl yönetileceğini daha iyi anlayabilmektedir. Bu çalışmalar aslında, iç denetim sürecine katılan çalışanların daha bilinçli ve işbirliğine daha istekli olmalarını sağlamaktadır.

İletişim ve İşbirliğinin Güçlenmesi: İşletmedeki çalışanların gelişimi, iletişim ve işbirliği becerilerini artırmaktadır. İç denetim faaliyetleri, iş birimleri arasında etkin iletişim ve

işbirliğini gerektirmektedir. Diğer çalışanların iletişim becerileri ve işbirliği yetenekleri geliştikçe, iç denetim sürecindeki paydaşlarla daha iyi etkileşim sağlanabilmektedir. Bu, iç denetim çalışmalarının verimliliğini ve etkinliğini artırır nitelikte bir durumdur.

Risk Farkındalığının Artması: Diğer çalışanların gelişimi, işletme genelinde risk farkındalığını artırmaktadır. Çalışanlar, işletmenin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda riskleri tanımak ve yönetmek konusunda daha bilinçli olmaktadır. Bu farkındalık artışı, iç denetim sürecinde risk değerlendirmesi ve risk tabanlı denetimlerin daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

İyileştirme Fırsatlarının Keşfi: İşletmedeki çalışanların gelişimi, iç denetim sürecinde iyileştirme fırsatlarının keşfedilmesini kolaylaştırmaktadır. Bilinçli ve yetenekli çalışanlar, iş süreçlerindeki iyileştirme potansiyellerini daha iyi tanır ve iç denetim ekiplerine bu konuda bilgi ve öneriler sunabilmektedir. Bu şekilde çalışanlar, iç denetim çalışmalarının işletme performansını artıracak şekilde odaklanmasına olanak sağlamaktadırlar.

Tabii olarak iç denetim departmanına uygulanan eğitim programları, seminerler, atölye çalışmaları gibi gelişim fırsatları, iç denetçilerin de teknik bilgilerini güncel tutmalarını sağlamakta ve yeni beceriler edinmelerini desteklemektedir.

Sonuç olarak toplam kalite yönetiminin benimsenmesiyle beraber personelini bilgilendiren ve eğiten işletmeler, aslında bilgi akış ağını da kurarak, işletme yürütülen kalite çalışmaları konusunda iç denetçilere bilgi akışının objektif ve hızlı iletilmesine katkı sağlamaktadır. İç denetim de toplam kalite yönetimi ile belirlenen yeni yöntem ve işleyişlerin, işletmede ne şekilde ve ne boyutta yürütüldüğünü izleme imkânı yakalamaktadır.

3.6.Yönetim Anlayışı

Araştırmanın büyük bir kısmında toplam kalite yönetimi anlayışının, işletmedeki iç denetim faaliyetlerine nasıl ve ne kadar yardımcı olduğu aktarılmıştır. Ancak tabii bu iki yaklaşımın birbirlerinin yerini alacak kadar benzer çalışmalar içinde bulunması, nadir örnekler ile bahsi geçen bir ögenin yok olmasına ortam hazırlamaktadır. Yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim anlayışı öncelikle işlerin teknolojik gelişimi ile ilgilenmiş, çalışanlar ile ilgili yönü ise kişiyi nasıl daha fazla aktif şekilde tutabileceği şeklinde ele alınmıştır. Zaman içerisinde bu anlayış yerini insan yönetimi anlayışına bırakmıştır (Koçel,1999: 12). Tam olarak bu özetleme ile birlikte toplam kalite yönetimi anlayışıyla birlikte zaman içerisinde çalışanın yönetime dahil olması hatta işletme çalışma şekillerinin büyük

oranla çalışanın önerilerine göre şekillendiğinden bahsedilebilmektedir. Hatta çalışanlardan gelen öneriler çalışanın performansını etkiler bir hal alarak, süreçlerin ve sistemlerin geliştirmesi, onların görevlerinden biri olarak değerlendirilebilmektedir. Toplam kalite yönetimiyle birlikte tüm işletme çalışanları işletmenin varlığını koruyacak ve karlılığını artıracak bir yapı misyonuyla çalışmalarını yürüttüğü için, çalışanlar bu tür yönetim sisteminin göz ardı edilemeyecek bir parçasıdır. Çalışanın işletme yönetimine aktif dahil edilebilmesi için birçok yöntemden bahsetmek mümkündür. Örneğin çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki vererek, işletme yönetiminde aktif katılımları teşvik edilebilmektedir. Ardından bu çalışmaların takdir ve ödül sistemine tabii tutulmasıyla beraber sürekliliği sağlanabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi felsefesiyle modern yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin aksine, klasik yönetim anlayışı kapsamında iç denetim faaliyetlerini, yönetimin belirlediği kurallara uygun işletmenin çalışılıp çalışılmadığını sorgular misyon ile çalışılmaktadır.

En nihayetinde klasik anlayışta da modern anlayışta da işletmenin karlılığı güdülenirken, bu amaç doğrultusunda kullanılan yönetim şekli bambaşkadır. Toplam kalite yönetimi felsefesi çalışanı yönetime dahil ederken, klasik anlayışla birlikte çalışanlar iç denetim tarafından kontrolde tutulması gereken unsurlar olarak görülmektedir.

3.7.Standartlaşma

Standartlar, belirli bir sektör veya endüstri için kabul edilen en iyi uygulamaları, yönetim sistemlerini, süreçleri ve teknik gereklilikleri tanımlamaktadır. Bu standartlar, işletmelerin rekabetçi olmalarını ve müşteri beklentilerini karşılamalarını sağlamak amacıyla birlikte çalışma, verimlilik, güvenlik ve kalite gibi faktörleri optimize etmeye yardımcı olmaktadır.

Standartlar, genellikle ulusal veya uluslararası standart kuruluşları tarafından oluşturulmakta ve yayınlanmaktadır. Örneğin, ISO (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) uluslararası standartlar oluştururken, İç denetim standartları da iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi için rehberlik sağlayan ve uluslararası kabul görmüş kurallar, ilkeler ve uygulamaları tanımlayan belgeleri oluşturmaktadır.

3.7.1. ISO Standartları İle Olan İlişki

ISO standartları, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) uygulanması ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için önemli bir etkiye sahiptir. ISO standartları, kuruluşlara kalite yönetim sistemlerini oluşturmak ve uygulamak için bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle ISO 9001 standardı, bir organizasyonun kalite yönetim sistemi için gereklilikleri belirlemektedir. Bu standart, TKY prensiplerine dayalı olarak süreç odaklı bir yaklaşımı teşvik eder ve

organizasyonun müşteri odaklılık, liderlik, katılım, sürekli iyileştirme gibi unsurları benimsemesini sağlamaktadır.

Ayrıca, ISO standartları, müşteri odaklılığı ve müşteri memnuniyetini TKY' nin temel bir parçası olarak vurgulamaktadır. ISO 9001 ve diğer ISO kalite standartları, müşteri gereksinimlerini anlama, müşteri geri bildirimlerini değerlendirme ve müşteri beklentilerini karşılamayı hedeflemektedir. Bu da TKY' nin müşteri odaklılık prensiplerine uyum sağlamayı teşvik eden bir unsur konumundadır.

Son olarak, ISO 9001:2015 standardı, risk tabanlı düşüncüyü vurgulamakta ve risk yönetimini kalite yönetim sistemine entegre etmeyi önermektedir. Bu, toplam kalite yönetiminin risk değerlendirmesi, risk azaltma ve fırsatlarla başa çıkma gibi prensiplerini desteklemektedir. ISO standartları, organizasyonların riskleri tanımlamalarını, analiz etmelerini ve uygun kontrolleri uygulamalarını sağlamaktadır.

3.7.2. İç Denetim Standartları İle Olan İlişki

Toplam kalite yönetimi, organizasyonların kalite yönetim sistemlerini kurmalarını ve sürdürmelerini teşvik etmektedir. Bu sistem, iş süreçlerinin tasarımı, izlenmesini ve iyileştirilmesini de içermektedir. İç denetim standartları ise, organizasyonların kalite yönetim sistemlerini denetlemeleri ve sistemin etkinliğini değerlendirmeleri için rehberlik sağlamaktadır. İç denetim, işletmelerde kalite yönetim sisteminin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmekte ve iyileştirme alanlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bu sebeple iki öge birbirinden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden biri de müşteri odaklılıktır. Toplam kalite yönetimi, organizasyonların müşteri ihtiyaçlarını anlamasını, beklentilerini karşılamasını ve müşteri memnuniyetini sağlamasını teşvik etmektedir. İç denetim standartları da müşteri odaklılığın önemini vurgulamaktadır. İç denetimlerin amacı, organizasyonun müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini yerine getirdiğini değerlendirmek ve iyileştirmeler yapmak için geribildirim sağlamaktır.

Son olarak, hem TKY hem de iç denetim standartları, veri ve kanıta dayalı karar verme ve değerlendirme süreçlerini teşvik etmektedir. TKY, organizasyonların performans ölçümleri, veri analizi ve gerçeklere dayalı kararlar almasını desteklemektedir. İç denetimler de kanıtlara dayalı olarak organizasyonun faaliyetlerini değerlendirmekte ve iyileştirme önerilerinde bulunmaktadır.

4. SONUÇ

Japonya’da doğan ve günümüzde birçok modern işletme tarafından benimsenen toplam kalite yönetimi felsefesi, artan rekabet koşullarıyla birlikte işletmelerde belirgin farklar ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin kültürünü ve dinamiğini yeniden yapılandıran anlayışa göre, işletmedeki çalışanların işleyişe daha çok dahil olmaları, alanlarında ya da ilgilendikleri konularda eğitim alarak farklı bakış açılarıyla işletmeye katkı sunmaları, iç ve dış müşterinin memnuniyeti, verimliliğin artırılması ve süreç iyileştirmelerinin gerçekleştirilmesi gibi unsurlar hedeflenmektedir.

Yönetimle doğrudan çalışan ve önemli bir etkiye sahip olan iç denetim faaliyetleri modernleşme ile birlikte yalnız mali denetim yapmayı bırakarak, işlemlerdeki kritik ve risk içeren süreçlerin de içine danışmanlık rolüyle dahil olmuştur. İç denetim ve toplam kalite yönetimi anlayışı işletmelerde birbirlerini pozitif yönde etkilemiş ve toplam kalite yönetimi anlayışı iç denetim çalışmalarına şu katkıları sağlamıştır;

- Toplam kalite yönetimi anlayışıyla birlikte risklerin belirlenmesi ve iç denetim ile paylaşılması, risklere ilişkin önleyici faktörlere yönelik öneri geliştirmesi, kurumda iç denetim çalışmalarını besler ve hızlandırır etki yaratmaktadır.
- Toplam kalite yönetimi ile doğan kaizen çalışmalarıyla birlikte, küçük çaplı ve sürekli iyileştirmeler için kurum içindeki iletişimi geliştirmeyi ve üst yönetim ile çalışan arasındaki ilişkinin güçlenmesi hedeflendiği için işletmede yürütülen iç denetim uygulamalarında, icracı çalışanların aksaklık bildirimlerini ya da iyileştirme önerilerini kolaylıkla paylaşabilme imkânı sunmaktadır.
- Toplam kalite yönetiminde çalışanların eğitimine önem verilmesiyle birlikte işi geliştirmek üzere fikirlerini öne süren, yeni yöntemler tavsiye eden işçi aynı zamanda kendini de geliştirmek için bir itici gücü devreye sokmaktadır. Hem işin hem de işçinin gelişimini dolayısıyla verimliliği etkileyen bu çalışmalar çağdaş iç denetim faaliyetlerini de pozitif yönde etkilemektedir.
- Toplam kalite yönetimi ile birlikte kalite denetimi, kalite kontrol ve iç kontrol uygulamalarının işletmede etkin yürütülmesiyle birlikte, iç denetim faaliyetlerinin ilgili denetimleri gerçekleştirmesinden ziyade, denetim raporları ışığında raporlamalar yapabilmesine olanak sağlamaktadır.

Kısacası toplam kalite yaklaşımıyla beraber, işletmede bulunan iç denetim faaliyetleri de kendini yeniden şekillendirebilmekte, çalışma alanlarını çoğaltabilmekte ve faaliyetlerini hızlandırabilmektedir.

5. KAYNAKLAR

- Aksoy, T. (2008). Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim, Muhasebat Kontrolörleri Derneği.
- Birkan, T. Akınhay O.(2003);Toplam Kalite Yönetiminin Dört aşaması “Managing the Four Stages of TQM” Charles N.Weaver,Sistem Yayıncılık 4.basım İstanbul.
- Erten, Cumhuri. (1999) “TKY’ den Toplumsal Kaliteye Liderlik ve Katılımcı Yönetim.” Önce Kalite Dergisi, 1999: 15-35.
- Ertuğrul, İ.(2006).Toplam Kalite Kontrol 2.baskı Ekin Kitapevi, Bursa.
- Güredin, Ersin. (1998) Denetim, . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- IIA, Uluslararası İç Denetim Standartları, 2010
- IMAI, Masaaki. Kaizen. İstanbul: Kalder Yayınları, 1999.
- Kıracı, M. ve Çorbacıoğlu, S. (2008), “Kamu Bankalarında İç Denetimin Yeniden Yapılandırılması: Ziraat Bankası Teftiş Kurulunda Yaşanan Örgütsel, Teknik ve Kültürel Değişim.”, CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 32 No:2, Aralık 2008, 331-349.
- Koçel, Tamer. (1999) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Özcan, Çınar Özhan. (1999) “Kalite Yaklaşımları ve TKY Anlayışı.” Önce Kalite Dergisi, No. 31 (1999): 2035.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol. TİDE Yayınlar
- Özçelik, Hayrettin (2008), İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, 2008.
- Özçer, Sema (2004) ‘İnsan Kaynağına Yatırımı Performansa Dönüştürmek’, Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, sayı.2 (Aralık 2004), s. 16.
- Pickett, K. H. Spencer. (2005). The Essential Handbook of Internal Auditing, John Wiley & Sons Inc.

ÖZET

Günümüzde iç denetim ve toplam kalite yönetimi kavramları modern yönetim şeklini benimsemiş işletmelerin gelişmeleri için olmazsa olmaz konumdadır. Toplam kalite yönetimi kavramı işletmelerde verimliliğin artması, yönetimin insan odaklı olması ve işletmenin sürekli gelişimi gibi kavramları desteklerken, aynı zamanda çağdaş iç denetim çalışmalarına da destek olmakta, bu iki öge işletme içerisinde birbirini sürekli beslemektedir.

Bu çalışmada, TKY faaliyetlerinin çağdaş iç denetim uygulamalarına sağladığı katkılar ele alınarak, iki yönetim ögesinin işletmedeki ortak misyonları değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İç Denetim, Toplam Kalite Yönetimi, İç Kontrol.

ABSTRACT

Today, the concepts of internal audit and total quality management are indispensable for the development of businesses that have adopted the modern management style. While the concept of total quality management supports concepts such as increased productivity in enterprises, human-oriented management and continuous development of the enterprise, it also supports contemporary internal audit studies, and these two elements constantly feed each other within the enterprise.

In this study, the contributions of TKM activities to contemporary internal audit practices have been discussed and the common missions of the two management elements in the business have been evaluated.

Key Words: Internal Audit, Total Quality Management, Internal Control