

## **İÇ DENETİMDE ETKİNLİĞİ ARTIRICI BİR ARAÇ OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

**Yrd.Doç.Dr.Seval KARDEŞ SELİMOĞLU**

Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ABSTRACT**

Nowadays, “Quality” and “Total Quality management” is a buzzword. Total Quality management may have different meanings. It’s a concept or philosophy for managing a set of action-oriented principles, ideas, or practices; set of action-oriented principles, ideas, or practices; a way of life, culture, a mind-set; or simply a call for doing things differently. It’s a prescription for organizational effectiveness. It’s a frame work for improvement. It’s the one and only approach that will yield optimum result.

Total Quality management is a customer oriented system. In an organization every one is responsible for active participation in the quality improvement process.

Internal auditing department has a vital role in organization. Also it has customers too. There fore applying Total Quality Management in internal auditing department becomes necessary when applying Total Quality Management, Firstly, the department should find what the customer wants and needs, follow up with the customer and continuously refine the process of meeting their customer’s requirements.

Being internal auditors, their primary customer is the organization they serve. They generate one product: value-added audits. Each audit is an opportunity to full fill the need, get customer feedback, and refine the audit process.

Consequently, in this study we have tried to apply Total Quality Management in internal auditing department as a tool which is increasing efficiency of internal auditing department.

## ÖZET

Sürekli değişen ve gelişen çağımızda kalite veya toplam kalite yönetimi de bu gelişmeye paralel olarak ortaya çıkan ve değişen kavramlardır. İşletmeler gelişen pazarlarda rakipleriyle rekabet edebilmek için toplam kalite yönetimini sistemlerine dahil ederek ilk aşamaları son aşamaya kadar uygulamak zorundadırlar.

Toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, grup çalışması ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere dört temel öge üzerine oturtulmuş bir sistemdir. Bu sistemde temel amaç müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına yeterince cevap verebilmek, onları hemen hemen her konuda tatmin edebilmektedir. Bunu da sağlarken işletmedeki tüm çalışanların en alt düzeyden en üst düzeye kadar koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına dikkat edilmelidir.

Böyle bir uygulama sonucu işletme zaman, maliyet ve işgücü tasarrufu sağlayarak üstelik de sıfır hatalı bir ortam yaratarak rekabet edebilme gücünü arttırabilecektir.

İşte bu noktada toplam kalite yönetiminin her bölüme uygulanmasının yanı sıra işletmedeki iç denetim bölümüne de etkinliği artırıcı bir araç olarak uygulanması ve iç denetim bölümünün görünümünün ve işlevinin değiştirilerek daha olumlu bir hale getirilmesiyle toplam kalite yönetimi uygulanmasının altında yatan amaca ulaşılmış olacaktır.

## **I.GİRİŞ**

Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde ulusal pazarların bölgesel pazarlara, oradan da globalleşmeye giderek liberalleşmesi, doyuma ulaşan pazarlarda bir kapasite fazlasının oluşması kalite kavramını yoğun bir şekilde gündeme getirmiştir.

Kalite kavramı İ.Ö. 2156 tarihli Hamurabi Yasasında yer alan bir madde gündeme gelip 1987 yılında uluslararası Standartlar Örgütünün oluşturduğu “ISO 9000 Kalite Güvence Serisi Standartları”nın yayımlanması ile son şeklini almıştır <sup>1</sup>. Kavram olarak çok boyutlu bir yapıya sahip olması kalitenin günümüze kadar farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Ancak kaliteye yönelik yapılan tüm tanımlarda tüketicinin tatmini ve tüketici ihtiyaçlarına yönelik olunması ortak nokta olarak ortaya çıkmaktadır.

Kalite kavram ve sistemlerindeki gelişmelerin sonucu olarak günümüzde de ortaya “Toplam Kalite Yönetimi” adı verilen bir sistemden bahsedilmeye başlanmıştır. Toplam kalite yönetimi müşteri odaklılık, sürekli gelişim ve yönetim geliştirme gibi ilkelere dayalı bir sistemdir <sup>2</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi, ürün elde edilmesine ve işletme personelinin hepsinin katılımının sağlanması temeline dayandığı için, en azından uzun dönemde sıfır hatayla ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, ürünün müşterilerine zamanında ve yerinde teslimi, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak müşterinin yüzde yüz doyuma ulaşmasını temel ilke olarak kabul eden bir sistemdir <sup>3</sup>. Başka bir ifadeyle toplam kalite yönetimi uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.

---

<sup>1</sup>Süleyman YÜKÇÜ, “Muhasebe Mesleğinde Toplam Kalite Yönetimi”, 16. Türkiye Muhasebe Kongresi, İstanbul, 1997, s.2621.

<sup>2</sup> Mustafa MAZLUM, “İhracatta ISO 9000 Vizesi”, Pazarlama Dünyası, 1993, s.11

<sup>3</sup> Ray C.CONNER, “A Success Formula”, Internal Auditor, April, 1992, s.34.

Özetle, Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede üretilen mal ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük maliyetle önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi sözcüğü ayrıştırılarak her kelimesini tek tek ele alarak irdelenecek olursa <sup>4</sup>.

“**Toplam**” kelimesi işletmenin her departmanının en küçük noktasına kadar bütünü kapsar.

“**Kalite**” kelimesi her zaman bir yapıшта doğru yolda doğru olanı yapmak.

“**Yönetim**” kelimesi ise istenilen amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, önderlik ve rehberlik yapmaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği kalitenin klasik yaklaşımında olduğu gibi sadece bir bölümü değil, işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğudur. Bu durum tepe yöneticilerden aşağıya doğru, işletmenin tüm elemanlarını, müşterilerini ve tedarikçilerini içeren bir entegre süreç olmasından kaynaklanmaktadır<sup>5</sup>.

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇ VE FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ve prensipleri Şekil 1’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir <sup>6</sup>.

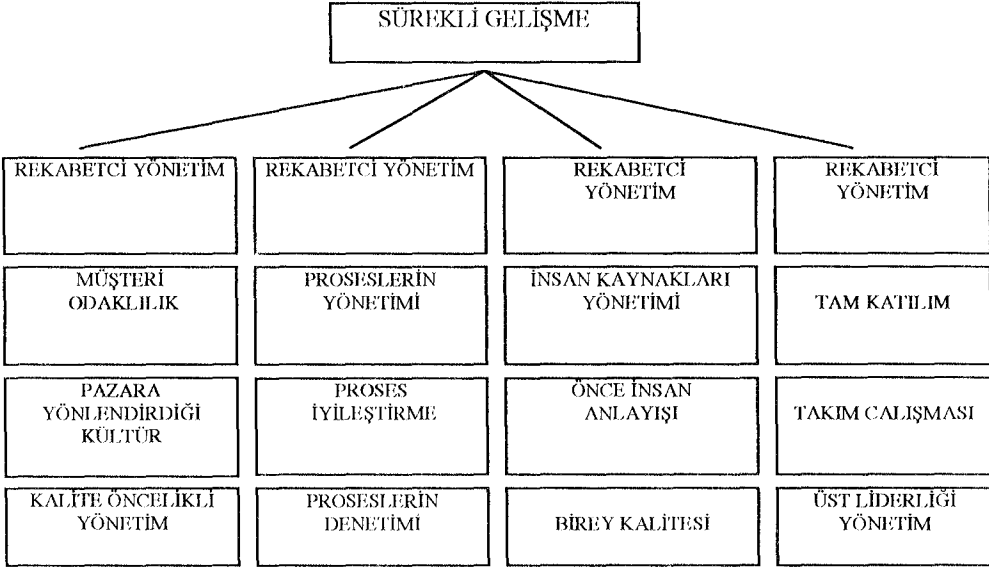
---

<sup>4</sup> Nursel ÖZTÜRK, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon- Eğitim ve Katılımın Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Ya. (Özcl Sayı) s.62.

<sup>5</sup> .....”Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri”, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi (Uygulamalar, Sorunlar- Fırsatlar, Öneriler) Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi*, İstanbul, 1994, s.13.

<sup>6</sup> Ahmet KOVANCI, “Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetim (TKY) Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetimin Rolü”, *1’inci SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ VE SAVUNMA UYGULAMALARI SEMİNER BİLDİRİLERİ*, C.II (12-13 Ekim, 1995), Ankara, s.739-749.

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi dinamizmi ve sürekli bir arayışı ifade eden “sürekli gelişmedir”. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Toplam kalite yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Bu yeni bakış açısına göre kalite için yapılan çalışmalar savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir.



### ŞEKİL I-Toplam Kalite Yönetiminin Amaç Ve Felsefesi

Toplam Kalite Yönetimi bütünlük bir yaklaşımı kullanan topyekun bir kültürün içine yayılan bir felsefedir ki bu felsefeyi etkileyerek oluşturan temel özellikler dokuz noktada toplanabilir <sup>7</sup>:

- İnsana saygı esastır
- Müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedeftir
- İşletmenin politikasına kalite kavramı yön vermelidir

<sup>7</sup> Ömer PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.26, s.100 (Mart 1993), s.204.

- Kalite bilinci yaygınlaştırılmalı ve çalışanların tamamı bu bilinçle her alanda kaliteyi artırmaya çalışmalıdır.
- Herkesin işini zamanında, ilk defada ve doğru olarak yapması esastır
- Sürekli gelişme anlayışı esas olmalı, ürünün kontrolü değil, sürecin kontrolü önem taşımaktadır.
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalı
- Her kademede grup çalışması yapılmalıdır
- Her kademede, katılımcı yönelim uygulanmalıdır.
- Toplam kalite yönetimi ancak tüm bu ilkelerin benimsenip uygulanması ile tutarlı, başarılı ve kalıcı olabilir ki bu da beraberinde insana değer vermeyi gerektirmektedir<sup>8</sup>.

### **3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ**

Toplam kalite yönetimi sürekli bir değişim, gelişme ve iyileştirme amaçlıdır. Ürün kalitesinden çok insan kalitesi üzerine eğilmektedir. İnsan kalitesini sağlamış olan bir işletmenin hizmet ya da ürünlerindeki kaliteye zaten ulaşmış olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Ortaya çıkan sorunların giderilebilmesinde ve çözümlenebilmesinde kaliteli ve sorun çözmede yetenekli kişilerin yardımı söz konusu olacağından öncelik kârlılığı arttırmak değil kalitenin sağlanması olmaktadır. Bu bağlamda kâr ile birlikte kârlılık da gelecektir. Toplam Kalite Yönetimine bu açıdan yaklaşıldığında beş temel ögesinin olduğu görülmektedir<sup>9</sup>:

1- İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti: Rekabet avantajı sağlamak için iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin hedeflenmesi

2- Sürekli İyileştirme: Bütün süreçlerde sistematik bir biçimde sürekli iyileştirmenin uygulanması

---

<sup>8</sup> Ömer DİNÇER-Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1996, s.444.

<sup>9</sup> Ömer PEKER, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını (Özel Sayı), s.49.

3- Verilere Dayanma: Sistematik yaklaşım için gerekli olan somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak işin yapılması.

4- Yönetimin Kararlılığı: Yönetimin bu süreçte kararlı olması ve personele her konuda liderlik yapıp, toplam kalite uygulamalarında aktif rol oynaması

5- Herkesin Katılımı: örgütteki her personelin sürekli iyileştirme çalışmalarına katılması

#### **4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI VE UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR**

Toplam kalite yönetimi doğru üretimi, ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen bir sistem olarak tanımlamanın yanı sıra örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü de hedefleyen bir sistemdir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması durumunda işletmeler şu tür yararlar elde edebilmektedirler<sup>10</sup>:

a- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek

b- Ürün ve hizmet kalitesinin ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,

c- Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,

d- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,

e- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,

f- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,

g- Problem çözümlemede etkin bir yaklaşımı belirlemek,

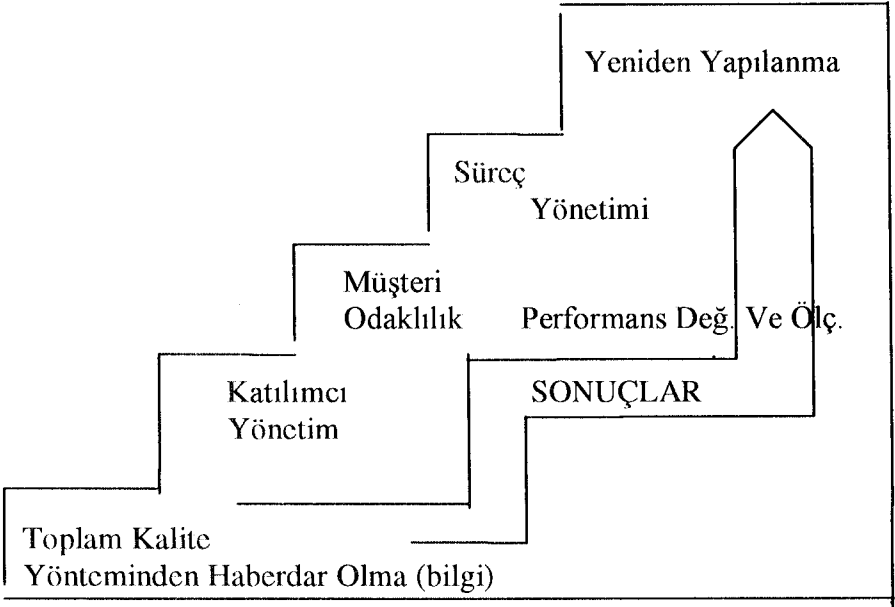
h- Haberleşme alanında ve başarılı işin takdiri hususunda etkin yollar yaratmak,

---

<sup>10</sup> Coşkun Can AKTAN, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayın No: 257, Ankara, 1997, s.200.

i- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı olarak gözden geçirmek,

Toplam kalite yönetiminin uygulanması sonucu bu yararları elde etmek ve başarıya ulaşabilmek için şu beş aşamadan geçmek zorunluluğu vardır<sup>11</sup>



## ŞEKİL II. TKY'inin Başarılı Olması Yolunda Beş Basamak

Toplam kalite yönetimi bir kalite kavramı olmaktan çok bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzı olarak algılanmalıdır. Bu şekilde algılanıp uygulandığında daha önce belirtilen yararlar elde edilirken uygulanması sırasında ise bazı problemler ortaya da çıkabilir. Toplam kalite yönetiminin uygulanışında ortaya çıkan problemlere dayalı olarak başarısızlık söz konusu da olabilir. Adı geçen bu problemler yedi noktada toplanmıştır<sup>12</sup>:

<sup>11</sup>N. Semih ERSUN, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar", 4. Ulusal kalite Kongresi (Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite), (8-9 Kasım 1995, İstanbul), s.639.

<sup>12</sup> Ersin GÜREDİN, *Denetim*, 7. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1997, s.15.



- a- Üst yönetimden yetersiz destek
- b- Uzun ve kısa vadeli hedeflerin tespiti ve paylaşımındaki yetersizlikler
- c- Sorumluluk alma ve yetki devretme yetersizlikleri
- d- Yöneticilerin ve iş görenlerin kendilerine olan güvenlerinin güçlendirilmesindeki yetersizlikler
- e- takım ruhu eksikliği
- f- Sürekli eğitim ve gelişim eksikliği
- g- Yöneticilerin profesyonel ve özel yaşamları oranındaki dengeyi kurmasındaki yetersizlikler

Bu temel yedi nokta dışında toplam kalite yönetimi ile ilgili olan kavram karmaşası, teori ile uygulamanın tam olarak öğrenilememesi de uygulamada karşılaşılan problemler olarak görülebilmektedir.

## **5. İÇ DENETİM KAVRAMI VE FONKSİYONU**

İç denetim fonksiyonu işletmelerde iç kontrol sisteminin bir alt unsuru olarak oluşturulan bir fonksiyondur. İç denetim işletmeyle ilgili ve işletme tarafından yerine getirilen her türlü denetim olayını içerir. Bu nedenle iç denetimin konusunu hem finansal karakterli olaylar hem de finansal karakterli olmayan olaylar oluşturur ki bu olayların para ile ifade edilmeleri de şart değildir.

Bu noktadan hareketle iç denetim şu şekilde tanımlanabilir <sup>13</sup>.

“İç denetim, finansal karakterli faaliyetler ile finansal karakterli olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür.”

İç denetim fonksiyonu işletmelerde iç denetim bölümü tarafından yerine getirilir ve böyle bir bölümün işletme içinde oluşturulması da oldukça maliyetli bir iştir. İç denetim bölümü, yönetim adına ve sonucu ona iletmek üzere işletmenin iç kontrol sistemini inceler. Bu incelemede sistemin kurulmasındaki hatalar kadar, sistemin işleyişinde alınamayan yönler üzerinde durur. Bu açıdan muhasebe kontrol sistemi bakımından varlıkları korumak için

---

<sup>13</sup> Ali YILMAZ, “Denetim: Türk ve Yabancı Denetim Kuruluşları”, 1988-1989 Hesap Uzmanları Kurulu Konferansı I, Ankara 1990, s.55.

onların mevcut olup olmadıklarını saptamak, onlar üzerindeki hileleri önleyici ve belirleyici önlemleri almak ve ayrıca muhasebe ve rapor verme sistemlerinin güvenilirliğini araştırma da iç denetimin işlevleri arasında sayılabilir. Aynı zamanda iç denetim işletmede görevli kişilerin tutumu ve davranışlarını da dolaylı olarak denetler. Bu açıdan iç denetimin konusu doğrudan doğruya insan değildir. Ancak yapılan iç denetim çalışması esnasında tamamlanmamış faaliyetler geriye dönülerek gözden geçirilmelidir. Bu faaliyetlerde işletmedeki kişiler tarafından tamamlanıp yerine getirildiği için dolaylı yoldan bu kişilerin de denetimi yapılmış olmaktadır. Özellikle etkinlik ve verimliliğin denetiminde bu durum daha belirgin olmaktadır. İşletmede çalışanlar, kendilerinin saptanmış işletme politikalarına, planlara ve yönergelere ne dereceye kadar uyum gösterirlerse o düzeyde verimli ve başarılı olurlar. Bu nedenle davranış ve faaliyetlerini bu kurallara uygun olacak şekilde düzenlemeye çaba gösterirler. Bu durum, iç denetim bölümlerinin işletmelerde etkinlik ve verimlilik üzerinde dolaylı da olsa etkili olduğunu göstermektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işletmelerdeki iç denetim bölümünün kurmaylık görevini üstlendiği görülmektedir. İç denetim bölümü işletmenin elemanı olacak şekilde birden fazla denetçinin bir araya gelerek oluşturduğu bir bölümdür ve işletmeye işçi-işveren ilişkisi ile bağlıdır <sup>14</sup>.

İç denetim yapan kişiler iç denetçi ünvanını alırlar ve belirli bir işletmeye bağlı olarak, sadece bağlı olduğu işletme bünyesinde denetim yapan kişilerdir <sup>15</sup>. İç denetçiler, yaptıkları denetimle sadece işletme yönetimine karşı sorumlu olduklarından bağlayıcı yasal kurallara sahip değillerdir ama ait oldukları işletme tarafından belirlenecek olan ilgili kurallarına tabidirler. Bir iç denetim çalışmasının başarılı ve etkin olabilmesi için iç denetim bölümündeki denetçiler bağımsız olmalı , yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalı ve gerekli ahlaki ve kişisel nitelikleri bünyesinde bulundurmalıdırlar. Bu üç şarttan en önemlisi bağımsız olmaktır ki bu denetçinin üst yönetime

---

<sup>14</sup> Mevlüt ÖZER, **Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Sermaye Piyasası Mevzuat ve 3568 Sayılı Kanun Kapsamında Denetim**, Ankara, 1997, s.101.

<sup>15</sup> Albert A. VONDRA-Dennis R.SCHUELER, "Can You Innovate Your Internal Audit?", **Financial Executive**, March/April 1993, s.37.

karşı sorumlu olması, yürütme fonksiyonundan uzak olması ve görüşünü çekinmeden açıklamasıyla gerçekleşecek bir durumdur.

## **6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇ DENETİM FONKSİYONUNA UYGULANIŞI**

Daha önce de belirtildiği üzere işletmelerde iç denetim fonksiyonunu oluşturmak oldukça maliyetli bir iştir. İşte bu noktada daha etkili bir iç denetim yapmak ama bunu yaparken de maliyeti azaltmak düşüncesi Toplam kalite Yönetiminin uygulanmasını gündeme getirmektedir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için ilk yapılacak iş bir iç denetim bölümü olarak müşterinin kim olduğunun tespit edilmesi gerekir. İkinci aşama olarak müşterinin iç denetim bölümünden ne gibi istekleri ve ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi ortaya çıkmaktadır. İç denetim bölümü ait olduğu işletmeye hizmet eden bir bölüm olduğuna göre tabii ki müşterileri de yönetim kurulu, üst yönetim, işletme yönetimi, dış denetçiler, işletmeye çeşitli hizmetler sunan ilgili gruplar ve kalite artırıcı tekniklerin belirlenmesi ve uygulanması için oluşturulan kalite kontrol ekipleridir <sup>16</sup>. Bütün bu sayılan müşterilerin hepsinin kendine ait ayrı ayrı amaç ve hedefleri vardır <sup>17</sup>. İç denetim bölümü her müşterinin amaçlarının neler olduğunu ayrı ayrı tespit edip bu amaçlara cevap verecek şekilde denetim hizmeti vermelidir.

Toplam kalite yönetiminin iç denetim bölümüne uygulanışında temel öğelerinden sadece üç tanesi doğrudan göz önüne alınabilir <sup>18</sup>: Bunlar müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve grup çalışmasıdır.

Müşteri odaklılıkla sürekli gelişme ve grup çalışmasıyla anlatılmak istenen iç denetim bölümünün müşterileri olarak ifade edilen grupların ki özellikle üst yönetim ve denetlenenlerin “ne tür bir iç denetim çalışması yapıldığında ihtiyaçları ve istekleri tatmin edilebilir?” Sorusuna verdikleri cevaptır. Genelde bu soruya verilen

<sup>16</sup> Elaine MCINTOSH, **Internal Auditing in a Total Quality Environment: A Reference Manual**, The Institute of Internal Auditors, 1992, s.7.

<sup>17</sup> Roy C. CONNER, Jr., “A Success Formula”, **Internal Auditors**, April 1992, s.35.

<sup>18</sup> CONNER, A.g.c., s.36.

yanıtlar “İç denetimin sıkıcı bir zorunluluk” olduğu şeklinde olmuştur. Bu bağlamda klasik bir iç denetim bölümünün özellikleri müşterilerce şu şekilde belirtilmiştir <sup>19</sup>:

- Bazı denetim önerilerinin (önemsiz noktaların üzerinde yoğunlaşması)

- Özellikle faaliyet denetimleri gibi bazı denetimlerin çok uzun zaman alması

- Sadece olumsuz öneri içerikli sunulan bazı denetim raporlarının birbirini tutmayan izlenimler yaratması

Bu olumsuz noktaları gidermek için toplam kalite yönetimi müşterilerin istekleri doğrultusunda iç denetim bölümüne uygulandığında denetim raporlarında yer alan önemsiz noktaların yer almaması sağlanarak hem denetlenenlerin bu önemsiz noktaları ortadan kaldırabilmek için oluşturdukları savunma mekanizmaları yıkılmış olacak hem de boş yere zaman ve enerji harcamaları önlenecektir. Böylece denetim raporunda önemli noktalar ön plana çıkacak bu yolla da denetlenenler ve üst yönetimi tatmin edici ve pozitif görüşlerin yer aldığı noktalar vurgulanmış olacaktır.

Bir diğer toplam kalite yönetiminin uygulaması iç denetim bölümünün bir grup ya da ekip çalışması içinde olmaları ve bu grubun en önemli özelliğinin de sürekli gelişmelere açık ve bu yolda çaba sarf eden nitelikte olmasıdır <sup>20</sup>. Grup çalışması toplam kalite yönetiminin en yaygın özelliğidir. Bu tür çalışmaların çok özellikli amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Grup çalışmalarında temel amaç işin yapılma yöntemini irdeleyerek aksayan yönleri tespit etmek ve bu aksaklıkları gidererek geliştirmeye yönelmektir. Böyle bir grup çalışması iç denetim bölümüne özellikle faaliyet denetimi yapılışı esnasında kaybedilen zamanın büyük ölçüde kazanılmasını sağlar. Söz konusu zaman tasarrufunu ise denetim alanlarının net olarak tanımlanması ve denetim esnasında bilgisayar kullanımı ile elde edebilir. Bütün bunların yanı sıra iç denetim bölümünün bir grup halinde çalışması bölüm içindeki bireylerin sorun

---

<sup>19</sup> F. Lloyd CHESTER, “When Good Isn’t Good Enough”, **Internal Auditors**, August 1993, s.32.

<sup>20</sup> PEKER, “Toplam Kalite ...”, s.213.

çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlığını yerleştirir, yaratıcılıklarını geliştirir ve güdüler, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir, ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir, teknik bilgilerini geliştirerek işlerini daha iyi anlamalarına ve konuya bütünsel bakmalarına yardım eder ve işlerini seven, başardıklarıyla gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur. Oluşturulan bu grup çalışması ileride müşterilerle de kurulan iletişim sonucunda onları da bu grubun bir parçası haline getirecektir. Böylece denetim onlar için korkulacak bir zorunluluk olmaktan çıkarak “iç yönetim danışmanlık hizmeti” şekline dönüşecektir. Toplam kalite yönetiminin uygulanışı ve iç denetim bölümünün sürekli bir gelişme içinde olmasıyla oluşturulan denetim raporları olumlu görüşleri ve yapıcı önerileri içeren bir kapsama sahip olacaktır ki bu da detaylı denetim önerileri şeklinde oluşarak işletme içinde alınacak kararlarda kullanılacaktır. Zaten toplam kalite yönetimi uygulamasının temel taşıını oluşturan sürekli gelişme ögesi en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm topluluğu içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmalarını içine alan bir anlayıştır. Bu anlayışta asla hedef belli bir standardı tutturmak değil, düzeyi (o düzey ne olursa olsun) sürekli ve hızlı bir ritimde geliştirmektir.

Toplam kalite yönetimi uygulaması sonucunda ve sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve grup çalışması öğeleri bağlamında elde edilecek iç denetim bölümünün raporları uygulamadan önce bulguların özeti, öneriler ve yönetimin yanıtları şeklinde üç ana bölümden oluşurken uygulama sonra hazırlanan iç denetim raporu sadece bulguların özeti ve iç kontrol sistemini güçlendirecek yönetim çalışma planı şeklinde iki bölümden oluşacaktır<sup>21</sup>

## 7. SONUÇ

Özetlemek gerekirse toplam kalite yönetiminin işletmelerdeki iç denetim bölümüne uygulanması sonucunda iç denetimin sanıldığı kadar ürkütücü ve rutin bir iş olmayacağı sonucuna ulaşılabilmektedir. Bir

---

<sup>21</sup> John J. Lynch, “Eliminate The Auditors?”, **Internal Auditors**, April 1992, s.28.

işletmenin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve bunu sıfır hata maliyet ve zaman tasarrufu yaparak yerine getirmesi ancak işletme içindeki tüm bölümlerdeki buna iç denetim bölümü de dahil toplam kalite yönetimini başarıyla hiç ödün vermeden uygulayabilmesiyle gerçekleşebilir.

Bir iç denetim bölümüne toplam kalite yönetimi müşteri odaklılık, grup çalışması ve sürekli gelişme öğeleri temel alınarak doğrudan uygulanırsa iç denetim bölümü üst yönetime danışmanlık hizmeti veren bir bölüm haline gelecektir. Toplam kalite yönetiminin uygulanışıyla grup çalışması ve bunun da beraberinde getirdiği bölümdeki sürekli gelişmeler yapılan iç denetimin zaman tasarrufu sağlayarak yapılması nedeniyle etkinliğini artırıcı yönde rol oynayacaktır.

Gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta iç denetim bölümüne yapılan toplam kalite yönetimi uygulamasında gelişme süreci mutlaka süreklilik arz etmeli ve müşteri ile daima iletişim halinde bulunulmalıdır. Bütün bunlar yapılırken de daima “Müşterilerimize daha iyi nasıl hizmet edebiliriz?” sorusu gündemde olmalıdır.

Bu tarzda bir uygulama ileriye yönelik olarak “iç denetim bölümü” kavramını gündemden kaldırarak yerine “denetim hizmetleri” kavramını getirebilir. Bunun anlamı ise iç denetim bölümünün üst yönetime alacakları her kararda ve yapacakları her işte danışmanlık hizmeti sunmasıdır.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

AKTAN Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönelim, MESS Yayın No: 257, Ankara, 1997.

CHESTER F. Lloyd, “When Good Isn’t Good Enough”, Internal Auditors, August 1993.

CONNER Ray C., “A Success Formula”, Internal Auditor, April, 1992.

DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.

ERSUN N. Semih, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar”, 4. Ulusal kalite Kongresi (Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite), (8-9 Kasım 1995, İstanbul).

GÜREDİN Ersin, Denetim, 7. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1997.

KOVANCI Ahmet, “Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetim (TKY) Sürecinin oluşturulmasında Tepe Yönetimin Rolü”, 1’inci SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ VE SAVUNMA UYGULAMALARI SEMİNER BİLDİRİLERİ, C.II, Ankara (12-13 Ekim, 1995).

LYNCH John J., “Eliminate The Auditors?”, Internal Auditors, April 1992.

MAZLUM Mustafa, “İhracatta ISO 9000 Vizesi”, Pazarlama Dünyası, 1993.

MCINTOSH Elaine, Internal Auditing in a Total Quality Enviroment: A Referance Manual, The İnstitüte of Internal Auditors, 1992.

ÖZER Mevlüt, Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Sermaye Piyasası Mevzuat ve 3568 Sayılı Kanun Kapsamında Denetim, Ankara, 1997.

ÖZTÜRK Nursel, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon- Eğitim ve Katılımın Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Ya. (Özel Sayı).

PEKER Ömer, “Toplam Kalite Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, C.26, s.100 (Mart 1993).

PEKER Ömer , “Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını (Özel Sayı).

VONDRA Albert A. - SCHUELER Dennis R., "Can You Innovate Your Internal Audit?", Financial Executive, March/April 1993.

YILMAZ Ali, "Denetim: Türk ve Yabancı Denetim Kuruluşları", 1988-1989 Hesap Uzmanları Kurulu Konferansı I, Ankara 1990.

YÜKÇÜ Süleyman, "Muhasebe Mesleğinde Toplam Kalite Yönetimi", 16. Türkiye Muhasebe Kongresi, İstanbul, 1997.

....."Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi (Uygulamalar, Sorunlar- Fırsatlar, Öneriler) Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul, 1994.

### **BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR**

ÇÖMLEKÇİ Ferruh-KEPEKÇİ Celal-ERDOĞAN Melih, Denetim, Birlik Ofset ,Eskişehir 1992.

GROSSI Giovanni."Shortcuts To Paradise",Internal Auditor,June 1994.

HOLMES W.Arthur-OVERMYER S.Wayne (Çev:Oğuz ÖZTÜRT). Muhasebe Denetimi 1,Bilimsel Yayınlar Derneği,İstanbul 1975.

KEPEKÇİ Celal, Bağımsız Denetim, Lazer Ofset,Ankara 1996.

NEWTON J. Fred, "A 1990's Agenad for Auditors".Internal Auditor,December 1990.

POULIOT Jean, "In search of efficiency".Internal Auditor,December 1989.

STERN M. Gary,"Europa",İnternel Auditor, October 1992.