

## **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) ve İÇ DENETİMİN TKY'DEKİ ROLÜ**

**Dr. Tuğçe UZUN KOCAMIŞ \***

### **ÖZET**

Toplam kalite yönetimi (TKY) müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespit edilerek tam ve ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini ve geliştirilmesini sağlayacak bir yönetim anlayışıdır. Klasik yönetim anlayışında iç denetim mali nitelikteki faaliyetlerle mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir faaliyet türüdür. TKY ile birlikte iç denetimden sadece kendini yineleyen ve bu anlamda işletmede toplam kalite yönetim felsefesinin yerleşmesine ve gelişmesine katkıda bulunan aktif bir rol alması beklenmektedir.

Çalışmanın sonucunda; toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen şirketlerde iç denetçinin rolünün yeniden tanımlanmasının bir gereklilik olduğu belirlenmiştir. Böylece, iç denetim fonksiyonu toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkin ayağını oluşturacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** TKY, İç Denetim, Kalite Yönetim Sistemi

### **ABSTRACT**

Total quality management (TQM) is management concept which will determine expectations of customers in present time and in future expectations and aiming to meet their full end economic purposes and forming continuity and development, improvement of quality. In the sense of classical management, internal supervision is a type of activity where evaluation and assesment of activities in financial nature and activities not being in financial nature are reviewed. With TQM it is expected from internal supervision only placement of quality management philosophy in total in the operation which will renew itself and making contributions to such developments and taking active part in such operations.

The study concludes that auditors and supervisions who wish to show activity in operations where total quality management method is applied must defşne role inside of operation. So, internal audit function, should constitute effective step of total quality managenet applications.

**Keywords :** Total Quality Management, Internal Audit, Quality Management System

### **GİRİŞ**

Dünyada artan rekabet koşulları işletmeleri farklı alanlarda yeni çözümler bulmaya itmiştir. Günümüz yönetim anlayışının en belirgin özelliği 19. yy sonlarında gelişen ve ülkemizde de son yıllarda benimsenen toplam kalite yönetimi anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi (TKY) müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespit edilerek, tam ve ekonomik şekilde karşılanmasını amaçlayan, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini ve geliştirilmesini sağlayacak bir yönetim anlayışıdır. Sürekli gelişimin sağlanması ve sürecin bir parçası olmak için organizasyonlarda, denetlemeden ve katı yönetsel kontrollerden kaçınılmalıdır. İç denetçiler Enstitüsü TKY' ni insanları ve sistemleri, tüm iş stratejilerini bağlayan uzun dönemli bir yaklaşım olarak düşünmektedir. TKY ve iç denetim arasında yakın bir ilişki

---

\* İstanbul Üniversitesi SBMYO Muhasebe ve Vergi Bölümü, [tugce.uzun@istanbul.edu.tr](mailto:tugce.uzun@istanbul.edu.tr)

vardır (Haron, et al. 2012 : 661) Klasik yönetim anlayışında iç denetim, mali nitelikteki faaliyetlerle mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür. Amacı işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi hedef alır.

Toplam kalite yönetimi kavramlarının esasını, bireylerin yetkilendirilmesi oluşturmaktadır. Klasik yönetim anlayışına göre iç denetim yalnızca yönetime hesap veren bağımsız bir fonksiyon olduğundan TKY kavramlarıyla çelişmektedir. Bireyin yetkilendirilmesini esas alan TKY anlayışı ile geleneksel kontrolü benimseyen iç denetim felsefesinin çatışması kaçınılmazdır. Çalışmanın amacı TKY' ni genel hatlarıyla anlatarak iç denetim fonksiyonunun TKY' ndeki rolünü tanımlamaktır.

## **I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi, çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim modelidir(Akın, Çetin ve Erol, 1998: 3).

### **A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

Klasik yönetim anlayışına genel olarak bakıldığında bireyin öneminin göz ardı edildiği görülmektedir. Bireyin öneminin göz ardı edilmesi sorunları beraberinde getirmiş ve bu durum “**Toplam Kalite Yönetimi**” anlayışının doğmasında önemli bir rol oynamıştır. 1920’lerde kalite olgusu Amerikan endüstrisinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşıklaşması, kontrol edenler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda toplam kalite kontrolü anlayışı doğmuştur(Kavrakoğlu, 1993: 3). TKY yönetiminde çalışanları kontrol etmek yerine çalışanlara güvenen, bireysel faaliyetlerden ziyade ekip çalışmasını ön plana çıkaran bir yönetim modelidir (Türedi, 2012: 30). Kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ana girdiler, süreç içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle yerine getirilmeye başlanmıştır.

Kalite yönetim yazarlarından W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby “**Toplam Kalite Yönetimi**” anlayışının çatısını kurmuşlar ve Arman V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa da yaptıkları çalışmalarla kalite olgusunun gelişmesine katkıda bulunmuşlardır(Akın, Çetin ve Erol,1998: 95).Kalite olgusu hiç şüphesiz Kaizen (sürekli iyileştirme) felsefesi ile Masaaki İmai tarafından geliştirilmiş ve Japonların dünya ekonomisindeki güçlerinin anahtarı olmuştur.

### **B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

TKY; klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve tüm dünyada ve ülkemizde başarılı uygulamaları ile hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan yeni bir yönetim felsefesidir. TKY' nin temel özellikleri(Stace, 1994 : 26-28):

## **1. Müşteri Odaklılık**

Klasik yönetim anlayışındaki tepeden aşağıya inen hiyerarşik yapı içinde astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. TKY’ de ise amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir(Ishikawa,1997: 145).Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır.

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). Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi TKY sürecinin ilk aşamasıdır. TKY sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri de müşteri bilgilerinin sürekli şekilde bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları gerekse mevcut ürünlerinin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır.

TKY de çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde yaparak müşterisine devretmesi gerektiği kabullenmelidir. TKY’ nin hedefine ulaşabilmesi için tüm organizasyonlar müşteri odaklı hale gelmek zorundadır.

## **2. Tedarikçilerle İşbirliği**

Toplam Kalite Yönetiminde başarının temel unsurlarından biri tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulması ve ortaklık anlayışının geliştirilmesidir. Üst yönetimin çizdiği politika doğrultusunda tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

## **3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı**

TKY’ de eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Çalışanların kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi istekleriyle ilgili olarak eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyelini arttıracaktır. Çalışanların potansiyeli, kuruluşun değerleri ve güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü ile ortaya çıkarılır. “Bir işi en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibi ile iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde o işi yapan personel çok önemlidir.

Eğitim yöneticilerle başlar. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılımı için kalite sistemini anlaması ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler olması

sürekli gelişimi sağlar. Japon işletmelerinde yönetim, çalışanların öneriler getirerek TKY' ne 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). Eğitimde amaç, iş görenlere istenilen kalitenin ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar.

#### **4. Süreçler ve Verilerle Yönetim**

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. İyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır.

#### **5. Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık**

Kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir şekilde geliştirmektir. Yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır.

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). Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Çalışmalar, mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılıysa, uygulama standartlaştırılır. Sürekli geliştirmeyi ifade eden unsur da TKY' nin temel ögesi olan Kaizen anlayışıdır.

#### **6. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı**

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren “liderlik” ve liderlerle sağlanabilir. Bu sürecin girdisi; insan, prosesi; insan yönlendirmesi, çıktısı da; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin paydaşların ve toplumun mutluluğudur.

Toplam Kalite Yönetiminde liderlik tepe yönetiminden, işletmenin organizasyon kaynaklarını yönlendirmede hakim olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin başlangıcı amaca ulaşılmasıdır(Erten, 1999: 18). Toplam Kalite Yönetiminde değişim; işletmede emeğin, iletişimin ve üretimin kalitesinin artırılması, üretkenlik ve tatmin artışı sağlanması, takım çalışmalarının ve katılımının çoğaltılması, işgücü devrinin ve işten ayrılmaların azalması, çalışanlarda ve takımlarda sorumluluk duygusu, oto kontrol ve özgüven geliştirilmesi gibi katkılar sağlar. Lider değişimin amaçlarını saptamalı ve değişime önce kendisinden başlamalıdır.

Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Sistemi geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir

sorumluluktur. Şirketin politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır.

Sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve sonuçlandırılması için üst yönetimden beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bunlar(Pekdemir, 1989: 61):

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimden konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerden birinin bunu sahiplenmesi gerekir.
- Kalitenin iyileştirmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile başarılı olabilir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar hakkında üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeteri oranda bağlılık göstermelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanları yalnız bırakmamalıdır.

Toplam kalite yönetimi ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi gibi konuların önemi vurgulanmaktadır.

### **C. TOPLAM KALİTE PLANLAMASI, ORGANİZASYONU VE KONTROLÜ**

Kalite bir süreçtir. Bu sürecin gerçekleştirilebilmesi için kalite planlaması, organizasyonu ve kontrolü gereklidir.

#### **1. Kalite Planlaması**

Planlama toplam kalite yönetiminin en temel zorunluluğudur. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliğini taşıyan bilinçli bir süreçtir(Tosun, 1990: 199). Sistematik planlama, TKY' nin en temel özelliğidir. Sistematik planlama ile, kalite bağlantılı planlara değişim ve gelişim için bir çatı oluşturulur. Planlama ile; misyonumuz nedir, hangi çevre için rekabet ediyoruz, nasıl bir rekabet planlaması yapıyoruz vb. gibi sorulara cevap aranır.

#### **a. Kalite planlama süreci**

Genel bir kalite planlama süreci aşağıda belirtilen hususları kapsamalıdır(Akın, Çetin ve Erol, 1998: 123):

- **Çevrenin analizi;** Çevresel analiz müşterilerin ne istediklerini ve ne bulduklarını gösterir.
- **Kalite misyonunun belirlenmesi;** Kalite misyonu, organizasyona kalite açısından neyin önemli olduğunu gösterir.
- **Kalite politikasının oluşturulması;** Kalite politikası, yöneticilerin kaliteye verdiği öneminin en önemli kanıtıdır. Politikaların hem içeriden hem de dışarıdan çeşitli kurum, kuruluşlar ve müşteriler tarafından inceleniyor olması ve politikada belirtilenlerin mutlaka yerine getirilmesi gerekir.

- **Stratejik kalite hedeflerinin oluşturulması;** Kalite hedeflerinin nitelikleri tanımlanabilir, uygulanabilir, ölçülebilir ve belirgin olmalıdır.
- **Kalite faaliyet planlarının kurulması;** Kalite faaliyet planları uygulanırken faaliyet stratejilerine benzer, planlanmış stratejiler uygulanır.
- **Kalite stratejilerinin yerine getirilmesi;** Uygulama, kalite planlamasında en önemli aşamalardan biridir. Eğitimsiz kişilerin direkt olarak uygulamada yer almaları engellenmelidir. Kalite planlamasına, planlama alanında çalışan kişiler katılmalıdır. Çevresel faktörler dikkate alınmalı ve çevrede meydana gelebilecek değişiklikler planlanmalıdır. Kalite planlarında teknolojinin kullanılması önem taşımaktadır. Kalite planı yapılırken, TKY' nin süreç odaklı bir yönetim yaklaşımı olduğu unutulmamalı ve ürün denetiminden çok süreçlerin denetimi planlanmalıdır. Kalite planlamasında işletmelerin organizasyon yapıları göz önünde bulundurulmalı ve yapılan plana her kademe yöneticisini içine alacak şekilde katılım sağlanmalıdır.
- **Kalite performansının değerlendirilmesi;** Kalite planlaması, sürekli değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme, uygulama aşamasının plana uygun olup olmadığını gösterir.

Kalite planlamasının faydalı olabilmesi için, kalite planının, sürekli, hiç sona ermeyen bir gelişmenin, sıfır hata odaklılığının, sürekli süreç kontrolünün bir parçası olması gerekir. TKY' nin işletme içinde başarılı olarak uygulanması için işletmenin durumunun analiz edilerek iyi bir kalite planlamasının yapılması gerekir.

#### **b. Kalite Planının Uygulanması**

Kalite planı; belirli bir ürün, hizmet ve sözleşme veya proje ile özel kalite uygulamalarının kaynaklarını veren bir dokümandır. İşletme eğer ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi standardına sahipse kalite planları buna uygun yapılmalıdır. Kalite planları; belli proje veya ürünler için en az maliyetle, en yüksek müşteri tatminini sağlayacak bir sistemin kurulmasına rehberlik etmektedir. İşletme belirleyeceği alanlarda çeşitli kritik noktaları ortaya koyar ve bu doğrultuda planlar yaparsa amacına ulaşma şansını daha da arttırır.

#### **2. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması**

Kalite fonksiyonunun amacı, kaliteyi her çalışanın uygulama ve sorumluluğundan ayrılmaz yapmaktır. Kalite fonksiyonu, bu anlamda organizasyonun odak fonksiyonu olmalı ve iç ve dış müşterilerin isteklerinin tatmin derecesini ayarlayacak şekilde donatılmalıdır. Kalite yöneticisi için ilk amaç, hat aktivitelerden derece derece kendini sıyrarak uygun operasyon birimlerine kalite olgusunu dağıtmaktır. Bir kalite organizasyonuna düşen görev ve sorumluluklar aşağıdaki gibi sıralanır(Akın, Çetin ve Erol, 1998: 135):

- Kalite gelişiminin desteklenmesi ve kolaylaştırma,
- Kalite geliştirme, iyileştirme ve izleme,

- Kalitede katılımı, müşteri ve tedarikçi ilişkileri ile arttırma,
- Kalite eğitimini sağlama ve danışmanlığını planlama,
- Yönetime aşağıda belirtilen konularda tavsiyelerde bulunma.

Yönetici; organizasyonun kültürünü değiştirmesinde yardımcı olacak bir stratejik yönetim fonksiyonu olan kalite vizyonunun sahibidir.

Kalite organizasyonunun kurulmasında aşağıda belirtilen sıraya uygun bir yapı oluşturulmalıdır(Efil, 1999: 185):

**a. Kalite Komitesi**

TKY' nin bir organizasyonda kurulması ve uygulanması zaman alan bir uğraş olduğundan bu projenin deneyimli bir yöneticinin yetkisine verilmesi gerekir. TKY bünyesindeki hedeflere ulaşılması için görevlendirilmiş birimlere gerekli otorite verilmelidir. Sürekli iyileştirme için disipline edilmiş ve sistematik bir yaklaşımla bir kalite konseyi kurulabilir. Konsey en az, ayda bir stratejiyi, uygulama sürecini ve iyileştirmeyi gözden geçirmek için toplanmalıdır. Yönetim kurulu başkanı tarafından bu toplantılar yönetilmeli ve yönetim kurulu başkanı her toplantıya katılmalıdır.

Kalite komitesi, kalite politikasını formüle ederek kalite problemlerinin ana boyutlarını tespit etmelidir. Proje sisteminin, rollerin ve sorumlulukların tayin edilmesinden oluşan bir içsel yapı oluşturmak, tüm düzeylerin eğitimini planlamak, ekipler için destek oluşturmak, koordinasyonu sağlamak, takdir etme sistemi için plan hazırlamak ve kaliteye ilişkin faaliyetlerini tanıtmak için plan hazırlamak kalite konseyinin görevleri arasındadır.

Klasik olarak Kalite Konseyi kıdemli yöneticilerden oluşur. Kalite takımlarının üyelerine süreç içerisinde organizasyonun temsil ettikleri bölümü için gerekli sorumluluk ve otorite verilmelidir. Bu yolla kalite takımlarının bilgi ve sorumluluk kazandıkları, organizasyonun en iyiye ulaşmasında sorumlu olarak hareket ettikleri ve otoriteye sahip oldukları görülecektir.

**b. Kalite Geliştirme Ekibi (KGE)**

Kalite yönetim grupları (KYG) tarafından belirlenen kalite sorunları üzerinde çalışan ve çözümüne nezaret eden ekiptir. Saptanan sorunların sayısına göre kuruluşlarda KGE kurulur. Bu ekiplerin lider ve üyeleri KYG tarafından şirketin üst ve orta kademe yöneticileri arasından seçilir. Makro düzeydeki kalite sorunlarının çözümü birden çok bölümün katılımını gerektirdiğinden, KGE sorunu parçalayarak ilgili bölümlerde birer Proses Geliştirme Ekibi(PGE) kurulması için KYK' na öneri götürür. KGE, PGE' nin çalışmalarının yönlendirilmesinden ve istenen sonuca ulaşılmasından sorumludur.

**c. Proses Geliştirme Ekibi (PGE)**

KGE' nin verdiği görev çerçevesinde, verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten ekiptir. Liderler ve üyeleri KYK tarafından projenin yürütüleceği bölümün içinden orta ve ilk kademe çalışanlar arasından seçilir. PGE ekip liderinin aynı zamanda bağlı bulunulan KGE' nin üyesi olması gerekir. PGE' ne projenin yürütüleceği bölümün dışından ayrı üyeler de alınabilir.

**d. Kalite Çemberleri (KÇ)**

Aynı bölümde çalışan iki kademe çalışanlar arasından bölümün ilk amirinin liderliğinde kurulan sorun çözme grubudur. Grup üyelerinin üzerinde çalışacakları kalite sorununu kendi bölümlerini ilgilendirmesi koşuluyla kendileri seçerler. KÇ' nin oluşturulmasında mevcut KÇ projeleri uygulanır.

**3. Kalite Sisteminin Kontrolü ve Kuruluş İçin Kalite Denetimleri**

Aşağıda kalite sistem kontrolleri ve kalite denetimleri ile ilgili bilgi verilecektir.

**a. Kalite Sistem Kontrolü**

Kontrol; işletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan durum ile planlanan hedef ve faaliyetlerin bağdaşp bağdaşmadığını araştırarak bir karşılaştırma yapma ve düzeltme tedbirlerini alma işlemidir(Özveren, 1997: 106).

Planlama ve kontrol birbirlerini tamamlayan iki yönetim işlevidir. Planlama süreci, misyonun, hedeflerin, stratejilerin ve politikaların çerçevesini çizdiği bir faaliyet, kontrol ise bu faaliyetlerin tanımlanmasıyla başlayan ve bu çerçeveye uygunluğu ölçen bir faaliyetler zinciridir.

Kontrol sadece planlama ile değil, yönetimin diğer işlevleri ile de ilgilidir. Örneğin bilgi toplama ve bilgiyi gerekli yerlere ulaştırma gereksinimiyle iletişim, düzeltme tedbirlerini alma gereksinimiyle karar verme, yeniden planlama ve organizasyon yapma gereksinimi, liderlik, planlama ve organizasyon işlevleriyle yakından ilgilidir. Bu işlevler hem planlama ve hem de kontrole destek olmaktadır. Kontrol, planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösteren bir seri faaliyetlerden oluşur.

Bir ürün ilk süreçten son sürece kadar ayarlama yapılmaksızın doğru olarak çıkmalıdır. Ürünün bir kerede doğru yapılması için tüm kalite zincirindeki her bir sürecin, insan, malzeme ve yöntemlerinin kontrol altında olması gerekir. Bunun için her birim her seviyede kontrole katılmalıdır. Tasarım, satın alma, üretim ve satış gibi kalite zincirinin her bir halkasında kontrol yapılırken dikkat edilecek şey her bir halkanın gerçek kalite karakteristiklerini elde etmede yeterli olup olmadığının tespiti olmalıdır. Çünkü, bir zincir en zayıf halkasından kopar(Özveren, 1997: 106).Bir iş yerinde ideal olan, işlerin aksilik olmadan denetimsiz ilerlemesidir. Ancak uygulamada bu böyle olmaz. İşlerin uygun bir şekilde yürüyüp yürümediği denetlenmelidir. Bu safhada yapılacak denetim neden faktörlerinin denetlenmesidir. Neden faktörlerinin denetlenmesi alt düzey yöneticilerine verilmelidir. Bunlar günlük yönetim faaliyetleridir ve işletmenin temelini oluştururlar.

Japon Endüstri Standartları' na, (Z8101-1981) göre kalite kontrol tanımı şöyledir (Imai, 1999: 42):

Kalite kontrolün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler, amirler,işçiler dahil olmak üzere şirketteki herkesin şirketin pazar araştırma ve geliştirme, ürün planlama, satın alma, satış, imalat, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel, eğitim gibi tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir. Bu şekilde gerçekleştirilen kalite kontrole toplam kalite kontrol denir.



İyi bir kalite kontrol sistemine müşteri temel alınarak ve doğru şeyleri ölçerek başlamak önemlidir. İşletmenin farklı bölümleri için farklı ölçümler yapılmalıdır. Gelişme ölçümlmelerine katılım anlama ve tekabülü attırır. Eğer bütün çalışanlar değerlendirmeye katılır ve süreçlerini kendileri ölçerlerse, sisteme tepkileri daha az olur ve gelecekteki değişikliklere olumlu katkılarda bulunurlar. Gönüllü sorumluluk yüklenirler, bu da bireysel katkılarını arttırır.

## **b. Kalite Denetimleri**

Kalite denetimleri işletmenin kontrol sisteminin bir alt sistemi olarak düşünülmelidir. Toplam kalite kontrol sisteminin kalite politikalarına ve hedeflerine uygun bir şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol eder. Kalite denetimleri kalite sisteminin yeterli bir şekilde anlaşılıp, uygulandığını veya uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme faaliyetidir. Bu faaliyetler sonucunda sistemin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılarak sistem iyileştirilmeye çalışılır.

Denetimler amaçlarına göre farklı kişiler ve yöntemlerle yapılabilir. Denetimin türü ne olursa olsun temel amaç mevcut kalite sisteminin denetlenmesi ve değerlendirilmesidir. Denetim şekillerini iki ana başlıkta toplayabiliriz:

### **1- Kuruluş İçi Kalite Denetimler (KDN)**

Kuruluş içi kalite denetimleri, kalite güvence bölümü tarafından yapılan, kalite sisteminin yeterliliğini, uygunluğunu ve etkinliğini ölçen faaliyetleridir. Kalite denetim faaliyetlerinin amaç ve hedefleri şöyle tanımlanabilir(Aytimur, 1999: 20):

- Firmanın yazılı prosedürlere uygun çalışılıp çalışılmadığının doğrulanması,
- Yazılı prosedürlerin ve bunlara göre gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesi,
- Prosedürlere uygun çalışılıp çalışılmadığına ve sistemin etkinliğine, yeterliliğine dair nesnel veriler bulmak, zayıf noktaları, uygunsuzlukları nesnel bulgularla tanımlamak,
- Uygun olan yerlerde düzeltici faaliyet isteğinde bulunmak,
- Çalışanların iyileştirme, geliştirme çalışmalarına katkısını sağlamak,
- Kanunların veya anlaşmaların getirdiği gereklilikleri karşılamak,
- Firmanın ISO 9000 standartlarına uygunluk belgesini almasını sağlamak.

### **2- Kuruluş dışı kalite denetimleri**

Kuruluş dışı kalite denetimlerini önce müşteri tatminine yönelik denetimler ve işletmenin gelişimine yönelik denetimler olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Kuruluş dışı denetimler sistemin aksayan yönlerini erken teşhis ederek düzeltme tedbirlerinin geç kalınmadan alınmasını sağlayan önemli denetimlerdir. Bu denetimler kim tarafından yapılırsa yapılsın işletmenin veya genel sürecin tümünü denetleyen çalışmalardır.

Müşterinin veya sertifika veren kuruluşların denetimleri tamamen “müşteri tatminin garanti eden” sistemleri araştıran denetimlerdir. ISO 9000 veya ana sanayiın yan sanayii denetlemesi böyle bir denetim şeklidir. Oysa *Toplam Kalite Yönetimi* sistemi işletmenin devamlı gelişmesini sağlayan, işletmeyi dünyayla rekabete hazırlayan sistemleri kurmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden soruların içeriği ve denetim şekillerinde farklılıklar vardır. Genelde danışmanlar işletmeleri bu ödül kriterlerine hazırlamak için çalışırlar. Sertifikalar genellikle ya ürüne veya o ürünü meydana çıkaran sisteme verilir. Toplam Kalite Yönetimi ürünün kalitesinden daha geniş bir kavramdır. Sistemin kalitesinden bahseder.

#### **D. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ(ISO 9000) İLİŞKİSİ**

Kalite güvence sistemi toplam kalite güvence sistemine geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Toplam kalite yönetiminin temel düşünce felsefesi hata bulmaktansa hatayı önlemeye çalışmak olarak belirlenebilir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde herkes kaliteden sorumludur ve çalışanların tamamı tarafından benimsenmelidir. Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemiştir. Sürekli iyileştirme, yanlışlardan sorumlu olanların bulunarak teşhir edilmesi değil, fakat süreçteki sorunun nedeninin anlaşılması ve giderilmesi şeklindedir.

Toplam kalite içerisinde kalite güvence sistemi önemli bir yer işgal etmektedir. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı müşteriye yönelik bir çalışma iken, Toplam Kalite Yönetimi işletmenin her bir biriminin kaliteli çalışmasını sağlayarak bir sinerji etkisi ile mükemmelliğin yakalanması amaçlamaktadır. ISO 9000 kalite güvence sistemi standardı ile standart bir işlem bilincinin işletmelere kazandırma açısından faydalı olmaktadır. Bu anlamda işletmelerin önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ve daha sonra da toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir.

## **II. Denetim**

### **A. DENETİMİN TANIMI**

Toplumun büyümesi, ekonomik hayatın gelişip karmaşıklaşması güvenilir bilgi elde etme ihtiyacını daha da arttırmaktadır. Her toplumda alınacak ekonomik kararlar doğrudan doğruya karar işlemi sırasında elde bulunan geçerli bilgilere dayandırılır (Güredin, 1998: 3).

Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili olayların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir (Güredin, 1998: 5). Denetim bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Denetim süreci denetim faaliyeti için gerekli olan kanıt ve bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin değerlendirilmesi, yapılan değerlendirme sonuçlarına göre denetim görüşüne ulaşılması ve ulaşılan bu görüşün denetim raporu ile ilgili yerlere iletilmesi aşamalarını içerir.

## **B. DENETİM TÜRLERİ**

### **1. Mali Tablolar Denetimi**

Mali tabloların denetim çalışması işletmenin mali tablolarının, işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olarak doğru ve dürüst olarak yansıtıp yansıtmadığını tespit etmeye yönelik olarak yapılır. Denetim tüm grupların ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen genel amaçlı bir çalışmadır. Genel amaçlı tek bir denetim yapılarak tüm grupların bilgisine sunulur (Güredin, 1998: 14).

### **2. Uygunluk Denetimi**

Uygunluk denetiminin amacı, belli bir otorite tarafından konulmuş olan kurallara, uygulayıcıların uyma derecelerinin belirlenmesine yöneliktir. İşletmeler kendi iç yapılarında çalışma düzenini sağlayabilmek için, çalışanların uymaları gereken kuralları oluşturmaktadırlar. Bu kurallara uyulup uyulmadığını öğrenebilmek için de denetim faaliyetine başvururlar. İşletmelerde bu tür denetimler genellikle iç denetçiler tarafından yapılır.

### **3. Faaliyet Denetimi**

Faaliyet denetimi, işletme faaliyetlerinin genel olarak etken ve etkin olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymayı amaçlayan bir denetim türüdür. Etkenlik; işletmenin amaçlarına ulaşmada başarılı olup olmadığını ölçmeye yaramaktadır. Etkinlik ise işletmenin amaçlarına ulaşmada kaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığını ölçmeye yaramaktadır (Özer, 1997: 70).

## **C. İÇ DENETİM**

İç denetim kapsam itibariyle işletme açısından diğer denetim türlerinden daha geniş kapsamlı ve bu denetim türlerini de içine alan bir denetim türüdür (Özer, 1997: 79).

Çalışmamızın ana konusu olması itibariyle iç denetim konusu aşağıdaki bölümde daha geniş kapsamda incelenmiştir.

### **1. İç Denetim**

İç denetim bölümünde iç denetimin tanımı yapılarak iç denetim faaliyetinin amacı, kapsamı, planlaması ve yürütülmesi aşamaları anlatılmıştır.

#### **a. İç Denetimin Tanımı**

İç denetim; mali nitelikteki faaliyetlerle mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür. Amacı işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır(Güredin, 1998: 15).

İç denetimin işletme organizasyonu içinde yer almaya başladığı yıllarda iç denetimin görevi işletme faaliyetlerinden doğan kontrol ihtiyacını karşılamak olmuştur. İşletme faaliyetlerinin geniş coğrafi bölgelere yayılması ve işletmelerin bilgi sisteminin ve teknik yapısının karmaşık hale gelmesinden dolayı üst düzeydeki yöneticiler işletmenin günlük faaliyetleri ile ilgilenemez duruma gelmişlerdir. İç denetçiler

şirket personelinin çalışmalarını dürüst, verimli ve şirket politikalarına uygun bir şekilde yürütüp yürütmediğini araştırmak için işletme içinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. İç denetçilerin görev alanları genişlemiş ve böylece yönetime dönük bir nitelik kazanmışlardır (Akyürek, 2000: 4). İç denetim sürekli denetim niteliğindedir. İşletmelerin sürekliliği ve dönemsellik ilkesi gereğince işletmeler sınırsız bir süre için kurulurlar. İç denetimden asıl beklenen; yapılan hata, hile ve kuraldışı davranışları yakalamak değil bunları daha yapılmadan önlenmesini sağlamaktır. Bu anlamda iç denetimin süreklilik niteliği de göz önünde tutularak iş ve işlemlerin yapıldığı anda denetlenmesi, istenen sonuçlara ulaşılmasında ve denetimin etkinliği açısından en iyi yöntem olacaktır.

#### **b. İç Denetimin Amacı**

İç denetim işletme faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli şekilde sürdürülebilmesi, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda verimliliğinin sağlanarak rekabet gücünün artırılması, işletme varlıklarının rasyonel idaresi, yatırımların yönlendirilmesi, yönetim danışmanlığı, işletme içerisindeki hata, hile gibi işletmeye zarar verebilecek nitelikteki davranışların engellenmesine yönelik olarak işletme bünyesinde yönetime bağlı olarak yürütülen denetim türüdür. İç denetimin amaçları, muhasebe kontrol alanından diğer alanlara doğru genişlemiş, denetim çalışması işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesini ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için ne tür değişikliklerin yapılabileceği konusunda tavsiyeleri içermeye başlamıştır (Akyürek, 2000: 4).

Bu bağlamda iç denetim (Kocabey, 1998: 25), işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından yürütülen ve işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, finansal tabloların güvenilirliği ve işletme faaliyetlerinin mevcut kanun ve düzenlemelere uyumunun başarı derecesini ve güvenilirliğini ölçmek üzere işletme konusuna ilişkin olarak düzenlenmiş bir işlemler bütünüdür.

İç denetimin amacı, işletmenin finansal nitelikte olan ve olmayan tüm faaliyetlerini gözden geçirerek değerlemek, diğer iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlemek ve bu bilgiler ışığında yönetime danışmanlık yapmaktır. İç denetim sadece yönetime değil, bir bütün olarak örgüte hizmet etmektedir (Akyürek, 2000: 4).

#### **c. İç Denetimin Kapsamı**

İşletme ile ilgili her türlü faaliyet iç denetim kapsamındadır. İç denetimin kapsamı belirlenirken mali tablolar denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimini de göz önüne bulundurmak gerekir.

İç denetim standartlarından 300 No' lu standartta iç denetimin kapsamı (İç Denetim Enstitüsü, 1998: 30), "kurumun iç kontrol sisteminin verimliliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi ile üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesindeki kaliteyi içermelidir." şeklinde belirtilmektedir.

#### **d. İç Denetimin Planlanması**

Planlama, geniş anlamda somut bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için izlenecek yolun belirlenmesidir. Denetim planlaması, denetim görüşüne ulaşmada denetçilerin faaliyetleri ne şekilde yürütecekleri hususundaki davranış düzenini ifade eder. 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).

**e. İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesi Aşaması**

Denetim planlaması yapıldıktan ve denetim programları hazırlandıktan sonra rapor hazırlama sürecine kadar geçen aşamadır. Bu safha denetim çalışmasının yapıldığı denetim kanıtlarının toplanıp değerlendirildiği safhadır. Bu safhada denetim amaçları ve işin kapsamı ile ilgili bütün konularda bilgi toplamalıdır.

### **III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ(TKY) VE İÇ DENETİM FAALİYETİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Denetim bölümünde de açıklandığı üzere iç denetim uygunluk denetimi odaklı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Planlama ve strateji TKY uygulamasının en önemli unsurları olmakla birlikte işletmenin uzun vadede hedeflerine ulaşması denetimin sürece katkısı ile mümkün olacaktır (Ahmed ve Al-Sharairi, 2014: 96).

Klasik yönetimde denetim anlayışının amacı koyduğu plan, prosedür ve yönetmelikler çerçevesinde uygulanan sistemin verimliliğini ölçmek iken, TKY' ndeki denetim anlayışında ise ISO 9000 Kalite Güvence Standartları çerçevesinde sistemin uygunluğunu denetlemektir. Bu anlamda temel farklılıkları aşağıda belirtilen ana başlıklar altında sınıflandırabiliriz (Hawkes ve Adams, 1994: 31-36). Bunlar;

1. Firma içi rol,
2. Yönetimsel kontrol,
3. Çalışanların geliştirilmesi,
4. Risk anlayışı,
5. Raporlama.

**A. FİRMA İÇİ ROL**

Toplam kalite yönetimi günümüzün ve geleceğin yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimine giden yolda ISO 9000 kalite güvence sistemi belgesi ilk adımdır. ISO 9000 kalite güvence sistemi belgesi alma çabaları bu standardın bir gerekliliği olan firma içi denetim çalışmalarının yaygınlaşmasına da neden olmuştur. Kuruluş içi kalite denetimleri temelde bir uygunluk denetimidir. Firmanın ortaya koymuş olduğu kalite sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve çalışıp çalışmadığının kontrolü amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Bu anlamda klasik yönetim anlayışındaki iç denetimden farklıdır. İç denetim; finansal ve operasyonel bilgilerin doğru, güvenilir olması, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçmeye yöneliktir. İç denetimin uygunluk denetimi yönünü iç kontrol sisteminin etkinliği oluşturmaktadır. İç denetim standartları 560 Kalite Güvencesi Standardına göre iç denetimde kalite standardının amacı; iç denetim işinin “**İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları**”, iç denetim bölümünün yönetmeliğinin

diğer uygulanabilir standartları ile uyumlu olduğunun güvencesini vermektir. Sözü edilen güvence, iç denetim departmanı yöneticisi ve diğer kurumların ihtiyaçlarına da hizmet eder. Burada kastedilen diğer kurumlar; üst yönetim, dış denetçiler, yönetim kurulu ve düzenleyici birimler olabilir.

TKY çerçevesinde kalite denetimi; kalite ile ilgili çalışmalar ve alınan sonuçların, belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığını ve bu standartların hedeflere ulaşılması için etkili ve uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız ve metotlu bir biçimde yapılan bir incelemedir (Efil, 1999: 205).

Yukarıda açıklamaya paralel olarak kalite denetim faaliyetlerinin amaç ve hedefleri şöyle tanımlanabilir (Aytimur, 1999: 19-20);

- Firmanın yazılı prosedürlerine uygun çalışılıp çalışılmadığının doğrulanması,
- Yazılı prosedürlerin ve bunlara göre gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesi,
- Prosedürlere uygun çalışılıp çalışılmadığına, sistemin etkinliği ve yeterliliğine dair nesnel veriler bulmak, zayıf noktaları, uygunsuzlukları nesnel bulgularla tanımlamak,
- Uygun olan yerlerde düzeltici faaliyet isteğinde bulunmak,
- Çalışanların iyileştirme, geliştirme çalışmalarına katkısını sağlamak,
- Kanunların veya anlaşmaların getirdiği gereklilikleri karşılamak,
- Firmanın ISO 9000 standartlarına uygunluk belgesini almasını sağlamak.

Kalite denetim faaliyetleri dokümente edilmiş prosedürlere göre, formal olarak, planlı, programlı bir biçimde, gerekli yetki ve sorumluluklarla donatılmış, eğitilmiş personel tarafından yerine getirilir ve raporlanır. Kalite denetimleri, kalite yönetiminin bir işlevi olarak görülmekte ve kuruluşun normal faaliyetleri içinde yerini almaktadırlar. Kalite denetim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu pozisyon, kalite müdürlüğüdür.

Kalite denetim faaliyetleri, sistemin aksadığı yönleri gösterir ve işletme yönetimi tarafından gerekli düzeltici önlemler alınmasını sağlar. Aynı zamanda işletme içi faaliyetlerin sonucunda meydana gelen iyileştirmeleri ve gelişmeleri saptar. Kuruluş içi kalite sistem denetimlerine ilişkin sonuçlar, yönetimi gözden geçirme faaliyetlerinin bir parçasıdır (ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Standardı Yorumu ve Uygulama Örnekleri, 1996: 246). Yapılan kalite denetimleri sonucunda sistemin işlerliliği ve yönetimin uygulamalardaki başarısı hakkında genel görüş oluşur.

Klasik yönetim anlayışında ise, iç denetim departmanı üst yönetim ve yönetim kurulunca onaylanmış olan hedef, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde faaliyet gösterir. İç denetim kapsam yönünden, kurumun iç kontrol sisteminin verimliliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi olarak tanımlanmıştır. İç denetim departmanı, gerektiğinde denetim sorumluluklarını yerine getirmek için muhasebe, finans, vergi ve hukuk konularında eğitim almış personele sahip olmalıdır. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve verimliliğini değerlendirerek; dolandırıcılığı azaltmak ve iç kontrol

sistemini kurumun değişik faaliyet alanlarındaki potansiyel açığı veya riskini azaltıcı hale getirmekle sorumludurlar. İç denetçilerin TKY uygulamalarına paralel olarak firma içindeki sorumluluk alanları genişletilmelidir.

Firma içi rol açısından iç denetim, politikaların uygunluğunu ve ortak stratejinin yararlılığını tayin ederken, toplam kalite yönetimi bütün olarak bir organizasyonda bütün kademelerde bütün birimlerin sürekli olarak kendilerini değerlendirme ihtiyacını kabul etmektedir. Yukarıda daha geniş olarak anlatıldığı üzere TKY’nde kalite denetimlerinin amacı sistemin aksaklıklarını tespit etmek ve her kademedeki çalışanların katılımını sağlayarak firma içi kalite bilincinin yerleştirilmesinde katkı değer oluşturmaktır. İç denetim, organizasyonun amaçlarının karşılanabilmesi için yeterli kontrolün olduğu güvencesini sürekli gelişimi de içererek sağlarsa TKY’ndeki rolü tanımlanmış olur.

## **B. YÖNETSEL KONTROL**

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).

Yeni bir yönetim felsefesi olan TKY’nde üst yönetimde bulunan kişilerin iki temel görevi vardır. Bunlardan birincisi; kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek, ikincisi; mevcut sistemi belirlenen hedeflere uygun çalıştırmaktır.

Yönetim kademesinden beklenen, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar. Öneri sistemi, mevcut yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır ve işçilerden gelen öneri sayısı, bu işçilerin amirlerinin performansı gözden geçirilirken başvuru çok önemli bir kriterdir. Amirlerin üstündeki yöneticinin de, işçilere daha fazla öneri getirmelerine yardımcı olmalarını sağlamak üzere, amirleri yönlendirmesi beklenir. Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirir. Temel amaç, şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur. Kişinin işine uyguladığı sürekli gelişme yaklaşımını kendi gelişimine de uygulaması temel amaçtır. Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistem içinde etkili denetim sistemi oto kontroldür.

Klasik yönetim anlayışında ise faaliyetlerin planlamasını ve sonucu sağlayacak sistemleri kurmak yönetimin işidir. Yönetimde temel ilke işe göre adamdır ve yapılacak işlerin mahiyetleri ayrıntılı olarak belirlenir. Çalışanların işlerini tanımlanan şekilde yapmaları istenir. Motivasyonun temel ögesi paradır. Çalışanlar performanslarını arttırdıkları sürece başarılıdırlar. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Konulan standartlardan sapmalar varsa veya yönetim tarafından konulan hedeflere ulaşılmadıysa iç denetçiler tarafından nedenleri araştırılarak yönetime raporlanır.

Her iki yönetim anlayışında da yönetim kademesinden beklenen işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttırılması için yeni sistemler kurmak ve geliştirmektir. Uygulama açısından farklıklar olduğu açıktır. Klasik yönetim anlayışında; yönetim kademeleri çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığının kontrolü için iç denetim departmanlarını oluştururlar. TKY’ de ise çalışanların kendilerini çalıştıkları iş yerinin bir parçası oldukları düşüncesinden hareketle böyle bir kontrol söz konusu değildir. TKY’ de kontrolün amacı sistemden kaynaklanan uygunsuzlukların tespitinin yapılarak çalışanların da önerileri alınarak çözüm üretmektir. Personel ve yöneticileri arasında şüpheliğe yer yoktur. TKY çerçevesinde iç denetim departmanı denetim faaliyetlerini sistemin aksayan yönlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini gözönüne alacak şekilde yeniden şekillendirmelidir.

### **C. ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ**

TKY’ nde insanların yetkilendirilmesi esastır. TKY’ de tüm personelin müşteriler yararına hareketler başlatacakları beklenir ve TKY, olan kontrolleri ve prosedürleri izlemek yerine direkt olarak problemin merkezine gitmeyi içerir. İyileştirme, her zaman için bir önceki procesten ne geleceğinin bilincinde olmayı gerektirir (Imai, 1999: 48). Toplam kalite uygulayıcıları verilerle çalışma alışkanlığı edinirler. Bu yaklaşım, proses öncelikli düşünce tarzını teşvik etmektedir. Prosesle öncelik vermek, yapılan işi sonuçla kontrol etmektir, sadece sonucu kontrol etmek değildir. İnsanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir. Yönetim, bir işin gerçekleştirilmesi, iletilmesi için atılan adımlara bakmalıdır. Bu yaklaşım, işçilerle yönetim arasında bilgilenmeyi ve sürekli iletişimi teşvik eder. Toplam kalite yönetimde kişiler, “sonuçlar iyi ise her şey iyi” düşüncesini onaylamazlar. Toplam kalite yönetimi, “prosesleri iyileştirelim, eğer her şey iyi giderse, proseslerde iyi işleyen bir şeyler var demektir. Onu bulalım ve geliştirelim” diyen bir düşünce sistemidir (Imai, 1999, 48).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle; esas olan kalite denetçisinin bir sorgu müfettişi gibi davranması değil, sonuca ulaşmak için direkt sorular soran, aldığı cevapları dikkatle izleyen, sorusunun cevabını almakla yükümlü bir insan olması gerekir.

İyi bir kalite denetçisi hataları değil gerçekleri arar. Hatalar insanlarda değil sistemdedir. Sistemde saptanan uygunsuzluklar hiçbir çalışan hedef alınmadan ortaya konulmalıdır. Düzeltici faaliyet isteklerinde, denetim raporlarında tüm uygunsuzluklar çalışanların kimlikleri açıklanmadan, spesifik olarak yer, makine, zaman, iş ile konu edilmelidir. TKY çıktılarının kalitesini iyileştirecek şekilde şirketin işleyişine eleştirel bir yaklaşım doğurur. Imai’ nin düşüncesine göre TKY insanları “niçin” sorusunu beş kez sormaya teşvik ederek, onları problemleri sistem içinde analiz etmek ve çözmek için cesaretlendirir.

Kalite denetimlerinin sistem odaklı olmasına karşın iç denetim faaliyetlerinin uygunluk denetimi odaklı olmasından kaynaklanan farklılıklar söz konusudur. İç denetim faaliyetini yürüten iç denetçilerin iç denetimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan iç denetim standartları ve prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Finansal kayıtlar ve raporlarla uğraşan denetçiler, muhasebe prensipleri ve tekniklerinde tam bir yeterliliğe sahip olmalıdırlar. Ayrıca, yönetimin prensipleri iyi anlaşılmalıdır. İç denetçilerin muhasebe, iktisat, ticaret hukuku, vergi, finans, sayısal yöntemler ve bilgisayar sistemleri gibi alanlar hakkında temel bilgi sahibi olmaları istenir.



İç denetçiler faaliyetlerini yerine getirirken politikaları, prosedürleri ve yönetmelikleri de denetlemelidirler. İç denetimde geleneksel yaklaşım, işlerin sebeplerden veya neden yapıldığından ziyade nasıl yapıldığı üzerinde yoğunlaşır. Yönetimin belirlediği yönetmelik, politikave prosedürler doğrultusunda firma içinde faaliyet gösteren denetçilere insanların yetkilendirilmesi kavramı itici gelebilir. İnsanların yetkilendirilmesinden doğabilecek riskler göz önüne alınarak bunun sonuçlarının firma açısından olumsuz olabileceğini ileri sürebilirler.

TKY' yi uygulayan firmalarda çalışanlar belirli aralıklarla bilgilendirilirler. TKY uygulayan firmalar bilgi akışını kolaylaştırarak çalışanlarına kaliteyi izleme ve değişikliklere uyum sağlama imkanı verirler. İç denetim anlayışında ise, yönetimi belirlediği politikaların uygulanıp uygulanmadığını ve ne ölçüde gerçekleştiğini izlemek için kontrol usul ve yöntemlerini kabul ederek, bu usul ve yöntemleri işletme personeline iletir. İşletme personeli, bölüm ve kısım yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde bu kontrol, usul ve yöntemlere bağlı kaldığı ölçüde, yönetim politikalarına uygunluk sağlanır. İç denetim faaliyeti sırasında karşılaşılan hataları tespit etmek her zaman yeterli değildir, hataların kimin tarafından yapıldığı da önemlidir. Böylece kimlerin işlerini gereği gibi yapmadığı da görülebilir. TKY anlayışında ise faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyonu sağlar.

#### **D. RİSK ANLAYIŞI**

Toplam kalite yönetimi işletmenin tüm birimlerini içine alan bir yolculuk sürecidir. TKY' yi benimseyen şirketler rekabete ve sürekli değişime açık olmak zorundadırlar. Şirketler, pazar paylarını arttırmak üzere, pazara yeni, daha iyi rekabet edilebilir ürünler sürmektedirler. Şirketlerin rekabet ettikleri ortamlarda iyileştirme sürekli bir faaliyet olmalıdır. TKY' nde risk kaçınılmazdır ve iyi tanımlandığında işletme için itici gücü göz ardı edilmemelidir.

İç denetim faaliyetinde risk değerlemesinin yapılması önemli bir süreçtir. Bu süreç, denetlenebilir faaliyetlerin ve geçerli risk faktörlerinin tanımlanmasını ve bunlar için göreceli önlemlerinin belirlenmesini içerir. Risk faktörleri, kurumu olumsuz olarak etkileyebilecek olaylar ve şartların ortaya çıkma olasılığı veya bunların önemini tanımlamakta kullanılan kriterlerdir. Risk değerlemesi, olası olumsuz durum veya durumlar hakkındaki mesleki yargı oluşturma ve birleştirme ile ilgili sistematik bir süreçtir. İç denetçiler için risk olumsuz faktörler için kullanılmakta, şirketler açısından getirilerinin değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

TKY anlayışında risk iyi tanımlandığında işletme için itici güç olarak görülmekte iken, klasik yönetim anlayışında risk kaçınılması gereken durumlar için kullanılmaktadır ve iç denetçilerin risk alanlarını tespit ederek, riskin nasıl ortadan kaldırılabileceği konusunda çaba göstermeleri beklenmektedir. Yönetim anlayışındaki değişmelere paralel olarak iç denetimin rolü de değişmelidir. İç denetçilerden işletme için katma değer yaratması, risk analizi yapması, riskin yanı sıra iş fırsatlarını da göstermesi, elektronik ortamda etkin denetim yapabilmesi için bilgi teknolojisinde uzmanlaşması beklenmektedir.

## **E. RAPORLAMA**

Klasik yönetim anlayışındaki iç denetim anlayışı ile TKY raporlama tekniği açısından ele alındığında iç denetimdeki yönetime raporlama anlayışının yerini TKY’ nde çalışana raporlama ve çalışanın bilgilendirilmesi olgusu alır.

Finansal denetimler, geçmiş işlemleri, şirket ilkeleri veya kanuni yasalarca belirlenmiş kuralların pratikteki uygulamalarına göre analiz eder ve değerlendirir. Tepe yönetimine şirket kaynaklarının çarçur edilmediğini, israf yapılmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışanları o denli güvenli olacaktır. Ayrıca, bu standartta iç denetim departmanı yöneticisi veya bu görevlendirmeyi yapan yetkili tarafından raporun onaylanması ve bu raporların denetim sonuçlarına cevap verebilecek konumda ve yeterlilikte olan kurum görevlilerine dağıtılması gerektiği belirtilmektedir. Bunun anlamı, denetim raporlarının düzeltici eylemlerde bulunabilecek olanlara veya düzeltici eylemlerin yapılmasını sağlayabilecek olanlara gönderilmesidir.

TKY’ ndeki raporlama anlayışının temelinde çalışanın bilgilendirilmesi yatarken klasik yönetim anlayışında iç denetim, raporlarını sadece üst yönetime sunar. TKY’ ni benimseyen şirketlerde geleneksel kontrol metodolojilerini benimseyen ve raporlarını çalışana değil de yönetime sunan iç denetçilerin değişen iş ortamına uyum sağlayabilmeleri için tutumlarını değiştirmeleri gerekmektedir.

TKY felsefesi ile iç denetimin yukarıda açıklanan ana başlıklar çerçevesinde karşılaştırılması aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1 : TKY felsefesi ile İç Denetim Faaliyetinin Karşılaştırılması:**

<b>Konu</b>	<b>TKY Felsefesi</b>	<b>İç denetim</b>
Firma İçi Rol	TKY bir organizasyonda bütün kademelerde bütün birimlerin sürekli olarak kendilerini değerlendirme ihtiyacını kabul etmektedir. TKY’ nde kalite denetimlerinin amacı sistemin aksaklıklarını tespit etmek ve çalışanların katılımı da sağlanarak çözüm üretmektir.	İç denetçiler yönetim tarafından konulan plan, prosedür ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet gösterirler. İç kontrol sisteminin verimliliğinin ve yeterliliğinin incelemesini yaparlar.
Yönetimsel Kontrol	TKY’ nde kişiler kendi kararlarını vermeleri ve sorumluluk almaları için teşvik edilir. TKY sürekli değişimleri teşvik eder.	Yönetim kademeleri çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığının kontrolü için iç denetim departmanlarını oluştururlar. İç denetçiler sistemin işleyişini yönetsel kontrolü esas olarak sağlarlar.

Çalışanların Geliştirilmesi	TKY ortamı içinde çalışanlar özenle seçilmiş ve eğitilmiştir. Çalışanlara güven esastır. TKY tüm çalışanlardan bağlılık ister. İnsanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir. TKY’ nde çalışanlara yetki verilerek kendilerini geliştirmeleri beklenir.	Çalışanların yönetim politikalarına uygun çalışıp çalışmadığı en önemli kriterdir. İç denetimde yönetimin güvensizliğinden kaynaklanan personel sistemlerinin temelinde şüphe yatar. İç denetçiler çalışanların katılımcı olmasından çok işlerini yapıp yamadıklarıyla ilgilenirler.
Risk Anlayışı	TKY ilerlemenin başlamasını ve sürekli olmasını içerir. TKY’ nde risk kaçınılmazdır ve iyi tanımlandığında işletme için itici gücü göz ardı edilmemelidir.	İç denetçiler iş riskinin minimum olması için çalışır. İç denetçiler sürekli koordineli ve planlı bir yaklaşımı benimserler.
Raporlama	TKY’ nde çalışana raporlama yapılır. Uygun ve zamanında bilgi çalışanlara sistemi geliştirmelerinde ve müşteriye iyi hizmet vermelerinde yardımcı olur.	İç denetçiler geçmişten gelen bilgilere odaklanır ve sadece yönetime rapor verirler. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim o denli güvende olacaktır.

**Kaynak:** Linda C. Hawkes, Micheal B. Adams, “TQM: Implications For Internal Audit, Managerial Auditing Journal, MCB University Press, Vol. 9, No: 4, (1994): 14’ ten yararlanılarak geliştirilmiştir.

TKY anlayışına paralel olarak iç denetçilerin bu ortama uyum sağlayabilmeleri için sistemi de içine alacak şekilde denetim tekniklerini değiştirmeleri gerekmektedir. İç denetim tekniklerinin değişmesi ve kalite sistem eğitimlerinin iç denetçiler tarafından uygulanmaya başlamasıyla iç denetimin, sistemin anlaşılmasına ve yürütmesine yardımcı, yetkilendirici bir güç olması kaçınılmazdır.

## SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi işletmeyi oluşturan en küçük birimden genel müdüre, yönetim kurulunun tüm üyelerini de içine alan geniş bir yelpazede sistemin işlerliğini, sistemin güvenilirliğini ve verimliliğini artırma yönünde sorular soran, eleştiriler getiren ve çözüm üreten bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesiyle şirket kültürü yeniden yapılanacaktır. Yönetim anlayışının değişmesi beraberinde işletme içi rollerin yeniden tanımlanmasını getirecektir.

İç denetim yaklaşımının geleneksel rolünden henüz vazgeçmediği düşünülürse TKY ortamında bu şekilde tanımlanmış iç denetim fonksiyonu, çalışanların mevcut plan ve prosedürlere bağlı kalması için faaliyet gösterecektir. Fakat böyle bir yaklaşım TKY’ de çalışanların yetkilendirilmesi kavramıyla bağdaşmayacağından yönetimle çalışanlar arasında güvensiz bir ortamın oluşmasına neden olacaktır. TKY ortamlarında karşılıklı güven ortamının sağlanması gerektiği ise önemli bir olgudur.

İç denetim departmanları çalışandan çok yönetim odaklı bir yaklaşımdır. Günümüzde işletmelerde ağırlıklı olarak mali denetim yapan iç denetçilerin, bireyin önemi ve geliştirilmesini ve

katılımcı yönetim anlayışını benimseyen TKY anlayışı ve uygulamaları içerisinde değişime ayak uydurarak, kendini sürekli geliştirerek yer almaları gereklidir. Amaç, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sadece yönetimin istekleri doğrultusunda hareket etmek değil, aynı zamanda iç müşteri ve dış müşteri tatminine yönelik çalışmalarda bulunmaktır. Çalışanların üretimdeki sorumluluklarını sürekli gündemde tutmak, üretimdeki darboğazlarda çalışanların görüşlerini ortaya koyacakları ortamları yaratarak, ürettiği malın satılabilirliğini çalışana fark ettirmek çabasıyla çalışanın memnun edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işi en iyi bildiği gerçeğine dayanan TKY' de öneri sistemi ile çalışanların kendilerini ve işlerini geliştirmelerine imkan tanınmaktadır. Denetimlerin amacı da çalışanın yüksek verimlilikle üretime katılmasını sağlamak olmalıdır.

Kalite anlayışının işletme içerisinde yerleşmesinin en önemli ayağı etkin kalite denetimleridir. İç denetimin yönetim anlayışına paralel olarak değişim gösterdiği ve sorumluluk alanının genişlediği anlaşılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde mali odaklı olarak yapılan denetimlerin yerini daha geniş anlamda ve aynı zamanda sistemin verimliliğini ölçmeye yönelik denetimler almalıdır.

TKY uygulanan ortamlarda iç denetim bağımsız ve buyurucu kimliğinden çıkarak işbirlikçi ve katılımcı davranmalıdır. Değişen yönetim anlayışına paralel olarak kendilerini yenilemeyen denetçiler, işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülecek ve yetkileri genelde mali denetimle sınırlandırılabilir. TKY ortamlarına uygun olarak denetçiler kalite kontrol işlemleri uygulayarak ve kalite konusunda girişimde bulunarak, TKY uygulamalarında aktif şekilde yer almalıdırlar. Klasik yönetimdeki iç denetim anlayışında yönetime raporlama yapılmaktadır. İç denetçiler şirket kaynaklarının çarçur edilip edilmediğini kapsamlı ve ayrıntılı olarak hazırladıkları raporlarla yönetime sunmaktadırlar. Klasik yönetim anlayışındaki iç denetim anlayışında raporlar yer ve kişi bildirilerek hazırlanır. TKY anlayışında ise çalışana raporlama esastır.

İç denetçiler, çalışanların hedeflerini başarmalarına ve inisiyatif kullanmalarına yardım etmelidirler. İç denetçiler bunun yanında yönetime, müşteriye kaliteli hizmet verilmesinin sağlanmasında, işletmede doğru sistemin kurulduğu ve işlediği konusunda garanti verecek yönde çalışmalar yapmalıdırlar. Bu yönetim anlayışında denetçilerin bilgi ve yetenekleri çalışanların ürettikleri fikirleri uygulamalarına yardımcı olmakta kullanılmalıdır.

Sonuç olarak; iç denetim fonksiyonu faaliyet denetimini de kapsadığından TKY uygulamalarına paralel olarak işletme içindeki rolü yeniden tanımlanmalıdır. İç denetçiler TKY' ne paralel olarak sistemle ilgili sonuçlar çıkarıp, analizler yapmalı, çalışanların yönetime katkısını sağlayacak şekilde çalışmalı, yönetimi kişileri hedef almadan bilgilendirmelidirler. İşletme içi rolü yeniden tanımlanan iç denetim fonksiyonu TKY uygulamalarının etkin ayağını oluşturacaktır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin ortaya çıkmasıyla iç denetimden sadece kendini yineleyen ve bu anlamda işletmede toplam kalite yönetimi felsefesinin yerleşmesine ve gelişmesine katkıda bulunacak aktif bir rol alması beklenmektedir. İç denetim, yalnızca sistemin anlaşılmasını etkileyen değil, çalışması ve yürütmesine yeterince uyumlu ve yetkilendirici bir güç olabilir.

### KAYNAKÇA

- AHMED, Audeh, ve Jamal Adel AL-SHARAİRİ. «The Relationship between Planning of Audit Process and Total Quality Management.» *International Journal of Business and Management* 9, no. 5 (2014): 96-108.
- AKIN, Besim, Canan ÇETİN, ve Vedat EROL. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- AKYÜREK, Mehmet. «Şirketlerde İç Denetim.» *Türkiye İç Denetim Enstitüsü Bülteni*, no. 39 (Temmuz 2000): 1-25.
- AYTİMUR, Selçuk. *Denetçinin El Kitabı*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1999.
- EFİL, İsmail. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- ERTEN, Cumhuriyet. «TKY' den Toplumsal Kaliteye Liderlik ve Katılımcı Yönetim.» *Önce Kalite Dergisi*, 1999: 15-35.
- GÜREDİN, Ersin. *Denetim*, . İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- HARON, Mohamad Sabri bin, Ali İDİAB , Mohamed Idiab, ve Bin Hj. Ahmad Shofian . «Total Quality Management and Its Relationship with the Internal Audit.» *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2012: 660-668.
- HAWKES , Linday C., ve Micheal B. ADAMS. «, “Total Quality Management and the Internal Audit Emprical Evidence”, 1994, Vol. 10.» *Managerial Auditing Journal*, 10 (1994): 20-35.
- HAWKES, Linday C. , ve Micheal B. ADAMS. «A Total Quality Management: Implications For Internal Audit.» *Managerial Auditing Journal*, 1994: 31-36.
- İç Denetim Enstitüsü. *İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları*. İstanbul: İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 1998.
- İMAİ, Masaaki. *Kaizen*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1999.
- ISHİKAWA, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*, . İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Standardı Yorumu ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1996.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. *ISO 9000 ve Toplam Kalite*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1993.
- KOCABEY, İbrahim. «İşletmelerde İç Denetim.» *Vergi Dünyası*, no. 198 (Şubat 1998): 15-35.
- KOÇEL, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- ÖZCAN, Çınar Özhan. «Kalite Yaklaşımları ve TKY Anlayışı.» *Önce Kalite Dergisi*, no. 31 (1999): 20-35.
- ÖZER, Mevlüt. *Denetim*. Cilt 2 Cilt. Ankara: Özkan Matbaacılık, 1997.
- ÖZVEREN, Mina. *Toplam Kalite Yönetimi*, . İstanbul: Alfa Yayınları, 1997.
- PEKDEMİR, Işıl. *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1989.
- STACE, Roger. «TQM and The Role Of Internal Audit.» *Auditing*,, 1994: 26-28.
- TOSUN, Kemal. *İşletme Yönetimi*. Cilt I . İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1990.
- TÜREDİ, Selda. «İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.» *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4, no. 1 (2012): 27-37.