



Prof. Dr. A. Kadir Tuan Arş. Gör. Dr. M. Ünsal Memiş

İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü

Prof. Dr. A. Kadir TUAN
Arş. Gör. Dr. Mehmet Ünsal MEMİŞ
Çukurova Üniversitesi, İİBF

Özet

İşletmeler faaliyetlerini temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek sürdürmektedirler. İşletmelerde; yönetim fonksiyonlarının ne şekilde uygulandığı, aksayan tarafların olup olmadığı ve daha iyi bir şekilde icra edilebilmeleri için ne gibi düzeltici önlemlerin alınması gerektiği noktalarında düzenli, güvenilir, faydalı ve zamanlı bilgilere gereksinim duyulur. İşletme yönetimi açısından son derece önemli olan bu bilgi akışı; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olan "iç denetim" süreci ile sağlanmaktadır.

Bu çalışmada işletme yönetimi, yönetimin temel fonksiyonları, iç denetim, iç denetim süreci ve temel yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler teorik bir çerçevede incelenmiştir. Buna paralel olarak iç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolünü tespit etmek üzere; İstanbul Sanayi Odasının 2005-2006 faaliyet dönemine ilişkin yayımlanmış olduğu ilk 500 işletme içerisinde iç denetçi istihdam eden 300 işletmenin iç denetçilerine yönelik bir anket çalışması ile çalışmanın uygulama kısmı gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İç denetim, iç kontrol, planlama, organizasyon.

Abstract (The Role of Internal Auditing in Practicing Management Functioning)

Companies run their activities with the help of basic management functions. The imposing methods of management functions, any defects in these functions, corrective measures to make them work better are the issues that have to be considered carefully. In this context, regular, credible, beneficial, on time information is vitally needed. Flow of information is provided by "internal auditing" process which is independent and objective insurance and consultation activity aiming to improve the activities of an institution, to attribute add value to them.

In this study, business management, basic management functions, internal audit, the relations between internal audit and management basic functions have been evaluated in the theoretical framework. In order to determine the role of internal audit in management functions, a survey is employed in the empirical section of the study. The survey covers 300 companies which employ internal auditors. The companies are selected from Istanbul Chamber of Industry 2005-2006 500 companies list.

Key Words: Internal audit, internal control, planning, organization.

Giriş

Profesyonel yöneticiler, kurumsal işletmelerin yönetim sürecinde; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve

kontrol fonksiyonlarını tatbik etmektedirler. Bu fonksiyonların uygulanma sürecini izleyebilmek, denetleyebilmek ve fonksiyonların

etkinliğini sağlamada yöneticilere yardımcı olmak amacı ile bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada bir örgütün nasıl yönetildiğine ilişkin bir değerlendirme olan “iç denetim” faaliyeti yöneticilere yardımcı olmaktadır. İç denetimin işletmeler açısından bu denli önemli olması nedeniyle bu çalışmada sırası ile; işletme yönetimi ve yönetim fonksiyonları, iç denetim ve iç denetim ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ardından da yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde iç denetimin rolünü tespit etmek üzere anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

1. İşletme Yönetimi ve Temel Yönetim Fonksiyonları

Henry Fayol, 1916 yılında yayımladığı “Industrial and General Administration-Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde, çalışmaları ve deneyimleri sonucu tereddütsüz bir yönetim tanımına ulaşmıştır. Fayol (2005:6)’a göre yönetim:

“Geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek”

anlamına gelmektedir.

Carroll ve Gillen (1987:38), 1983-1986 tarihleri arasında yayımlanan 21 kitap üzerinde incelemeler yapmışlar ve bu incelemeler neticesinde bu kitapların tamamında yönetsel işin tanımlanmasında Fayol’un sınıflandırdığı yönetim fonksiyonlarının temel alındığını tespit etmişlerdir.

Yönetim fonksiyonları ilk olarak Fayol tarafından sınıflandırılmış ve daha sonraki yönetim bilimcilerinin büyük bir kısmı da yürüttükleri araştırmalarda Fayol’un belirtmiş olduğu yönetim fonksiyonlarını temel almışlardır.

1.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama, organizasyonun amaçlarını veya hedeflerini belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştiren, faaliyetlerle bütünleşen ve koordine olan etraflı planlar hiyerarşisi geliştiren bir süreçtir (Robbins ve Decenzo, 2004:78).

1.2. Organizasyon Fonksiyonu

Organizasyon; örgütün, insan ve diğer kaynakları kullanarak, planlarında yer alan amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu bir süreçtir (Horsley ve Diğerleri, 2005:13). Bu bağlamda organizasyon, planlama süreci dahilinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilen eleman ve kaynak atama sürecidir (Thompson, 1998:99).

1.3. Yöneltilme Fonksiyonu

Organizasyonun ete kemiğe büründürdüğü işletmeyi ayağa kaldırıp planlama tarafından belirlenen işi gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeye yönelik faaliyetler, yöneltilme adı altında başka bir yönetim faaliyeti grubunu oluşturur (Müftüoğlu, 1995:640). Bu çerçevede yöneltilme, “eldeki kaynakların en ussal ve etkin biçimde kullanılarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası” şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2001:67).

1.4. Koordinasyon Fonksiyonu

Yönetim işini üstlenen yönetici; bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi koşullar ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içlerinde ve hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle yükümlüdür (Eren, 1996:7). Malone ve Crowston, (1990:2) koordine-nasyon olarak adlandırılan bu görevi:

“bir hedefe ulaşabilmek için icra edilecek faaliyetler arasındaki birbirine bağlılıkların yönetilmesi eylemi”

şeklinde tanımlamışlardır.

1.5. Kontrol Fonksiyonu

Kontrol, faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması ve var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlendiği bir süreçtir (Robbins ve Decenzo, 2004:373).

İşletmeler yukarıda açıklanan beş temel yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesi ile yönetilmektedirler. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde ve denetiminde iç denetim süreci etkili bir rol oynamaktadır.

2. İç Kontrol ve İç Denetim

Zaman içinde işletme yapısı ve faaliyetlerinde olduğu gibi yönetim fonksiyonlarından beşincisi olan "kontrol" fonksiyonunun yürütülmesinde de bazı değişiklikler olmuştur. Bu değişim neticesinde kontrol; birkaç kişi yerine profesyonel bir ekip tarafından gerçekleştirilen, sınırlı sayı yerine belirli periyotlarda defalarca tekrarlanan bir süreç haline almış ve kontrol işlevi, işletme içerisinde oluşturulmuş "iç kontrol sistemleri" vasıtası ile yerine getirilir olmuştur.

2.1. İç Kontrol

Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO)'nun uzun bir çalışma sonrasında 1992 yılında yayımladığı "İç Kontrol – Bütünleştirilmiş Yapı" (Internal Control – Integrated Framework) isimli raporda iç kontrol;

"İlgili kanunlara ve düzenlemelere uygun olma, güvenilir finansal raporlama, faaliyetlerin etkinliği ve yeterliliği olarak gruplandırılan hedeflere ulaşma hususunda uygun güveni sağlamak amacıyla oluşturulmuş, işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir"

şeklinde tanımlanmıştır (Sawyer, 2003:58; Yılcı, 2003:39; Lindow ve Race, 2002:8).

İç kontrol;

- Zamanlı, tam ve doğru bilgiye ulaşılması,
- Mali raporlamalardaki hata riskinin en aza indirilmesi,
- İşin azami bir güven içinde yapılabilmesi,
- Operasyonların sektöre uğramasına engel olunması

konularında yönetime yardımcı olunmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (PWC, 2004:15).

Büyük işletmelerde yeterli bir iç kontrol sisteminin karmaşıklığı ve iyi bir iç kontrol sisteminin yararlarının yöneticiler tarafından gittikçe daha çok anlaşılması, iç kontrolün uzantısı bir kontrol aracı olarak iç denetimin gelişmesine yol açmıştır (Kepekçi, 1982:33). İşletmelerde iç denetim ortamının varlığı, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ve işleminde, önemli bir faktör teşkil etmektedir (Güredin, 2003:176).

2.2. İç Denetim

Büyük şirketlerdeki hissedarlar ve yönetim kurulu üyeleri, şirket çalışanlarının faaliyetlerinin etkinliğinden haberdar olmak ve onları gözlemlemek istemektedirler. Hissedarların bu istekleri, vekalet teorisi bağlamında yetkilendirilmiş vekil/müdür ve diğer çalışanların faaliyetlerinin, denetim komitesinin bir bölümü şeklinde hizmet veren iç denetim departmanları tarafından izlenerek sağlanmaktadır (Adams, 1994:10).

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından Haziran 1999'da yapılan tanıma göre iç denetim:

"İşletmelerin operasyonlarını geliştirerek katma değer yaratmak amacıyla oluşturulan bağımsız ve objektif bir danışmanlık ve denetim aktivitesidir. İç denetim aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim işlevlerini değerlendirerek, etkinliklerin artması için sistematik bir yaklaşım getirmeyi amaçlar" (Bou-Road,2000:183; Nagy ve Cenker,2002:130; Uzay, 2003:209).

Bu tanıma göre iç denetim fonksiyonu, bir güvence sistemi olarak, kayıtların doğruluğundan ziyade, organizasyonun eğilimlerini dikkate alan ve organizasyondaki işlemlerin etkinliği ve verimliliği üzerine katma değer yaratan bir faaliyet olarak görülmektedir

(Krogstad ve Rittenberg, 1999:28). Böylece iç denetim, işletme içerisinde daha fazla önem kazanmış ve bunun yanında daha fazla sorumluluk alan bir birim haline gelmiştir.

Modern organizasyonlarda iç denetim faaliyetleri,

- Güvence Sağlama-Assurance Service
- Danışmanlık Etme-Consulting Service

şeklinde iki önemli işlevi yerine getirmek suretiyle kuruma ilave değer katmak durumundadır (Sarens ve De Belde, 2004:3; Bou-Road, 2000:183).

Güvence sağlama hizmeti iç denetçinin; organizasyondaki süreçler, sistemler ve diğer konularla ilgili objektif değerlendirmeler yapmak suretiyle bağımsız bir şekilde yönetime görüşlerini sunmasını kapsamaktadır (Sarens ve De Belde, 2004:6). İç denetçinin değerlendirmeleri ve görüşleri, organizasyondaki süreçlerin nasıl işlediğine dair yöneticilere güvenli bilgiler sunmaktadır.

Danışmanlık hizmeti ile yöneticiler, organizasyondaki süreçlerde meydan gelen problemlere çözüm bulma, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve sistemlerin geliştirilmesi gibi konularda iç denetçilerden öneriler almakta ve bu önerileri dikkate almak suretiyle ileride ortaya çıkması muhtemel sorunların da önüne geçme imkanı bulmaktadırlar (Sarens ve De Belde, 2004:7). Danışmanlık hizmeti sayesinde, organizasyondaki amaçlara ve hedeflere ulaşılma noktasında, iç denetim yöneticilere temel bir yardım sağlamaktadır.

3. Yönetim Fonksiyonları ve İç Denetim Arasındaki İlişkiler

İç denetim, merkezi yönetim tarafından dikte dilmiş politika ve düzenlemelerin yerine getirilme etkinliğini değerlendirmek için oluşturulmuş yerel bir organdır (Fantl, 1975:57). Bu organ işletme yönetimince yürütülen temel yönetim fonksiyonlarının ne şekilde tatbik edildiğine dair inceleme ve değerlendirmeler yapmak suretiyle bu

fonksiyonların etkinliğine katkı sağlayabilmektedir.

İşletme yönetimince oluşturulmuş planlar üzerindeki gözlem işlevi, iç denetim birimince yürütülmektedir (Venables ve Impey, 1988:107).

Allott (1996:61)'a göre çağdaş bir iç denetçi, örgütsel planların ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini tespit etmek zorundadır. Ek olarak iç denetçi, yönetim tarafından belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşılp ulaşılmadığı noktasında değerlendirmeler ve yorumlar da yapmalıdır.

Organizasyon fonksiyonu, uzmanlaşma, departmanlaşma, merkezileşme, merkezden uzaklaşma ve işbirliği noktalarında ortaya çıkan sorunlara hızlı çözümler geliştirmede, ancak, düzenli incelemeler ve değerlendirmeler yapıldığı takdirde kesin bir rol oynayabilir ve yöneticiler de yeteneklerini bu şekilde artırabilirler (Guoming, 1997:246). İç denetçinin hazırlayıp üst yönetime sunduğu raporlar doğrultusunda, örgüt, amaçlarına ulaşmada organizasyon yapısında ve iş görme usullerinde çeşitli değişiklikler yapılabilecektir (Elitaş, 2004:227).

Yönetim fonksiyonunun etkinlik koşullarından olan; örgütte çalışanlar hakkında derin bilgiye sahip olmak, görev sorumluluğu yerleşmemiş olan niteliksiz çalışanları örgütten uzaklaştırmak ve yöneticinin, çalışanını ve örgütün sosyal yapısını sürekli bir denetim altında tutma koşullarının yerine getirilmesinde iç denetim önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Sağladığı bilgilerle iç denetim, sorumlu birimlere sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olmaktadır (Flesher ve Zanzig, 2000:337).

İç denetçi, işletme içindeki birimler arasındaki etkileşimde yönetim açısından kaçınılmaz bir yardımcıdır (Sarens ve De Belde, 2004:5). İşletmedeki iş akışlarının nasıl yürüdüğü, özellikle birbirini takip eden ve birbirine bağımlı süreçler arasındaki bağlantının sağlıklı işleyip işlemediği, üst yönetim ile alt yönetim ve aynı seviyedeki departmanlar arasındaki

bilgi akışının nasıl işlediği iç denetim birimince saptanabilmektedir.

Kontrol Çevresi, risk belirleme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme bileşenlerinden oluşan iç kontrolün bu fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için daha üst bir birim olan iç denetim tarafından gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarens ve De Belde, 2004:13).

İç denetçiler, iç kontrolleri değerlendirmek suretiyle, organizasyon programlarının ve amaçlarının faydalı kaynaklarla ve planlandığı şekilde uygulandığını araştırıp, tespit ederler (Flesher ve Zanzig, 2000:337). Bu yönüyle iç denetim, işletmedeki iç kontrol sisteminin işlerliğine ve geliştirilmesine doğrudan bir katkı sağlamaktadır.

İç denetim birimi; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının uygulanmasında aksayan noktaların olup olmadığına dair incelemeler yapar ve ulaştığı bulguları düzeltici önerilerle birlikte üst yönetime raporlar.

İşletme üst yönetimi, yetki ve sorumluluğunda olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin uygulanması ile ilgili kararlar alırken, iç denetim biriminin sunmuş olduğu bilgilerden yararlanmalı ve bu bilgiler doğrultusunda hareket etmelidir.

4. Araştırma

Bu kısımda, gerçekleştirilen araştırmanın amacı, hipotezleri, kapsamı, yöntemi ve araştırma neticesinde ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Dayandığı Hipotezler

Çalışmanın amacı; işletmelerde yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde iç denetimin rolünün tespit edilmesidir. Bu bağlamda araştırmada, iç denetim ile temel yönetim fonksiyonları arasında bir ilişkinin olup olmadığının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç kapsamında araştırmada, aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınp kalınmadığı;
- İşletmelerde iç denetim fonksiyonundan etkin bir şekilde yararlanılıp yararlanılmadığı;
- İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınıyorsa, bu fonksiyonların yerine getirilmesinde iç denetim fonksiyonundan yararlanılıp yararlanılmadığı.

Yukarıda belirtilen araştırma sorularından sonuncusu temel alınarak, işletmelerdeki temel yönetim fonksiyonları ile iç denetim süreci arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek ve bu yönüyle iç denetim sürecinin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla beş hipotez oluşturulmuştur. Bunlar:

H₁:İç Denetim ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₂:İç Denetim ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₃:İç Denetim ile yöneltme fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₄:İç Denetim ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₅: İç Denetim ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Verilerin Elde Edilmesi

Çalışmada, Türkiye açısından bir genel durum değerlendirmesi yapılması amaçlandığından, anket yöntemi uygulanmıştır. Bu çerçevede araştırma, İstanbul Sanayi Odasının 2005-2006 faaliyet dönemine ilişkin belirlediği ve açıkladığı ilk 500 işletme içerisinde yer alan ve iç denetçi istihdam eden 300 işletme hedef alınarak yürütülmüştür. Örneklemin bu şekilde sınırlandırılmasının nedeni, ülkemizde iç denetimin, profesyonel anlamda henüz sadece modern, büyük çaplı işletmelerde uygulanan bir süreç olması ve

araştırmanın amacı itibarı ile iç denetçilere ulaşılması gereğidir.

İç denetçilere yönelik hazırlanan anket formları iç denetçilerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Yüksek bir geri dönüş oranı sağlanması amacıyla Türkiye İç Denetçiler Enstitüsünden de yardım alınmıştır. Böylece 116 iç denetçiden geri dönüş sağlanmıştır.

4.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Anket formunda ifade edilen sorular SPSS paket programında değerlendirilebilecek şekilde formüle edilmiş ve elde edilen cevaplar, uygun kodlamalarla SPSS programına

aktarılmıştır. Aktarılan bu veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmada belirlenmiş olan beş hipotezi test etmek için ki-kare ilgi analizi gerçekleştirilmiştir.

4.4. İşletme Yönetiminde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması ile İlgili Bulgular

Bu kısımda araştırma sorularımızdan birincisi olan “İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınıp kalınmadığı” sorusuna cevap bulmak amacıyla iç denetçilere yöneltilen sorulara alınan cevaplar yer almaktadır. Sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması

Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanma Durumu	Evet		Kısmen		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşletmemizde planlama fonksiyonu düzenli bir şekilde tatbik edilmektedir (Planlama)	82	70,7	29	25,0	5	4,3
İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur (Organizasyon)	75	64,7	38	32,8	3	2,6
İşletmemizde düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri vardır (Yönelme)	91	78,4	24	20,7	1	0,9
İşletmemizde birimler ve departmanlar ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur (Koordinasyon)	69	59,5	38	32,8	9	7,8
İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi vardır (Kontrol)	82	70,7	32	27,6	2	1,7

Tablo 1’de görülmektedir ki; planlama, organizasyon, yönelme, koordinasyon ve kontrolden ibaret olan temel yönetim fonksiyonları, bütün işletmelerde uygulanmaktadır. Öyle ki yönelme fonksiyonu ile ilgili yargıya yalnızca 1 iç denetçi hayır cevabını vermiştir. Benzer şekilde diğer fonksiyonlarda da hayır cevabı veren iç denetçi sayısı son derece azdır.

4.5. İşletmelerde İç Denetim Sürecinin Uygulanması ile İlgili Bulgular

Bu kısımda araştırma sorularımızdan ikincisi olan “İşletmelerde iç denetim fonksiyonundan etkin bir şekilde yararlanıp yararlanılmadığı” sorusuna cevap bulmak amacıyla iç denetçilere yöneltilen sorulara verilen cevaplar yer almaktadır. Sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. İç Denetimin Uygulanma Düzeyi

İç Denetim Uygulanma Düzeyi	Evet		Kısmen		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İşletmemizde iç denetim konusunda çalışan verimli bir ekip bulunmaktadır	90	77,6	23	19,8	3	2,6
İşletmemizde iç denetim süreci etkin bir şekilde yürütülmektedir	82	70,7	34	29,3	0	0
İç denetim sürecinde ulaşılan bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır	100	86,2	15	12,9	1	0,9
İç denetime ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır	89	76,7	21	18,1	6	5,2

Görüldüğü üzere, iç denetçilerin tamamı, işletmelerinde iç denetim konusunda verimli bir ekip bulunduğu, iç denetim faaliyetinin etkin bir şekilde yürütüldüğü, üst yönetime düzenli bir raporlama yapıldığı ve bu raporların üst yönetim tarafından dikkate alındığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum işletmelerde iç denetim sürecinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

4.6. İşletmelerde İç Denetim Süreci ile Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişkileri Tespite Yönelik Ulaşılan Bulgular ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu kısımda, iç denetim uygulanma düzeyi, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ile ilgili olarak sorulan sorular ve bu sorulara iç denetçiler tarafından verilen cevaplar, tek bir tablo halinde Tablo 3'de sunulmuştur. İç denetim ile planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları arasındaki ilişkileri tespit etmek için geliştirilmiş hipotezleri test etmek üzere, Tablo 3'deki veriler esas alınarak ki kare ilgi analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. İç Denetim ve Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanma Oranları

	Ölçek Yargılar	Evet		Kısmen		Hayır	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İç Denetim	İşletmemizde iç denetim konusunda çalışan verimli bir ekip bulunmaktadır	90	77,6	23	19,8	3	2,6
	İşletmemizde iç denetim süreci etkin bir şekilde yürütülmektedir	82	70,7	34	29,3	0	0
	İç denetim sürecinde ulaşılan bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır	100	86,2	15	12,9	1	0,9
	İç denetime ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır	89	76,7	21	18,1	6	5,2
Planlama Fonksiyonu	İşletmemizde planlama fonksiyonu düzenli bir şekilde tatbik edilmektedir	82	70,7	29	25,0	5	4,3
	İşletmemizde oluşturulmuş planların amacına ulaşip ulaşmadığı noktasında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	80	69,0	34	29,3	2	1,7
	İşletmemizde planlar revize edilirken ve yeni planlar hazırlanırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	51	44,0	55	47,4	10	8,6
Organizasyon Fonksiyonu	İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur	75	64,7	38	32,8	3	2,6
	İşletmemizde oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	74	63,8	33	28,4	9	7,8
	İşletmemizde mevcut organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	64	55,2	39	33,6	13	11,2
Yöneltme Fonksiyonu	İşletmemizde düzgün işleyen bir emir-komuta zinciri vardır	91	78,4	24	20,7	1	0,9
	Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	73	62,9	35	30,2	8	6,9
	İşletmemizde emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	59	50,9	45	38,8	12	10,3
Koordinasyon Fonksiyonu	İşletmemizde birimler ve departmanlar ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur	69	59,5	38	32,8	9	7,8
	İşletmemizde koordinasyon fonksiyonu işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	69	59,5	36	31,0	11	9,5

	İşletmemizde birimler arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılırken, iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.	67	57,8	36	31,0	13	11,2
Kontrol Fonksiyonu	İşletmemizde etkin bir iç kontrol sistemi vardır	82	70,7	32	27,6	2	1,7
	İşletmemizde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.	99	85,3	12	10,3	5	4,3
	İşletmemizde iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik çabalarda iç denetim birimince sunulan bilgiler, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.	89	76,7	22	19,0	5	4,3

Böylece araştırma sorularından sonuncusu olan “İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınıyorsa; bu fonksiyonların yerine getirilmesinde iç denetim fonksiyonundan yararlanılıp yararlanılmadığı” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu analiz çerçevesinde iç denetimin uygulama düzeyi ile ilgili oluşturulmuş 4 yargıdan 2. ve 4. (İşletmemizde iç denetim süreci etkin bir şekilde yürütülmektedir ve İç denetime ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır) yargılara verilen cevaplar ile yönetim fonksiyonlarına ilişkin belirtilmiş üçer yargıya verilen cevaplar ayrı ayrı çapraz tablolar oluşturmak suretiyle ki kare ilgi testlerine tabi tutulmuştur. Bu çerçevede sırası ile beş hipoteze yönelik ki kare ilgi testleri yapılmıştır. Oluşturulan sonuçlar her bir test için ayrı olarak özet tablolar halinde sunulmuştur.

4.6.1. H₁ Hipotezi Ki-Kare İlgili Analizi

“İç denetim süreci” ile temel yönetim fonksiyonlarından “planlama fonksiyonu” arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere “İç Denetim ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” hipotezi ki-kare ilgi analizi ile test edilmiştir. Bunun için bir karşılık hipotezi oluşturulmuştur.

H₀: İç denetim ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İç denetim ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₁ hipotezini test etmek amacıyla, iç denetçilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilen Ki-Kare ilgi analizi sonuçları aşağıda Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. İç Denetim İle Planlama Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır

H ₁	İç Denetim İle Planlama Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi	Durum
H _{1a}	Etkin bir iç denetim ile-planlama fonksiyonunun Tatbiki	3,269	0,07	Red
H _{1b}	Etkin bir iç denetim ile planlama fonksiyonunun incelenmesi	1,165	0,28	Red
H _{1c}	Etkin bir iç denetim ile planların revize edilmesi	11,078	0,00	Kabul
H _{1d}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile planlama fonksiyonunun Tatbiki	6,027	0,01	Kabul
H _{1e}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile planlama fonksiyonunun incelenmesi	7,125	0,00	Kabul
H _{1f}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile planların revize edilmesi	16,551	0,00	Kabul

Tablo 4’e bakıldığında, işletmede iç denetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi ile planlama fonksiyonunun düzgün bir şekilde uygulanıyor olması ve mevcut planlar ile planlama fonksiyonunun işleyişi üzerinde inceleme ve değerlemeler yapılması arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bununla birlikte

iç denetim sürecinin etkin bir şekilde işliyor olması ile mevcut planların yenilenmesi ve yeni planların oluşturulması aşamalarında iç denetim biriminin sunduğu raporlardan yararlanma arasında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Yine aynı tabloda görülmektedir ki, iç denetim raporlarının işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması ile; planlama fonksiyonunun uygulanması, bu fonksiyonunun işleyişine dair inceleme ve değerlendirmeler yapılması ve fonksiyonunun işleyişi ile mevcut planlarda değişiklikler yapılması aşamalarında iç denetim raporlarından yararlanma arasında bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir.

Buradan hareketle “İç denetim ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” H₁ hipotezinin kabul edildiğini ve iç denetim süreci ile planlama fonksiyonu arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.6.2. H₂ Hipotezi Ki-Kare İlgili Analizi

“İç denetim süreci” ile temel yönetim fonksiyonlarından “organizasyon fonksiyonu” arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere “İç Denetim ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” hipotezi ki-kare ilgi analizi ile test edilmiştir. Bunun için bir karşılık hipotezi oluşturulmuştur.

H₀: İç denetim ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İç denetim ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₁ hipotezini test etmek amacıyla, iç denetçilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilen Ki-Kare ilgi analizi sonuçları aşağıda Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5. İç Denetim İle Organizasyon Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır

H ₂	İç Denetim ile Organizasyon Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi	Durum
H _{2a}	Etkin bir iç denetim ile organizasyon fonksiyonunun Tatbiki	4,520	0,03	Kabul
H _{2b}	Etkin bir iç denetim ile organizasyon fonksiyonunun incelenmesi	13,773	0,00	Kabul
H _{2c}	Etkin bir iç denetim ile organizasyon revize edilmesi	25,766	0,00	Kabul
H _{2d}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile organizasyon fonksiyonunun tatbiki	8,807	0,00	Kabul
H _{2e}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile organizasyon fonksiyonunun incelenmesi	10,052	0,00	Kabul
H _{2f}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile organizasyonun revize edilmesi	19,260	0,00	Kabul

Tablo 5’e bakıldığında görülmektedir ki, analize tabi tuttuğumuz değişkenlerden işletmede etkin bir iç denetim sürecinin varlığı ve iç denetim süreci sonunda oluşturulan raporların işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması ile; organizasyon fonksiyonunun uygulanıyor olması, bu fonksiyon üzerine inceleme ve değerlendirmelerde bulunulması ve yine bu fonksiyonun işleyişini düzeltici ve iyileştirici yönde çalışmalarda iç denetim raporlarından yararlanılması arasında bir ilişki vardır.

Buradan hareketle “İç denetim ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” H₂ hipotezinin kabul edilir bir hipotez olduğunu ve iç denetim süreci ile organizasyon fonksiyonu arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.6.3. H₃ Hipotezi Ki-Kare İlgili Analizi

“İç denetim süreci” ile temel yönetim fonksiyonlarından “yöneltme fonksiyonu” arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere “İç Denetim ile yöneltme fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” hipotezi ki-kare ilgi analizi ile test edilmiştir. Bunun için bir karşılık hipotezi oluşturulmuştur.

H₀: İç denetim ile yöneltme fonksiyonu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İç denetim ile yöneltme fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₁ hipotezini test etmek amacıyla, iç denetçilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilen Ki-Kare ilgi analizi sonuçları aşağıda Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. İç Denetim İle Yöneltilme Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır

H ₃	İç Denetim ile Yöneltilme Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi	Durum
H _{3a}	Etkin bir iç denetim ile-yöneltilme Fonksiyonunun Tatbiki	7,918	0,00	Kabul
H _{3b}	Etkin bir iç denetim ile yöneltilme fonksiyonunun incelenmesi	18,443	0,00	Kabul
H _{3c}	Etkin bir iç denetim ile yöneltilme revize edilmesi	20,370	0,00	Kabul
H _{3d}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile yöneltilme fonksiyonunun tatbiki	2,889	0,08	Red
H _{3e}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile yöneltilme fonksiyonunun incelenmesi	17,037	0,00	Kabul
H _{3f}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile yöneltilme fonksiyonunun iyileştirilmesi	31,459	0,00	Kabul

Tablo 6'ya bakıldığında, analize tabi tuttuğumuz değişkenlerden işletmede etkin bir iç denetim sürecinin varlığı ve iç denetim süreci sonunda oluşturulan raporların işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması ile; yöneltilme fonksiyonu üzerine inceleme ve değerlendirmelerde bulunulması ve bu fonksiyonun işleyişini düzeltici ve iyileştirici yönde çalışmalarda iç denetim raporlarından yararlanılması arasında bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Buna karşın düzgün işleyen bir yöneltilme fonksiyonunun var olması ile, işletmede etkin bir iç denetim sürecinin varlığı arasında ilişki saptanırken, iç denetim süreci sonunda oluşturulan raporların işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Buradan hareketle "İç denetim ile yöneltilme fonksiyonu arasında bir ilişki vardır" H₃ hipotezinin kabul edilir bir hipotez olduğunu ve iç denetim süreci ile

yöneltilme fonksiyonu arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.6.4. H₄ Hipotezi Ki-Kare İlgili Analizi

"İç denetim süreci" ile temel yönetim fonksiyonlarından "koordinasyon fonksiyonu" arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere "İç denetim ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır" hipotezi ki-kare ilgi analizi ile test edilmiştir. Bunun için bir karşılık hipotezi oluşturulmuştur.

H₀: İç denetim ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İç denetim ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H₁ hipotezini test etmek amacıyla, iç denetçilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilen Ki-Kare ilgi analizi sonuçları aşağıda Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7. İç Denetim İle Koordinasyon Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır

H ₄	İç Denetim ile Koordinasyon Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi	Durum
H _{4a}	Etkin bir iç denetim ile-koordinasyon fonksiyonunun tatbiki	9,010	0,01	Kabul
H _{4b}	Etkin bir iç denetim ile koordinasyon fonksiyonunun incelenmesi	4,135	0,12	Kabul
H _{4c}	Etkin bir iç denetim ile koordinasyonun iyileştirilmesi	27,960	0,00	Kabul
H _{4d}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile koordinasyon fonksiyonunun tatbiki	14,440	0,00	Kabul
H _{4e}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile koordinasyon fonksiyonunun incelenmesi	10,072	0,00	Kabul
H _{4f}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile koordinasyonun iyileştirilmesi	35,492	0,00	Kabul

Tablo 7'ye bakıldığında, analize tabi tuttuğumuz değişkenlerden işletmede etkin bir iç denetim sürecinin varlığı ve iç

denetim süreci sonunda oluşturulan raporların işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması ile; iyi işleyen bir

koordinasyon yapısının varlığı, koordinasyonun işleyişi üzerine inceleme ve değerlendirmelerde bulunulması ve yine bu fonksiyonun işleyişini düzeltici ve iyileştirici yönde çalışmalarda iç denetim raporlarından yararlanılması arasında bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir.

Buradan hareketle “İç denetim ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” H_4 hipotezinin kabul edilir bir hipotez olduğunu ve iç denetim süreci ile koordinasyon fonksiyonu arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.6.5. H_4 Hipotezi Ki-Kare İlgili Analizi

“İç denetim süreci” ile temel yönetim fonksiyonlarından “kontrol fonksiyonu” arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek üzere “İç denetim ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” hipotezi ki-kare ilgi analizi ile test edilmiştir. Bunun için bir karşılık hipotezi oluşturulmuştur.

H_0 : İç denetim ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İç denetim ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki vardır.

H_1 hipotezini test etmek amacıyla, iç denetçilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilen Ki-Kare ilgi analizi sonuçları aşağıda Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. İç Denetim İle Kontrol Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır

H_5	İç Denetim ile Kontrol Fonksiyonu Arasında Bir İlişki Vardır	Ki-Kare	Anlamlılık Düzeyi	Durum
H_{5a}	Etkin bir iç denetim ile-iç kontrol sisteminin Tatbiki	45,391	0,00	Kabul
H_{5b}	Etkin bir iç denetim ile iç kontrol sisteminin incelenmesi	21,382	0,00	Kabul
H_{5c}	Etkin bir iç denetim ile İKS’ nin iyileştirilmesi	8,630	0,00	Kabul
H_{5d}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile iç kontrol sisteminin Tatbiki0	15,234	0,00	Kabul
H_{5e}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile iç kontrol sisteminin incelenmesi	31,562	0,00	Kabul
H_{5f}	Üst yönetimin raporları dikkate alması ile -iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi	31,038	0,00	Kabul

Tablo 8’e bakıldığında, analize tabi tuttuğumuz değişkenlerden işletmede raporların işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınması ile; etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, İKS’nin işleyişi üzerine inceleme ve değerlendirmelerde bulunulması ve yine İKS’nin işleyişini düzeltici ve iyileştirici yönde çalışmalarda iç denetim raporlarından yararlanılması arasında bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir.

Buradan hareketle “İç denetim ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki vardır” H_5 hipotezinin kabul edilir bir hipotez olduğunu ve iç denetim süreci ile kontrol fonksiyonu arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

4.7. Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Anketi cevaplayan iç denetçilerin, çalıştıkları işletmelerdeki yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeylerine

ilişkin sorulara verdikleri cevaplar dikkate alındığında, işletmelerin tamamında planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrolden oluşan temel yönetim fonksiyonlarının büyük ölçüde uygulandığı gözlenmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar, bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Bu sonuçtan hareketle araştırmanın amacı kısmında belirtmiş olduğumuz “İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınıp kalınmadığı” şeklindeki araştırma sorularımızdan birincisine, işletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalındığı yönünde cevap verebiliriz

İşletmelerde iç denetim sürecinin uygulanma düzeyini tespiti yönelik iç denetçilere; işletmelerinde iç denetim konusunda verimli bir ekip bulunduğu, iç denetim faaliyetinin etkin bir şekilde yürütüldüğü, üst yönetime düzenli bir raporlama yapıldığı ve bu raporların da

üst yönetim tarafından dikkate alındığı şeklindeki yargılara katılma oranları sorulmuş olup, bu yargıların tamamına yüksek oranlarda evet cevapları verildiği gözlenmiştir. Buradan hareketle “İşletmelerde iç denetim fonksiyonundan etkin bir şekilde yararlanıp yararlanılmadığı” şeklindeki araştırma sorularımızdan ikincisine işletmelerde iç denetimden etkin bir şekilde faydalanılmaktadır doğrultusunda cevap verebiliriz.

Üçüncü ve son araştırma sorumuz olan “İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonlarına bağlı kalınıyorsa; bu fonksiyonların yerine getirilmesinde iç denetim fonksiyonundan yararlanılıp yararlanılmadığı” şeklindeki soruya cevap bulmak üzere gerçekleştirilen analizler neticesinde; iç denetim ile beş temel yönetim fonksiyonunun tamamı arasında genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu gözlenmiştir. Bu ilişkiler incelendiğinde tüm analizlerde; iç denetim raporlarının üst yönetim tarafından dikkate alınması ile temel yönetim fonksiyonlarının varlığı, bu fonksiyonlar üzerine inceleme ve değerlendirmelerde bulunulması ve iç denetim raporları dikkate alınarak bu fonksiyonların işletilmesinde iyileştirmeler yapılması arasında bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ancak, işletmede düzenli çalışan bir emir-komuta zincirinin(yöneltme) var olması ile iç denetim raporlarının üst yönetim tarafından dikkate alınması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.Yöneltme fonksiyonunun işleyişine yönelik diğer yargılar ile iç denetim süreci hakkındaki yargılar arasında yapılan diğer analizlerin tamamında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olması nedeniyle, sadece, bir analizde ilişkinin olmaması genel durumu değiştirmedığından iç denetim ile yöneltme fonksiyonu arasında da ilişkinin mevcut olduğunu söylemek pek de yanlış bir ifade olmamaktadır.

Benzer şekilde, yine, temel yönetim fonksiyonlarının varlığı, bu fonksiyonlar üzerine inceleme ve değerlendirmelerde

bulunulması, iç denetim raporları dikkate alınarak, bu fonksiyonların işlerliğinde iyileştirmeler yapılması ile işletmelerde iç denetim sürecinden etkin bir şekilde faydalanılmaktadır yargılarına verilen cevaplar doğrultusunda iç denetim ile temel yönetim fonksiyonları arasında ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Ancak, burada da işletmede etkin bir iç denetimin mevcut olması ile planlama fonksiyonunun tatbiki ve bu fonksiyonun işleyişi üzerine incelemeler yapılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonucun saptanamadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte planlama fonksiyonu ile iç denetim arasında diğer yargılara ilişkin gerçekleştirilen analizlerde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu gözlenmiştir.

Buradan hareketle iç denetimin, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrolden ibaret olan temel yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde etkin bir role sahip olduğu söylenebilir. İç denetim ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkilerin boyutuna bakıldığında; iç denetimin, özellikle, kontrol fonksiyonunun icrası üzerinde çok önemli bir role sahip olduğu gözlenmiştir. İç denetim diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanması üzerinde de önemli bir role sahiptir. Ancak, buradaki önem düzeyi kontrol fonksiyonunda olduğundan daha azdır. Yapılan analizlerde planlama fonksiyonu ile iç denetim arasında iki yargı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin saptanamaması, benzer bir şekilde yöneltme fonksiyonu ile iç denetim arasındaki ilişkileri tespite yönelik yapılan analizlerin birinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunamaması, iç denetimin, planlama ve yöneltme fonksiyonlarının icrasında bir rolünün olmadığı şeklinde değerlendirilmemelidir. İç denetim bu fonksiyonların uygulanmasında da etkilidir. İç denetim planlama ve yöneltme fonksiyonlarının icrasında rol oynamakla birlikte, bu rolün önemi diğer fonksiyonlarda olduğundan daha azdır.

İç denetim ile organizasyon ve koordinasyon fonksiyonlarını temel alan analizlerin tamamında -kontrol fonksiyonunda olduğu gibi- istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buradan hareketle iç denetimin, organizasyon ve koordinasyon fonksiyonlarının icrası üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Ancak, burada da iç denetimin üstlendiği rol, kontrole oranla daha düşük bir düzeydedir.

5. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin idaresinde önemli bir rehber işlevi gören yönetim fonksiyonlarının icrasında, iç denetim süreci çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu rol; planların hazırlanması ve bu planlara uyumun denetimi, işletmede düzenli bir organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişinin incelenmesi, işletme çalışanlarının çalışma usullerinin belirlenmesi, çalışanlar arasında görev dağılımı ile sorumluluk tahsislerinin gerçekleştirilmesi ve işleyişinin gözden geçirilmesi, işletmedeki birimler arasında ahenkli bir uyumlaştırmanın oluşturulması ve koordinasyonun ne şekilde işlediğinin takibi noktasında incelemelerde bulunulması, işletmede iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve etkin bir şekilde işlerliğinin sağlanması noktalarında ortaya çıkmaktadır.

Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının işleyişinde aksayan noktalar var ise tespit etmek, bu aksaklıkları gidermek üzere düzeltici eylemleri belirlemek ve bu eylemleri harekete geçirme noktasında işletme yönetimine tavsiyelerde bulunmak üzere bütün işletmelerde; iç denetim birimleri oluşturulmalı, oluşturulmuş olanların etkinliği arttırılmalı, sürekliliği sağlanmalı ve bu birimlerden işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde faydalanılmalıdır.

Kaynakça

Adams, Michael B. (1994), "Agency Theory and the Internal Audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol.9 No.8, S.8-12

Allott, A. (1996), "The emerging role of internal audit, Management Accounting", *Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol.74, No.1, s.60-61.

Bou-Road, Giselle (2000), "Internal auditors and a value-added approach:the new business regime", *Managerial Auditing Journal*, Vol.15,No.4, p.182-186.

Carroll, Stephen J. ve Dennis J. Gillen, (1987), "Are the Classical Management Functions Useful in Decscribing Managerial Work?", *Academey of Management Review*, Vol.12, No.1, S.38-51.

Elitaş, Cemal (2004), "İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi", *Mali Çözüm*, Yıl:14, Sayı:69, Ekim-Kasım-Aralık 2004,s.220-238.

Eren, Erol (1996) , *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul

Fantl, Irving L. (1975), "Control and the Internal Audit in the Multinational Firms", *International Journal of Accounting*, Fall 75, Vol.11, p.57-65.

Fayol, Henry (2005), "Industrial and General Administration", *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren:M.Asım Çalkoğlu, Adres, Ankara

Flesher, Dale L. ve Jeffrey S. Zanzig (2000), "Management accountants Express a desire for change in the functioning of internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, 15/7, s.331-337.

Guoming, Bao (1997), "The developing trend and prospects of internal auditing," *Managerial Auditing Journal*, 12/3[1997], p.243-246.

Güney, Salih (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara.

Güredin, Ersin (2000), *Denetim*, 10.Baskı, Beta, İstanbul.

Horsley, Mike, Sonja ANDERSON, Ian Biddle ve Robert Mulas (2005), *Business Studies*, Heinemann, Australia.

Robbins, Stephen P. ve David A. Decenzo (2004), *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey

Thompson, Brad Lee (1998), *Yönetim Fonksiyonları: Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Müftüoğlu, M. Tamer, (1999), *İşletme İktisadi*, Turhan, Ankara.

Malone, Thomas W., Kevin, Crowston (1990), "What is Coordination Theory and How Can it Help Design Cooperative Work Systems", *Center for Coordination Science*, CSCW Proceedings, October 1990.

- Sawyer, Lawrence, B. Dittenhofer, M. Scheiner, H. James (2003), *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 5.Edt, IIA, USA.
- Lindow, Paul E. ve Jill D. Race (2002), "Beyond Traditional Audit Techniques", *Journal of Accountancy Issues*, July 2002.
- Yılcı, Münevver (2003), *İç Denetim*, Osmangazi Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- PwC (2004), "Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu", *III. PwC Çözüm Ortaklığı Platformu*, İstanbul, 22 Aralık 2004.
- Kepekçi, Celal (1982), *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü*, Eskişehir İ.İ.B.A., Eskişehir.
- Nagy, Albert, L. ve William, J., Cenker (2002), "An assessment of the newly defined internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol.17, No.3, p.130-137.
- UZAY, Şaban (2003), "İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler", *XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Muhasebe Eğitimi: Eğilim ve Etkileşimler*, 21-25 Mayıs 2003, s.205-231.
- Krogstad, J. Ridley ve L. Rittenberg (1999), "Where we're going?", *Internal Auditor*, October, p.27-33.
- Sarens, Gerrit ve Ignace De Beelde (2004), "Contemporary internal auditing practices: New Roles and Influencing Variables. Evidence from extended case studies", *Working Paper*, October 2004/273.
- Venables, Julian ve Ken IMPEY (1988), *Internal Audit*, Butterworths, London.