

## İÇ DENETİM VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

**Doç.Dr. Sinan ASLAN**  
Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü  
[saslan@marmara.edu.tr](mailto:saslan@marmara.edu.tr)

**Hayrettin ÖZÇELİK**  
Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
[ozcelikhayrettin@yahoo.com](mailto:ozcelikhayrettin@yahoo.com)

### ÖZET

*Toplam kalite yönetimi ve iç denetim karşılıklı etkileşim içinde olan ve birbirinin gelişimine katkı sağlayan iki ayrı yönetim kavramıdır. Toplam kalite yönetimi (TKY), işletmelerde maliyetleri düşürerek kalitenin iyileştirilmesini ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını amaçlayan insan odaklı çağdaş bir yönetim anlayışıdır. İç denetim, işletmelerin etkinliği, verimliliği ve mevzuata uyumu konularında bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Çalışma sonucunda; İç denetim ve TKY'nin birbirini olumlu yönde etkilediği, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini artırdığı belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler :** *Toplam Kalite Yönetimi, İç Denetim, Verimlilik*

### RELATIONS BETWEEN INTERNAL AUDITING AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT

#### ABSTRACT

*Total quality management and internal auditing are two management concepts that are in mutual interaction and provide help for development of each other. Total quality management (TQM) is a human based contemporary management concept that aims to increase customer satisfaction and enhance quality with decreasing cost in organizations. Internal Auditing is an independent, objective assurance and consultancy action in topics of organization's efficiency, productivity and accordance with laws and regulations. The study concludes that Internal and TQM positively affect each other and they increase efficiency and productivity in organizations.*

**Keywords :** *Total Quality Management, Internal Audit, Productivity.*

## 1. GİRİŞ

Modern yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kontrol etme ile başlayan kalite kavramının, zaman içindeki değişimleri sonucu günümüzde ulaştığı durumu ifade etmektedir.

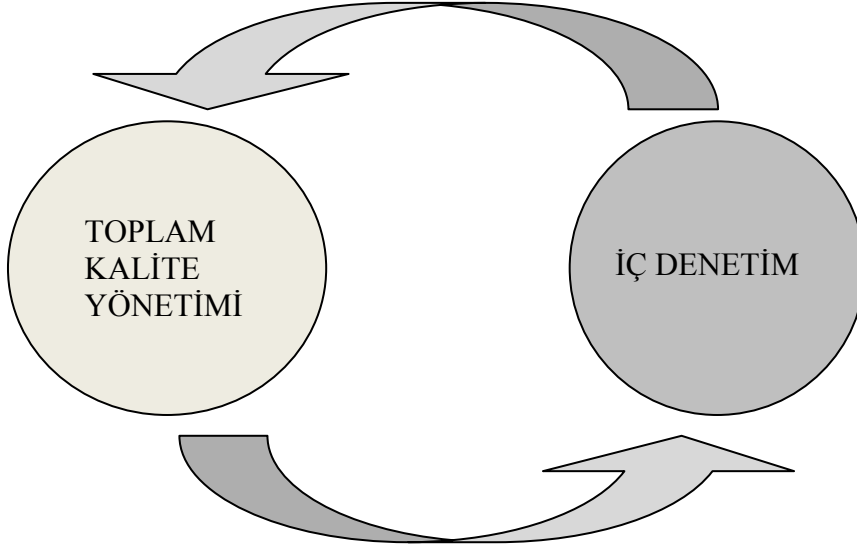
Yönetimin unsurlarından biri olan İç denetim, işletmenin faaliyetlerini geliştirme ve onlara değer katma amacını güden bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

İç denetim ile toplam kalite yönetimi birbirini karşılıklı olarak etkileyen iki ayrı yönetim unsurudur. Aynı hedefe, daha iyiyi başarmaya ilerlerken birbirine yenilikler katarak beraber ilerleyen, yaşadıkları değişim sürecinde doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen ve birbirini geliştiren iki unsurdur.

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir (Akasyalı ve Aktaş, 2003:38).

### Şekil 1: İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Etkileşim



**Kaynak:** Hayrettin Özçelik, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Şubat 2008, s. 105.

İç denetim, kalite konusunda yapılan çalışmaların etkin ve verimli olarak gerçekleşmesine, kalite ile ilgili maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlayan yönetim unsurudur.

Toplam kalite yönetimi sahip olduğu temel felsefeleri ile iç denetim faaliyetinin daha kişilikli uygulanmasına, kendine özgü uygulamaları ile de iç denetim faaliyetinin daha donanımlı bir şekilde gerçekleştirilmesine destek olur.

Toplam kalite yönetimi “önce insan” felsefesi ile iç denetçilerin çalışanlara muhtemel suçlu gözüyle bakmasını engeller, “takım ruhu” felsefesi ile tüm işletme çalışanlarının karaya ulaşma amacındaki gemi personeli gibi hissedip aynı hedefe kilitlenmesine yardımcı olur, “sürekli gelişim” felsefesi ile de varılacak hedefleri hep yenileyerek tüm çalışanların aynı dinamizm içinde tutulmasına katkı sağlar. Toplam kalite yönetimine ait tüm bu felsefelerin iç denetim faaliyetlerinde hissedilmesi ile iç denetçilerin işletme içinde sevilmeyen kişiler olması engellenmiş olur. Toplam kalite yönetimi ile geliştirilen Kalite Güvence Sistemi ve Benchmarking gibi uygulamalar İç denetim faaliyetlerine yeni özellikler katarak gelişimine katkıda bulunur.

Toplam kalite uygulamalarının bir maliyeti vardır. Bu maliyet, işletmenin geleceğine ilişkin yatırım maliyeti olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almaları, toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine yapacakları yatırımlarla doğru orantılıdır. Kaliteyi iyileştirip toplam maliyeti düşürmek, müşterileri memnun etmek ve bunları sürekli hale getirebilmek dinamik bir sorundur. Bu açıdan karlılığın temel kaynağı olan kalite maliyetleri, etkin bir toplam kalite yönetimi sisteminin tamamlayıcısıdır (Küçük, 2004:77).

Ancak toplam kalite yönetimi bir yandan maliyeti yükseltirken, bir yandan da maliyeti düşürmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflemek suretiyle tüm aşamalarda hataları önlemektedir. Hataların önlenmesi ise kayıpları azaltmakta, fireleri düşürmektedir. Böylece gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, kısaca örgütsel tüm hataların ve istenmeyen durumların önüne geçilmekte ve beklentilerin yerine getirilmesi sağlanmaktadır (Yüksel, 1998:252).

Kısaca toplam kalite yönetimi, işletmenin tüm faaliyetlerinin rasyonel olarak, verimli şekilde yapılmasını sağlamak, müşterinin mevcut taleplerini ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve karşılamakla ilgili bir iş anlayışı ve yönetim tarzıdır. Bu nedenle, işletme sisteminin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi düşüncesinin çalışanlara benimsetilmesi yolu ile topyekün kalite üretiminin sağlanması amaçlanmaktadır (Mucuk, 2001:192).

### **3. İÇ DENETİMİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ**

Denetim sözcüğü Latince “audit” kelimesinden gelmekte olup “duyma, dinleme faaliyeti ile ilgilidir. Dinleme faaliyeti yapan kişilere “auditor (denetçi, dinleyen), yapılan faaliyete de audit (denetim, dinleme) denilmiştir (Taylor, 1997:12).

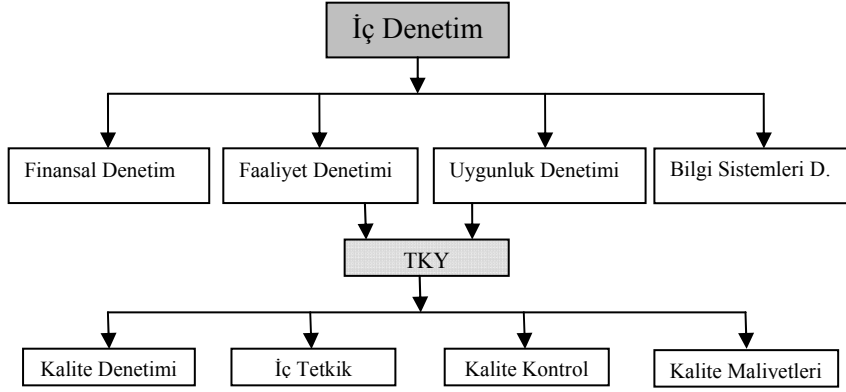
Denetim, belirlenen bir bilgi hakkında toplanan kanıtların değerlendirilmesi ve bu bilginin kabul edilebilir kriterler ile karşılaştırılarak uygunluğunun raporlanmasıdır

(Arens, 2003:11). Denetim standartları ise, denetçiye mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan ve yol gösteren genel ilkelerdir (Güredin, 1998:25).

İç denetim; işletme içindeki süreçleri, prosedürleri gözden geçiren, analiz eden, iyileştirilmesi yönünde öneriler getiren, risk analizi yapan, işletme içi ve dışı tüm çıkar gruplarına hizmet veren bir fonksiyondur. İşletme içinde süreçleri ve prosedürleri bulunan toplam kalite yönetimi faaliyetleri de iç denetimlerle denetlenerek uygulamaların etkinliği ve verimliliği artırılır (Uzun, 1997: 181).

İç denetim; işletme paydaşlarına işletmenin tüm faaliyetleri hakkında kalite güvence hizmeti sunan, bu kapsamda Toplam kalite yönetiminin kalitesini de güvence altına alan ve geliştiren bir faaliyettir.

### Şekil 2: İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi



**Kaynak: Kaynak:** Hayrettin Özçelik, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, MÜ İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Şubat 2008, s. 108.

İç denetçi, faaliyet süreci ile politika ve prosedürlerin geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunur. Bu nedenle iç denetçiler çalışmalarında bağımsız düşünme mantığına sahip olmalıdırlar. Günümüzün iç denetimi, işletme faaliyetlerini tüm yönleriyle kapsaması ve geniş bir alana yayılması nedeniyle çok yönlü bilgi ve deneyimi gerektirmektedir. Bu nedenle iç denetçiler, işletme kültürü, yapısı, mali durumu, politikaları, usul ve esasları ile operasyonel yaklaşımları bakımından iyi eğitilmiş, deneyimli, verimlilik ve etkinlik üzerinde uzmanlaşmış kişiler olmak zorundadırlar (Richards, 2002).

İşletmenin gelişme ve büyümesine dönük tavsiyelerde bulunarak, bir tür yönetsel danışmanlık yapan, hatta çalışmalara yakından katılarak birer takım üyesi gibi

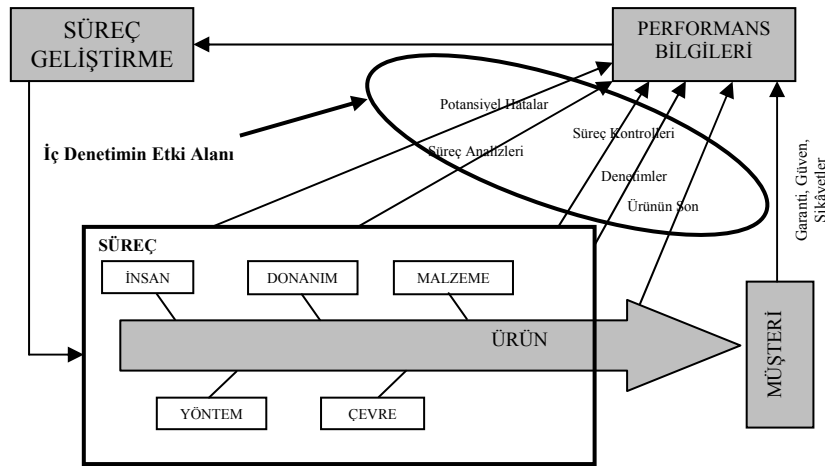
operasyonlarda karar verici konumda faydalı ve etkin görevler üstlenen denetçilerin, işlerini yaparken üst yönetimle iyi diyaloglar kurup işbirliği içerisinde olmaları, işletmenin yakaladığı fırsatlar ile karşılaştığı riskler arasında bir dengenin kurulmasında ve kurumsal yönetimin güçlendirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır (The Inst.Int.Auditors, 2009).

İç denetim kapsamında gerçekleştirilen faaliyet ve uygunluk denetimleri ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletmeye olumlu etkileri, sebep olduğu maliyetlerin boyutu ve uygulandığı başarı seviyesinin denetimi gerçekleştirilir.

İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinde temel amaç; işletme içerisindeki her süreçte en iyi kalitenin yakalanmasıdır. Bu amaca ulaşmak için toplam kalite yönetimi sistemi içerisinde Kalite Güvence Sistemi, Kalite Kontrol ve Muayene Sistemi gibi faaliyetler ve uygulamalar kullanılır.

Kalite güvencesi, tasarımdan dağıtıma ve dağıtımdan sonrasına kadar, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır (Küçük, 2004:151). Kalitenin sürekli artırılması amacıyla süreç geliştirme çalışmalarında uygulanan kontrol ve denetimlerin etkinliğinin devamlılığı ve gelişimi için, bu kontrol ve denetimlerin de denetlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde bu fonksiyon İç Denetim birimleri ile gerçekleştirilmektedir. Şekil 3'te süreç geliştirme faaliyeti içerisinde uygulanan kontrol ve denetimler yer almaktadır.

**Şekil 3: Performans Geliştirme İçin Bilgilerin Kullanımı**



**Kaynak:** Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Mayıs 2002, s. 44.

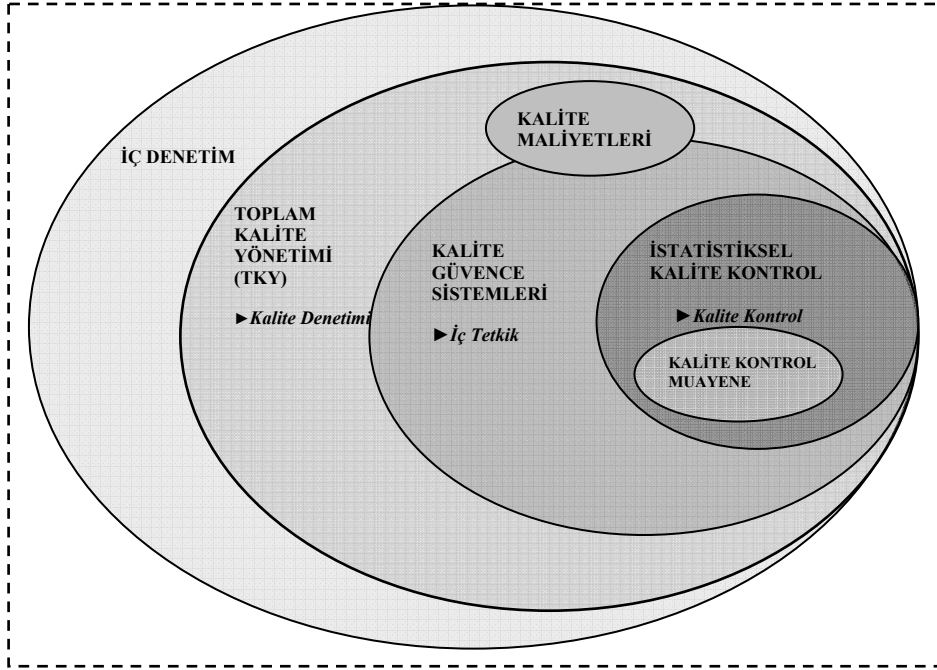
Kalite sistemine yönelik iç denetimlerinin hedefleri şunlardır (Tek, 1999:896-897):

- Kalite sisteminin ilgili standart ve yönetmeliklere uygun olup olmadığının, belirlenmesi,
- Yazılı yöntem ve talimatlara uygun çalışıp çalışmadığının kontrolü,
- Mevcut kalite sisteminin ve bu çerçevede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve alınan önlemlerin belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin incelenmesi,
- İncelenen kalite sisteminin uygunluğuna ilişkin bilgilerin sınıflandırılması ve belgelendirilmesi,
- Yönetime alınacak tedbirler ve öneriler hakkında denetim sonu raporunun hazırlanması,
- Uygulamaya konan önerilerin etkinliğinin denetiminin ve değerlendirmesinin yapılmasıdır.

### 3.1. Kalite Denetimi

Kalite denetimi, kalite ile ilgili çalışmaların ve sonuçlarının planlanan aktivitelerle uyumunu ve uygulamadaki etkinliğini ölçmek için yapılan sistematik, bağımsız bir incelemedir (Özkan, 2005:45).

#### Şekil 4: İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimi Kapsamı



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

Kalite denetimlerinde amaç; tarafsız bir gözle sistemi inceleyip, zayıf noktaları, eksiklikleri ve hataları belirleyerek önlemler almak ve önlemlerin etkinliğini izlemektir (Taşkın, 2006:97).

Kalite denetimleri kalite sorumluları tarafından gerçekleştirilen denetim türleri olduğundan tam bağımsız ve tarafsız olmaları beklenemez. İç denetimler ile kalite denetimlerinin bir standarda ve etkinliğe kavuşması amaçlanmaktadır.

### 3.2. İç Tetkik

İç Tetkik, Kalite Güvence Sisteminin şartlarından biridir. İşletmede uygulanan kalite sisteminin etkinliğini ve verimliliğini kontrol etmek amacı ile iç tetkikler yapılır.

İç tetkik işletmenin kendi performansını değerlendirmek amacıyla bağımsız olarak kendi kendini tetkik etmesidir. Tetkik bağımsız bir grup tarafından, ifade edilenlerin veya dökümanente edilenlerin uygulanıp uygulanmadığının araştırılmasıdır. Tetkikin amacı kalite sistemi ile problemlerin giderilmesidir (Lewinson, 2000: 11).

Günümüzde işletmelerin bünyelerinde iç kontrol yapıları kurmaları, denetçilerin çalışmalarını yönlendirmeye ve şekillendirmeye başlamış, iç kontrol yapısı mali tabloların güvenilirliklerinin göstergesi olarak algılanmaya başlanmıştır (Bozkurt, 2000: 18).

İşletme İçi Kalite Sistem Tetkikleri (İç Tetkik) temelde uygunluk tetkikleridir. İşletmenin ortaya koymuş olduğu kalite sisteminin uygulanıp uygulanmadığının ve çalışıp çalışmadığının kontrol edilmesidir (Aytimur, 1995:17).

İç denetimin görev alanı; işletme içi tüm faaliyetler ve işletme içi risklerden kaynaklanan tehdit ve fırsatlardır. Kapsam olarak iç tetkikler de iç denetimin çalışma alanı içine girmektedir. İç denetimler ile, kalite sistemi tetkiklerinin etkinliği ve verimliliğinin artırılması amaçlanır.

### 3.3. Kalite Kontrol

Kalite kontrol; işletme içinden ya da piyasadan örnekler alarak ürünün kalitesini inceleme, ürün kalitesini kontrol etme ve tüketici isteklerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirme bulunan hataları düzeltme ve nihayet ürünün kalite üstünlüklerini artırma sürecidir (Ishikava, 1997:184).

İç denetimde kalite kontrol süreci; işletmenin üründe kaliteyi nasıl sağladığını, yan sanayi bağlantılarının kontrolünü, müşteri şikâyetlerinin nasıl ele alındığını ve üretimin her aşamasındaki kalite güvenliği uygulamalarında kullanılan yöntemleri, yeni ürün geliştirme düzeyinden başlayarak ele alır. İç denetim, kalite kontrol sisteminin ne derece iyi işlediğini belirleyerek işletmenin yinelenen hatalara karşı önlem almasını sağlar (Ishikava, 1997:185).

### 3.4. Kalite Maliyetleri

Maliyet, gerçekleştirilen her faaliyet sonucunda oluşan ve istenmeyen bir sonuç olduğundan işletmelerde toplam maliyetleri azaltmak amacıyla sürekli inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Maliyet değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle maliyetin kaynağının belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde oluşan

maliyetlerin bir kısmı kalite ile ilgili maliyetlerdir. Kalite maliyetlerinin azaltılabilmesi için de öncelikle kalite maliyetleri ve kalitesizlik maliyetleri arasındaki farkın belirlenmesi gerekmektedir.

Kalitesizlik maliyeti; süreç sonucunda meydana gelen başarısızlıklar, hatalı ürünler, hurda ürünler, müşteri kayıpları, imaj kayıpları v.b. gibi işletme tarafından istenmeyen ve işletmeyi çok zor durumlarda bırakabilen maliyetlerdir.

Kalite maliyetleri ise, meydana gelebilecek hataların önlenmesi ve faaliyetlerin en verimli şekilde sonuçlanabilmesi amacıyla uygulanan kalite kontrol ve iyileştirme sistemi için yapılan yatırımlar ve harcamalar sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

İşletmeler kalitesizlik maliyetlerinden kurtulmak için kalite maliyetlerine katlanırlar. Bunun nedeni, işletmelerin kalite maliyetlerinin kalitesizlik maliyetlerine göre çok düşük seviyelerde olmasıdır. Bu seviyenin düşük olması, uygulanan kalite sisteminin etkinliğine ve süreç sonundaki başarı seviyesine bağlıdır.

İç denetim uygulamalarının toplam kalite yönetimine yönelik amaçlarından biri de kalite maliyetlerindeki gereksiz ve verimsiz harcamaları tespit ederek öneriler geliştirmek, böylelikle kalite maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktır.

İç denetim işletme maliyetleri ile doğrudan ilgilidir. İç denetim bir yandan işletme faaliyetlerinin yürütülmesi aşamasındaki hata ve eksiklikleri tespit ederek maliyetlerde azalmayı hedeflerken, diğer yandan da maliyetlerin düşürülmesi amacı ile işletmede uygulanan yardımcı sistem, cihaz ve çalışan personelin verimliliğini denetler. Denetimler sonucu yapılan değerlendirmeler ile sistemin daha verimli hale gelebilmesini sağlayacak öneriler geliştirilir ve üst yönetime rapor olarak sunulur.

İç denetim faaliyetinin sürekli ve düzenli bir şekilde uygulanması toplam kalite yönetimi sisteminin karşılaşılabilecek sorunların proaktif bir şekilde belirlenmesine, hata ve eksikliklerin daha problem haline gelmeden çözülmesine yardımcı olacaktır.

#### **4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇ DENETİM ÇALIŞMALARINA ETKİSİ**

Klasik yönetim anlayışında iç denetim faaliyeti, genellikle bireye ve hataya odaklı, suçlu aramaya yönelik, hataya neden olan bireyin tespit edilerek cezalandırılması esasından hareket ederek örgütlenmiş ve faaliyetlerini bu çerçevede sürdürmüştür (Uzun, 1997:181).

Yönetim anlayışındaki değişim ve gelişim sonucu oluşan toplam kalite yönetimi anlayışı, iç denetimin kapsamı ve anlayışındaki değişime katkı sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi sahip olduğu temel ilkeleri ile iç denetim faaliyetini; insana değer veren, tüm işletme personelinin aynı hedefe kilitlenmiş bir takım olarak kabul eden, kendini sürekli yenileyen, sistemi daha iyiye götürücü tedbirleri aldırın, değer yaratan, risklere karşı duyarlı olan ve yapıcı bir özelliğe doğru değişime destek olmuştur.

Toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin önceden belirlenmiş kriterlere uygunluğunu sağlamak amacıyla kurulan kalite güvence sisteminin bir benzeri İç Denetim Faaliyetinde Kalite Güvence ve Geliştirme Programı olarak görülmektedir. Bu program içinde yer alan “Benchmarking” uygulaması da toplam kalite yönetimi ile başlayan uygulamalardan biridir. Kalite Güvence Programının değerlendirme raporu



olan “Quality Assurance Review” (QAR), ISO 9000 gibi, gerekli ve istenilen standartlara uygunluğun var olduğunu belirten bir rapordur.

İç denetim faaliyetinin kontrol edilmesi ve kalitesinin güvence altına alınması önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle IIA tarafından iç denetim faaliyetinin kalite güvencesi iç denetim standartlarına eklenerek sürekli ve kalıcı bir gereklilik haline getirilmiştir.

İç denetim faaliyeti tarafından gerçekleştirilen bütün danışmanlık ve denetim faaliyetlerinin dönemsel olarak ve devamlı değerlendirilmesi “Kalite Programının Gözlenmesi (Değerlendirilmesi)” olarak tanımlanmaktadır. Gözlem faaliyeti; denetim planının başarı ile tamamlanması, denetimin çevrim süresi, üst yönetim tarafından kabul edilen tavsiyeler ve müşteri tatmini gibi veriler ile iç denetim faaliyetinin analizini içine alır. Değerlendirme faaliyeti iç ve dış değerlendirmeler ile gerçekleştirilir (TİDE, 2004:109-113).

*İç Değerlendirme:* “iç gözden geçirme”, “öz değerlendirme” olarak da adlandırılır. İç denetim faaliyetinin rutin uygulama ve politikalarının performansı devamlı gözden geçirilir. Amaca özel, rutin dış faaliyetlerin değerlendirmesi de dönemsel iç değerlendirmeler ile gerçekleştirilir.

*Dış Değerlendirme:* İç denetim faaliyetinin Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygunluğunu denetlemek, değerlendirmek, bu konuda fikir beyan etmek ve geliştirmek amacına yönelik tavsiyelerde bulunmak amacı ile kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir gözden geçirme uzmanı veya bir gözden geçirme ekibi tarafından en az beş yılda bir kere yapılmalıdır.

Dönemsel iç değerlendirmeler ile birlikte her beş yılda en az bir defa gerçekleştirilen dış değerlendirmenin sonucu iç denetim faaliyetinin standartlara ve etik kurallara uygun olduğu kanaatine ulaşılması “Standartlara Uygundur veya Uyumludur” ibaresinin kullanılabilmesi ve Kalite Güvence ve Geliştirme Programı (Quality Assurance Review- QAR) olumlu raporunun alınabilmesi için gereklidir.

İç denetim, sistemli ve disiplinli bir yaklaşım ile kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendiren, kurumun faaliyetlerini geliştiren ve onlara değer katan bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim sahip olduğu rol ve sorumlulukları ile kurumsal yönetimin güvencesi olarak tanımlanır ve işletme faaliyetleri hakkında işletme paydaşlarına güvence sağlar.

İşletme faaliyetlerinin güvencesi olarak uygulanan iç denetim faaliyetinin kendisinin de ne kadar bağımsız, tarafsız ve güvenilir olduğu önemli bir konudur. Bu nedenle iç denetim faaliyetinin kalitesinin güvence altına alınması gerekmektedir. İç denetim faaliyetinin kalite güvencesi olarak, İç Denetimin Kalite Güvence ve Geliştirme Programı kapsamında dış denetçiler tarafından sistemli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilen dış denetimler kullanılmaktadır. Dış denetim sonucu oluşturulan sonuç raporları iç denetim faaliyeti hakkında işletme sahiplerine, işletme paydaşlarına ve işletme yönetimine bağımsız, tarafsız ve güvenilir bir referanstır.

Sonuç olarak; iç denetim faaliyetinin katma değer yaratması, faaliyetinin geliştirilmesi, standartlara ve etik kurallara uyum sağlaması ve müşterileri (işletme

sahipleri, denetim komitesi, yönetim kurulu ve düzenleyici kurumlar) tarafından güvenilirliğine inanılması için Kalite Güvence ve Geliştirme Programının uygulanmasına gerek duyulmaktadır.

## 5. SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi ve İç Denetim, yönetim ile ilgili iki ayrı kavramdır. Her iki kavram da yönetim anlayışındaki değişime paralel olarak değişim göstermiştir. Bunun yanında bu iki yönetim unsuru birbirini etkilemiş ve gelişimlerine katkı sağlamışlardır.

Toplam kalite yönetiminin iç denetim uygulamalarına katkısı;

- Denetimlerde insan odaklı olma, suçlamak yerine yol gösterici ve aynı ekip içinde olma hissinin oluşması,
- Kalite Güvence ve Geliştirme Programının uygulanması,
- Benchmarking tekniğinin uygulanmasıdır.

İç denetimin toplam kalite yönetimi uygulamalarına etkisi;

- Kalite denetimi, iç tetkik ve kalite kontrol gibi faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından takip edilerek desteklenmesine katkı sağlaması,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarından kaynaklanan maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmasıdır.

## KAYNAKÇA

- Akasyalı, Cevdet ve Hüseyin Aktaş (2003), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Celal Bayar Üniv.İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.
- Arens, Alvin A. Mark S.Bearley, Rendal J. Elder (2003), *Auditing and Assurance Services*, 9, Ed.New York.
- Aytimur, Selçuk (1995), *Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi, Denetçinin El Kitabı*, Kalder Yayınları, Yayın No: 6, İstanbul.
- Bozkurt, Nejat (2000), *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Güredin, Ersin (1998), *Denetim*, 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ishikawa, Kaoru (1997), *Toplam Kalite Kontrol*. 2. Basım. KalDer Yayınları, No:7, İstanbul.
- Küçük, Orhan (2004), *Standardizasyon ve Kalite*. 2. Basım. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Lewinson, William, (2000), *ISO 9000 At the Front Line*, ASO.

- Özçelik, Hayrettin (2008), *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, 2008.
- Özkan, Yılmaz (2005); *Toplam Kalite*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Richards, David A. (2002), “*Internal and External Auditors-Inside and Out*” Corporate Board, May, <http://www.theiia.org/ecm/iipro.cfm?doc/rd=3648>, Erişim 12.08.2009.
- Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*; Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Taşkın, Ercan ve Kenan Mehmet Ekinci (2006), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü*. 1. Basım, Turan Kitabevi, Ankara.
- Taylor, Donald H. Ve G. William Glezen (1997), *Auditing: An Assertions Approach*, 7. Ed., John Wiley and Sons, New York.
- Tek, Ömer Baybars (1999), *Pazarlama İlkeleri / Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- The Institute of Internal Auditors (2009), “*When Do You Need on Internal Audit Function? What Should on Audit Department Charter Contain*”. <http://www.theiia.org/ecm/iialance.cfm/id=380>, Erişim 19.07.2009.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü TİDE (2004), “*Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi*”, The IIA Research Foundation.
- Uzun, Ali Kamil (1997), “*İç Denetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamadan Örnekler*”, 6. Ulusal Kalite Kongresi. Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite. Kalder.
- Yüksel, Fatih (1998), “*Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma*”, *Çukurova Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1.