

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE FİNANS YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ŞİRKETLERDE İÇ KONTROL EKSİKLİK VE ZAFİYETLERİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ KURUMLARININ MUHASEBE BİLGİ
SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

Seher YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

ŞİRKETLERDE İÇ KONTROL EKSİKLİK VE ZAFİYETLERİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜ KURUMLARININ MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ
ÜZERİNE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Seher YILMAZ

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı
Muhasebe ve Denetim (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0008-7777-5329

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İlyas TURĞAY

İstanbul
Nisan 2025

KABUL VE ONAY

Seher YILMAZ tarafından hazırlanan “Şirketlerde İç Kontrol Eksiklik ve Zafiyetleri: Sağlık Sektörü Kurumlarının Muhasebe Bilgi Sistemleri Üzerine Bir Örnek Uygulama” başlıklı bu çalışma, 25 Nisan 2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Alican UMUT** _____
Trakya Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Kağan Cenk MIZRAK** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi İlyas TURĞAY** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Doç. Dr. Yeşim KAYA

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25 Nisan 2025

Seher YILMAZ



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Şirketlerde İç Kontrol Eksiklik ve Zafiyetleri: Sağlık Sektörü Kurumlarının Muhasebe Bilgi Sistemleri Üzerine Bir Örnek Uygulama	
Savunma Tarihi	25 Nisan 2025	
Sayfa Sayısı	125	
Benzerlik Yüzdesi (%)	12	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Seher YILMAZ	Danışman Dr. Öğr. Üyesi İlyas TURĞAY	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Şirketlerde İç Kontrol Eksiklik ve Zafiyetleri: Sağlık Sektörü Kurumlarının Muhasebe Bilgi Sistemleri Üzerine Bir Örnek Uygulama	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	21.11.2024	
Etik Kurul Karar No	SOSETKK2024-09	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Yılmaz, S. (2025). İç kontrol sisteminin şirket performansına etkisi. <i>II. Disiplinlerarası Lisansüstü Seminerleri</i> , 18-19 Nisan 2024, İstanbul.	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☒ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☐ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılması aşamasında, araştırmamı özenle takip eden ve değerli fikirlerini benimle paylaşan danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi İlyas TURĞAY'a katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca görüş ve önerileriyle hazırlamış olduğum tezimi kabul eden değerli jüri üyelerine teşekkür ederim. Emeklerini ve desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, maddi ve manevi her türlü desteğini daima hissettiren anneme, babama, çocuklarıma ve özellikle değerli eşim Hamit YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Seher YILMAZ

Nisan, 2025



ÖZET

Seher YILMAZ

Şirketlerde İç Kontrol Eksiklik ve Zafiyetleri: Sağlık Sektörü Kurumlarının Muhasebe
Bilgi Sistemleri Üzerine Bir Örnek Uygulama

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2025

Bu çalışma, kurumsal iş süreçlerinde karşılaşılan eksikliklerin nedenlerini ve bu eksikliklerin kurumsal performans üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, bir hastanenin farklı departmanlarında görev yapan deneyimli çalışanlarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler derinlemesine mülakat yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel bulguları, iç kontrol mekanizmalarındaki zayıflıklar, veri entegrasyonu ve raporlama süreçlerindeki aksaklıklar, stok yönetiminde karşılaşılan problemler, personel yönetimindeki adaletsizlikler ve tahsilat süreçlerindeki gecikmelerin kurumsal verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışmada, modern teknolojik araçların süreçlere entegrasyonu, şeffaflık ve izlenebilirliğin artırılması, çalışan odaklı yaklaşımların benimsenmesi ve finansal süreçlerin optimize edilmesi gibi öneriler sunulmuştur. Bu öneriler, kurumsal işleyişi iyileştirmek ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmak için kapsamlı bir rehber niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler

İç kontrol sistemi, teknolojik entegrasyon, personel yönetimi, kurumsal sürdürülebilirlik

ABSTRACT

Seher YILMAZ

Internal Control Deficiencies and Weaknesses in Companies: A Case Study on
Accounting Information Systems in Healthcare Institutions

Master's Thesis

İstanbul, 2025

This study was conducted to examine the causes of deficiencies in corporate business processes and their impact on organizational performance. Semi-structured interviews were conducted with experienced employees working in various departments of a hospital, and the data collected were analyzed using the content analysis method. The primary findings of the research reveal that weaknesses in internal control mechanisms, disruptions in data integration and reporting processes, issues encountered in stock management, inequities in personnel management, and delays in collection processes have adverse effects on corporate efficiency. The study provides recommendations such as integrating modern technological tools into processes, enhancing transparency and traceability, adopting employee-focused approaches, and optimizing financial processes. These recommendations serve as a comprehensive guide to improving organizational operations and establishing a sustainable management model.

Keywords

Internal control system, technological integration, personnel management, corporate sustainability

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: SAĞLIK KURUMLARINDA İÇ KONTROL VE ÖNEMİ	4
1.1. İç Kontrol Kavramı	4
1.1.1. Kontrol Kavramı	5
1.1.2. İç Kontrol Tanımı	7
1.1.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve İşletmeler Açısından Sağladığı Faydalar...9	
1.1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	11
1.2. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Yasal Düzenlemeler	13
1.2.1. İç Kontrol Sistemine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler	14
1.2.2. İç Kontrol Sistemine İlişkin Ulusal Düzenlemeler	25
1.3. COSO Tarafından Yayınlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Kapsamında İç Kontrol ve Unsurları.....	32
1.3.1. Kontrol Ortamı.....	36
1.3.2. Risk Değerlendirme	37
1.3.3. Kontrol Faaliyetleri.....	38
1.3.4. Bilgi ve İletişim	39
1.3.5. İzleme	40
1.4. Sağlık Sektöründe İç Kontrol Faaliyetleri ve Önemi	42
İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARIN ANALİZİ...45	
2.1. Araştırma Modeli	45
2.2. Çalışma Grubu.....	46
2.3. Verilerin Toplanması.....	49
2.3.1. Görüşme Süreci ve Katılımcıların Seçimi	50

2.3.2. Etik İlkeler	50
2.3.3. Veri Toplama Aracı	51
2.3.4. Verilerin Analizi	53
2.4. Kurum İçi Yönetim ve Süreçlerde Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri.....	53
2.5. Gelir ve Gider Süreçlerinde Karşılaşılan Eksiklikler ve Çözüm Önerileri	61
2.6. Muhasebe Sistemine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri.....	70
2.7. Stok Yönetimine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri.....	78
2.8. Personel Yönetimine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri.....	85
2.9. Bilgi İşlem ve Sistemlere İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri.....	93
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ.....	98
KAYNAKLAR	102
EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI.....	108
ETİK KURUL İZNİ.....	110

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Çalışmaya Katılan Katılımcılara Ait Bilgiler	46
Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Departmanlar Bazında Dağılımı.....	50
Tablo 3. İç Kontrol Eksikliklerinin Giderilmesi İçin Önerilen Adımlar.....	54
Tablo 4. Organizasyon Şemasındaki Eksikliklerin Süreçlere Etkisine Yönelik Görüşler.....	56
Tablo 6. Faaliyet Raporlarının Eksikliğinin Olası Risklere Etkisi.....	59
Tablo 7. Gelir İdaresi Süreçlerindeki Sistem Entegrasyon Sorunlarının Çözümüne Yönelik Öneriler.....	61
Tablo 8. Tahsilat Süreçlerinde Yaşanan Gecikmelerin Kurum Finansmanına Uzun Vadeli Etkileri	64
Tablo 9. Gider İdaresindeki Taşınır Süreç Yöneticiliğinin Daha Etkin Çalışması İçin Uygulanabilecek Yöntemler.....	67
Tablo 10. BKMYS ve Otomasyon Sistemindeki Uyumsuzlukların Giderilmesine Yönelik Teknoloji ve Sistem İyileştirme Önerileri	71
Tablo 11. Alacakların Tahsilat Sürecinde Yaşanan Sorunların Önüne Geçmek İçin Önerilen Alternatif Çözümler	74
Tablo 12. Cari Hesap Mutabakatlarının Düzenli Yapılmamasının Raporlamaların Doğruluğuna Etkileri.....	76
Tablo 12. Stokların Otomasyon Sistemiyle BKMYS Kayıtları Arasındaki Farklılıkların Ana Kaynağı.....	79
Tablo 13. Depolar Arasında Malzeme Transferlerinin Şeffaf Takibi İçin Kontrol Mekanizmaları.....	81
Tablo 14. Son Kullanma Tarihi Geçmiş Olan Ürünlerin Etkin Yönetimi İçin Takip Sistemi Önerileri	83
Tablo 15. Fazla Mesai Ödemelerinin Şeffaf Yönetimi İçin Öneriler.....	86
Tablo 16. Yıllık İzinlerin Etkin Planlaması ve Personel Motivasyonu.....	89
Tablo 18. İzin Planlaması ve Takibindeki Eksikliklerin Personel Süreçlerine Etkisi	92
Tablo 18. Farklı Programlar Arasındaki Veri Entegrasyonu Yöntemleri	94
Tablo 20. Otomasyon Programlarından Alınan Verilerin Güvenirliğini Artırma Yöntemleri.....	95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Coso Küpü	34
--------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
AB	Avrupa Birliği
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants (Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
API	Aplication Programing Interface (Uygulama Programlama Ara Birimi)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CIA	Certified Internal Auditor (Sertifikalı İç Denetçi)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management (Kurumsal Risk Yönetimi)
ERP	Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
ESK	Elektronik Sağlık Kaydı
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası)
GAAS	Generally Accepted Auditing Standards (Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları)
HİMS	Hospital Information Management System (Hastane Bilgi Yönetim Sistemi)
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board (Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu)
IAS	International Accounting Standards (Uluslararası Muhasebe Standartları)
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Etik Standartları Kurulu)
IFRS	International Financial Reporting Standards (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)
IIA	The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions (Yüksek Denetim Kurumları Uluslararası Örgütü)
INTOSAI GOV	INTOSAI Guidance for Good Governance (INTOSAI İyi Yönetişim Rehberi)
IPPF	International Professional Practices Framework (Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi)

IPSAS	International Public Sector Accounting Standards (Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları)
ISA	International Standards on Auditing (Uluslararası Denetim Standartları)
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions (Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Standartları)
KGK	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MHRS	Merkezi Hekim Randevu Sistemi
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board (Kamu Şirketi Muhasebe Gözetim Kurulu)
SEC	Securities and Exchange Commission (ABD Sermaye Piyasası Kurulu)
SOC	Service Organization Control Reports (Hizmet Organizasyonu Kontrol Raporları)
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Modern kurumların dinamik ve karmaşık yapıları, hem küresel düzeyde hem de yerel ölçekte rekabetçi bir ortamda sürdürülebilirlik sağlamak için etkili yönetim sistemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme süreçleri, kurumsal verimliliği artırma konusunda yeni fırsatlar sunarken, beraberinde entegre süreç yönetimi, iç kontrol mekanizmalarının yetersizliği ve çalışan motivasyonundaki düşüş gibi sorunları da gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için yalnızca süreçlerini optimize etmekle kalmayıp, aynı zamanda teknoloji, insan kaynakları ve finansal yönetim alanlarında yenilikçi ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir.

Araştırma, bir hastane bağlamında, kurumsal iş süreçlerinde karşılaşılan temel eksiklikleri ve bu eksikliklerin operasyonel, finansal ve insan kaynağı yönetimine olan etkilerini incelemektedir. Araştırma kapsamında özellikle; tahsilat süreçlerindeki gecikmeler, stok yönetimindeki aksaklıklar, izin planlama ve fazla mesai yönetimindeki eksiklikler, veri entegrasyonu sorunları ve raporlama süreçlerinin zayıflığı gibi konular ele alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların görüşlerinden, yapılan gözlem ve belge incelemelerinden hareket ile söz konusu iç kontrol eksikliklerin üstesinden gelmek için önerilen stratejiler detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel amacı, kurum içi işleyişteki eksikliklerin analizi yolu ile, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik tüm hastane yönetimlerine çözüm önerileri sunmaktır. Bunun ile birlikte hastaneler açısından sürdürülebilir, yenilikçi ve uygulanabilir örnek bir iç kontrol modeli oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırma; teknolojik modernizasyon, insan kaynakları süreçlerinin iyileştirilmesi ve finansal yönetimin optimize edilmesi konularında öneriler geliştirerek, kurumsal verimliliğin artırılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında özellikle modern teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunun rolü, çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve iç kontrol sistemlerinin stratejik önemine vurgu yapılmıştır.

Araştırma, nitel araştırma yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, bir hastanede görev yapan 17 katılımcıyla, muhasebe bilgi sistemine yönelik iç kontrol faaliyet ve süreçleri konusunda oluşturulmuş sorular üzerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler

gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler tek durum analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma katılımcıları, kurumun muhasebe süreçlerini etkileyen farklı departmanlarda görev alan personelin tümünü kapsamaktadır. Bu da araştırmanın çok boyutlu ve kapsamlı bir şekilde yapılmasını sağlamıştır. Bunun ile birlikte her departmanın çalışanları, kendi departmanı ile muhasebe birimi arasında arasındaki kontrol faaliyet ve süreçlerine yönelik hususları cevaplandırmıştır. Bu ise veri doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için tarafımızca alınmış bir önlem olarak ifade edilmelidir. Verilerin analizinde, raporlama ve iç kontrol mekanizmaları, stok ve malzeme yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve finansal sürdürülebilirlik gibi temalar üzerinden ilenlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları, kurumsal iş süreçlerinde karşılaşılan zorlukların kapsamını ve bu zorlukların operasyonel, finansal ve organizasyonel düzeyde yarattığı etkileri ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışmadan elde edilen bulgular, kurumların karşı karşıya olduğu sorunların yalnızca mevcut yönetim eksikliklerinden değil, aynı zamanda iletişim ve koordinasyon yetersizlikleri ile teknolojik entegrasyon süreçlerindeki aksaklıklardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu araştırma, kurumsal süreçlerin optimize edilmesi ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturulması için önemli çıkarımlarda bulunulmasını sağlamıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda geliştirilen önemli öneriler aşağıda özetlenmiştir;

- Raporlama ve İç Kontrol Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Gerçek zamanlı izleme sistemleri, düzenli iç denetim süreçleri ve veri yönetiminde şeffaflık sağlayacak dijital araçlar kullanılmalıdır.
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Adalet ve Teknoloji Kullanımı: Yıllık izin planlamasında dijital sistemlerin entegrasyonu ve fazla mesai ödemelerinin elektronik olarak takip edilmesi, çalışan motivasyonunu artıracaktır.
- Teknolojik Entegrasyon ve Modernizasyon: API geliştirilmesi, ERP sistemlerinin yaygınlaştırılması ve bulut tabanlı altyapıların kullanımı, süreçlerdeki entegrasyon sorunlarını giderecektir.
- Finansal Yönetimin Optimizasyonu: Tahsilat süreçlerinde dijital takip sistemlerinin yaygınlaştırılması ve caydırıcı yaptırımlar uygulanması, finansal sürdürülebilirliği destekleyecektir.

- Stok ve Malzeme Yönetiminde Şeffaflık: Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin takibinde uyarı sistemleri, depolar arası transfer süreçlerinde otomasyon sistemleri ve proaktif stok yönetimi yaklaşımı benimsenmelidir.

Öneriler hem kısa vadeli çözüm stratejileri hem de uzun vadeli gelişim hedefleri açısından değerlendirilebilir. Çalışma, özellikle sağlık sektöründeki kurumların iş süreçlerini daha etkin, şeffaf ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmak için önemli bir rehber sunmaktadır.

Araştırma, yalnız mevcut süreçlerdeki eksiklikleri ele almakla kalmamış, aynı zamanda bu eksikliklerin gelecekteki kurumsal hedeflere ulaşma sürecini nasıl etkileyebileceğini de kapsamlı bir şekilde irdelemiştir. Teknolojik yeniliklerin iş süreçlerine entegrasyonunun ve çalışan odaklı politikaların geliştirilmesinin, kurumsal rekabet gücünü artırmadaki rolü araştırma kapsamında vurgulanan temel unsurlar arasında yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: SAĞLIK KURUMLARINDA İÇ KONTROL VE ÖNEMİ

Bu başlık içerisinde sağlık işletmeleri açısından önem arz eden iç kontrol faaliyetinin tanımı verilecek, öneminden bahsedilecek, oluşturulan iç kontrol sistemlerinin sağlık kurumları açısından amaçlarına ve sağlayacağı faydalara değinilecektir.

1.1. İç Kontrol Kavramı

Günümüz iş dünyasında iç kontrol sistemleri, kurumsal yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Özellikle sağlık sektörü gibi dinamik ve hassas yapıya sahip sektörel alanlarda, muhasebe bilgi sistemleri ile entegre edilmiş etkin bir iç kontrol sistemi, şirketlerin finansal güvenilirliğini artırmakta ve operasyonel risklerini minimize etmektedir. Ancak, şirketlerde yaşanan iç kontrol eksiklikleri ve zafiyetler, yalnızca finansal kayıplara değil, aynı zamanda kurumsal itibara yönelik ciddi tehditlere yol açabilmektedir. Bu bağlamda, iç kontrol sistemlerinin sağlık sektörü kurumlarındaki rolünü ve muhasebe bilgi sistemleri üzerindeki etkisini incelemek, kurumların sürdürülebilir bir başarı elde etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

İç kontrol sistemi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, mali güvenilirliğin sağlanması, operasyonel etkinliğin artırılması ve mevzuata uygunluğun temin edilmesi amacıyla oluşturulan yapılandırılmış bir süreçler bütünüdür. Bu sistem, yalnız hata ve hileleri önlemekle kalmamakta, aynı zamanda işletme kaynaklarının etkin kullanımını, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesini ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasını desteklemektedir. İç kontrol sistemleri, işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan, birimler arası uyumu gerektiren ve sürekli bir gözden geçirme süreci ile geliştirilen dinamik bir yapıya sahiptir (Turğay, 2013: 174).

İç kontrol sisteminin işletme içindeki rolü, genellikle bir denetim mekanizması olarak düşünülse de bu sistem aynı zamanda stratejik kararların alınmasında bir rehber görevi görmektedir. Özellikle risk yönetimi, karar verme süreçleri ve kurumsal yönetim ilkeleri ile doğrudan ilişkili olan iç kontrol sistemi, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini desteklemek için kritik bir araç sunmaktadır. İç kontrol sisteminin başarısı ise; yönetimin liderliği, işletme kültürü ve çalışanların bu süreçlere katılım düzeyi ile doğrudan ilişkili olacak biçimde şekillenmektedir (Özer, 2016: 55).

Bir kurumda iç kontrol sisteminin oluşturulmasındaki genel amaç; işletme yönetiminin faaliyetlerini etkili bir şekilde planlamasına, uygulamasına ve değerlendirmesine yardımcı olmaktır. Bununla birlikte, sistemin dört temel amacı öne çıkmaktadır (Güney, 2009: 6);

- Finansal raporlama güvenilirliği, işletmenin mali tablolarının doğru ve güvenilir bir şekilde hazırlanmasını sağlar.
- Operasyonel etkinlik, işletme faaliyetlerinin verimli, kârlı ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Mevzuata uyum, işletmenin yasal düzenlemeler ve politikalara uygun hareket etmesini garanti eder.
- Varlıkların korunması, işletme kaynaklarının hırsızlık, sahtekârlık ve zarar görme gibi tehditlere karşı korunmasını amaçlar.

Bu amaçlar çerçevesinde etkin bir iç kontrol sistemi, işletmenin uzun vadeli başarısında ve sürdürülebilirliğinde kritik bir unsur olarak yer almaktadır.

İç kontrol sisteminin önemi, işletme yönetiminin daha sağlam ve şeffaf bir yapıda çalışılmasına yönelik adımları atması ile ortaya çıkmaktadır. Bu sistem, özellikle karmaşık organizasyon yapılarında koordinasyonu kolaylaştırır, sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasına katkı sağlar ve işletmenin risklere karşı dayanıklılığını artırır. Ayrıca, iç kontrol sistemi, paydaş güvenini kazanmak ve işletmenin uzun vadeli başarısını desteklemek için de kritik bir araçtır (Karasar, 2016: 65).

Sağlık sektörü gibi sektörlerde, iç kontrol sistemleri hem hasta güvenliği hem de mali sürdürülebilirlik açısından hayati bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak, kaynak kullanımını optimize etmek ve yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamak için vazgeçilmezdir. İç kontrol sistemleri, bu sektörde yalnızca finansal raporlamanın doğruluğunu garanti etmekle kalmaz; aynı zamanda hasta bakım kalitesini artırmak, hizmet süreçlerinde tutarlılık sağlamak ve organizasyonel riskleri en aza indirmek için kritik bir rol oynar (Rezaee, 2005).

1.1.1. Kontrol Kavramı

Kontrol kavramı, yönetim süreçlerinin temel unsurlarından biri olarak, işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak ve süreçlerdeki sapmaları tespit etmek için

kullanılan mekanizmaların bütünü ifade eder. İşletme yönetiminin, mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farklılıkları belirlemesi ve bu farklılıkları gidermek amacıyla önlemler alması elzem bir husustur. İşletme yönetimi tarafından, farklılıkları gidermek maksadı ile alınmış önlemler kontrol süreçlerinin özünü oluşturur. Kontrol, bir yandan işletmenin faaliyetlerinin planlanan doğrultuda ilerlemesini temin ederken, diğer yandan işletme kaynaklarının verimli, etkin ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını sağlar (Bakkal vd., 2016: 23).

Kontrol sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için belirli temel unsurların mevcut olması gereklidir. Bu unsurlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve performansını sürekli iyileştirmek için kritik öneme sahiptir. Kontrol sürecinin ilk aşaması, performansın değerlendirilebilmesi için ölçütlerin ve hedeflerin net bir şekilde tanımlanmasıdır. Standartların belirlenmesi, kontrolün temel taşıdır ve finansal, operasyonel, kalite odaklı ya da zamanlama ile ilgili ölçütler bu kapsamda yer alabilir. Belirlenen standartların uygulanabilmesi için işletme faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Bu süreçte faaliyetlerin ölçülmesi, işletme performansının gerçek durumunu ortaya koyar ve genellikle raporlama, analiz ve gözlem gibi teknikler yardımıyla gerçekleştirilir (Bozkurt, 2018: 98).

Kontrol sürecinde bir diğer önemli adım, gerçek sonuçlarla belirlenen standartlar arasındaki farkların ortaya çıkarılmasıdır. Sapmaların tespiti ve analizi, işletmenin süreçlerindeki eksiklikleri ve aksaklıkları anlamasına olanak tanır. Sapmaların nedenlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, kontrol sürecinin etkinliğini artırır. Son olarak, tespit edilen sapmaların giderilmesi amacıyla alınan düzeltici önlemler, kontrol sürecinin tamamlayıcı unsurlarını oluşturur. Bu önlemler, işletmenin süreçlerini iyileştirmesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına doğrudan katkıda bulunur.

Kontrol, işletmelerde farklı aşamalarda ve amaçlara göre sınıflandırılabilir (Kunders, 2017: 210):

- *Önleyici Kontrol:* Faaliyetlerin başlamasından önce gerçekleştirilen kontrol mekanizmalarıdır. Bu tür kontroller, potansiyel risklerin ve sorunların önlenmesini amaçlar. Örneğin, işe alım süreçlerinde uygulanan detaylı referans kontrolleri bu kapsama girer.

- *Eşzamanlı Kontrol:* Faaliyetlerin gerçekleştiği sırada uygulanan kontrol türüdür. Örneğin, üretim hattındaki kalite kontrolleri eşzamanlı kontrole örnek olarak gösterilebilir.
- *Sonradan Kontrol:* Faaliyetlerin tamamlanmasının ardından yapılan değerlendirmeleri içerir. Bu tür kontroller, performans raporlarının hazırlanması ve geçmiş süreçlere ilişkin analizlerle gerçekleştirilir.

Kontrol, işletme yönetiminin en kritik fonksiyonlarından biri olarak, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak tanır. Etkin bir kontrol sistemi; işletmelerde verimlilik, kalite ve risk yönetimi gibi konuların optimize edilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, organizasyon içindeki şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün güçlenmesini sağlar. Özellikle günümüzün hızla değişen rekabetçi iş ortamında, kontrol mekanizmalarının işletmenin esnekliğini ve uyum yeteneğini artıracak şekilde tasarlanması büyük bir önem taşımaktadır (Derici, 2015: 12).

Geleneksel kontrol mekanizmalarının yanı sıra, modern yönetim yaklaşımlarında kontrol, daha proaktif bir anlayışla ele alınmaktadır. Örneğin, dijital dönüşüm süreciyle birlikte işletmeler, kontrol süreçlerinde büyük veri analitiği, yapay zeka ve otomasyon sistemlerini kullanarak daha hızlı ve etkili kararlar alabilmektedir. Bununla birlikte, iç kontrol sistemleri ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları, işletmelerin hem iç hem de dış tehditlere karşı daha dayanıklı hale gelmesini sağlamaktadır.

1.1.2. İç Kontrol Tanımı

İç kontrol, bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasını desteklemek amacıyla oluşturulan planlı, organize ve sürekli bir yönetim sürecidir. İşletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, hata ve hilelerin önlenmesi, varlıkların korunması ve doğru bilgi akışının sağlanması, iç kontrolün temel işlevleri arasında yer alır. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) çerçevesine göre iç kontrol, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış yönetim tarafından uygulanan politika, prosedür ve faaliyetlerin bir bütünüdür (Turgay, 2013: 174).

İç kontrol kavramı, işletmenin yalnızca finansal raporlamasıyla sınırlı bir sistem değil, aynı zamanda operasyonel süreçleri, risk yönetimini ve yasal düzenlemelere

uyumluluğu da kapsayan bütüncül bir yapı olarak ele alınır. Bu kapsamlı yaklaşım, iç kontrolün işletme genelinde bir "yönetim felsefesi" olarak benimsenmesini ve uygulanmasını gerektirir. Modern iç kontrol sistemleri, işletmelerin yalnızca mevcut durumlarını ve korumalarını değil, aynı zamanda değişen çevresel koşullara uyum sağlamalarını da desteklemeye yönelik oluşturulmaktadır (Bakırtaş, 2014: 35).

İç kontrolün tanımlanması ve uygulanmasında dikkate alınması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. Öncelikle, iç kontrol, işletmenin belirlediğı stratejik, operasyonel ve raporlama hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Bu hedeflere yönelik tasarlanmış sistematik yapılar, kontrol süreçlerinin merkezinde yer alır ve işletmenin başarısına katkı sağlar. İç kontrolün bir diğer önemli özelliğı, bütünlük bir yapı olmasıdır. Bu yapı, işletmenin her seviyesini kapsar ve üst yönetimden alt kademe çalışanlara kadar herkesin iç kontrol sisteminde belirli bir rol ve sorumluluk üstlenmesini gerektirir (Moeller, 2011).

Literatürde iç kontrol farklı tanımlarla ele alınmıştır. COSO tarafından yapılan tanım, uluslararası kabul görmüş bir çerçeve olması nedeniyle geniş bir uygulama alanına sahiptir. COSO'ya göre iç kontrol, işletmenin belirlenmiş hedeflerine ulaşması amacıyla tasarlanmış ve yönetim tarafından uygulanan; etkinlik ve verimlilik, güvenilir raporlama ve mevzuata uyum gibi alanları kapsayan bir süreçtir. Bir başka tanımda iç kontrol, işletmenin faaliyetlerini düzenli, şeffaf ve güvenilir bir şekilde yürütmesini sağlamak amacıyla geliştirilen mekanizmalar bütünü olarak ifade edilir. İç kontrol, bu kapsamda yalnızca muhasebe ve finans departmanlarının sorumluluğu değil, işletmenin bütün birimlerinin ve tüm çalışanlarının katılımını gerektirir (COSO, 2013).

İç kontrolün temel amacı, işletmenin genel yönetim ve operasyonel süreçlerini destekleyerek, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu temel amaca ulaşmak için iç kontrol sistemleri şu işlevleri yerine getirir (Aktan ve Işık, 2019: 7):

- Finansal Bilginin Güvenilirliğı: Finansal tabloların doğru, eksiksiz ve güvenilir bilgi sunmasını sağlamak.
- Faaliyetlerin Etkinliğı ve Verimliliğı: İş süreçlerinin işletme hedeflerine uygun şekilde ilerlemesini temin etmek.

- Mevzuata Uygunluk: İşletmenin tabi olduğu yasal düzenlemelere ve sektörel gerekliliklere uyumunu sağlamak.
- Risklerin Yönetimi: İşletmenin karşılaşılabileceği stratejik, finansal ve operasyonel risklerin erken tespit edilmesini ve yönetilmesini sağlamak.

Yönetim açısından iç kontrol, bir işletmenin faaliyetlerini hedeflerine uygun bir şekilde yürütmesini sağlayan temel bir yönetim aracı olarak görülmektedir. İç kontrol sistemleri, yönetimin işletmenin performansını izleyebilmesi ve gerekli düzeltici önlemleri alabilmesi için bir rehber niteliği taşır. Bu bağlamda, iç kontrol sistemlerinin uygulanmasında en önemli sorumluluk üst yönetim ve yöneticilere aittir. Yöneticiler, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli kaynakları tahsis etmek ve çalışanları bu sisteme entegre etmekle yükümlüdür (Demirtaş ve Çetinkaya, 2018: 67).

Tanımı itibarıyla iç kontrol, yalnızca bir denetim mekanizması olarak değil, aynı zamanda organizasyonel başarının temel taşlarından biri olarak ele alınmalıdır. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri yönetmelerine, fırsatları değerlendirmelerine ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamalarına olanak tanır.

1.1.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve İşletmeler Açısından Sağladığı Faydalar

İç kontrol sistemi, işletmelerin stratejik, finansal ve operasyonel hedeflerine ulaşmasında kritik bir yönetim aracı olarak ön plana çıkar. Günümüzün karmaşık ve rekabetçi iş dünyasında, işletmeler yalnızca kar elde etmeyi değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, şeffaflık ve paydaş güveni gibi daha geniş çaplı hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, iç kontrol sisteminin önemi, sadece finansal güvenilirliği sağlamakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda organizasyonun tüm birimlerini kapsayan bir güvence mekanizması olarak işlev görmektedir (Turgay, 2013: 181).

İç kontrol sistemi, işletmenin genel yönetim yapısına ve faaliyetlerine çok yönlü katkılar sağlayan önemli bir mekanizmadır. Öncelikle, iç kontrol sistemleri işletmenin belirlediği stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmasını destekler. Aynı zamanda, karşılaşılabilecek potansiyel risklerin tespit edilmesi, analiz edilmesi ve bu risklerin minimize edilmesi için gerekli bir çerçeve sunar. Özellikle günümüzde, hızla değişen iş

koşulları ve belirsizlik ortamında risk yönetimi, iç kontrol sistemlerinin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. İç kontrol sistemleri, işletmelerin mali tabloları ve finansal raporlamalarının doğruluğunu ve güvenilirliğini artırır. Paydaş güveni açısından kritik olan bu işlev, mali bilgilerde hata veya yanıltıcı durumların önlenmesine olanak tanır. Ayrıca, finansal tabloların ulusal ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun bir şekilde hazırlanmasını sağlayarak işletmelerin hesap verebilirliğini güçlendirir. Bunun yanı sıra, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre özgü yasal düzenlemelere uyum sağlaması, sadece yasal yaptırımlardan kaçınma değil, aynı zamanda kurumsal itibar açısından da büyük önem taşır. İç kontrol sistemleri, işletmenin yasal gerekliliklere uygun hareket etmesini temin ederek, düzenleyici otoriteler tarafından yapılan denetimlerde güvenilirliğini artırır (Çelen, 2017: 45).

Bir diğer önemli katkı ise, işletme kaynaklarının korunması ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamasıdır. İşletmelerin sahip olduğu fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının korunması, israfın önlenmesi ve varlıkların hileli işlemlerden korunması, etkin bir iç kontrol sisteminin temel hedefleri arasındadır. Aynı zamanda, işletme kaynaklarının maksimum verimlilikle kullanılması, işletmenin kârlılığını ve sürdürülebilirliğini destekler (Bozkurt, 2016: 60).

İç kontrol sistemlerinin önemi günümüzdeki değeri göz önünde bulundurularak, 2003 yılında SPK yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte daha da belirgin hale gelmiştir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik gibi kurumsal yönetim unsurları, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığıyla mümkün hale gelmektedir. İç kontrol, sadece bir denetim mekanizması değil, aynı zamanda işletme kültürünü şekillendiren bir yönetim aracı olarak da kabul edilmektedir. Kurumsal yönetim açısından iç kontrol sistemi, şirket içindeki rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasını sağlar. Ayrıca, şirket içi iletişimi ve bilgi akışını düzenler. Böylelikle, hem iç hem de dış paydaşların işletme süreçlerine olan güveni artar (Haftacı, 2016: 110).

Sağlık sektörü; hasta güvenliğinin sağlanması, finansal işlemlerin doğru ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yasal düzenlemelere uyum, sağlık sektörü açısından iç kontrol sistemlerinin temel hedefleri arasında yer alır. Ayrıca, sağlık sektöründe etkili bir iç kontrol sistemi, hizmet kalitesinin artırılmasına ve hasta memnuniyetinin sağlanmasına doğrudan katkıda bulunur (Bilgin ve Göral, 2017: 152). Sağlık

kuruluşlarının karşı karşıya olduğu finansal ve operasyonel risklerin yönetimi, bu sektörün hassas yapısı nedeniyle, etkin bir iç kontrol sistemi ile mümkün olmaktadır (Sakin, 2017: 130).

1.1.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol sistemi, bir işletmenin faaliyetlerini planlanan doğrultuda yürütmesini sağlamak, hata ve hileleri önlemek ve stratejik hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış kapsamlı bir süreçtir. Bu sistem, yalnızca mevcut durumu korumakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirlik ve büyüme hedeflerini destekleyen bir yapı sunar. İç kontrol sisteminin amaçları, işletmenin operasyonel etkinliğini artırmaya, varlıklarını korumaya, finansal bilgilerin güvenilirliğini sağlamaya ve yasal düzenlemelere uygun hareket etmesini temin etmeye odaklanır (Lakis ve Giriünas, 2012: 150-151). Bu sebep ile iyi çalışan bir iç kontrol mekanizmasının temel amaçları aşağıda sıralanmaktadır;

- Operasyonel Etkinlik ve Verimliliğin Sağlanması: İç kontrol sisteminin temel amaçlarından biri, işletme süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşletmenin kaynaklarının (mali, fiziksel ve insan kaynakları) en uygun şekilde kullanılması ve israfın önlenmesi, iç kontrol sisteminin en kritik fonksiyonlarından biridir. Etkili bir iç kontrol sistemi, süreçlerdeki aksaklıkları ve darboğazları erken tespit ederek, bu sorunların minimize edilmesine olanak tanır. Ayrıca, işletmenin üretkenliğini artırarak rekabet avantajı elde etmesini destekler (Turğay, 2013: 182).
- Finansal Raporlamanın Güvenilirliği ve Doğruluğu: Finansal raporlamanın doğruluğu ve güvenilirliği hem iç hem de dış paydaşların işletmeye olan güveninin temel taşlarından biridir. İç kontrol sistemleri, finansal bilgilerde hata veya sahtekarlık ihtimalini azaltmak ve mali tabloların uluslararası muhasebe standartlarına (örneğin, IFRS - International Financial Reporting Standards) uygun olarak hazırlanmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Doğru ve güvenilir finansal bilgiler; yatırımcılar, kreditorler ve düzenleyici kurumlar için kritik bir öneme sahiptir ve işletmenin uzun vadeli stratejilerinde önemli bir rol oynar (Ayanoğlu, 2016: 89).

- Varlıkların Korunması: Bir işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların korunması, iç kontrol sisteminin önemli bir amacıdır. İşletme varlıklarının çalınmasını, izinsiz kullanımını, yanlış yönetimini veya değer kaybını önlemek için çeşitli önleyici ve tespit edici kontrol mekanizmaları oluşturulabilmektedir. Örneğin, fiziksel varlıkların korunması için düzenli envanter sayımları ve güvenlik sistemleri uygulanabilirken, dijital varlıkların korunması için ise güçlü bilgi güvenliği politikaları benimsenmektedir (Şamiloğlu vd., 2012: 67).
- Mevzuata ve Düzenlemelere Uyumun Sağlanması: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörlerin belirlediği yasal düzenlemelere ve standartlara uymakla yükümlüdür. İç kontrol sistemleri, işletmenin mevzuata uygun hareket etmesini temin ederek, yasal cezaların, itibar kayıplarının ve düzenleyici kurum yaptırımlarının önlenmesine yardımcı olur. Özellikle sağlık, finans ve enerji gibi yüksek derecede regüle edilen sektörlerde, iç kontrol sistemleri mevzuata uyumu sağlayan en kritik araçlardan biridir (Coso, 2013).
- Hata ve Hilelerin Önlenmesi ve Tespiti: İç kontrol sistemi, işletme süreçlerinde oluşabilecek hata ve hileleri önlemek ve meydana gelen sapmaları tespit etmek amacıyla tasarlanmıştır. Görev ayrılığı, onay süreçleri ve düzenli denetimler gibi kontrol faaliyetleri, hata ve hile risklerini minimize eder. Aynı zamanda, işletme içinde bir hesap verebilirlik kültürünün oluşmasını teşvik eder. Bu durum, organizasyonel şeffaflık ve güvenilirlik açısından büyük önem taşır (Kaval, 2008: 127 ; COSO, 2013).
- Stratejik ve Operasyonel Risklerin Yönetimi: İç kontrol sistemleri, işletmelerin stratejik ve operasyonel risklerini etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur. Bu çerçevede, risklerin yalnızca minimize edilmesi değil, aynı zamanda stratejik fırsatların da değerlendirilmesini öngörmektedir. Böylelikle risk yönetimi, sadece bir koruma aracı değil, aynı zamanda değer yaratmaya yönelik bir süreç haline gelmektedir (Frigo ve Anderson, 2011:81).
- Paydaş Güveninin Artırılması: Etkin bir iç kontrol sistemi, hem iç (çalışanlar ve yönetim) hem de dış (yatırımcılar, kreditorler, müşteriler ve düzenleyici otoriteler) paydaşların işletmeye olan güvenini artırır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik eden bu sistem, işletmenin itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu durum, işletmenin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştırır ve rekabet gücünü artırır (COSO, 2013).

- Değişen Koşullara Uyum ve Sürdürülebilirlik: İç kontrol sistemleri, işletmelerin değişen iş dünyasına ve çevresel koşullara uyum sağlamasına yardımcı olur. Teknolojik yenilikler, regülasyon değişiklikleri ve küresel ekonomik dalgalanmalar gibi faktörlere karşı esnek bir yapı sunan bu sistemler, işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyen dinamik bir çerçeve oluşturur (Akın, 2015: 89).

İç kontrol sisteminin amaçları; işletmelerin günlük faaliyetlerini düzenlemekten, stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamaya kadar geniş bir kapsamı içerir. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletmenin yalnızca mevcut varlıklarını korumak ve operasyonel süreçlerini optimize etmekle kalmaz; aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliği ve uzun vadeli büyümeyi de destekler. Bu bağlamda, iç kontrol sistemi işletmenin rekabetçi gücünü artıran ve kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri olan, vazgeçilmez bir araçtır (Türedi, 2010).

1.2. İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi ve Yasal Düzenlemeler

İç kontrol sistemi, tarihsel süreç içerisinde işletmelerin muhasebe ve finansal kayıt düzenini koruma amacıyla ortaya çıkmış bir yapıdır (Turğay, 2013: 175). İlk olarak, işletme faaliyetlerindeki hata ve hilelerin tespit edilmesi ve önlenmesi amacıyla geliştirilen iç kontrol uygulamaları, 20. yüzyılda finansal raporlamanın güvenilirliğine odaklanan daha kapsamlı bir sisteme dönüşmüştür. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, küresel ekonomide artan rekabet, büyük finansal skandallar ve işletmelerin daha karmaşık yapılar kazanması, iç kontrol sistemlerinin kapsamını genişletmiş ve kurumsal yönetimle entegre bir yapıya bürünmesine yol açmıştır (Khalid, 2020: 18).

Modern anlamda iç kontrol sistemleri, 1992 yılında COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından yayınlanan “COSO İç Kontrol Çerçevesi” ile standart bir yapıya kavuşmuştur. Bu çerçeve, iç kontrol sistemini; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş temel bileşen üzerinden tanımlamıştır. COSO’nun ortaya koyduğu bu sistematik yapı, yalnızca finansal kontrol mekanizmalarını değil, aynı zamanda risk yönetimini ve kurumsal sürdürülebilirliği hedefleyen daha geniş bir çerçeve sunmuştur (Coso, 2013). Türkiye’de iç kontrol sistemlerinin gelişimi, büyük ölçüde uluslararası standartlara uyum sağlama çabaları ile şekillenmiştir. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren Avrupa Birliği (AB) üyelik süreci ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların

yönlendirmeleri, Türkiye’de iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması açısından önemli bir rol oynamıştır (Yüksel, 2010: 4). Bu bağlamda, 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, kamu sektöründe iç kontrol sistemlerinin yasal çerçevesini oluşturarak sistemin kurumsallaşmasını sağlamıştır (T.C. Maliye Bakanlığı, 2003). Kanunu takiben yayımlanan *Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği* ile iç kontrolün kamu kurumlarında nasıl uygulanması gerektiği belirlenmiştir (T.C. Maliye Bakanlığı, 2006).

1.2.1. İç Kontrol Sistemine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler

İç kontrol sistemleri, işletmelerin finansal güvenilirliği, operasyonel etkinliği ve yasal düzenlemelere uyumu sağlamak amacıyla küresel düzeyde kabul gören standartlarla desteklenmiştir. Bu sistemlerin uluslararası düzenlemelerle belirlenmesi, özellikle küreselleşen ekonomilerde şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi ve yatırımcı güvenini artırabilmesi, bu düzenlemelere uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır (Arens vd., 2014).

1.2.1.1. COBIT modeli (Control objectives for information and related technology)

COBIT modeli, bilgi teknolojileri (BT) yönetimi ve denetimi için bir çerçeve sunan uluslararası kabul görmüş bir standarttır. İlk olarak ISACA (Information Systems Audit and Control Association) tarafından geliştirilmiş ve zamanla işletmelerin BT süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmesi için çeşitli güncellemelerle geliştirilmiştir. COBIT modeli, işletmelerin stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde BT'nin değer yaratmasını ve risklerinin yönetilmesini sağlamaktadır (Ridley vd., 2004).

COBIT’in amaçları ve özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (ISACA, 2012);

- BT Yönetim ve Kontrolüne Odaklanma: COBIT, BT süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve denetlenmesi için rehberlik eder. Bu, sadece teknik sistemlerin değil, aynı zamanda iş süreçlerinin bütüncül bir şekilde yönetilmesi anlamına gelir.

- Değer Yaratma: COBIT modeli, BT yatırımlarının işletmelere değer katmasını sağlamak için stratejiler sunar. Verimliliği artırarak kaynakların doğru kullanımı üzerinde durur.
- Risk Yönetimi: İşletmelerin karşı karşıya kalabileceği bilgi güvenliği, veri bütünlüğü ve operasyonel kesintiler gibi BT risklerini tespit eder ve bu risklerin etkin yönetimi için rehberlik eder.
- Uyum ve Şeffaflık Sağlama: COBIT, BT ile ilgili yasal düzenlemelere ve kurumsal politikalara uyumu kolaylaştırır. Aynı zamanda şeffaflığı teşvik eder, bu da işletmelerin paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurmasını sağlar.

COBIT'in bileşenleri ise aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (ISACA, 2012);

- Prensipler: COBIT modeli, iş gereksinimleri ile BT süreçleri arasında denge kurmak için “paydaş ihtiyaçlarını karşılamak, kurumsal hedeflerle uyumlu olmak, uçtan uca entegrasyon sağlamak, yönetim ve denetimi ayırt etmek, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek” olmak üzere beş temel prensibe dayanır.
- Süreçler: COBIT, işletmelerin BT süreçlerini kontrol altına almak için 40'tan fazla süreç tanımlamaktadır. Bu süreçler, stratejik planlamadan performans izlemeye kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.
- Araçlar ve Teknikler: Performans göstergeleri, yetkinlik matrisleri ve olgunluk modelleri gibi araçlar, BT süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini desteklemektedir.

COBIT, özellikle BT altyapısının karmaşık olduğu ve bilgi güvenliği ile operasyonel verimliliğin kritik öneme sahip olduğu büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır (De Haes vd., 2009: 123).

1.2.1.2. COCO modeli (Criteria of control)

COCO modeli, Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) tarafından 1995 yılında geliştirilmiş bir iç kontrol çerçevesidir. COSO modeline benzer şekilde tasarlanmış olan COCO, kontrol süreçlerini yalnızca finansal perspektiften değil, işletmenin tüm yönetsel ve operasyonel alanları üzerinden ele almaktadır. Bu model, bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin nasıl kurulacağını açıklamak için geniş kapsamlı bir rehber sunmaktadır (Spencer, 2010).

COCO modelinin temel özellikleri aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (CICA, 1995);

- Risk Yönetimi ve Kontrolün Birlikte Ele Alınması: COCO modeli, işletmelerin karşılaşılabileceği tüm riskleri tanımlar ve bu risklerin yönetimi için bir kontrol çerçevesi sunmaktadır.
- İnsan Odaklı Yaklaşım: Diğer modellerden farklı olarak COCO, kontrol süreçlerinde çalışanların rolünü vurgulamaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonunun kontrol süreçlerinin başarısı için kritik olduğu ifade edilmektedir.
- Kapsamlı Kontrol Yaklaşımı: COCO, kontrolü yalnızca finansal süreçlerle sınırlamamaktadır. Bunun yerine, bilgi sistemlerinden operasyonel süreçlere kadar tüm iş alanlarını kontrol sisteminin bir parçası olarak görmektedir.

COCO modeli açıklanırken, modele ait bileşenlerin de açıklanması gerekmektedir. Bu sebep ile COCO modeline ait bileşenler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (CICA, 1995);

- Amaçlar (Objectives): İşletmenin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşabilmesi için kontrol süreçlerinin belirlenmesi bir gereklilik olarak ifade edilmektedir.
- Riskler (Risks): Hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek iç ve dış risklerin tanımlanması gerekliliğini açıklamaktadır.
- Kontroller (Controls): Riskleri yönetmek ve hedeflere ulaşmayı sağlamak için kullanılan prosedür ve süreçleri açıklamaktadır.
- Ölçüm ve İzleme (Measurement and Monitoring): Kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli iyileştirme için geri bildirim sağlamak hususunda yaptırımları açıklamaktadır.

COCO modeli, yalnızca finansal süreçlerde değil, aynı zamanda operasyonel süreçlerde ve stratejik planlamada kullanılabilecek esnek bir çerçevedir. Bu model, işletmelere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Türedi vd., 2015: 107);

- Performans Artışı: İş süreçlerini optimize ederek verimliliği artırır.

- Risk Azaltma: İşletmenin maruz kalabileceği operasyonel, finansal veya stratejik risklerin önlenmesine yardımcı olur.
- Sürekli İyileştirme: Geliştirilen kontrol süreçlerinin düzenli olarak izlenmesi, işletmenin dinamik piyasa koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.

COCO modeli, küçük ve orta ölçekli işletmelerden büyük organizasyonlara kadar geniş bir kullanım alanına sahiptir. Esnek yapısı sayesinde işletmeler, kontrol süreçlerini kendi ihtiyaçlarına göre özelleştirebilmektedir. Bunun ile birlikte COBIT ve COCO modellerini genel anlamda karşılaştıracak olur isek (Türedi vd., 2015: 115);

- Odak Alanı: COBIT, bilgi teknolojileri ve BT süreçlerine odaklanırken, COCO daha geniş bir çerçevede kontrol süreçlerini ele alır.
- Yaklaşım: COBIT teknik odaklı bir yapı sunarken, COCO insan odaklı bir yaklaşımı benimser.
- Kullanım Amacı: COBIT, özellikle bilgi güvenliği, BT risk yönetimi ve yasal uyum için kullanılırken, COCO operasyonel süreçleri ve yönetim kontrollerini kapsamaktadır.

1.2.1.3. Amerika Sermaye Piyasası Kurulu (SEC)

Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurulu (SEC - Securities and Exchange Commission), 1934 yılında ABD'de sermaye piyasalarının düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla kurulmuş bir kamu kuruluşudur. SEC, halka açık şirketlerin mali raporlamalarının şeffaf, doğru ve güvenilir olmasını sağlamak için bir dizi düzenleme geliştirmiştir. Bu düzenlemeler, sermaye piyasalarının etkin bir şekilde işlemesi, yatırımcıların korunması ve piyasa manipülasyonunun önlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. SEC, iç kontrol sistemlerini, özellikle finansal raporlama süreçleri açısından ele almakta ve şirketlerin mali verilerinin doğruluğunu sağlamak amacıyla etkili kontrol mekanizmaları oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bu alandaki en önemli düzenlemelerden biri, 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) ile bağlantılıdır. SEC, SOX kapsamındaki düzenlemelerin uygulanmasını denetlemek ve halka açık şirketlerin bu standartlara uyumunu sağlamakla görevlidir (Turgay, 2022:192).

Sarbanes-Oxley Yasası, Enron ve WorldCom gibi büyük muhasebe skandallarının ardından çıkarılmış ve iç kontrol sistemlerine ilişkin küresel farkındalık yaratmıştır (U.S. Congress, 2002). Bu yasa kapsamında SEC, şirket yöneticilerinin mali raporlama sorumluluklarından, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine kadar birçok kritik konuda görev üstlenmiştir. İlk olarak, SOX'un 302. maddesi uyarınca, şirket yöneticilerinin mali raporların doğruluğunu ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini onaylaması zorunlu kılınmıştır (Romney ve Steinbart, 2018). Yöneticiler, raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğu konusunda kişisel sorumluluk taşımaktadır. İkinci olarak, 404. madde çerçevesinde, halka açık şirketlerin iç kontrol sistemlerini düzenli olarak değerlendirmeleri ve bu sistemlerin etkinliğine ilişkin rapor sunmaları şart koşulmuştur. Bu raporlar, bağımsız denetçiler tarafından doğrulanarak güvence altına alınmaktadır (Moeller, 2011).

SEC'in iç kontrol sistemlerine yönelik getirdiği bu düzenlemeler, yalnızca ABD'deki şirketler için değil, küresel finans piyasaları için de önemli etkiler yaratmıştır. İlk olarak, finansal raporlamada doğruluğun ve şeffaflığın artması, yatırımcıların piyasalara olan güvenini sağlamlaştırmıştır. İkinci olarak, iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi, hileli muhasebe uygulamalarının ve mali manipülasyonların önlenmesine yardımcı olmuştur (Rezaee, 2005). Son olarak, SEC'in düzenlemeleri, ABD dışındaki halka açık şirketlerin, Amerikan sermaye piyasalarında işlem görebilmeleri için iç kontrol standartlarına uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum, uluslararası düzeyde şirketlerin iç kontrol sistemlerini geliştirmesini teşvik ederek, küresel finans piyasalarının daha güvenilir hale gelmesine katkı sağlamıştır (Romney ve Steinbart, 2018).

1.2.1.4. Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)

Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA - American Institute of Certified Public Accountants), ABD'deki muhasebeci ve denetçilerin uyacağı mesleki standartları belirleyen ve bu standartları sürekli geliştirerek güncelleyen köklü bir kuruluştur. 1887 yılında kurulan AICPA, muhasebe mesleğini düzenlemek, geliştirmek ve meslek mensuplarını eğitmek amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Enstitü, denetim süreçlerinin standartlaştırılmasında ve iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Turğay, 2022: 191).

AICPA, özellikle finansal denetim süreçleri ve muhasebe uygulamaları ile ilgili standartların belirlenmesinde öncü bir kuruluştur. İç kontrol sistemlerinin etkinliği, güvenilir finansal raporlamanın temelini oluşturduğu için, AICPA'nın çalışmaları iç kontrol süreçlerinin iyileştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. AICPA, finansal tabloların bağımsız denetimi sırasında, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesini zorunlu tutmaktadır. Denetim standartları çerçevesinde, iç kontrol sistemleri aşağıdaki amaçlarla analiz edilmektedir (AICPA, 2017);

- Risk Değerlendirme: Denetim sırasında işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilerek finansal hata veya hile riskleri belirlenir (Arens vd., 2014).
- Kontrol Faaliyetlerinin İncelenmesi: Denetçiler, işletmenin iç kontrol prosedürlerini inceleyerek, sistemin finansal bilgilerin doğruluğunu sağlayıp sağlamadığını değerlendirir (Messier vd., 2018).
- Eksikliklerin Belirlenmesi: İç kontrol sistemindeki eksiklikler, AICPA standartlarına uygun olarak raporlanır ve yönetimin düzeltici önlemler alması talep edilir (AICPA, 2017).

AICPA, iç kontrol süreçlerinin, denetimle ilişkilendirilmesi için Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) adı verilen genel kabul görmüş denetim standartlarını geliştirmiştir. Bu standartlar, denetim sırasında iç kontrol sistemlerinin nasıl değerlendirileceğine dair kapsamlı bir rehber sunmaktadır. Bunun ile birlikte AICPA, iç kontrol sistemlerinin standartlaştırılmasına yönelik en önemli uluslararası çerçeve olan COSO – Bütünleşik İç Kontrol Çerçevesinin geliştirilmesinde aktif bir rol oynamıştır (AICPA, 2020). COSO'nun yayımlamış olduğu bütünleşik çerçeve, iç kontrol sistemlerinin beş temel bileşenlerini (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) tanımlarken, AICPA'nın katkıları bu çerçevenin muhasebe ve denetimle entegrasyonunu sağlamıştır. Bunun ile birlikte AICPA tarafından, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak Hizmet Organizasyonu Kontrol Raporları (SOC - Service Organization Control Reports) adı verilen bir standart seti geliştirmiştir (Moeller, 2011).

SOC raporları, işletmelerin ve hizmet sağlayıcıların, iç kontrol sistemlerinin uluslararası standartlara uygunluğunu doğrulayabilmesi için kullanılan önemli araçlardır ve üç ana kategoride sunulmaktadır. SOC 1 raporları, finansal raporlamayı etkileyen iç kontrol

sistemlerinin değerlendirilmesine odaklanır ve bu sistemlerin finansal tablolar üzerindeki etkilerini analiz eder. SOC 2 raporları; iç kontrol sistemlerini güvenlik, gizlilik, bütünlük ve erişim kontrolleri gibi operasyonel süreçlere yönelik değerlendirir ve özellikle bilgi teknolojileri konusunda hizmet sağlayanlar için kritik bir standart olarak kabul edilir. SOC 3 raporları ise daha geniş bir kamu kitlesine yönelik olarak hazırlanan, genel iç kontrol raporlarıdır ve genellikle kamuya açık bir şekilde paylaşılır. Bu raporlar, işletmelerin güvenilirliğini artırırken, hizmet sağlayıcıların iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve uyumluluğunu kanıtlamalarına olanak tanımaktadır (AICPA, 2017).

AICPA, muhasebe ve denetim standartlarını belirleyerek ve iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesine katkı sağlayarak, küresel finansal güvenilirliği artırmaya yönelik önemli çalışmalar yürütmektedir. COSO çerçevesinin oluşturulmasındaki rolü, SOC raporları gibi değerlendirme araçları ve GAAS gibi denetim standartları, AICPA'nın iç kontrol sistemleri üzerindeki etkisini göstermektedir (Cömert, 2017:52-55).

1.2.1.5. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC - International Federation of Accountants), muhasebe mesleğinin küresel ölçekte gelişimini desteklemek ve uluslararası standartları oluşturmak amacıyla 1977 yılında kurulmuş bir organizasyondur. Merkezi New York'ta bulunan IFAC, dünya genelinde 130'dan fazla ülkeden 180'in üzerinde muhasebe kuruluşunu bünyesinde barındırmaktadır. IFAC'ın temel amacı, muhasebe ve denetim mesleğini güçlendirmek, etik değerleri teşvik etmek ve finansal sistemlerin şeffaflığını artırmaktır (IFAC, 2023).

IFAC, iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesine doğrudan katkı sağlayan uluslararası bir çerçeve oluşturmuş ve finansal raporlamanın güvenilirliğini artırmayı amaçlayan standartlar geliştirmiştir. İç kontrol sistemleri, finansal ve operasyonel süreçlerde şeffaflık, doğruluk ve güvenilirlik sağlamak için IFAC'ın belirlediği uluslararası standartlar doğrultusunda uygulanmaktadır (Çağlı, 2019: 29).

IFAC, bu kapsamda Uluslararası Denetim Standartları (ISA), Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları (IPSAS) ve Uluslararası Etik Standartları (IESBA) gibi birçok önemli standardın oluşturulmasına öncülük etmiştir. IFAC bünyesindeki

Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) tarafından geliştirilen ISA, denetim süreçlerinde iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi ve eksikliklerin raporlanmasına yönelik rehberlik sunmaktadır. IPSAS, kamu sektöründe mali disiplinin sağlanması ve kaynakların etkin kullanımı için iç kontrol mekanizmalarını güçlendirirken; IESBA ise şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenilirlik gibi etik prensiplerin iç kontrol sistemlerinde uygulanmasını teşvik etmektedir (IPSASB, 2021).

Sağlık sektörü; mali kaynak yönetimi, operasyonel süreçler ve hasta güvenliği gibi alanlarda güçlü iç kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyan bir sektördür. IFAC, bu alanda mali kaynakların sürdürülebilir şekilde yönetilmesine, etik standartların hasta güvenliği ve mali şeffaflık açısından uygulanmasına ve finansal risklerin yönetilerek operasyonel süreçlerdeki aksaklıkların önlenmesine yönelik katkılar sağlamaktadır. IPSAS standartları, sağlık hizmetlerinin finansal sürdürülebilirliğini desteklerken, etik ve risk yönetimi yaklaşımları sağlık kuruluşlarının güvenilirliğini artırmakta ve toplum yararına hizmet etmelerine olanak tanımaktadır (WHO ve IFAC, 2012).

1.2.1.6. Yüksek Denetim Kurumları Örgütü (INTOSAI)

Kamu sektöründe hesap verebilirliği, şeffaflığı ve iyi yönetişimi teşvik etmek amacıyla 1953 yılında kurulmuş uluslararası bir organizasyondur. INTOSAI, yüksek denetim kurumlarına (Supreme Audit Institutions - SAIs) rehberlik sağlayarak; kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını desteklemektedir. Merkezi Avusturya'nın Viyana şehrinde bulunan INTOSAI, dünya genelinde kamu denetim süreçlerinin standartlaştırılması ve geliştirilmesi için önemli bir rol oynamaktadır (INTOSAI, 2013).

INTOSAI, kamu sektöründe iç kontrol sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve izlenmesi için küresel ölçekte standartlar ve rehberlik sunar. Kamu sektörü, kamu kaynaklarının korunması ve mali düzenlemelere uyum sağlanması açısından güçlü iç kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. INTOSAI, bu sistemlerin geliştirilmesi için hem teknik rehberler hem de denetim standartları oluşturmuştur (Çağlı, 2019: 29).

INTOSAI, kamu kuruluşlarının denetiminde kullanılmak üzere Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Standartları (ISSAI - International Standards of Supreme Audit Institutions) adı altında bir dizi standart yayımlamıştır. Bu standartlar, iç kontrol

sistemlerinin tasarımı ve değerlendirilmesinde yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. ISSAI standartları, kamu sektöründe mali denetim, risk değerlendirme ve performans denetimi konularında rehberlik sağlayarak, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu standartlardan ISSAI 200, kamu sektöründeki mali raporlamanın doğruluğunu değerlendirmek için iç kontrol sistemlerinin denetlenmesine yönelik rehberlik sunarken, ISSAI 2310, kamu denetim kurumlarına kamu sektöründeki risklerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması için gerekli prosedürleri geliştirme konusunda rehberlik etmektedir. ISSAI 9100 ise kamu kurumlarının, performansının ölçülmesi için iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirme hususunda uyulacak çerçeveyi kullanıcıların hizmetine sunmaktadır (INTOSAI, 2013). Bu standartlar, kamu denetim kurumlarının, iç kontrol sistemlerini analiz ederek, eksiklikleri tespit etmesine ve bu eksikliklere yönelik çözümler geliştirmesine olanak tanımaktadır (Arslan, 2019: 48).

INTOSAI'nin kamu kurumlarında oluşturulacak iç kontrol sistemleri konusunda sunduğu rehberlerinden biri olan INTOSAI GOV 9100, kamu kurumlarında iç kontrol sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması için kapsamlı bir model sunmaktadır. Bu rehber, iç kontrol sistemini beş temel unsur çerçevesinde tanımlamaktadır (Kaya, 2015: 32);

- Kontrol ortamı bileşeni, kamu kurumlarında etik değerlerin, liderlik anlayışının ve çalışan davranışlarının iç kontrol sistemine etkisini ifade etmektedir.
- Risk yönetimi bileşeni, kamu faaliyetlerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve kontrol altına alınması konusundaki önemli unsurları açıklamaktadır.
- Kontrol faaliyetleri bileşeni, risklerin minimize edilmesi için uygulanan prosedürleri ve politikaları kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır.
- Bilgi ve iletişim bileşeni, doğru bilgi akışının sağlanması ve iç kontrol süreçlerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını hedeflemektedir.
- Son olarak, izleme ve değerlendirme, iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

Türkiye, INTOSAI'nin rehberleri doğrultusunda iç kontrol sistemlerini güçlendirme çabası içinde olan ülkeler arasında yer almaktadır (INTOSAI, 2013). INTOSAI'ye üye olan Türkiye, kamu kurumlarının denetiminde ISSAI standartlarını benimsemiş ve 5018

sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde iç kontrol sistemlerinin gelişimini desteklemiştir (*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun No: 5018*). Bu yaklaşım, Türkiye'nin kamu yönetiminde hesap verebilirliği, şeffaflığı ve etkinliği artırmayı amaçlayan reformlarının önemli bir parçası olarak ifade edilebilmektedir (Ambarita vd., 2016: 77).

1.2.1.7. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA - The Institute of Internal Auditors), iç denetim mesleğini geliştirmek, uluslararası standartlar oluşturmak ve iç denetçilerin mesleki yeterliliğini artırmak amacıyla 1941 yılında kurulmuş global bir organizasyondur. Merkezi ABD'nin Florida eyaletinde bulunan IIA, dünya genelinde 190'dan fazla ülkede 200.000'den fazla üyesiyle, iç denetim alanında lider bir konuma sahiptir. IIA, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için çerçeveler ve standartlar geliştirmiştir (Selimoğlu ve Özbek, 2018 :83).

IIA, iç kontrol sisteminin, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir unsur olduğuna inanmaktadır. Bu bağlamda, iç kontrol sistemlerinin denetlenmesi, güçlendirilmesi ve stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi için mesleki standartlar ve rehberler sunmaktadır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç kontrol sistemlerini, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir süreç olarak tanımlamakta ve bu sistemlerin sadece tespit edici değil, aynı zamanda önleyici ve geliştirici bir perspektifle ele alınmasını teşvik etmektedir. IIA, iç kontrolün yalnızca finansal süreçlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda operasyonel verimlilik, uyumluluk ve risk yönetimini de kapsadığını vurgulamaktadır (IIA, 2017). Bu kapsamda, iç denetim mesleğinde en iyi uygulamaları teşvik etmek amacıyla Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (IPPF) adlı bir rehber geliştirmiştir. IPPF, iç denetçilerin iç kontrol sistemlerini nasıl değerlendireceğine dair kapsamlı bir rehber sunmaktadır (Sakin, 2017: 110).

IPPF, dört temel bileşenden oluşmaktadır. İlk olarak, Uluslararası İç Denetim Standartları, iç denetim mesleğinde uyulması gereken temel standartları belirlemektedir. Bu standartlar arasında performans standartları, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirme süreçlerini kapsarken; uygulama standartları, iç denetçilerin spesifik

kontrol süreçlerinde nasıl bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini açıklamaktadır. İkinci bileşen olan Etik Kurallar, iç denetçilerin bağımsızlık, tarafsızlık ve dürüstlük ilkelerine bağlı kalarak, iç kontrol sistemlerini değerlendirmesini gerektirmektedir. Üçüncü bileşen olan Uygulama Rehberleri, iç kontrol sistemlerinin işletmenin hedefleriyle uyumlu hale getirilmesine yönelik pratik öneriler sunmaktadır. Son olarak, Pozisyon Raporları, iç kontrol sistemlerinin etkinliği ve denetimi konularında IIA'nın görüş ve önerilerini içermektedir (Yıldırım, 2019: 21).

Sağlık hizmetlerinde iç denetim, yalnızca finansal risklerin değil aynı zamanda hasta güvenliği ve bilgi güvenliği gibi operasyonel risklerin de değerlendirilmesini kapsamaktadır (IIA, 2012). IIA, iç denetçilerin hasta güvenliğini tehdit edebilecek operasyonel riskleri değerlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede, hasta güvenliğini artırmaya yönelik kontrol süreçleri önem kazanmaktadır. Ayrıca, sağlık kuruluşlarının finansal raporlamalarının doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla, IIA, finansal şeffaflığı güçlendiren rehberler sunmaktadır. Günümüzde elektronik sağlık kayıtları gibi hassas verilerin korunması, iç kontrol sistemlerinin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir (IIA, 2020).

1.2.1.8. Sarbanes-Oxley yasası (SOX)

Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), 2002 yılında ABD Kongresi tarafından kabul edilen, halka açık şirketlerin finansal raporlamalarının güvenilirliğini artırmayı ve finansal hileleri önlemeyi amaçlayan kapsamlı bir düzenlemedir. Bu yasa, özellikle 2000'li yılların başında yaşanan Enron, WorldCom gibi büyük muhasebe skandallarının ardından, yatırımcı güvenini yeniden tesis etmek ve şirketlerin finansal süreçlerini daha şeffaf hale getirmek için oluşturulmuştur (Turgay, 2022: 211).

SOX, şirketlerin iç kontrol sistemini güçlendirmesini ve finansal raporlamanın doğruluğunu garanti altına almasını zorunlu kılmaktadır. Yasa, yalnızca ABD'de değil, dünya genelinde iç kontrol ve denetim süreçlerinin gelişimine büyük katkıda bulunmuş ve bu alandaki standartların yükseltilmesini sağlamıştır. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), finansal raporlama süreçlerinde şeffaflığı artırmak, muhasebe hilelerini ve etik dışı uygulamaları önlemek, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini güçlendirmek ve şirket

yöneticilerini hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde daha sorumlu hale getirmek amacıyla çıkarılmıştır (U.S. Congress, 2002).

SOX, yasasının etkisiyle, şirketler daha kapsamlı iç kontrol politikaları ve prosedürleri oluşturmuş, görev ayrılığı, denetim izleri ve onay mekanizmaları gibi temel kontrol unsurlarını içeren yapılandırılmış sistemler kurmuştur. Ayrıca, risk değerlendirme süreçleri, iç kontrol sistemlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş ve düzenli bağımsız denetimler zorunlu hale getirilmiştir. SOX'un etkisi yalnızca ABD ile sınırlı kalmamış, küresel ölçekte de önemli değişimlere yol açmıştır. ABD borsalarında işlem gören veya ABD ile ticari ilişkileri bulunan yabancı şirketler de SOX standartlarına uygun iç kontrol sistemleri geliştirmek zorunda kalmıştır. Bu durum, dünya genelinde iç kontrol süreçlerinin daha yüksek standartlara taşınmasını sağlamış ve birçok ülkede SOX'tan esinlenen düzenlemelerin oluşturulmasına öncülük etmiştir. Örneğin, Avrupa Birliği'nde bağımsız denetim standartlarının oluşturulmasında SOX'un etkileri önemli ölçüde gözlemlenmektedir (Temel, 2008: 91-93).

1.2.2. İç Kontrol Sistemine İlişkin Ulusal Düzenlemeler

Türkiye'de iç kontrol sistemleri, işletmelerin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi, finansal raporlamanın güvenilirliğinin sağlanması ve yasal düzenlemelere uyum amacıyla çeşitli ulusal yasal düzenlemelerle desteklenmiştir. Bu düzenlemeler, hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır. İç kontrol sistemlerine ilişkin ulusal düzenlemeler; kamu maliyesi, şirketler hukuku ve finansal raporlama standartlarını kapsayan geniş bir alanı içermektedir. Aşağıda yer alan alt başlıklarda, bu yasal düzenlemelerden en önemli olanları açıklanacaktır.

1.2.2.1. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye'de sermaye piyasalarının güvenilir, şeffaf ve etkin bir şekilde işleyişini sağlamak amacıyla faaliyet gösteren düzenleyici ve denetleyici bir kurumdur. SPK, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren şirketlerin finansal raporlama, iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini düzenleyen kapsamlı yasal

çerçeveler sunmaktadır. Bu düzenlemeler, sermaye piyasalarındaki güvenin artırılmasını ve yatırımcı haklarının korunmasını hedeflemektedir (Sermaye Piyasası Kurulu, 2014).

SPK'nın iç kontrol sistemlerine ilişkin düzenlemeleri, şirketlerin finansal şeffaflık ve güvenilirliğini artırmayı, yatırımcı haklarını korumayı, risk yönetimini etkinleştirmeyi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu düzenlemeler, şirketlerin mali tablolarını doğru, eksiksiz ve uluslararası standartlara uygun şekilde hazırlamasını zorunlu kılarak sermaye piyasalarında güvenilirliği artırmaktadır. Aynı zamanda, şirketlerin yatırımcı çıkarlarını gözeterek yasal ve etik bir çerçevede faaliyet göstermesini teşvik etmektedir. SPK düzenlemeleri, şirketlerin risk yönetimi süreçlerini iç kontrol mekanizmaları aracılığıyla daha etkin hale getirerek olası tehditlere karşı önlemler almasını sağlamaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışını güçlendirerek şirketlerin daha sağlam bir yönetim yapısı oluşturmasını desteklemektedir (Aksoy, 2005: 159-160).

SPK'nın iç kontrol sistemlerine ilişkin oluşturduğu temel düzenlemeler aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır;

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerine uygun bir yönetim yapısı oluşturmasını zorunlu kılmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2014). İç kontrol mekanizmaları ise, şirketlerin bu ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi için temel bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Finansal Raporlama Standartları Tebliği (II-14.1), şirketlerin mali tablolarını Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (IFRS) uygun olarak hazırlamasını zorunlu kılmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2014). Bu düzenleme, finansal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak amacıyla iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), halka açık şirketlerin iç kontrol mekanizmalarını güçlendirmesini ve olası risklere karşı proaktif önlemler almasını zorunlu tutmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2013). Şirketler, risklerin belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kontrol altına alınması süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir (Sermaye Piyasası Kurulu, 2013).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), halka açık şirketlerin finansal raporlarını bağımsız denetimden geçirmesini zorunlu kılmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2014). Bu denetimler kapsamında şirketlerin iç kontrol sistemleri de değerlendirilmekte ve tespit edilen eksiklikler raporlanmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2014).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK, 2014), şirketlerin yatırımcıları doğru ve zamanında bilgilendirmesi amacıyla iç kontrol sistemlerinin bilgi akışını düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, SPK şirketlerin kamuya yaptıkları açıklamalarda iç kontrol mekanizmalarının etkinliğini ve doğruluğunu güvence altına almalarını da sağlamaktadır.

SPK düzenlemeleri, halka açık şirketlerin iç kontrol sistemlerini düzenli olarak değerlendirmesini ve bağımsız denetim raporları aracılığıyla tespit edilen eksiklikleri gidermesini zorunlu kılmaktadır. Halka açık şirketlerde etkin iç kontrol sistemleri, finansal raporlamanın doğruluğunu artırarak yatırımcı güvenini sağlamanın yanı sıra, şirketin yasal düzenlemelere ve etik ilkelere uyumunu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, risklerin erken tespit edilmesine ve kontrol altına alınmasına olanak tanıyarak, kurumsal itibarın yükselmesine ve piyasada rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır (Arslan ve Karan, 2020: 13-15).

Sağlık sektöründeki şirketler, mali raporlamalarının doğruluğunu sağlamak, sektörel riskleri yönetmek ve yatırımcı güvenini artırmak amacıyla SPK düzenlemelerine uygun iç kontrol mekanizmaları oluşturmak durumundadır. Özellikle ilaç şirketleri, hastane grupları ve tıbbi cihaz üreticileri gibi halka açık sağlık sektörü şirketleri, finansal bilgilerin doğru bir şekilde raporlanmasıyla mali şeffaflık sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, elektronik sağlık kayıtları ve hasta verilerinin güvenliği iç kontrol süreçlerinin etkinliği ile güvence altına alınmaktadır (Aydın, 2023: 32-32).

1.2.2.2. 5411 Sayılı Kanun kapsamında bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu tarafından belirlenen yükümlülükler

5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye'de bankacılık sektörünün düzenlenmesi ve denetlenmesi için temel yasal çerçeveyi oluşturur. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından uygulanan bu kanun, bankaların mali yapısını korumak,

müşteri haklarını güvence altına almak ve finansal sistemin istikrarını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır (BDDK, 2005).

Kanun, bankaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve yasal düzenlemelere uyum sağlaması için iç kontrol sistemlerinin kurulmasını ve bu sistemlerin sürekli izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, 5411 sayılı Kanun, bankacılık sektöründe iç kontrol sistemlerinin yasal dayanağını ve çerçevesini belirlemektedir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, bankacılık sektörünün güvenilirliğini ve etkinliğini artırmayı, bankaların mali yapısını sağlam tutarak müşteri mevduatlarını ve haklarını korumayı amaçlamaktadır. Bu kanun, finansal sistemde şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlayarak bankaların faaliyetlerinde risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini standart hale getirmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda yolsuzluk, dolandırıcılık ve kara para aklama gibi yasa dışı faaliyetlerin önlenmesine yönelik hükümler içermektedir. Kanun, bankalarda iç kontrol mekanizmalarının oluşumunu zorunlu kılarak, bu sistemlerin tasarımı, uygulanması ve sürekli denetimini zorunluluk haline getirmektedir (Şık, 2014: 62-63). Bankalar, kanunun 29 ve 30'uncu maddeleri kapsamında "iç sistemler" adı verilen bir yapı oluşturmak zorundadır. Bu yapı, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim faaliyetlerini kapsamakta ve bankaların tüm birimlerinde faaliyetlerin mevzuata uygunluğunu ve etkinliğini sağlamakla yükümlü tutulmaktadır. Yönetim kurulları, iç kontrol sistemlerinin kurulması ve işletilmesinden doğrudan sorumludur. Ayrıca iç kontrol birimlerinin bağımsız ve tarafsız bir şekilde çalışması, değerlendirmelerini objektif kriterlere dayandırması zorunlu tutulmaktadır (Aksoy, 2005: 158).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 5411 sayılı Kanun'a dayanarak bankacılık sektöründeki iç kontrol sistemlerini düzenleyen çeşitli yönetmelikler yayımlamıştır. Bunlar arasında, 2006 tarihli "Bankaların İç Sistemleri ve İç Sistemler Yöneticileri Hakkında Yönetmelik" öne çıkmaktadır. Bu yönetmelik bankaların; iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyumunu sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, bilgi sistemlerinin güvenliği ve veri koruma süreçlerine ilişkin düzenlemelerle, elektronik işlemlerin kontrolü ve güvenliğinin sağlanması için iç kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi bu yönetmelik kapsamında zorunlu hale getirilmiştir (BDDK, 2020).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye bankacılık sektöründe iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için güçlü bir yasal çerçeve sunmaktadır. BDDK'nın düzenlemeleri ile desteklenen bu kanun, bankaların risklerini yönetmesine, finansal raporlamalarını güvenilir hale getirilmesine ve yasal uyumluluğun sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bankaların iç kontrol mekanizmalarının etkinliği, yalnızca bankacılık sektörü için değil, aynı zamanda finansal sistemin bütünlüğü ve istikrarı açısından da kritik bir öneme sahiptir (Korkmaz, 2013: 53).

Bankacılık Kanunu çerçevesinde geliştirilen iç sistemler ve denetim mekanizmaları sayesinde, bankalar sağlık sektörüne yönelik finansal destek sağlarken hem sektörün büyümesine katkı sağlamakta hem de olası mali riskleri minimize edebilmektedir. Bu da finansal sistemin genel istikrarına önemli bir katkı sağlamaktadır (Alıcı, 2017: 33).

1.2.2.3. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu düzenlemeleri

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK), Türkiye'de ticari işletmelerin faaliyetlerini düzenleyen en kapsamlı yasal düzenlemelerden biridir. 2011 yılında kabul edilen ve 2012 yılında yürürlüğe giren TTK, ticaretin şeffaflığı, kurumsal yönetim ilkeleri ve finansal raporlama süreçlerinde uluslararası standartlara uyumu sağlamak amacıyla hazırlanmıştır (Uluslararası, 2012: 12).

TTK, işletmelerin finansal raporlama, iç kontrol ve denetim süreçlerini düzenlerken, özellikle iç kontrol sistemlerinin kurulması ve işletilmesi için önemli hükümler getirmiştir. Kanun, hem finansal şeffaflığı artırmayı hem de yatırımcı ve paydaş haklarını korumayı amaçlamaktadır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK), işletmelerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlaması amacıyla iç kontrol sistemlerinin kurulmasını ve etkin bir şekilde işletilmesini zorunlu kılmaktadır (Burca, 2011: 67). Kanunun temel amaçları arasında; finansal raporlama süreçlerinde güvenilirliği artırmak, işletmelerin risklerini yönetmelerini teşvik etmek ve uluslararası standartlara uyumu sağlamak bulunmaktadır. Bu düzenlemeler, özellikle finansal tabloların Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (IFRS) uygun hazırlanmasını ve ticari defterlerin doğru şekilde tutulmasını gerektirmektedir (Nardemir, 2014: 33).

TTK, belirli işletmeler için bağımsız denetim zorunluluğu getirerek iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Yasa kapsamında belirli büyüklükteki şirketler için bağımsız denetim zorunlu hale getirilmiş olup, bu denetim süreçleri, iç kontrol eksikliklerinin raporlanmasını ve bu eksikliklere yönelik iyileştirme önerilerinin sunulmasını da içermektedir. Ayrıca, halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerine uyumu teşvik eden TTK, risk yönetimi süreçlerinin iç kontrol sistemlerine entegrasyonunu zorunlu kılarak mali şeffaflığı ve yatırımcı güvenini güçlendirmektedir (Alkan, 2019: 99). Sağlık sektörü gibi büyük ölçekli ve karmaşık yapıya sahip sektörlerde, TTK'nın iç kontrol düzenlemeleri önemli faydalar sağlamaktadır. *“Mali şeffaflığın artırılması, yasal düzenlemelere uyumun kolaylaştırılması ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin sağlanması”* iç kontrol sistemlerinin sağlık sektörüne yönelik önemli katkılarıdır (Bayrakdar ve Sığırtmaç, 2022: 45-47).

Bununla birlikte, TTK'nın uygulama sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılabilir. İç kontrol sistemlerinin kurulması ve bağımsız denetim süreçleri, işletmeler için ek maliyetler yaratabilmektedir. Ayrıca, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), gerekli finansal kaynaklara ve insan kaynağına erişimde güçlük yaşayabilmektedir. TTK'ya uyum süreci, işletmeler için zaman alıcı ve maliyetli olabilmekte; ancak bu düzenlemeler, uzun vadede işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyelerini yükseltmelerine ve rekabet güçlerini artırmalarına önemli katkılar sunmaktadır (Güner, 2019: 60-61).

1.2.2.4. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu düzenlemeleri

Kanun, kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi için kapsamlı düzenlemeler içermektedir. İç kontrol sistemine ilişkin temel hükümler, kanunun 55'inci maddesi ve bu maddeye dayanarak çıkarılan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007) ile belirlenmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, yolsuzlukları önlemek ve mali bilgilerin doğruluğunu garanti altına almak için iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Kanunun 55'inci maddesi, iç kontrol sistemini tanımlayarak bu sistemin kamu idarelerinin tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde tasarlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu sistem, finansal işlemler,

insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi ve risk değerlendirme süreçlerini içermekte ve kamu kurumlarının tüm birimlerinin faaliyetlerini iç kontrol standartlarına uygun olarak yürütmesini zorunlu kılar (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği 55.md, 26 Aralık 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete).

Ayrıca, iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi, kamu idarelerinin üst yöneticilerinin sorumluluğundadır. Üst yönetim, kontrol süreçlerinin etkinliğini izlemek ve eksiklikleri gidermekle yükümlüdür. İç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek için bağımsız bir iç denetim birimi oluşturulması zorunlu olup, bu denetçilerin iç kontrol eksikliklerini iyileştirmeye yönelik öneriler ile birlikte raporlama yapması gerekmektedir (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Mad. 55).

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007), 5018 sayılı Kanun'un uygulanabilirliğini sağlamak için yayımlanmış ve kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin tasarımı ve işletilmesi için bir rehber niteliği taşımaktadır. Tebliğ, COSO çerçevesi esas alınarak hazırlanmış ve iç kontrol sistemlerini beş temel bileşen üzerinden ele almıştır. Kontrol ortamı, kamu kurumlarında etik değerlerin ve dürüstlük anlayışının yerleşmesini sağlamakta ve görev ile sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmasını içermektedir. Risk değerlendirme, kamu idarelerinin hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesini ve bu risklere yönelik önlemlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kontrol faaliyetleri, risklerin yönetilmesi ve faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi için onay mekanizmaları, yetkilendirme süreçleri ve görev ayrılığı gibi prosedürleri içermektedir. Bilgi ve iletişim, kontrol süreçlerine ilişkin doğru bilgi akışının sağlanmasını ve bu bilgilerin paydaşlarla zamanında paylaşılmasını hedeflemektedir. Son olarak, izleme ve değerlendirme, iç kontrol sisteminin sürekli izlenmesini ve düzenli gözden geçirme süreçleriyle iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu düzenlemeler, kamu kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını ve yönetim süreçlerinin şeffaflığını artırmayı amaçlamaktadır (Maliye Bakanlığı, 2007).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, sağlık sektöründe mali ve operasyonel süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesini ve şeffaflığın sağlanmasını hedefleyerek, bu alanda önemli katkılar sunmaktadır. Kanun, sağlık harcamalarının doğru bir şekilde planlanmasını ve izlenmesini sağlayarak mali şeffaflığı artırmaktadır.

Ayrıca, kamu hastaneleri ve sağlık kuruluşlarında kaynak israfını önlemeyi ve bütçe disipliniyi güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Kesik, 2005 :99).

Hasta güvenliğini ve sağlık hizmetlerinin kalitesini etkileyebilecek risklerin erken tespit edilmesine olanak tanıyan risk yönetimi süreçleri, kanunun sağlık sektörüne yönelik bir diğer önemli katkısıdır. Bunun yanı sıra, hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi için performans yönetimine dayalı kontrol mekanizmaları oluşturularak sağlık hizmetlerinin etkinliği artırılmaktadır. Ancak, 5018 sayılı Kanun'un uygulanmasında bazı zorluklarla karşılaşilmektedir. İç kontrol süreçlerini geliştirmek için gerekli mali kaynaklar ile insan kaynağının yetersizliği, kamu idarelerinde önemli bir engel oluşturmaktadır. Aynı zamanda, kamu çalışanlarının iç kontrol standartları ve prosedürleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, farkındalık eksikliği yaratmaktadır. Bu durum, iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını zorlaştıran karmaşık organizasyon yapıları ile birleştiğinde, sistemin etkinliğini sınırlayabilmektedir (Çelik ve Acar, 2017: 47).

Sonuç olarak, 5018 sayılı Kanun, sağlık sektöründe mali şeffaflık, kaynak yönetimi, risk yönetimi ve performans iyileştirmeye yönelik güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, bu çerçevenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakların artırılması, çalışanların eğitilmesi ve süreçlerin sadeleştirilmesi gibi adımların atılması gerekmektedir. Bu sayede, hem sağlık hizmetlerine yönelik kaynak kullanımında etkinlik sağlanacak hem de sağlık sektöründe kamu yararını gözetten bir mali yönetim kültürü gelişecektir (Arslan ve Yıldız, 2017: 57).

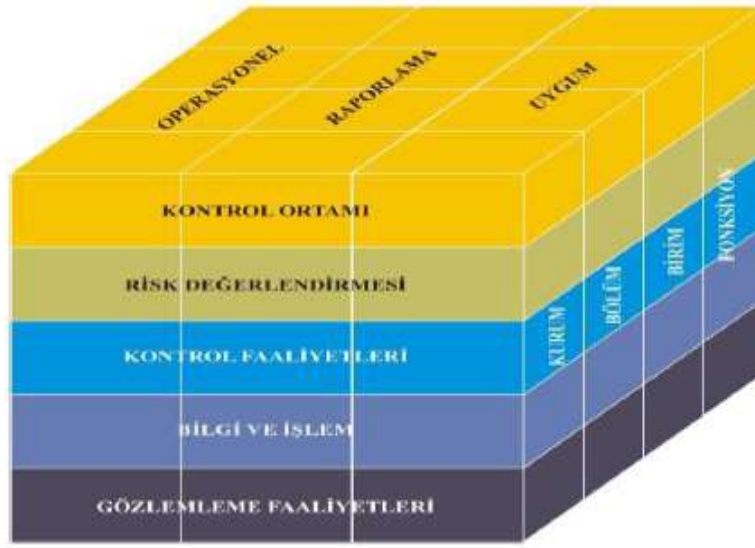
1.3. COSO Tarafından Yayımlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Kapsamında İç Kontrol ve Unsurları

Treadway Komisyonu Sponsorluk Kuruluşları Komitesi (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); işletmelerde iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerini geliştirmek amacıyla 1985 yılında kurulmuş bir organizasyondur. COSO, iç kontrol sistemlerine yönelik en yaygın kabul gören çerçeveyi geliştirmiş ve işletmelerin finansal güvenilirliğini artırmak ve yolsuzluk ve hata risklerini minimize etmek maksadı ile rehberler oluşturmuştur (Turğay, 2022:194). Treadway Komisyonu olarak da adlandırılan COSO (The Committe of Sponsoring Organzations), Amerika'da beş bağımsız meslek örgütü tarafından kurulmuştur.

Amerikan Muhasebeciler Birlği (AAA), Amerika Sertifkalı Kamu Muhasebeciler Birliği (AICPA), Uluslararası Finans Yöneticileri (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA)’nın oluşturduğu COSO, hileli mali raporlamayla mücadele amacıyla kurulmuştur (COSO, 2013).

COSO, kurucuları arasında yer alan finans ve muhasebe alanındaki önde gelen kuruluşların desteğiyle (örneğin, IIA, AICPA) çalışmalarını yürütmektedir. Özellikle 1992 yılında yayımladığı “COSO İç Kontrol Çerçevesi” ile uluslararası tanınırlık kazanmıştır. İç kontrol sistemini yalnızca finansal işlemlerle sınırlı bir yapı olmaktan çıkarak, işletmelerin stratejik, operasyonel ve uyum süreçlerini kapsayan geniş bir yönetim sistemi haline getirmeyi amaçlamaktadır. COSO’nun temel hedefleri arasında işletmelerin stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmasını sağlamak, finansal raporlamanın doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak, yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyumu teşvik etmek ve risk yönetimi süreçlerini güçlendirmek yer alır. İlk olarak 1992’de yayımlanan ve 2013’te güncellenen COSO İç Kontrol Çerçevesi, işletmelere iç kontrol sistemlerinin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesine yönelik kapsamlı bir rehber sunmaktadır (Korkmaz, 2011: 30).

COSO çerçevesi, 2013 yılında değişen iş dünyasına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak amacıyla güncellenmiştir. Güncellenen çerçeve, iç kontrol sistemlerini stratejik hedeflerle daha güçlü bir şekilde entegre etmeyi ve işletmelerin, bu süreçleri daha kapsamlı bir şekilde yönetmesini hedeflemiştir. 2013 yılında yayımlanan bütünleşik çerçeve, iç kontrol sistemlerini tasarlariken ve değerlendirirken dikkate alınması gereken 17 temel ilke belirlemiş ve bu ilkeler, işletmelerin iç kontrol süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımıştır. COSO’nun risk yönetimi alanındaki çalışmaları, 2004 yılında yayımlanan COSO ERM (Kurumsal Risk Yönetimi) çerçevesi ile genişletilmiştir. COSO ERM, risk yönetimini yalnızca risklerin tanımlanması ve kontrol altına alınmasıyla sınırlamamış, aynı zamanda bu risklerin işletme fırsatlarına dönüştürülmesini teşvik etmiştir. Bu çerçeve, stratejik hedeflerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi ve önceliklendirilmesi ile etkili kontrol mekanizmalarının geliştirilmesini içermektedir (Atmaca, 2012: 196).



Şekil 1. Coso Küpü

Kaynak: Anonim, 2012b.

İyi bir iç kontrol modelini ve bileşenlerini açıklamak maksadı ile yayımlanan COSO iç kontrol prensipleri bir küp şeklinde şemalandırılmıştır. COSO Küpü, üç boyutlu bir yapıya sahip olup, küpün her yüzü, iyi çalışan bir iç kontrol mekanizmasının barındırması / sahip olması gereken üç temel unsuru ifade etmektedir (COSO, 2013);

- Hedef Kategorileri (Küçük Yüzler - Küpün Üstü): COSO çerçevesi, işletmelerin ulaşmak istediği üç temel hedef kategorisini temsil etmektedir. COSO çerçevesine göre iç kontrol sistemlerinin “operasyonel hedefler, raporlama hedefleri ve uyum hedefleri” olmak üzere üç temel hedef kategorisi bulunmaktadır. Operasyonel hedefler, işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamakla ilgilidir. Bu hedefler, iş süreçlerinin kesintisiz bir şekilde yürütülmesini, kaynakların verimli kullanılmasını ve organizasyonun genel performansının artırılmasını amaçlamaktadır. Raporlama hedefleri, finansal ve operasyonel bilgilerin doğru, eksiksiz, zamanında ve güvenilir bir şekilde hazırlanmasını sağlamaya odaklanmaktadır. Son olarak, uyum hedefleri ise, işletmenin yasal düzenlemelere, sektörel standartlara ve politikalara uygun hareket etmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Tide, 2013:7-9).
- İç Kontrol Bileşenleri (Büyük Yüzler - Küpün Önü): COSO’nun çerçevesinde beş temel iç kontrol bileşeni tanımlanmaktadır. COSO çerçevesindeki iç kontrol sisteminin temel bileşenleri olan “kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol

faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile gözetim”, sistemin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için birbiriyle bağlantılı bir yapı oluşturur (Tide, 2013:12-14). İç kontrol bileşenleri başlığın devamında detaylı olarak anlatılacağından, burada yüzeysel açıklanmıştır.

- Organizasyonel Yapı (Uzun Yüzler - Küpün Yanları): COSO küpü, iç kontrol süreçlerinin işletmenin organizasyonel seviyelerinde nasıl uygulandığını göstermektedir. COSO çerçevesinde, iç kontrol sistemlerinin uygulanabilirliğini sağlamak için işletmenin organizasyonel yapısı, birimler, faaliyetler ve fonksiyonlar olmak üzere üç farklı seviyede ele alınmaktadır. Birimler, işletme içindeki departmanlar veya operasyonel birimlerdir. Birimler, iç kontrol süreçlerinin organizasyonun tüm katmanlarına yayılmasını sağlar. Her birim, kendi hedefleri ve sorumlulukları doğrultusunda kontrol süreçlerini uygular. Faaliyetler, iş süreçlerini ve bu süreçlerin altında yer alan alt görevleri ifade etmektedir. İşletmenin günlük operasyonları, bu faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesine dayanmaktadır. Son olarak, fonksiyonlar, işletmenin stratejik, finansal ve operasyonel düzeydeki işlevlerini kapsamaktadır. Stratejik karar alma, mali süreçlerin yönetimi ve operasyonel verimlilik gibi konular, bu düzeydeki kontrol mekanizmalarının temel odak noktasıdır. Bu üç seviye, iç kontrol sistemlerinin, işletmenin genel hedefleriyle uyum içinde yapılandırılmasını ve her seviyede etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Tide, 2013:15-16).

COSO küpü, işletmelere iç kontrol sistemlerini kapsamlı bir şekilde ele alma fırsatı sunarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasını destekleyen önemli bir araçtır. Kapsamlı bir bakış açısı sağlayarak, iç kontrol sistemlerinin tüm yönlerini tek bir modelde birleştirir ve organizasyonun farklı seviyelerinde uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, esnek yapısı sayesinde farklı büyüklükteki ve sektördeki işletmelerin ihtiyaçlarına uyarlanabilir. Bu da işletmelerin, kendi özel koşullarına ve dinamiklerine uygun kontrol mekanizmaları geliştirmesine olanak tanımaktadır. Uluslararası standartlarla uyumlu bir çerçeve sunarak, işletmelerin yasal ve etik sorumluluklarını yerine getirmesini kolaylaştırır. Bu özellikleriyle COSO küpü, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmak ve kurumsal yönetim standartlarını geliştirmek için kritik bir rehber niteliği taşımaktadır (Moeller, 2013: 153)

COSO'ya göre iç kontrol yapısı, birbirinden bağımsız olmayan, bir zincirin halkaları gibi iç içe geçmiş beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (Türedi ve Karakaya, 2015: 67-76);

- Kontrol Ortamı (Control Environment),
- Risk Değerleme (Risk Assessment),
- Kontrol Faaliyetleri (Control Activities),
- Bilgi ve İletişim (Information and Communication),
- İzleme/Gözlem (Monitoring) olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır.

1.3.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, bir organizasyona ait iç kontrol sisteminin temelini oluşturur ve işletmenin genel kontrol bilincini yansıtır. Bu ortam; organizasyonun kültürünü, etik değerlerini, liderlik anlayışını, çalışanların davranışlarını ve kontrol süreçlerine yaklaşımını şekillendiren bir dizi unsurdan meydana gelir. Kontrol ortamı ne kadar güçlü olursa, organizasyondaki iç kontrol mekanizmalarının etkinliği de o kadar artar. Etkili bir kontrol ortamı, tüm iç kontrol süreçlerinin temelini oluşturur ve organizasyonun faaliyetlerinin etkin ve uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlar (Alpman, 2009: 2).

Kontrol ortamının en önemli unsurlarından biri, organizasyonun etik değerler ve dürüstlük ilkelerine verdiği önemdir. Üst yönetimin bu değerleri açıkça desteklemesi, çalışanların davranışlarını ve iş yapış biçimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Etik bir çalışma kültürü, sadece yolsuzluk ve hataların önlenmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda tüm organizasyonda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin benimsenmesini sağlar (BÜMKO, 2014: 7). Organizasyon yapısı da kontrol ortamının bir diğer kritik unsurudur. Görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlandığı, hiyerarşik yapının açık olduğu ve görev ayrılığı ilkesinin etkin bir şekilde uygulandığı bir organizasyon, güçlü bir kontrol ortamına katkı sağlar. Çalışanlar, hangi alanlardan sorumlu olduklarını ve karar alma süreçlerinde nasıl bir role sahip olduklarını açıkça bilmelidir. Bu netlik, operasyonel süreçlerde belirsizliğin ve riskin azaltılmasına yardımcı olur (Bozkurt, 2010: 133).

Kontrol ortamı, organizasyonun genel kontrol kültürünü, etik değerlerini ve liderlik duruşunu ifade eder ve çalışanların davranışlarını şekillendiren temel bir zemin oluşturur. Bu ortam, yönetimin etik duruşu ve kontrol süreçlerine olan desteğiyle belirginleşerek bireylerin hesap verme sorumluluklarının düzenlenmesini sağlamaktadır (COSO, 2013).

1.3.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olası tehditlerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve önceliklendirilmesi sürecidir. Bu süreç, iç kontrol sisteminin temel unsurlarından biri olup, risklerin yönetilmesi ve kontrol altına alınması için stratejilerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Risk değerlendirme, organizasyonun hem mevcut hem de potansiyel tehditlere karşı proaktif bir yaklaşım benimsemesini desteklemektedir (Çoşkun ve Teraman, 2018: 123-143).

Risk değerlendirme sürecinin devamında ise, olası risklerin tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanabilecek tüm riskler belirlenir. İç riskler “*organizasyonun yapısından, çalışanlarından veya süreçlerinden*” kaynaklanırken; dış riskler “*piyasa koşulları, ekonomik değişiklikler veya yasal düzenlemeler*” gibi faktörlerden etkilenebilir. Tüm bu risklerin kapsamlı bir şekilde belirlenmesi, değerlendirme sürecinin temelini oluşturur. Risklerin tanımlanmasının ardından, bu risklerin olasılığı ve etkisi analiz edilir. Risk analizi, bir riskin gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi durumunda organizasyon üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirmeyi içermektedir. Bu süreçte risklerin düşük, orta veya yüksek olarak sınıflandırılması, organizasyonun hangi risklere öncelik vermesi gerektiğinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır (Eralp ve Bozbaş, 2014:89-90).

Risk değerlendirme sürecinde bir diğer önemli aşama, risklere karşı uygun yanıtların belirlenmesidir. Organizasyon, her bir risk için önleyici, azaltıcı, transfer edici veya kabul edici stratejiler geliştirebilir. Risk değerlendirme, organizasyonel hedeflere ulaşmada bir rehber işlevi görür ve sürekli bir süreç olarak ele alınmalıdır. Piyasa koşulları, teknoloji veya yasal düzenlemeler gibi faktörler hızla değişebileceğinden, risk değerlendirme süreçleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Risklerin izlenmesi ve

güncellenmesi, organizasyonun dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2020: 79).

Risk değerlendirme, bir organizasyonun yalnızca tehditleri tanımlamasını değil, aynı zamanda bu tehditlere karşı etkili çözümler geliştirmesini de sağlamaktadır. Güçlü bir risk değerlendirme süreci, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini arttırarak organizasyonun güvenilirliğini ve hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Moeller, 2011:70).

1.3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin önlenmesi, azaltılması veya yönetilmesi amacıyla tasarlanan politika, prosedür ve uygulamalardır. Bu faaliyetler, organizasyonun belirlediği risklerin kontrol altına alınmasını sağlayan somut eylemleri içermektedir. Kontrol faaliyetleri, tüm organizasyon seviyelerinde ve çeşitli iş süreçlerinde uygulanabilmektedir. Bu faaliyetler finansal raporlamadan, operasyonel süreçlere, uyumluluktan, bilgi sistemlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (COSO, 2013).

Kontrol faaliyetleri kuruluşun tüm seviyelerinde, iş sürecinin çeşitli aşamalarında ve teknoloji ortamının tamamında uygulanmaktadır. Tespit edici ya da önleyici nitelikte olabilmekte, hatta yetkilendirmeleri, onayları, mutabakatları, doğrulamaları, iş performansının gözden geçirilmesi gibi eylemleri kapsayabilmektedir (Tide, 2013:4). Hasta verilerine yalnızca yetkilendirilmiş sağlık personelinin erişebilmesi için kullanıcı adı ve şifre ile giriş zorunluluğu getirilmesi, hasta ödemelerinin banka kayıtları ile günlük vezne raporlarının karşılaştırılması, her ay sonu yapılan harcama raporlarını geçmiş aylarla karşılaştırarak olağandışı artışların tespit etmesi ve raporlaması kontrol faaliyetine verebilecek örnekler olarak sıralanabilmektedir.

Kontrol faaliyetleri, bir organizasyonun iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlamak için tasarlanmış temel mekanizmalardır. Etkili kontrol faaliyetleri, net politikalar ve prosedürler ile başlamaktadır. Çalışanların, kontrol süreçlerindeki görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve bu süreçler yazılı politikalarla desteklenmelidir. Ayrıca, yetkilendirme ve onay süreçleri, işlemlerin gerçekleştirilmeden önce belirli bir otorite tarafından onaylanmasını zorunlu kılarak kontrol mekanizmalarını güçlendirmelidir (Akyel, 2010: 87-88). Fiziksel kontroller de organizasyonun

varlıklarının korunması açısından kritik öneme sahiptir. Stokların kilitli alanlarda tutulması ya da hassas belgelerin korunması gibi önlemler, kontrol sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bilgi işlem kontrolleri ise dijital çağda büyük önem taşımaktadır. Kullanıcı erişim yetkilerinin sınırlandırılması, veri yedekleme prosedürleri ve siber güvenlik önlemleri gibi uygulamalar, organizasyonun bilgi sistemlerini güvence altına almaktadır. Tüm bu süreçlerin etkinliğinin sağlanması için kontrol faaliyetleri düzenli olarak izlenmeli ve denetlenmelidir.

Kontrol faaliyetlerinin başlıca amacı, işlemlerdeki hata ve hile riskini azaltmak, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlamak, organizasyonun kaynaklarını korumak, yasal ve düzenleyici uyumluluğu temin etmek ve operasyonel süreçlerde verimliliği artırmaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek için önleyici, tespit edici, yönlendirici ve düzeltici kontroller gibi farklı türlerde kontrol mekanizmaları oluşturularak uygulanabilmektedir (Arens ve Elder, 2014: 40). Örneğin, elektronik sağlık kayıtlarının yalnızca yetkili personel tarafından erişilebilir olması, ilaç ve malzeme yönetiminde düzenli stok kontrollerinin yapılması, faturalama ve ödeme süreçlerinde çok aşamalı onay mekanizmalarının işletilmesi gibi uygulamalar, sağlık sektöründe yaygın olarak kullanılan kontrol faaliyetlerine örnek teşkil etmektedir.

1.3.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim bileşeni, iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işlemesi için organizasyonda doğru bilgi akışının sağlanmasını ve bu bilgilerin ilgili kişilere zamanında iletilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu süreç hem organizasyonun içindeki birimler arasında hem de dış paydaşlarla etkili bir iletişim kurulmasını kapsamaktadır. Bilgi ve iletişim, iç kontrol sisteminin diğer bileşenleriyle bağlantılıdır ve onların etkinliğini artırmaktadır. Doğru, eksiksiz ve güvenilir bilgi akışı; risklerin belirlenmesi, kontrol faaliyetlerinin uygulanması ve izleme süreçlerinin etkinleştirilmesi için temel bir gerekliliktir (Can, 2014: 62-63).

Türkiye’de, bilgi ve iletişim süreçleri, kamu ve özel sektör işletmelerinde, iç kontrol sisteminin kritik bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Özellikle sağlık sektörü gibi hızlı ve doğru bilgi akışının önem taşıdığı bir alanda, bilgi ve iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi açısından

vazgeçilmez bir unsur olarak ifade edilebilmektedir. Bilgi ve iletişim süreci, bir organizasyonun iç kontrol sisteminin işleyişinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç, organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek bilgilerin toplanması, işlenmesi ve doğru kanallar aracılığıyla paylaşılmasını kapsamaktadır. Türkiye'deki kamu idarelerinde, bilgi ve iletişim süreçleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde düzenlenmiş ve kamu kaynaklarının şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesi amaçlanmıştır (Sakin, 2017: 114).

Sağlık sektörü, bilgi ve iletişim süreçlerinin en kritik olduğu alanlardan biridir. Hasta güvenliği, tedavi süreçlerinin etkinliği ve mali yönetim gibi konular, doğru ve zamanında bilgi paylaşımına dayanır (Yüksel, 2019: 9). Türkiye'de elektronik sağlık kayıt sistemleri (HİMS) ve Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) gibi uygulamalar, bilgi akışını hızlandırmak ve veri güvenliğini artırmak için devreye alınmıştır. Özellikle elektronik sağlık kayıtları, hasta bilgileri, laboratuvar sonuçları, tedavi planları ve ilaç kullanımı gibi verilerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, hassas hasta bilgilerinin korunması için Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde sağlık kurumlarına yasal yükümlülükler getirilmiş ve veri güvenliğine yönelik güçlü politikalar oluşturulmuştur (Yıldırım, 2019: 131-133).

Zamanında ve doğru bilgi akışı, yöneticilerin daha hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanırken, hasta güvenliğinin artırılmasına ve tedavi hatalarının önlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra operasyonel verimliliğin artmasına, iş süreçlerinin optimize edilmesine ve mevzuata uyumun kolaylaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak bu sürecin etkin bir şekilde işletilebilmesi için bilgi sistemlerinin güçlendirilmesi, çalışanların bilgi paylaşımı ve veri güvenliği konularında eğitilmesi ve dış paydaşlarla işbirliğinin artırılması gereklidir (Dinçer vd., 2017: 105). Özellikle sağlık sektöründe bilgi güvenliği politikalarının uygulanması ve KVKK'ya uyumun sağlanması, hasta bilgilerini koruma ve yasal yükümlülükleri yerine getirme açısından kritik öneme sahiptir.

1.3.5. İzleme

İzleme bileşeni, iç kontrol süreçlerinin etkinliğini sürdürebilmesi amacıyla sürekli ve/veya dönemsel değerlendirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu değerlendirmeler

yoluyla sistemin aksayan yönleri belirlenerek gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. Özellikle sürekli izleme, iş süreçlerine entegre edilerek iç kontrolün dinamik ve güncel kalmasını sağlamaktadır. İç kontrol sistemleri, söz konusu sistemlerin performans kalitesini değerlendiren bir süreç halinde gözlenmelidir. Bu izleme, sürekli izleme faaliyetleri, ayrı değerlendirmeler veya her ikisinin bir birleşimi olarak da yapılabilmektedir. Sürekli izleme, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında yapılmakta olup, düzenli yapılan yönetsel faaliyetler ve izleme faaliyetleri ile personelin görevlerini yerine getirmeleri sırasında aldıkları diğer önlemleri içermektedir. Dış değerlendirmelerin kapsam ve sıklığı, öncelikle risklerin değerlendirilmesine ve sürekli izleme faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olarak şekillenmektedir. İzleme faaliyetleri, hem organizasyonun üst yönetimi hem de çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu faaliyetler, iç kontrol sisteminin tüm bileşenlerini kapsamakta ve stratejik hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek zayıflıkları tespit etmek için tasarlanmaktadır (COSO, 1994: 69).

İzleme faaliyetlerinin temel amacı, organizasyonun değişen ihtiyaçlarına ve risk profiline uyum sağlanmasını garanti etmektir. Etkin bir izleme süreci, kontrol mekanizmalarının işlevselliğini koruyarak risklerin yönetilmesini, yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyumu ve organizasyonel performansın artırılmasını sağlamaktadır. Türkiye’de izleme faaliyetleri, kamu ve özel sektörde yasal düzenlemeler çerçevesinde şekillenmiştir. Kamu kurumlarında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, iç kontrol sistemlerinin sürekli izlenmesini ve iç denetim birimlerinin bu süreçte aktif rol oynamasını zorunlu kılar. Özel sektörde ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri, şirketlerin iç kontrol mekanizmalarının bağımsız denetim süreçleriyle desteklemesini teşvik etmektedir (Narçın, 2021: 50).

Sağlık sektörü, izleme faaliyetlerinin hayati önem taşıdığı bir alandır. Hasta güvenliğini artırmak, mali sürdürülebilirliği sağlamak ve yasal düzenlemelere uyumu güçlendirmek için sağlık kuruluşlarında izleme faaliyetlerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Hasta şikayetlerinin değerlendirilmesi, enfeksiyon kontrol politikalarının etkinliğinin izlenmesi, finansal süreçlerin denetimi ve tıbbi cihazların düzenli bakımı gibi uygulamalar, sağlık sektöründeki izleme faaliyetlerine örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, sağlık hizmetlerinin akreditasyon standartlarına uygunluğunun

değerlendirilmesi ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumun izlenmesi, sektördeki temel gereklilikler arasında yer almaktadır. İzleme faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için dijital sistemlerden yararlanılması, bağımsız denetim süreçlerinin güçlendirilmesi, çalışanların düzenli eğitimlerle desteklenmesi ve elde edilen bulguların geri bildirim mekanizmalarıyla ilgili birimlere aktarılması önerilmektedir (Yıldırım, 2020: 19).

1.4. Sağlık Sektöründe İç Kontrol Faaliyetleri ve Önemi

Sağlık sektörü, hizmet sunduğu kitlenin doğrudan yaşam kalitesine ve güvenliğine etki eden bir alan olması nedeniyle iç kontrol sistemlerinin en kritik olduğu sektörlerden biridir. İnsan sağlığı gibi hassas bir konuda çalışan sağlık kuruluşları, gerek yasal düzenlemelerle gerekse etik sorumluluklarla sıkı bir şekilde denetlenmektedir. Bu bağlamda, iç kontrol sistemleri yalnızca mali ve operasyonel süreçlerin düzenlenmesini değil, aynı zamanda hasta güvenliğini, hizmet kalitesini ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefler. Sağlık sektöründe iç kontrol faaliyetleri; klinik hizmetlerden lojistik yönetimine, mali süreçlerden bilgi güvenliğine kadar oldukça geniş bir uygulama alanına sahiptir ve bu alanların her biri için büyük bir önem taşımaktadır (Arslan, 2019: 12).

İç kontrol faaliyetlerinin sağlık sektöründeki önemi birkaç temel boyutta ele alınabilir. İlk olarak, sağlık kuruluşlarının sunduğu hizmetlerin kritik niteliği, hata veya ihmal riskini kabul edilemez seviyelere getirir. Hatalı hasta kayıtları, yanlış ilaç uygulamaları ya da standart dışı bir tedavi prosedürü, hem hastaların hayatını tehlikeye atabilir hem de sağlık kuruluşlarını ciddi hukuki ve mali sorumluluklarla karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle, kontrol faaliyetleri; hasta bilgilerinin doğru bir şekilde kaydedilmesi, bu bilgilerin şeffaf ve güvenilir bir şekilde raporlanması, uygulanan tedavi protokollerinin kayıt altına alınması gibi adımları içerir (Lee vd., 2021: 68-70). Örneğin, tıbbi hata oranlarının azaltılması amacıyla denetim protokollerinin sürekli iyileştirilmesi ve bu süreçte teknoloji destekli kontrol mekanizmalarının dahil edilmesi oldukça önemlidir.

Bir diğer kritik alan, finansal süreçlerde iç kontrolün rolüdür. Sağlık sektöründe finansal kontrol, yalnızca mali verimliliği sağlamak değil, aynı zamanda sektörün genel işleyişinde şeffaflık ve güvenilirlik oluşturmak için gereklidir. Özellikle kamu hastaneleri, özel hastaneler ve sigorta kurumları arasındaki mali işlemler karmaşık

yapısıyla dikkat çeker. Bu süreçlerde yaşanabilecek usulsüzlükler, kurumun itibarı kadar finansal sürdürülebilirliğini de tehdit edebilir (Kurt, 2024: 20-34). Örneğin, sahte faturalandırma, fazla tahsilat veya sağlık sigortası fonlarının yanlış kullanımı gibi durumların önlenmesi için iç kontrol faaliyetleri, detaylı denetim ve raporlama mekanizmaları ile desteklenmelidir. Bunun yanında, sağlık kuruluşları ilaç, tıbbi cihaz ve diğer malzemelerin temininde büyük bütçeler kullanır ve bu süreçlerde maliyet etkinliği, satın alma süreçlerinin şeffaflığı ve stok yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Sağlık sektöründe iç kontrol faaliyetlerinin bir diğer önemli boyutu ise ilaç ve tıbbi malzeme yönetimidir. İlaçların doğru saklanması, kullanım süresinin takip edilmesi ve tedavi sırasında doğru dozlarda uygulanması gibi unsurlar, hasta güvenliği açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda, ilaç stoklarının düzenli olarak izlenmesi ve kayıt altına alınması, eksiklik ya da israf gibi sorunları önlemede etkili bir iç kontrol mekanizmasıdır. Benzer şekilde, tıbbi cihazların bakım ve kalibrasyon süreçlerinin düzenli kontrol edilmesi, tedavi süreçlerindeki hataları minimize ederek kurumların itibarını ve hasta memnuniyetini korur (Uğurlu, 2020: 57).

Bilgi güvenliği ve hasta mahremiyeti, günümüzde sağlık sektöründeki iç kontrol sistemlerinin en dikkat çekici odak noktalarından biridir. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, elektronik sağlık kayıtlarının ve diğer dijital veri sistemlerinin kullanımında artış gözlemlenmiştir. Ancak bu durum, hasta bilgilerinin gizliliği ve korunması açısından yeni tehditleri de beraberinde getirmiştir. COSO çerçevesine uygun bir iç kontrol sistemi, hasta bilgilerinin yalnızca yetkili kişiler tarafından erişilebilir olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda veri kaybı, siber saldırılar veya ihlallere karşı koruyucu önlemler geliştirir (Kurt ve Uçma Uysal, 2015: 8-9). Bu nedenle, sağlık kuruluşlarında güvenlik duvarlarının, veri şifreleme sistemlerinin ve düzenli siber güvenlik denetimlerinin uygulanması önemlidir. Bunun yanı sıra, iç kontrol faaliyetleri kapsamında çalışanların bu konuda düzenli olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, olası insan hatalarını da en aza indirilmesi gerekmektedir.

Sağlık kuruluşlarının bu mekanizmaları güçlü bir şekilde yapılandırması, hem kurumsal hem de toplumsal faydalar açısından kritik bir öneme sahiptir. Sağlık sektöründe iç kontrol eksiklikleri, yalnızca finansal kayıplarla değil, aynı zamanda insan hayatına mal olabilecek ciddi sonuçlarla da karşı karşıya bırakabilir (Can, 2014: 128-130). Bu

nedenle, sağlık sekt6r6nde iç kontrol faaliyetlerine yapılan yatırım, gelecekteki risklerin minimize edilmesi ve hasta g6venliğinin garanti altına alınması için vazgeçilmezdir.



İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARIN ANALİZİ

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve bulguların analizi hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın yöntemi nitel araştırma olarak belirlenmiş ve deseni ise tek durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına odaklanan bir araştırma türüdür. Bu yaklaşım, araştırma sürecinde gözlem, görüşme ve içerik analizi gibi tekniklerin kullanılmasını içerir. Bu yöntemle, bir olgunun detaylı bir şekilde incelenmesi ve anlamlandırılması hedeflenir. Yıldırım ve Şimşek (2011), nitel araştırmanın, bireylerin algılarını ve davranışlarını onların doğal bağlamında anlamayı amaçladığını ifade etmektedir.

İçerik analizi, nitel verilerin sistematik ve detaylı bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bir yöntemdir. Araştırmacı, bu yöntemle verilerde yer alan anlamları, temaları ve örüntüleri organize ederek yorumlamaktadır. Merriam (2013:47), bu yöntemi bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak ele alırken, Creswell (2007), içerik analizi sürecinde kodlama ve tema oluşturmanın önemine vurgu yapmaktadır. Bu yöntemle, katılımcılardan elde edilen verilerdeki temel mesajlar, örtük anlamlar ve tekrar eden temalar organize edilip derinlemesine analiz edilir.

Durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl çalıştığını anlamak ve analiz etmek için sistematik bilgi toplama yöntemlerini kullanarak, bu sistemi derinlemesine inceleyen bir yaklaşımdır. Merriam (2013:47), bu yöntemi bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak ele almıştır. Creswell (2007) ise durum çalışmasının, araştırmacının sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu veri toplama araçlarıyla detaylı bir şekilde analiz ettiği ve duruma bağlı temaların çıkarıldığı bir nitel araştırma yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Chmiliar (2010), durum çalışmasını bir sistemin işleyişini anlamak için farklı veri toplama yöntemleriyle bilgi toplayan ve bu bilgiyi detaylı analizlerle değerlendiren bir yöntem olarak tanımlamaktadır.

Araştırmada, tek bir işletmenin incelenmesi nedeniyle tek durum çalışması yaklaşımı benimsenmiştir. Gerring (2007), tek durum analizini daha geniş bir bağlamı açıklamak

amacıyla sınırlı bir durumun derinlemesine analiz edilmesi üzerine odaklanan bir yöntem olarak tanımlamaktadır (Akt. Subaşı ve Okumuş, 2017:12). Araştırmada yalnızca tek bir işletmenin verileri analiz edildiğinden, çoklu durum çalışması yerine tek durum çalışması uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple, araştırmanın genel yöntemi ve desenine uygun olarak, vaka analizi yöntemiyle elde edilen bulgular üzerinden mevcut durum analiz edilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırma, İstanbul’da faaliyet gösteren ABC hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Kurumsal verilerin gizliliği esas alınarak araştırmada hastane adı “ABC Hastanesi” olarak kullanılacak, bunun ile birlikte kurumun adı yalnız tez jürisi ile paylaşılacaktır.

Araştırmanın yapıldığı kurum 60 aktif yatak kapasiteli bir hastane olup, 6 adet poliklinik ayaktan hasta muayenehanesi bulunmaktadır. Hastanenin; 146 sağlık personeli, 19 teknik personel, 18 genel idare ve 82 yardımcı personel (temizlik, hasta bakıcı) olmak üzere toplam 266 personeli bulunmaktadır. Bunun ile birlikte hastane tek branş üzerine 3 anabilim dalında faaliyet göstermektedir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Branş/ Departman	Meslekte Çalışma Süresi (Yıl)	Hastane/ Çalışma Alanı	Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)
1.YÖN	Erkek	45	Muhasebe	21	Genel Yönetim	10
2.YÖN	Kadın	55	Finans	22	Genel Yönetim	16
3.YÖN	Erkek	44	Lojistik/Stok Yönetimi	21	Gelir ve Gider Yönetimi	16
1.GİB	Kadın	45	Muhasebe	19	Gelir Yönetimi	13
2.GİB	Kadın	50	Finans	25	Gider Yönetimi	15
3.GİB	Erkek	55	Satın Alma	30	Gelir ve Gider Yönetimi	15
1.MUH	Kadın	47	Maliye	19	Muhasebe	14
2.MUH	Kadın	45	Muhasebe	15	Muhasebe	13
3.MUH	Erkek	40	Maliye	15	Muhasebe	10
1.TŞN	Kadın	39	Lojistik/Stok Yönetimi	17	Stok Yönetimi	6
2.TŞN	Erkek	55	Lojistik/Stok Yönetimi	24	Stok Yönetimi	7
3.TŞN	Erkek	49	Lojistik/Stok Yönetimi	22	Stok Yönetimi	16
1.İK	Kadın	41	İnsan Kaynakları	18	Personel Yönetimi	13
2.İK	Erkek	40	İnsan Kaynakları	17	Personel	14

					Yönetimi	
3.İK	Kadın	32	İnsan Kaynakları	10	Personel Yönetimi	4
1.BİL	Erkek	40	Bilgi İşlem	16	Bilgi Sistemleri	13
2.BİL	Erkek	42	Bilgi İşlem	17	Bilgi İşlem ve Sistemler	12

Tabloda düzenlenen kısaltmaların açıklaması:

YÖN: Yönetici

GİB: Gelir-Gider İdaresi Birimi

MUH: Muhasebe

TŞN: Taşınır Kayıt Kontrol

İK: İnsan Kaynakları

BİL: Bilgi İşlem

Bu tablo, araştırmaya katılan bireylerin demografik ve mesleki özelliklerini detaylı bir şekilde sunmaktadır. Katılımcıların; cinsiyet dağılımı, yaş grupları, çalıştıkları branş ve departmanlar, mesleki deneyim süreleri, bulundukları çalışma alanları ve mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri incelenmiştir. Araştırma katılımcılarına ait demografik özelliklerin yer aldığı tablo 1'e ait yorumlar aşağıda verilmektedir;

- *Cinsiyet Dağılımı:* Katılımcıların cinsiyet dağılımı dengeli bir profile işaret etmektedir. Erkek katılımcılar (n=9) ile kadın katılımcılar (n=8) hemen hemen birbirine yakın sayıdadır. Bu durum, çalışma grubu içinde cinsiyet temsili açısından dengeli bir yapının mevcut olduğunu göstermektedir.
- *Yaş Profili:* Katılımcıların yaşları 32 ile 55 arasında değişmektedir. Çoğunlukla orta yaş grubunda yer alan katılımcılar, mesleki deneyim açısından olgun bir grubu temsil etmektedir. Bu çeşitlilik, genç profesyonellerden deneyimli çalışanlara kadar geniş bir yaş aralığından veri toplandığını göstermektedir.
- *Branş/Departman Dağılımı:* Katılımcılar, farklı branş ve departmanlarda görev yapmaktadır. Muhasebe, finans, lojistik/stok yönetimi, insan kaynakları ve bilgi işlem gibi çeşitli departmanlar araştırma içerisinde ayrı ayrı temsil edilmiştir. Özellikle "Gelir ve Gider Yönetimi" (GİB) ve "Stok Yönetimi" (TŞN) alanında çalışan katılımcıların dikkate değer bir temsiliyeti bulunmaktadır. Bu durum, çalışmanın farklı iş süreçlerini kapsadığını ve çeşitli perspektifler sağladığını göstermektedir.

- *Meslekte Çalışma Süresi:* Katılımcıların mesleki deneyimleri 10 ile 30 yıl arasında değişmektedir. Özellikle bilgi işlem ve finans gibi alanlarda 25 yıl ve üzerinde deneyime sahip olan katılımcılar dikkat çekmektedir. Bu durum, grubun genel olarak yüksek deneyim düzeyine sahip olduğunu ve profesyonel yetkinlikleriyle çalışmaya katkı sağladığını gösteren önemli bir gösterge olarak ifade edilebilmektedir.
- *Hastane/Çalışma Alanları:* Katılımcılar, gelir yönetimi, gider yönetimi, muhasebe, stok yönetimi, personel yönetimi ve bilgi sistemleri gibi çeşitli alanlarda çalışmaktadır. Çalışma alanlarının geniş bir yelpazeye yayılması, çalışmanın farklı operasyonel süreçlere yönelik bilgi sağlamasına olanak tanımaktadır.
- *Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi:* Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri 4 yıl ile 16 yıl arasında değişmektedir. Bazı katılımcılar mevcut iş yerlerinde uzun süreli deneyime sahipken, bazıları kısa süreli deneyime sahiptir. Bu farklılık, kurum içindeki eski ve yeni çalışanların bakış açılarının bir araya geldiğini göstermektedir.
- *Deneyim ve Uzmanlık:* Katılımcıların çoğunluğu yüksek mesleki deneyime sahiptir. Bu durum, verilen yanıtların yetkinlik açısından güçlü olduğuna ve güvenilir veri sağlanabileceğine işaret etmektedir.
- *Branş Çeşitliliği:* Muhasebe, finans, stok yönetimi ve bilgi işlem gibi alanlarda çalışanların temsil edilmesi, araştırmanın çok boyutlu bir perspektif sunduğunu göstermektedir.
- *Kadın ve Erkek Katılımcıların Temsili:* Kadın ve erkek katılımcıların dengeli temsiliyeti, farklı cinsiyetlerden bireylerin iş süreçlerine yönelik algı ve deneyimlerini anlamak açısından önemlidir.

Tablo 1, ABC Hastanesine ait demografik özelliklerin zenginliğini ve çalışmanın çok yönlülüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları yorumlanırken, bu çeşitlilik göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, 2024 yılı içerisinde ABC Hastanesi'nde gerçekleştirilen bir çalışma kapsamında toplanmıştır. Bu araştırma için üniversitemiz Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmış olup, Etik Kurul onayı Ek-1'de sunulmaktadır. Çalışma sürecinde, etik ilkelere bağlı kalınmış ve araştırma katılımcılarının haklarının korunmasına büyük önem verilmiştir. Katılımcıların gönüllülük esasına göre araştırmaya katılması sağlanmış ve kişisel bilgilerin gizliliği titizlikle korunmuştur.

Araştırmada kullanılan veriler, üç farklı yöntemle elde edilmiştir: gözlem, derinlemesine mülakat ve belge incelemesi. İlk olarak, derinlemesine mülakatlar yoluyla hastanenin mevcut iç kontrol mekanizmasına yönelik kurallar öğrenilmiştir. Bu aşamada, özellikle hastane yönetimi ve kontrol süreçlerinde görevli personelle yapılan görüşmeler sayesinde prosedürlerin teorik altyapısı detaylı bir şekilde ortaya konmuştur.

Mülakatların ardından, bu prosedürlerin uygulamada ne ölçüde işlediğini test etmek amacıyla gözlem yapılmıştır. Hastanedeki çeşitli departmanlar dikkatlice incelenmiş, günlük işleyiş gözlemlenmiş ve mülakatlarda belirtilen kuralların pratikte nasıl uygulandığı değerlendirilmiştir. Bu süreç, iç kontrol mekanizmalarının etkinliğini ölçmek için önemli bir adım olmuştur.

Son aşamada ise gözlem ve mülakat bulguları, hastanenin resmi belgeleriyle karşılaştırılarak belge incelemesi yöntemi kullanılmıştır. İncelenen belgeler arasında prosedürlere ait raporlar, iç kontrol süreçlerini gösteren dokümanlar ve diğer destekleyici materyaller yer almıştır. Bu yöntem, prosedürlerin yazılı olarak tanımlanan şekli ile uygulamada nasıl işlediği arasındaki tutarlılığı değerlendirmek için kullanılmıştır.

Yapılan bu detaylı analizler sonucunda, hastanenin mevcut iç kontrol mekanizmalarındaki güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir. Derinlemesine mülakat, gözlem ve belge inceleme yöntemlerinin birbirini tamamlar nitelikte kullanılması, hem teorik kuralların hem de uygulamaların etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Araştırma sürecinde tespit edilen eksiklikler ve geliştirilmesi gereken alanlar detaylı şekilde raporlanmış ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

2.3.1. Görüşme Süreci ve Katılımcıların Seçimi

Araştırmada kullanılan veriler, derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemi ile yapılan görüşmeler, Ekiz'in (2009) yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Ekiz (2009) görüşmeleri; insanların düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya yönelik bir araç olarak tanımlayan bir yaklaşım olarak görmektedir. Katılımcılar, araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve görüşmelerin yapılacağı ortam ve zaman dilimi tamamen onların tercihlerine bırakılmıştır. Ayrıca, görüşme sürecinde ses kayıt cihazı kullanılarak sözel ifadeler kaydedilmiş; sözel olmayan davranışlar ise araştırmacı tarafından not alınmıştır. Bu şekilde elde edilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliği artırılmıştır.

Araştırma kapsamında, muhasebe bilgi sistemini doğrudan veya dolaylı etkileyen 6 departmanlardaki tüm personel ile görüşme sağlanmıştır. Görüşmenin yapıldığı 6 departmanda hastanenin muhasebe süreçleri içerisinde yer alan ve muhasebe süreçlerini etkileyen toplam 17 personel bulunmaktadır. Görüşmenin yapıldığı departmanlar ve departmanlardaki personel dağılımı aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Departmanlar Bazında Dağılımı

Departman	Personel Sayısı
Yönetim	3
Gelir-Gider İdaresi	3
Muhasebe	3
Taşınır Kayıt Kontrol	3
İnsan Kaynakları	3
Bilgi İşlem	2
Toplam	17

2.3.2. Etik İlkeler

Araştırmada katılımcıların mahremiyetine büyük önem verilmiş, görüşmeler sırasında elde edilen tüm bilgiler gizlilik prensibi doğrultusunda korunmuştur. Ses kayıtları yalnızca araştırmacı tarafından erişilebilecek şekilde güvenli bir ortamda saklanmış ve katılımcıların kimlik bilgileri anonimleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında, katılımcılar kayıt cihazı kullanımına yönelik bilgilendirilmiş, onamları alınmıştır. Görüşme sırasında veya sonrasında katılımcıların rahatsızlık hissettiği hiçbir duruma izin verilmemiştir. Araştırma süreci boyunca katılımcılara özgürlük tanınmış ve araştırmadan istedikleri anda çekilme hakları kendilerine açıkça belirtilmiştir.

Bu çalışmada toplanan verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak adına etik ilkelere uygun bir süreç izlenmiştir. Katılımcıların hem demografik özellikleri hem de profesyonel deneyimleri araştırmanın kapsamlı bir şekilde yapılmasına katkı sağlamıştır.

2.3.3. Veri Toplama Aracı

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu soruları, ilgili literatür (kaynak), daha önce yapılan benzer araştırmaların soruları (kaynak) ve alanda uzman akademisyen görüşleri alınarak incelenmiş ve hazırlanmıştır. Görüşme formunda; katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek için oluşturulan soruların yanı sıra, muhasebe bilgi sistemi kapsamında iç kontrol uygulamalarını incelemeye yönelik 17 adet soru oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, muhasebe bilgi sistemine yönelik iç kontrol uygulamalarını incelemek maksadı ile cevap aranan soru grupları ve kontrol ortamı öğeleri maddeler halinde verilmiştir.

Kurum içi yönetim süreci;

1. İç kontrol eksikliklerinin giderilmesi için hangi spesifik adımlar ve süreçler önerilebilir?
2. Organizasyon şemasındaki eksiklikler diğer süreçlerin işleyişini nasıl etkiliyor?
3. Faaliyet raporları eksik olduğu için hangi riskler daha olası hale geliyor?

Gelir ve Gider Süreçleri;

4. Gelir İdaresi süreçlerindeki mevcut sistemlerin (Otomasyon) entegrasyon sorunları nasıl çözülmelidir?
5. Tahsilat süreçlerinde yaşanan gecikmelerin kurum finansmanına uzun vadeli etkileri nelerdir?
6. Gider idaresindeki taşınır süreç yöneticiliğinin daha etkin çalışması için hangi yöntemler uygulanabilir?

Muhasebe Bilgi Sistemi;

7. Muhasebe ve otomasyon sistemindeki uyumsuzlukların giderilmesi için hangi teknoloji veya sistem iyileştirmeleri yapılmalıdır?
8. Alacakların tahsilat sürecinde yaşanan sorunların önüne geçmek için hangi alternatif çözümler düşünülebilir?
9. Cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmaması, raporlamaların doğruluğunu ne ölçüde etkiliyor?

Stok Yönetimi;

10. Stokların otomasyon sistemiyle Muhasebe kayıtları arasındaki farklılıkların ana kaynağı nedir?
11. Depolar arasında malzeme transferlerinin daha şeffaf takibi için hangi kontrol mekanizmaları kurulabilir?
12. Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için nasıl bir takip sistemi oluşturulabilir?

Personel Yönetimi;

13. Fazla mesai ödemelerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi için hangi yeni süreçler eklenebilir?
14. Yıllık izinlerin etkin planlaması personel motivasyonunu nasıl etkiler?
15. İzin planlaması ve takibindeki eksikliklerin, diğer personel süreçlerine etkileri nelerdir? Bu etkiler nasıl azaltılabilir?

Bilgi İşlem ve Sistemler;

16. Farklı programlar arasındaki veri entegrasyonu hangi yollarla daha etkili hale getirilebilir?
17. Otomasyon programlarından alınan verilerin güvenilirliğini artırmak için hangi önlemler alınabilir?

2.3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle katılımcılarla yapılan görüşmelerin ses kayıtları dinlenmiş ve bu kayıtlardan elde edilen cevaplar, yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan cevaplarla karşılaştırılarak, bilgisayar ortamında bir word dosyası haline getirilmiştir. Analiz sürecinde herhangi bir karışıklık olmaması için katılımcı görüşme formları kodlanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde, benzer verilerin temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir düzenleme ve yorumlama gerektiren içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analizi, verilerin tanımlanması, kodlanması ve temalar altında toplanması sürecini içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Analiz sürecinde, katılımcıların ifadeleri kavramlaştırılarak araştırma problemi çerçevesinde tema ve alt tema oluşturulmuştur (Brott ve Myers, 2002, Akt. Girgin ve ark., 2018). Bu süreçte, araştırmacının araştırma sorularını veya kavramsal çerçeveyi dikkate alması ve bu çerçevede verilerin içinde aranan unsurları sürekli olarak farkında olması gerekmektedir.

Çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için iç geçerliliği artırmak amacıyla, Merriam (1998) tarafından önerilen çeşitlendirme (triangulation) yöntemi kullanılmıştır; bu sayede farklı veri toplama araçları ve yöntemleriyle elde edilen bulguların tutarlılığı sağlanmıştır. Uzun süreli gözlemler yapılmış ve verilerin doğruluğu hakkında meslektaşlardan geri bildirim alınmıştır. Ayrıca, veriler katılımcılara geri sunulurken doğruluğu kontrol edilmiştir ve araştırmacının önyargıları açıkça belirtilmiştir. Katılımcıların sürece dahil edilmesi de iç geçerliliği güçlendirmiştir. Dış geçerliliği artırmak için ise, bulgular detaylı ve kapsamlı bir şekilde betimlenmiş, durumun tipik özellikleri açıklanmış ve farklı araştırma alanları kullanılmıştır.

2.4. Kurum İçi Yönetim ve Süreçlerde Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri

COSO'nun 2013 yılında yayınlamış olduğu iç kontrol bütünleşik çerçevede, iyi çalışan bir iç kontrol mekanizmasının oluşturulabilmesi için bir kontrol ortamının oluşturulması ifade edilmektedir. Bu kontrol ortamının oluşumunda ve bu bileşene bağlı olarak diğer bileşenlerin işler hale getirilerek, iç kontrol mekanizmasının işleyişinin

sağlanabilmesinde yönetimin bakış açısı, felsefesi ve iç kontrol faaliyetlerine yönelik yaklaşımı önem arz etmektedir. Bu husus COSO küpünün temelini oluşturmaktadır. Bu sebep ile sürece bütüncül bakışı sağlayacak katılımcılar, tüm süreci yöneten yöneticiler olduğundan bu başlık altındaki soruların sadece yöneticiler tarafından yanıtlanması uygun görülmüştür.

Araştırma katılımcısı hastane yöneticilerine “İç kontrol eksikliklerinin giderilmesi için hangi spesifik adımlar ve süreçler önerilebilir?” sorusu sorulmuş, verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular çeşitli temalar altında toplanmıştır. Katılımcıların ifadeleri, önerilen adımların farklı boyutlarını ve bunların hangi süreçlere yönelik olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, tablo 3’de betimlenmekte ve hemen devamında yorumlanmaktadır.

Tablo 3. İç Kontrol Eksikliklerinin Giderilmesi İçin Önerilen Adımlar

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	Yüzde (%)
Raporlama ve Süreç Takibi (100%)	Raporlama Sisteminin Kurulması	İç kontrol eksikliklerine yönelik raporlamalar hazırlanmalıdır. Bu raporlar, eksikliklerin niteliğini açıkça tanımlamalıdır.	1.YÖN-1, 3.YÖN-1	2	66.66
	Raporların Düzenliliği ve İçeriği	Raporlama süreci düzenli hale getirilerek, eksikliklerin sürekli izlenmesi ve kurumun performansına olan etkisinin değerlendirilmesi sağlanabilir.	1.YÖN-1	1	33.33
Yönetim ve Liderlik (100%)	Proaktif Yönetim Yaklaşımı	Yönetim, sadece eksiklikleri çözmekle kalmamalı, aynı zamanda gelecekte benzer sorunların tekrar yaşanmaması için kontrol mekanizmalarını daha da güçlendiren proaktif adımlar atmalıdır.	1.YÖN-1, 2.YÖN-1	2	66.66
	Hızlı Müdahale ve Risk Önceliklendirme	Yönetim, bir risk önceliklendirme sistemi geliştirerek, hangi eksikliklerin daha acil olduğunu belirleyebilmelidir.	2.YÖN-1	1	33.33
Koordinasyon ve İletişim (100%)	Departmanlar Arası Koordinasyon	Departmanlar arasında koordinasyonu güçlendirecek mekanizmalar kurulabilir; örneğin, düzenli toplantılar veya birimler arası bilgi paylaşımı platformları oluşturulabilir.	3.YÖN-1	1	33.33

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda;

Raporlama ve Süreç Takibi teması, en belirgin alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Görüşme sonuçları ve ABC hastanesinde yapılan gözlem sonuçları birleştirildiğinde, yönetime iç kontrol eksiklikleri hususunda düzenli raporlama yapılmadığı tespit

edilmiştir. Bu tema altında katılımcılar, iç kontrol eksikliklerinin giderilmesi için etkili bir raporlama sisteminin oluşturulmasının önemine vurgu yapmıştır. Örneğin, 1.YÖN-1 ve 3.YÖN-1 kodlu katılımcılar, iç kontrol süreçlerinde eksikliklerin açık bir şekilde tanımlandığı ve izlendiği raporlama mekanizmalarının kurulmasını önermiştir. Bu bağlamda, raporlama sisteminin kurulmasına yönelik öneriler, katılımcıların yüzde 66'sını kapsamaktadır. Diğer yandan, raporların düzenliliği ve içeriğinin geliştirilmesine yönelik görüşler, yüzde 33.33 oranında ifade edilmiştir. 1.YÖN-1 kodlu katılımcı, bu sürecin düzenli hale getirilmesiyle eksikliklerin sürekli izlenebileceğini ve kurum performansına olan etkilerinin değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Yapılan gözlem, belge incelemeleri ve katılımcı yanıtları toplu değerlendirildiğinde, kurumda henüz iç kontrole yönelik raporlama sisteminin oturmadığı, tüm süreçleri kapsayacak bir performans değerlemesi yapılmadığı ve bu sebep ile iç kontrolün kurum açısından yaratacağı avantajın henüz kullanılamadığı tespit edilmiştir. Bunun ile birlikte kurum yöneticilerinde konu ile ilgili farkındalığın bulunduğu ve konunun önemine yönelik adımlar atılmaya hazırlandığı gözlemlenmiştir.

Yönetim ve Liderlik teması altında ise, katılımcıların yüzde 66.66'sı proaktif bir yönetim yaklaşımını benimsemenin gerekliliğine işaret etmiştir. Yapılan mülakat sonuçları ve gözlemler, kontrol faaliyetlerinin yeterli etkinlikte olmadığını ve risklere müdahale konusunda hızlı aksiyon alınmadığını göstermektedir. Katılımcı cevapları da göz önünde bulundurulduğunda risk değerlendirme sürecinde özellikle risk önceliklendirme hususunda sorunların olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma katılımcılarının yanıtları da söz konusu bulguları desteklemektedir. Örneğin, 1.YÖN-1 ve 2.YÖN-1 kodlu katılımcılar, yönetimin sadece mevcut eksiklikleri çözmekle kalmayıp, gelecekte benzer sorunların ortaya çıkmasını önleyecek önleyici mekanizmalar geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, yüzde 33.33'lük bir oranla ifade edilen hızlı müdahale ve risk önceliklendirme alt temasında, 2.YÖN-1 kodlu katılımcı, yönetimin eksikliklerin aciliyet derecesini belirleyen bir risk önceliklendirme sistemi geliştirmesi gerektiğini savunmuştur.

Koordinasyon ve İletişim teması, yapılan incelemeler ve gözlemler, kurumda iç kontrole yönelik departmanlar arası bir iletişim mekanizmasının olmadığını göstermektedir. Yapılması planlanan veya yapılmış bir toplantı veya bu hususa yönelik bir belge tespit edilememiştir. Bu sebep ile gözlem sonuçları ile 3.YÖN-1 kodlu katılımcının tavsiyeleri

birbiri ile uyumludur. 3.YÖN-1 kodlu katılımcı, departmanlar arasındaki koordinasyonu artırmak için düzenli toplantılar ve bilgi paylaşımı platformlarının kurulmasını önermiştir. Bu tür mekanizmaların, iç kontrol süreçlerinde koordinasyonu güçlendireceği ve eksikliklerin daha hızlı bir şekilde tespit edilip giderilmesine yardımcı olacağını ifade etmiştir.

İç kontrol eksikliklerinin giderilmesi için organizasyonel alanlarda çeşitli stratejik adımların atılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Yönetim, kurumsal yapı içerisinde her birimin kendi sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmesini sağlamalıdır. Departmanlar arası iletişim ve koordinasyon sağlanması gerekmekte olup, ilgili birimler ile mutabakat kanallarının kurulması, bilgi akışının sistematik bir şekilde kontrol altına alınması önem arz etmektedir. Böylelikle, organizasyon genelinde hesap verebilirlik, süreç güvenilirliği ve operasyonel verimlilik gibi temel unsurlar desteklenmiş olacaktır.

Katılımcılara “Organizasyon şemasındaki eksiklikler diğer süreçlerin işleyişini nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuş, bu soruya katılımcı yöneticilerin verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 4’de betimlenmiştir. Bunun ile birlikte içerik analizi sonuçları, gözlem ve belge incelemesi yolu ile elde edilen bilgiler ile harmanlanarak tablo yorumlanmıştır.

Tablo 4. Organizasyon Şemasındaki Eksikliklerin Süreçlere Etkisine Yönelik Görüşler

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Yönetim Etkinliği ve Karar Alma Süreçleri	Karar süreçlerinde alma gecikme	Organizasyon şeması eksiklikleri, kararların alınmasını zorlaştırabilmektedir	1.YÖN-2 3.YÖN-2	2	66.66
	Sorumluluk karmaşası	Görev ve sorumluluklar net olmayınca süreçlerde çatışmalar yaşanabilir	1.YÖN-2 2.YÖN-2 3.YÖN-2	3	100
	Yönetim etkinliğinin azalması	Şemadaki belirsizlik, yönetimin performansını olumsuz etkileyebilir.	1.YÖN-2 2.YÖN-2	2	66.66
Çalışan Motivasyonu ve İletişim	Hiyerarşik belirsizlik	Hiyerarşi belli olmayınca çalışanlar kime rapor vereceğini bilememektedir.	2.YÖN-2 3.YÖN-2	2	66.66
	Görev belirsizliği	Görevler tam tanımlanmadığında çalışan motivasyonu düşmektedir.	2.YÖN-2	1	33.33
İş Süreçlerinde	Birimler arası	Koordinasyon eksikliği,	3.YÖN-2	1	33.33

Aksamalar	koordinasyon eksikliği	süreçlerin aksamasına sebep olmaktadır.			
	Stratejik hedeflerden sapmalar	Eksik şema, kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilmektedir.	1.YÖN-2, 3.YÖN-2	2	66.66

Katılımcılara yöneltilen “Organizasyon şemasındaki eksiklikler diğer süreçlerin işleyişini nasıl etkiliyor?” sorusu üzerine yapılan içerik analizi sonucunda, katılımcıların görüşleri üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; yönetim etkinliği ve karar alma süreçleri, çalışan motivasyonu ve iletişim, iş süreçlerinde aksamalar şeklinde sıralanmıştır. Bu temalar, organizasyon şemasındaki eksikliklerin süreçlerin işleyişine olan etkilerini çok boyutlu bir şekilde açıklamaktadır.

Yönetim Etkinliği ve Karar Alma Süreçleri temasında, katılımcılar organizasyon şemasındaki eksikliklerin yönetimin etkinliğini doğrudan olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Yapılan gözlemler ve katılımcı görüşmeleri göz önüne alınarak bir değerlendirme yapıldığında, hiyerarşik yapılanmanın tam oluşturulamaması ve iş ve görev tanımlarındaki belirsizlikler hem karar alma süreçlerini zorlaştırmakta hem de personel ve yönetim açısından iş takibini olumsuz etkilemektedir. Bu husus ise “Çalışan Motivasyonu ve İletişim” temasında da vurgulanacağı üzere personel verimliliğini azaltmakta, bunun ile birlikte yönetimin iş takibini yapmada zayıf kalması kurumsal performansı olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların yüzde 66.66’sı, organizasyonel şemadaki belirsizliklerin karar alma süreçlerini geciktirdiğini belirtmiştir. Örneğin, 1.YÖN-2, 3.YÖN-2 kodlu katılımcılar, eksikliklerin yönetim kararlarının alınmasını zorlaştırdığını dile getirmiştir. Sorumluluk karmaşası alt temasında ise yüzde 100’ü oranında katılımcı yani tüm katılımcılar, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmaması nedeniyle süreçlerde çatışmalar yaşandığını ifade etmiştir. 1.YÖN-2, 2.YÖN-2, 3.YÖN-2 kodlu katılımcılar, organizasyon şeması eksikliklerinin bu tür sorumluluk çatışmalarına zemin hazırladığını vurgulamıştır. Ayrıca, yönetim etkinliğinin azalması alt temasında, yüzde 66.66 oranında katılımcı, organizasyon şemasındaki belirsizliklerin yönetimin performansını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. 1.YÖN-2 ve 2.YÖN-2 kodlu katılımcılar, bu durumun kurumsal karar alma süreçlerine zarar verdiğini ifade etmiştir.

Çalışan Motivasyonu ve İletişim temasında ise, katılımcılar hiyerarşik belirsizlik ve görev tanımlarının net olmamasının çalışan motivasyonunu düşürdüğünü dile

getirmiştir. Hiyerarşik belirsizlik alt temasında, yüzde 66.66 oranında katılımcı, organizasyon şemasındaki eksiklikler nedeniyle çalışanların kime rapor vereceklerini bilemediklerini ifade etmiştir. Bu husus iç kontrol sistemine yönelik kontrol ortamında sorun olduğunu göstermektedir. 2.YÖN-2, 3.YÖN-2 kodlu katılımcılar, bu durumun iletişim kopukluklarına yol açtığını belirtmiştir. Kontrol ortamında yaşanan sorun ise iç kontrol sistemine yönelik bilgi ve iletişim bileşenindeki eksiklikler ile birleştiğinde daha büyük bir etki ortaya çıkarmaktadır. Görev belirsizliği alt temasında ise, 2.YÖN-2 kodlu katılımcı, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmamasının çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü vurgulamıştır. Çalışanların bağlı olduğu yönetim mekanizmasının net olmaması ve dolayısı ile süreç içerisinde yaşadıkları yönetsel ikilem hem performanslarını olumsuz etkilemekte hem de iş süreçlerinin aksamasına, yavaşlamasına ve bazen durmasına sebep olmaktadır.

İş Süreçlerinde Aksamalar teması altında, birimler arası koordinasyon eksikliği ve stratejik hedeflerden sapmalar önemli sorunlar olarak belirtilmiştir. Birimler arası koordinasyon eksikliği alt temasında, yüzde 33.33 oranında katılımcı, organizasyon şemasındaki eksikliklerin süreçlerde aksamalara neden olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, 3.YÖN-2 kodlu katılımcı, bu eksikliklerin süreçlerin sağlıklı bir şekilde işlenmesini engellediğini belirtmiştir. Stratejik hedeflerden sapmalar alt temasında ise yüzde 66.66 oranında katılımcı, eksik bir organizasyon şemasının kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırdığını dile getirmiştir. 1.YÖN-2 ve 3.YÖN-2 kodlu katılımcılar, bu durumun özellikle stratejik planlamaların uygulanmasında engeller yarattığını ifade etmiştir.

Elde edilen bulgulara kurumun Organizasyon şemasında eksiklikler olduğu görev, yetki ve sorumlulukları gösteren iş akışlarının tam olarak hazırlanmadığı gözlemlenmiştir. Organizasyon şeması, bir kurumun işleyişinde adeta kılavuz görevi görmektedir. Şemadaki eksiklikler, süreçlerin akışını doğrudan etkileyerek işleyişte aksamalara yol açabilir. Örneğin, bir görevle ilgili kimin sorumlu olduğunu net bir şekilde belirleyememek, işlerin gecikmesine veya tamamen durmasına sebep olabilir. Organizasyon şemasındaki eksikliklerin yönetim etkinliği, çalışan motivasyonu ve iş süreçlerinin aksaması üzerinde çok boyutlu ve olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir. Yönetim, tüm süreçleri içerecek şekilde bir organizasyon şemasının

oluşturulmasını sağlamalıdır. Organizasyon şemasının net, hiyerarşik ve koordine edici bir yapıda tasarlanması kurum performansı açısından kritik önem taşımaktadır.

Araştırma katılımcısı yöneticilere “Faaliyet raporları eksik olduğu için hangi riskler daha olası hale geliyor?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 5’de betimlenmiştir.

Tablo 5. Faaliyet Raporlarının Eksikliğinin Olası Risklere Etkisi

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Finansal Riskler	Stratejik kararların yanlış alınması	Kurum yöneticilerinin, kurum hakkında finansal değerlendirmeleri sağlıklı yapamamasına neden olabilir.	1.YÖN-3 2.YÖN-3	2	66.66
	Likidite sorunları	Faaliyet raporlarının yetersizliği finansal risklerin erken tespit edilmesini engellemektedir.	2.YÖN-3	1	33.33
Performans ve Hedef Değerlendirme	Performans ölçüm eksikliği	Performans ölçümü ve değerlendirme eksikliği çalışan motivasyonunu düşürebilir.	1.YÖN-3, 3.YÖN-3	2	66.66
	Hedef sapmaları ve planlama sorunları	Faaliyet raporları eksik olduğu için hedeflere ulaşma hususundaki ölçümler yapılamamaktadır.	3.YÖN-3	1	33.33
	Verimsiz kaynak tahsisi	Eksik raporlar, kurumun önceliklerini yanlış belirlemesine yol açabilmektedir.	3.YÖN-3	1	33.33
Kurum İçi Motivasyon ve İletişim	Belirsizlik ve çalışan motivasyonu kaybı	Çalışanlar, faaliyet raporlarının olmaması nedeniyle performanslarına katkı sağlayacak önlemler alamamaktadır.	1.YÖN-3	1	33.33

Yapılan analiz sonucunda, katılımcı görüşleri üç ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; finansal riskler, performans ve hedef değerlendirme, kurum içi motivasyon ve iletişim şeklinde sıralanmıştır. Bu temalar, faaliyet raporlarının eksikliğinin kurumsal işleyiş üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Finansal Riskler temasında, katılımcılar faaliyet raporlarının eksik olmasının stratejik kararların doğruluğunu ve kurumun mali durumunu etkilediğini ifade etmiştir. Stratejik kararların yanlış alınması alt temasında, katılımcıların yüzde 66.66’sı, eksik raporların kurum yöneticilerinin finansal değerlendirme yapmasını engellediğini belirtmiştir. Örneğin, 1.YÖN-3, 2.YÖN-3 kodlu katılımcılar, sağlıklı raporlamaların yokluğunda mali planlamaların sekteye uğradığını vurgulamıştır. Likidite sorunları alt temasında ise yüzde 33.33 oranında katılımcı, rapor eksikliğinin finansal risklerin erken tespit

edilmesini engellediğini dile getirmiştir. 2.YÖN-3 kodlu katılımcı, bu durumun kaynak kullanımında zorluklar yarattığını ifade etmiştir.

Performans ve Hedef Değerlendirme temasında, katılımcılar faaliyet raporlarının eksikliğinin kurumsal performansın ölçülmesini ve stratejik hedeflere ulaşılmasını zorlaştırdığını belirtmiştir. Performans ölçüm eksikliği alt temasında yüzde 66.66 oranında katılımcı, bu durumun çalışan motivasyonunu düşürdüğünü dile getirmiştir. Örneğin, 1.YÖN-3, 3.YÖN-3 kodlu katılımcılar, rapor eksikliğinin bireysel ve ekip performanslarının izlenmesini zorlaştırdığını ifade etmiştir. Hedef sapmaları ve planlama sorunları alt temasında, yüzde 33.33 oranında katılımcı, raporların eksikliğinin hedeflere ulaşma süreçlerini olumsuz etkilediğini vurgulamıştır. 3.YÖN-3 kodlu katılımcı, eksik raporların stratejik planlama yapmayı zorlaştırdığını ifade etmiştir. Ayrıca, verimsiz kaynak tahsisi alt temasında yine yüzde 33.33 oranında katılımcı, faaliyet raporlarının eksikliğinin kurumun kaynaklarını önceliklendirme konusunda hatalara neden olduğunu dile getirmiştir.

Kurum içi Motivasyon ve İletişim temasında ise, katılımcılar eksik faaliyet raporlarının çalışanların belirsizlik yaşamasına ve motivasyonlarının azalmasına yol açtığını belirtmiştir. Belirsizlik ve çalışan motivasyon kaybı alt temasında, yüzde 33.33 oranında katılımcı bu durumu dile getirmiştir. Örneğin, 1.YÖN-3 kodlu katılımcı, çalışanların faaliyet raporlarının olmaması nedeniyle kendi performanslarının kuruma katkısını değerlendiremediklerini ifade etmiştir.

Faaliyet raporlarının eksikliği, kurumun finansal ve operasyonel durumuna dair genel bir değerlendirme yapmaya engel olmaktadır. Yöneticiler, kurumun mevcut mali durumu, gider kalemleri ve gelir kaynakları gibi kritik finansal göstergeler hakkında doğru bilgiye ulaşamaz. Bu bilgi eksikliği, stratejik kararların yanlış verilmesine neden olabilir. Faaliyet raporlarının eksikliği kurumun finansal yönetimi, performans değerlendirmesi ve çalışan motivasyonu üzerinde çok yönlü olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Düzenli ve kapsamlı faaliyet raporları kurumsal işleyişin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. İşletme içinde riskleri içerecek şekilde faaliyet raporu hazırlanmalı ve yönetime sunulmalıdır. Bu husus hastane yönetiminin vereceği kararların doğruluğunu sağlama açısından önemsenmeli, faaliyet raporları düzenli aralıklar ile toplanmalı ve kurum yönetimi tarafından finansal ve operasyonel

riskler faaliyet raporları üzerinden değerlendirilmelidir. Kurumun stratejik hedefleri ile çalışanların hedefleri ortaklaştırılmalı ve değerlendirme sonuçları çalışanlar ile düzenli paylaşılarak, çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda düzeltici aksiyonlar almaları sağlanmalıdır.

2.5. Gelir ve Gider Süreçlerinde Karşılaşılan Eksiklikler ve Çözüm Önerileri

Başlık içerisinde incelenen hususlar Gelir – Gider İdaresi birimi çalışanlarına sorulan sorular üzerinden değerlendirilmiştir. Hastane içerisinde her birim kendi iş süreçlerine hakim olduğundan, ilgili sorulara yönelik cevapların sağlıklı olması adına Gelir – Gider İdaresi biriminin 3 personeli (birimdeki toplam personel sayısı) ile derinlemesine mülakat yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilerek bilgi alınmıştır. Bunun ile birlikte verilerin sağlıklı olması adına birim içerisinde gözlemler yapılmış ve belge incelemesi yolu ile edinilen bilgiler aracılığı ile görüşmeler esnasında elde edilen bilgiler teyit edilmiştir.

Gelir ve gider idaresi birimi personeli araştırma katılımcılarına “Gelir İdaresi süreçlerindeki mevcut sistemlerin otomasyon-entegrasyon sorunları nasıl çözümlenmelidir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 6’da betimlenmiştir.

Tablo 6. Gelir İdaresi Süreçlerindeki Sistem Entegrasyon Sorunlarının Çözümüne Yönelik Öneriler

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Sistem Geliştirme ve Teknolojik İyileştirme	<i>Yazılım altyapısının geliştirilmesi</i>	Sistem üzerinden programlara geliştirme yapılmalıdır.	1.GİB-4 2.GİB-4 3.GİB-4	3	100
	<i>Kodlama optimizasyonlarının yapılması</i>	Mevcut kodlama altyapısında optimizasyon yapılabilir.	1.GİB-4	1	33.33
	<i>Performans artırıcı yeniliklerin uygulanması</i>	Sistemlerin performansını artırmaya yönelik yenilikler uygulanmalıdır.	1.GİB-4	1	33.33
Kullanıcı Odaklı Çözümler	<i>Kullanıcı deneyimlerinin değerlendirilmesi</i>	Programları kullanan kişilerin başlıca problemleri değerlendirilmelidir.	2.GİB-4 3.GİB-4	2	66.66
	<i>Eğitim ve kullanıcı</i>	Kullanıcıların eğitim süreçleri	2.GİB-4	1	33.33

	<i>dostu arayüz tasarımı</i>	güçlendirilmelidir.			
	<i>Geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi</i>	Kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak toplanmalıdır.	2.GİB-4	1	33.33
API (Uygulama Programlama Arabirimi) Kullanımı ve Veri Entegrasyonu	<i>API'ler aracılığıyla veri alışverişinin kolaylaştırılması</i>	Aktarım yapılacak program tarafından API geliştirilerek entegrasyon sağlanabilir.	3.GİB-4	1	33.33
	<i>Otomatik doğrulama ve veri filtreleme mekanizmaları</i>	API üzerinden yapılan aktarımda otomatik doğrulama mekanizmaları uygulanabilir.	3.GİB-4	1	33.33
	<i>Ortak veri formatlarının oluşturulması</i>	Her iki sistem için ortak bir veri formatı oluşturulmalıdır.	3.GİB-4	1	33.33

Katılımcılara “Gelir İdaresi süreçlerindeki mevcut sistemlerin otomasyon-entegrasyon sorunları nasıl çözülmelidir?” sorusu sorulmuş ve içerik analizi sonucunda görüşler üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; sistem geliştirme ve teknolojik iyileştirme, kullanıcı odaklı çözümler ve API (Uygulama Programlama Arabirimi) kullanımı ile veri entegrasyonu şeklinde sınıflandırılmıştır. Katılımcıların önerileri “teknolojik altyapı, kullanıcı deneyimi ve entegrasyon süreçlerini” konusunda kapsamlı çözümler sunmaktadır.

Sistem Geliştirme ve Teknolojik İyileştirme teması altında, katılımcılar sistemlerin performansının artırılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur. Yazılım altyapısının geliştirilmesi alt temasında, 1.GİB-4, 2.GİB-4 ve 3.GİB-4 kodlu katılımcılar, sistem üzerinden mevcut programların güncellenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu görüş, yüzde 100 oranında paylaşılmıştır. Ayrıca kodlama optimizasyonlarının yapılması alt temasında katılımcılardan biri, mevcut kodlama altyapısında iyileştirme çalışmaları yapılabileceğini belirtmiştir. Performans artırıcı yeniliklerin uygulanması alt temasında ise yine 1.GİB-4 kodlu katılımcı, sistem performansını artırmaya yönelik yeniliklerin hayata geçirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu üç öneri, sistemin teknolojik altyapısını güçlendirerek entegrasyon sorunlarını çözmeyi amaçlamaktadır.

Kullanıcı Odaklı Çözümler teması, kullanıcı deneyimlerini ön planda tutarak sistem entegrasyonunun iyileştirilmesini ele almaktadır. Kullanıcı deneyimlerinin değerlendirilmesi alt temasında, 2.GİB-4 ve 3.GİB-4 kodlu katılımcılar, program

kullanıcılarının karşılaştığı sorunların analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eğitim ve kullanıcı dostu arayüz tasarımı alt temasında ise 2.GİB-4 kodlu katılımcı, kullanıcıların eğitim süreçlerinin güçlendirilmesi ve sistemlerin daha kullanıcı dostu hale getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi alt temasında ise kullanıcı geri bildirimlerinin düzenli olarak toplanmasının önemine dikkat çekilmiştir. Bu öneriler, sistemlerin kullanıcı dostu ve daha işlevsel hale getirilmesine odaklanmaktadır.

API (Uygulama Programlama Arabirimi) Kullanımı ve Veri Entegrasyonu teması, sistemler arası veri alışverişinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik öneriler içermektedir. API'ler aracılığıyla veri alışverişinin kolaylaştırılması alt temasında 3.GİB-4 kodlu katılımcı, entegrasyonun API'ler geliştirilerek sağlanabileceğini belirtmiştir. Otomatik doğrulama ve veri filtreleme mekanizmaları alt temasında aynı katılımcı, API üzerinden veri aktarımı sırasında doğrulama mekanizmalarının devreye sokulması gerektiğini ifade etmiştir. Ortak veri formatlarının oluşturulması alt temasında ise, her iki sistem için ortak bir veri formatı belirlenmesinin entegrasyon sürecini kolaylaştıracağı belirtilmiştir. Bu öneriler, yüzde 33.33 oranında katılımcılar tarafından dile getirilmiştir ve veri entegrasyonu konusunda sistemlerin uyumluluğunu artırmayı hedeflemektedir.

Analiz edilen yanıtlarda katılımcılar, mevcut sistemlerin entegrasyon sorunlarının çözümü için teknoloji odaklı, kullanıcı merkezli ve entegrasyon süreçlerine yönelik spesifik öneriler sunmuştur. Yapılan gözlemler ve belge incelemeleri göz önünde bulundurularak; kullanılan sistemlerin son sürüm olması sebebi ile personelin bilginin işlenmesi, takibi ve denetimi konusunda sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Sisteme kaydedilen bilginin kontrolünü sağlama konusunda sistemsel güçlüklerin olması sebebi ile etkin bir kayıt düzeninin oluşturulmasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların engellenebilmesi için personele yönelik geliştirici eğitimlerin planlanması ve bu planların hızlıca uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Personelin eğitimi sağlandığı takdirde programların tüm modüllerinin kullanılması sağlanabilecek, bu ise iş süreçlerini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır. Ayrıca, kurumda personelin kullanılan sistemlere yönelik geri bildirimleri alınmamaktadır. Bu ise yanlış işlem riskini arttırmakta, iş süreçlerinde yavaşlamalara sebep olmakta ve personel performansını azaltmaktadır. Geri bildirimlerin düzenli olarak alınması ve bu doğrultuda sistemlerin

işleyişine yönelik iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Kullanıcıların süreçlere aktif katılımı sağlanarak hem mevcut sistemlerin entegrasyonu hem de bu sistemlerin verimliliği artırılabilir. Yapılan görüşmeler, kurum personelinin bu konuda farkındalık sahibi olduğunu göstermek ile birlikte, gözlem sonuçları henüz konu ile ilgili yeterli düzeyde aksiyon alınmadığını ortaya koymaktadır.

Hastanede muhasebe bilgi sistemi açısından en önemli hususlardan biri ise tahsilat süreçleridir. Yapılan inceleme ve gözlemlerde tahsilat süreçleri hakkında çeşitli sorunlar gözlemlenmiş, bu sebep ile gelir ve gider idaresi birimi çalışanlarına “Tahsilat süreçlerinde yaşanan gecikmelerin kurum finansmanına uzun vadeli etkileri nelerdir?” sorusu sorulmuş ve alınabilecek önlemler hususunda bir kanı oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7’de betimlenmiştir.

Tablo 7. Tahsilat Süreçlerinde Yaşanan Gecikmelerin Kurum Finansmanına Uzun Vadeli Etkileri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Finansal İstikrarın Kaybı	<i>Enflasyonist etkiler ve maliyet artışı</i>	Tahsilatlar gecikince enflasyonun yüksekliği sebebiyle kurum olumsuz etkilenebilmektedir.	1.GİB-5 2.GİB-5 3.GİB-5	3	100
	<i>Reel değer kaybı</i>	Gecikmiş alacakların reel değeri düşmüş olabilir ve aynı miktarda malzeme temin edilemez hale gelebilmektedir.	1.GİB-5	1	33.33
	<i>Bütçe planlamalarının aksaması</i>	Kurumun finansal dengesi bozulabilir ve bütçe planlamalarını sektöre uğratabilmektedir.	1.GİB-5	1	33.33
Operasyonel Aksamalar	<i>Stok yönetimindeki zorluklar</i>	Kurum, finansal kaynak eksikliği nedeniyle gerekli malzemeleri stoklayamaz hale gelebilir.	2.GİB-5	1	33.33
	<i>Yüksek maliyetli malzemelere bağımlılık</i>	Tahsilat gecikmeleri nedeniyle uygun fiyatlı ürünler zamanında alınamayabilir .	2.GİB-5 3.GİB-5	2	66.66
	<i>Hizmet sürdürülebilirliğin zayıflaması</i>	Tahsilat gecikmeleri, hizmetlerin sürdürülebilirliğini zayıflatabilir.	2.GİB-5	1	33.33
Hazır Sermaye	<i>Hazır sermaye</i>	Tahsilat gecikmeleri, hazır		2	66.66

ve Likidite	<i>bağımlılığının artması</i>	sermayeye bağımlılığı arttırabilir.	3.GİB-5 1.GİB-5		
	<i>Kısa vadeli borçlanma imkanlarının azalması</i>	Nakit akışının yavaşlaması, kısa vadeli borçlanma imkanlarını kısıtlayabilmektedir.	3.GİB-5	1	33.33
	<i>Kredi notu düşüşü ve finansal güvenilirlik kaybı</i>	Hazırlıksız borçlanmalar, kurumun kredi notunun düşmesine neden olmaktadır.	3.GİB-5	1	33.33

Katılımcılara “Tahsilat süreçlerinde yaşanan gecikmelerin kurum finansmanına uzun vadeli etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve cevaplar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Görüşme sonuçları; finansal istikrarın kaybı, operasyonel aksamalar ve hazır sermaye ile likidite konularında yoğunlaşmaktadır. Her tema altında yer alan alt temalar, katılımcıların tahsilat süreçlerindeki gecikmelerin finansal yapıya olumsuz etkilerini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Finansal İstikrarın Kaybı teması; tahsilat gecikmelerinin enflasyonist etkiler, reel değer kaybı ve bütçe planlamalarının aksaması üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Katılımcıların tamamı tahsilatların gecikmesi durumunda enflasyon nedeniyle maliyetlerin arttığını ve kurumun finansal dengesinin olumsuz etkilendiğini belirtmiştir (1.GİB-5, 2.GİB-5, 3.GİB-5). Bir katılımcı, geciken alacakların reel değerinin düşmesiyle aynı miktarda malzeme temin edilemez hale geldiğini ifade etmiştir. Ayrıca bütçe planlamalarının sektöre uğramasının, kurumun uzun vadeli mali stratejilerinde belirsizliklere neden olduğunu ifade etmiştir.

Operasyonel Aksamalar teması, tahsilat gecikmelerinin stok yönetimi, maliyet kontrolü ve hizmet sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. 2.GİB-5 ve 3.GİB-5 kodlu katılımcılar, finansal kaynak eksikliği nedeniyle kurumun stoklama yapamamasından ve bu durumun hizmetlerin sürdürülebilirliğini zayıflatmasından bahsetmişlerdir. Bu alt tema yüzde 66.66 oranında dile getirilmiştir. Ayrıca, tahsilatların gecikmesi nedeniyle kurumların uygun fiyatlı ürünleri zamanında alamaması, yüksek maliyetli ürünlere bağımlılığı artırarak maliyet yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu görüşler, operasyonel süreçlerde yaşanan aksaklıkların finansal sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır ve yüzde 33.33 oranında ifade edilmiştir.

Hazır Sermaye ve Likidite teması, tahsilat gecikmelerinin hazır sermaye bağımlılığı, borçlanma imkanları ve kredi notu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Katılımcılar, tahsilatların zamanında gerçekleşmemesinin hazır sermaye kullanımını artırdığını ve kısa vadeli borçlanma imkanlarını sınırladığını belirtmiştir (3.GİB-5 ve 1.GİB-5). Ayrıca, hazırlıksız borçlanmaların kurumun kredi notunu düşürerek finansal güvenilirliğini zayıflattığı vurgulanmıştır. Bu alt tema da yüzde 66.66 oranında dile getirilmiştir.

Katılımcı yanıtları ve incelenen evraklar üzerinden hareket ile hastanenin tahsilat süreçlerinde yaşadığı gecikmeler, kurumun finansal istikrarını bozmakta, operasyonel süreçlerde aksamalara neden olmakta ve likidite yönetimini zorlaştırmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi kritik sektörlerde bu durum hizmet aksaklıklarına yol açabilmektedir. Tahsilat gecikmeleri nedeniyle uygun fiyatlı ürünleri (örneğin medikal malzemeleri) zamanında satın alamamak, yüksek maliyetli malzemelere bağımlılığı arttırarak maliyetlerin artmasına ve hizmetlerin sürdürülebilirliğinin zayıflamasına neden olabilir. Hastanenin son dönemdeki yüksek maliyetli medikal malzeme alımının sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Özellikle “hastane alacaklarının takibine yönelik politikaların net oluşturulmaması, pek çok alacağın vadesi gelmesine rağmen tahsilat prosedürlerinin henüz başlatılmaması, ticari alacaklara ilişkin cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmaması” tahsilatların kurum zafiyeti sebebi ile yapılamamasına sebep olmaktadır. Bunun ile birlikte tahsilatı güç olan alacakların tespitinin yapılamaması veya gecikmeli yapılması, yönetimin alacağı finansal kararları olumsuz etkilemekte ve hukuki süreçlerde gecikmeler olmasına sebep olmaktadır. Bu bilgilerden hareket ile kurumun ilk etapta alması gereken önlemler;

- Ticari alacak takibini yapabilecek bir sistem / mekanizma oluşturulmalıdır. Bu sistem / mekanizma ticari alacakları; alacakların türü, tahsil vadesine kalan süre, protestolu alacaklar, dava sürecindeki alacaklar ve tahsilat imkanı kalmayan alacaklar şeklinde gruplandırarak takip etmelidir.
- Kullanılan tahsilat sistemi bir yazılım vasıtası ile oluşturulacak ise bu yazılımın içerisine yama yazılımlar ile erken uyarı sağlayacak alarm sistemleri oluşturabilmesi önem arz etmektedir.

- Kurumun tahsilat işlemleri için, ticari alacağın süresi dolduğunda hangi adımların atılacağına yönelik prosedürleri oluşturması ve bu prosedürlerin uygulanma zaman dilimlerinin tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ticari alacaklara yönelik düzenli mutabakatların yapılması gerekmektedir.
- Alacakların yaşlandırılması yapılarak tahsili mümkün olmayan alacaklara karşılık ayrılması, muhasebe bilgi sisteminin bu hususta oluşturacağı bilgilerin doğruluğu açısından önem arz etmelidir.
- Tüm bunların yanı sıra alacaklar ve takibine yönelik yönetime düzenli raporlar oluşturulması ve yönetimin bu yol ile alacağı finansal riskler konusundaki kararların doğruluğunun sağlanması gerekmektedir.
- Tahsilat konusunda sorun yaşanan sigorta şirketleri ile yapılacak anlaşmalar veya mevcut anlaşmaların sürdürülmesi konusundaki kararlar, yönetim tarafından gelen raporlar göz önünde bulundurularak düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Gelir ve gider idaresi birimi çalışanı olan araştırma katılımcılarına “Gider idaresindeki taşınır süreç yöneticiliğinin daha etkin çalışması için hangi yöntemler uygulanabilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 8’te betimlenerek yorumlanmıştır.

Tablo 8. Gider İdaresindeki Taşınır Süreç Yöneticiliğinin Daha Etkin Çalışması İçin Uygulanabilecek Yöntemler

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Eğitim ve Kalifiye Personel	Eğitimli ve kalifiye personel istihdamı	Bu birimde daha eğitimli ve kalifiye personeller çalıştırılabilir.	1.GİB-6 2.GİB-6	2	66.66
	Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi	Çalışanlara düzenli aralıklarla hizmet içi eğitimler verilmesi önemlidir.	1.GİB-6 2.GİB-6 3.GİB-6	3	100
	Personelin stratejik bakış açısı kazanmasını sağlama	Eğitim, personelin süreçlere stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmasına yardımcı olabilmektedir.	1.GİB-6 2.GİB-6 3.GİB-6	3	100

Yazılı Talimat ve Standartlar	<i>Süreçlerin yazılı talimatlarla düzenlenmesi</i>	Satın alınan malzemeler, kullanılan depo ve birimler arasında yazılı talimatlar ile daha verimli kullanılabilir.	2.GİB-6	1	33.33
	<i>Taşınır mal giriş-çıkış süreçlerinin şeffaflığı</i>	Taşınır mal giriş-çıkış süreçleri için yazılı talimatlar şeffaflığı artırır ve zaman kaybını önleyebilir.	1.GİB-6 2.GİB-6 3.GİB-6	3	100
	<i>Dijital araçlarla talimatların desteklenmesi</i>	Dijital araçlarla desteklenen talimatlar süreçlerin izlenebilirliğini güçlendirir.	1.GİB-6 2.GİB-6 3.GİB-6	3	100
Planlama ve Teknolojik Çözümler	<i>Yıllık malzeme ihtiyaç analizlerinin yapılması</i>	Planlama, hangi malzemenin ne zaman ve ne miktarda kullanılacağını belirleyerek kaynak israfını önlemektedir.	3.GİB-6	1	33.33
	<i>Depolama kapasitesi ve malzeme temin sürelerinin optimize edilmesi</i>	Depolama kapasitelerinin optimize edilmesi ve malzeme temin sürelerinin planlanması verimliliği arttırabilir.	3.GİB-6	1	33.33
	<i>ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri ile otomatik planlama</i>	ERP sistemleri gibi teknolojik araçlarla yapılan planlama, eksiklikleri veya fazlalıkları erken tespit etmeyi sağlamaktadır.	2.GİB-6 3.GİB-6	2	66.66

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşleri; eğitim ve kalifiye personel, yazılı talimat ve standartlar ile planlama ve teknolojik çözümler temaları altında toplanmıştır. Her tema, taşınır süreç yöneticiliğinin daha etkin çalışması için önerilen spesifik yöntemleri kapsamaktadır.

Eğitim ve Kalifiye Personel teması, taşınır süreç yöneticiliğinde çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasının önemini vurgulamaktadır. 1.GİB-6, 2.GİB-6 kodlu katılımcılar, bu süreçte daha eğitimli ve kalifiye personellerin istihdam edilmesinin verimliliği artıracağını ifade etmişlerdir. Ayrıca, 1.GİB-6, 2.GİB-6, 3.GİB-6 kodlu katılımcılar düzenli hizmet içi eğitimlerin sağlanmasının öneminden bahsetmişlerdir. Eğitimli personelin, süreçleri daha verimli ve hatasız bir şekilde yönetebileceği ve olası sorunları önleyebileceği öngörülmektedir. Bu alt tema, katılımcıların yüzde 100'ü tarafından dile getirilmiştir.

Yazılı Talimat ve Standartlar teması, taşınır süreçlerin düzenlenmesi ve şeffaflığının artırılmasında yazılı talimatların önemini öne çıkarmaktadır. 2.GİB-6 kodlu katılımcı, satın alınan malzemelerin kullanılan depo ve birimler arasında yazılı talimatlarla yönetilmesinin süreçlerin daha düzenli işlemesine katkıda bulunacağını ifade etmiştir. Ayrıca, taşınır mal giriş-çıkış süreçlerinin şeffaflığı için bu tür talimatların kritik olduğu belirtilmiş ve dijital araçlarla desteklenen talimatların, süreçlerin izlenebilirliğini güçlendirdiği vurgulanmıştır. 1.GİB-6, 2.GİB-6, 3.GİB-6 kodlu katılımcılar, yazılı talimatların zaman kaybını önleyerek süreçleri hızlandıracağını belirtmiş ve bu görüş yüzde 100 oranında ifade edilmiştir.

Planlama ve Teknolojik Çözümler teması, taşınır süreç yöneticiliğinin etkinliği için planlamanın ve teknolojinin önemini vurgulamaktadır. 2.GİB-6 ve 3.GİB-6 kodlu katılımcılar, yıllık malzeme ihtiyaç analizlerinin yapılmasının, depolama kapasitelerinin optimize edilmesinin ve malzeme temin sürelerinin planlanmasının verimliliği artıracağını belirtmiştir. Ayrıca, ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) gibi teknolojik araçlarla yapılan otomatik planlamanın, eksiklikleri veya fazlalıkları erken tespit etmede etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu öneriler, katılımcılar arasında yüzde 66.66 oranında dile getirilmiştir.

Yapılan gözlemler, incelenen bilgi ve belgeler ile katılımcı yanıtları göz önünde bulundurulduğunda hastanenin taşınır süreç yönetmeliğine yönelik etkinliği sağlaması olası kayıpları azaltma ve kurum performansını artırma amacına hizmet etmektedir. Bu sebep ile taşınır süreç yöneticiliğinin daha etkin bir şekilde çalışabilmesi için kurumun aşağıdaki kontrol faaliyetlerini yürürlüğe koyması elzemdir;

- Taşınır süreç yönetmeliğine yönelik kurum içi eğitimlerin artırılması ve personelde bu bilincin (farkındalığın) oluşturulması gerekmektedir.
- Taşınır malzemeye yönelik süreçlerin yazılı talimatlarla düzenlenmesi ve teknolojik araçların kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir.
- Farklı otomasyon ve entegrasyon programlarının kullanılması ve programı kullanan kişilerin sadece kendi kullandıkları modülleri biliyor olmaları; bilginin işlenmesi, takibi ve denetimini zorlaştırmaktadır.

- Veri akışının takibi ve kontrolünün sağlanması, etkin bir kayıt düzeninin oluşturulabilmesi için personele gerekli eğitimlerin verilmesi ve yetki alanlarının tespit edilerek ilgili personel / personellerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Otomasyon ve entegrasyon programları konusunda personellere tüm modülleri anlamlandırabilmeleri için verilen eğitimler, aynı zamanda personelin olası hata risklerini minimize etmesine ve süreçlere hem bütüncül hem de stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmasına yardımcı olacaktır.
- Taşınır süreçlerine yönelik yapılan planlama, taşınır süreç yönetiminin temel taşıdır. Etkili bir planlama, hangi malzemenin ne zaman ve ne miktarda kullanılacağını önceden belirleyerek kaynak israfını önleyecek ve iş süreçlerini hızlandıracaktır. Örneğin, “yıllık malzeme ihtiyaç analizlerinin yapılması, depolama kapasitelerinin optimize edilmesi ve malzeme temin sürelerinin planlanması” taşınır süreç yönetiminde kurumsal verimliliği arttıracak kontrol faaliyetleri arasında sıralanabilir.

Sayılan kontrollerin bir arada uygulanması, süreçlerdeki verimliliği artırarak, kaynak israfını önleyecek ve taşınır süreçlerin daha düzenli ve şeffaf bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır.

2.6. Muhasebe Sistemine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri

Araştırmanın bu başlığı içerisinde incelenen hususlar, muhasebe bilgi sistemine yönelik eksiklerin tespitini sağlamaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Belirlenen kontrol eksikleri üzerinden alınabilecek önlemlerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu sebep ile eksikleri en iyi tanımlayabilecek katılımcı grubu muhasebe departmanı personelidir. Hastanenin muhasebe biriminde 3 personel çalışmaktadır. Derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak 3 personele yönlendirilen sorular ve sorulara verdikleri yanıtlar aşağıda tablolar halinde gösterilmekte ve yorumlanmaktadır. Bunun ile birlikte birimde belge incelemesi ve gözlem yöntemi kullanılarak elde edilen bilgi ve belgelerin katılımcı yanıtlarını destekleyecek şekilde karşılaştırmalı incelenmesi, elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik tarafımızca alınmış bir önlemdir.

Muhasebe birimi çalışanı araştırma katılımcılarına “BKMYS ve otomasyon sistemindeki uyumsuzlukların giderilmesi için hangi teknoloji veya sistem iyileştirmeleri yapılmalıdır?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek, sonuçlar Tablo 9’da betimlenmiştir.

Tablo 9. BKMYS ve Otomasyon Sistemindeki Uyumsuzlukların Giderilmesine Yönelik Teknoloji ve Sistem İyileştirme Önerileri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Yenilikçi Sistem Seçimi	<i>Entegre çalışabilen yenilikçi otomasyon sistemleri</i>	Entegrasyonu olan daha yenilikçi bir otomasyon sistemi seçilerek kullanılmalıdır.	1.MUH-7	1	33.33
	<i>Bulut tabanlı ve yapay zeka destekli sistemler</i>	Bulut tabanlı ve yapay zeka destekli otomasyon sistemleri, BKMYS ile yüksek entegrasyon kapasitesine sahiptir.	1.MUH-7 3.MUH-7	2	66.66
	<i>API destekli veri transfer sistemleri</i>	API destekli sistemler, farklı yazılımlar arasında hızlı ve güvenilir veri transferine olanak tanımaktadır.	1.MUH-7 3.MUH-7	2	66.66
Farklı Sistem Geçişi	<i>Yeni otomasyon sistemine geçiş</i>	Farklı bir otomasyon sistemine geçiş yapılmalıdır.	2.MUH-7	1	33.33
	<i>Teknik entegrasyon testleri ve geçiş planı</i>	Yeni sistemin BKMYS ile tam uyumlu olduğundan emin olunmalı ve teknik entegrasyon testleri yapılmalıdır.	2.MUH-7	1	33.33
	<i>Çalışan adaptasyonu ve teknik destek</i>	Çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmeli ve geçiş döneminde teknik destek sağlanmalıdır.	2.MUH-7	1	33.33
Mevcut Sistemin Geliştirilmesi	<i>Mevcut sistemdeki eksik ve aksak yönlerin tespiti ve giderilmesi</i>	Farklı bir programa geçmeden önce mevcut programın eksik ve aksak yönleri tespit edilip geliştirilmelidir.	3.MUH-7	1	33.33
	<i>Kullanıcı geri bildirimlerine dayalı geliştirme</i>	Mevcut sistemin eksikliklerini anlamak için kullanıcılardan geri bildirimler alınmalıdır.	3.MUH-7	1	33.33
	<i>Teknik destek ve yazılım geliştirme ekibiyle iş birliği</i>	Mevcut sistemi geliştirmek için yazılım geliştirme ekibiyle ortaklaşa çalışmalar yürütülmeli veya sistem sağlayıcısından teknik destek alınmalıdır.	3.MUH-7 1.MUH-7	2	66.66

*BKMYS: Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilgi Sistemi; API: Uygulama Programlama Arayüzü.

Katılımcıların yanıtları kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonuçları üç ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; yenilikçi sistem seçimi, farklı sistem geçişi ve mevcut sistemin geliştirilmesidir. Katılımcılar, sistem uyumsuzluklarının giderilmesine yönelik hem teknik hem de süreç bazlı iyileştirmeler önermiştir.

Yenilikçi Sistem Seçimi teması kapsamında araştırma katılımcıları, mevcut uyumsuzlukların tamamen yeni ve ileri teknoloji sistemlerle aşılabileceğini ifade

etmekte ve vurgulamaktadır. 1.MUH-7 ve 3.MUH-7 kodlu katılımcılar, BKMYS ile entegre çalışabilen yenilikçi otomasyon sistemlerinin tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, bulut tabanlı ve yapay zeka destekli otomasyon sistemlerinin, yüksek entegrasyon kapasitesi sayesinde veri uyumsuzluklarının ortadan kaldırılabilmesi ifade edilmiştir. Ayrıca, API (Uygulama Programlama Arayüzü) destekli veri transfer sistemlerinin, farklı yazılımlar arasında hızlı ve güvenilir veri akışını sağlamada etkili olabileceği belirtilmiştir. Bu öneriler, katılımcılar arasında yüzde 66.66 oranında dile getirilmiştir.

Farklı Sistem Geçiş teması, mevcut sistemlerin değiştirilerek daha uyumlu bir otomasyon altyapısına geçiş yapılmasını önermektedir. 2.MUH-7 kodlu katılımcı, yeni otomasyon sistemine geçiş yapılmasının, sistem uyumsuzluklarını gidermek için köklü bir çözüm olacağını vurgulamıştır. Ancak bu sürecin başarılı olması için teknik entegrasyon testlerinin yapılması ve yeni sistemin BKMYS ile tam uyumlu olduğundan emin olunması gerektiği ifade edilmiştir. 2.MUH-7 kodlu katılımcı, geçiş sürecinde çalışan adaptasyonunun sağlanmasının önemine dikkat çekmiş ve teknik destek sağlanarak, bu sürecin kolaylaştırılabilmesini belirtmiştir. Bu görüşler de yüzde 33.33 oranında ifade edilmiştir.

Mevcut sistemin geliştirilmesi teması, farklı bir sisteme geçiş yapmak yerine, hali hazırda kullanılan yazılımların geliştirilmesinin daha uygun bir yöntem olabileceğini öne sürmektedir. 3.MUH-7 ve 1.MUH-7 kodlu katılımcılar, mevcut sistemdeki eksikliklerin tespit edilmesi ve kullanıcı geri bildirimlerine dayanarak bu sistemin iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Mevcut sistemin eksik yönlerini gidermek için yazılım geliştirme ekipleriyle iş birliği yapılması veya sistem sağlayıcısından destek alınması önerilmiştir. Bu yaklaşımlara katılımcıların, katılım düzeyi yüzde 66.66'dır.

Araştırma kapsamında incelenen bilgiler, yapılan gözlemler ve katılımcı yanıtları göz önünde bulundurulduğunda BKMYS ve otomasyon sistemi arasında önemli uyumsuzlukların bulunduğu tespit edilmiştir. Bu husustaki en önemli sorunun bir sistemden diğerine otomasyonun çok düşük seviyede olmasıdır. Otomasyon imkanı sınırlı olduğu için iş ve işlem süreçleri olması gerekenden çok yavaş gerçekleştirilmekte ve bunun bir sonucu olarak da raporlamada sorunlar yaşanmaktadır. Bunun ile birlikte, bu husus eksik bilgi riski ve hata riskini arttırmaktadır. Sistemler arasında otomasyonun

düşük düzeyde olması, hızlı ve güvenli veri paylaşımını engellemektedir. Bu sebep ile Analiz edilen cevaplarda katılımcılar, BKMYS ve otomasyon sistemindeki uyumsuzlukların çözümü için hem yenilikçi sistemlerin seçilmesi hem de mevcut altyapının iyileştirilmesi konusunda öneriler sunmuşlardır. Hastanenin günümüz teknolojik değişimine yeterli düzeyde uyum sağlayamaması ve teknolojik alt yapı yatırımlarını geciktirmesi iç kontrol sistemi açısından kontrol faaliyetlerini sekteye uğratmaktadır. İyileştirme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi, sistem kullanıcılarının ihtiyaçlarının dikkate alınması ve teknik destek süreçlerinin planlı bir şekilde yürütülmesi bu süreçte kritik öneme sahip olacaktır. Mevcut sistemin eksikliklerini anlamak için kullanıcı geri bildirimleri alınması gerekmektedir. Eğer hastane mevcut sistem ile süreçlerini yenileyerek sürdürecektir ise kullanıcı geri bildirimlerini düzenli olarak toplamalı ve riske yönelik bilgileri göz önünde bulundurarak, risklere karşılık verebilmesini sağlayacak kontroller oluşturmalıdır. Sistem performansı analiz edilmeli ve uyumsuzlukların kaynakları tespit edilmelidir. Örneğin, otomasyon sisteminde yaşanan veri aktarımı sorunları, yazılım güncellemeleri veya ek modüllerin geliştirilmesiyle giderilebilecektir. Bu yaklaşım, hem çalışanların mevcut sistemdeki deneyimlerinden yararlanılmasını sağlayacak, hem de gereksiz yazılım değişikliklerinin önüne geçecektir. Böylece hastanenin maliyet tasarrufu sağlamasına imkan oluşturulacaktır.

Araştırma katılımcısı muhasebe birimi çalışanlarına araştırma kapsamında “Alacakların tahsilat sürecinde yaşanan sorunların önüne geçmek için hangi alternatif çözümler düşünülebilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek, sonuçlar Tablo 10’da betimlenmiştir.

Tablo 10. Alacakların Tahsilat Sürecinde Yaşanan Sorunların Önüne Geçmek İçin Önerilen Alternatif Çözümler

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Yaptırım Mekanizmaları	<i>Gecikme durumunda kademeli yaptırım uygulamaları</i>	Alacaklar zamanında tahsil edilemediği zaman yaptırımlar uygulanmalıdır.	1.MUH-8 2.MUH-8 3.MUH-8	3	100
	<i>Yazılı uyarı, faiz ve yasal takip</i>	İlk aşamada yazılı uyarı, ikinci aşamada faiz, son aşamada yasal takip uygulanabilir.	1.MUH-8 2.MUH-8 3.MUH-8	3	100
Gecikme Faizi	<i>Günlük yüksek faiz uygulaması</i>	Alacakların zamanında tahsil edilememesinin önüne geçmek için en etkili yaptırım günlük yüksek faiz uygulaması olmalıdır.	2.MUH-8 1.MUH-8	2	66.66
	<i>Faiz oranlarının açıkça sözleşmelere dahil edilmesi</i>	Faiz oranlarının sözleşmelerde açıkça belirtilmesi gerekir.	2.MUH-8 1.MUH-8	1	66.66
	<i>Faizlerin makul seviyede tutulması</i>	Aşırı yüksek faiz oranları, borçlunun ödeme kapasitesini zorlayabilir; bu nedenle makul seviyelerde olmalıdır.	2.MUH-8 1.MUH-8	1	66.66
Dijital Takip ve Mutabakat	<i>Tahsilatların dijital sistemlerle takip edilmesi</i>	Alacak takibi program üzerinden yapılmadı, ay sonlarında mutabakat sağlanmalıdır.	3.MUH-8	1	33.33
	<i>Geciken ödemelerin hızlı tespit edilmesi</i>	Otomasyon sistemleri geciken ödemeleri hızlı bir şekilde tespit eder ve ilgili kişilere hatırlatma gönderir.	3.MUH-8	1	33.33
	<i>Borçlularla düzenli mutabakat yapılması</i>	Ay sonunda borçlu taraflarla mutabakat yapılması tahsilat sürecindeki hataların önüne geçilebilir.	3.MUH-8	1	33.33

Katılımcıların yanıtları kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonuçları üç ana tema altında birleştirilmiştir. Bunlar; “yaptırım mekanizmaları, gecikme faizi ve dijital takip ve mutabakat” şeklinde sıralanabilmektedir. Katılımcılar, tahsilat süreçlerinin etkinliğini artırmak için hem yaptırımların uygulanması hem de dijital sistemlerin kullanımına yönelik öneriler sunmuşlardır. Alacakların tahsili konusu muhasebe süreci ile bağlantılı olarak “Gelir – Gider İdaresi Süreçleri” içerisinde de açıklanmış, bunun ile birlikte muhasebe hususunda oluşturulabilecek politika ve prosedürler detaylandırılmamıştır. Araştırmanın bu kısmında politika ve prosedürlere yönelik değerlendirmelere yer verilecektir.

Yaptırım Mekanizmaları temasında katılımcılar, alacakların tahsilinde yaşanan gecikmelerin caydırıcı mekanizmalarla kontrol altına alınabileceğini ifade etmektedir. 1.MUH-8, 2.MUH-8 ve 3.MUH-8 kodlu katılımcılar, gecikmelerin önüne geçmek için kademeli yaptırım mekanizmalarının uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, ilk aşamada yazılı uyarı yapılması, daha sonra gecikmelere faiz uygulanması ve son aşamada yasal takibin devreye alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu öneriler, katılımcılar tarafından yüzde 100 oranında kabul görmüş ve yaptırımların açıkça tanımlanması ile tahsilat sürecinin disipline edilebileceği ifade edilmiştir.

Gecikme Faizi temasında katılımcıların önemli çoğunluğu, tahsilatların zamanında gerçekleştirilmesini sağlamak için finansal teşviklerin kullanılmasını önermektedir. 2.MUH-8 ve 1.MUH-8 kodlu katılımcılar, günlük yüksek faiz uygulamasının en etkili yaptırımlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Ancak, faiz oranlarının açıkça sözleşmelere dahil edilmesi gerektiği ve bu oranların borçlunun ödeme kapasitesini zorlamayacak makul seviyelerde tutulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu temada katılımcılar, yüzde 66.66 oranında ifadeler katıldıklarını belirtmiş ve faiz uygulamasının etkili olduğu kadar adil bir şekilde uygulanmasının önemine vurgu yapmışlardır.

Dijital Takip ve Mutabakat temasında katılımcılardan yalnız birinin bu hususu irdelemesi durumu söz konusudur. Katılımcıya ait ifadeler, alacak tahsilat süreçlerinde dijital sistemlerin kullanımının önemine odaklanmıştır. 3.MUH-8 kodlu katılımcı, tahsilatların programlar üzerinden dijital olarak takip edilmesinin süreci hızlandıracağını ve ay sonlarında düzenli mutabakat yapılmasının hataların önlenmesinde etkili bir yöntem olacağını belirtmiştir. Ayrıca, otomasyon sistemlerinin geciken ödemeleri hızlı bir şekilde tespit ederek ilgili kişilere hatırlatma göndermesi gerektiği katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Dijital çözümlerin, tahsilat süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli bir rolü olacağı tarafımızca da kabul gören bir düşüncedir.

Genel olarak analiz edilen yanıtlarda, alacakların tahsilat sürecinde yaşanan sorunların çözümü için üç temel yaklaşım öngörülmektedir. Bunlar; caydırıcı yaptırımların uygulanması, gecikmelere yönelik faiz politikalarının düzenlenmesi ve dijital sistemlerin tahsilat süreçlerine entegre edilmesidir. Tahsilat sürecindeki sorunları önlemek için, alacak takibinin dijital sistemler üzerinden yapılması önemlidir. Otomasyon sistemleri, tahsilat süreçlerini izlemeyi kolaylaştıracak şekilde muhakkak

kullanılmalıdır. Geciken ödemelerin kurum tarafından hızlı bir şekilde tespitini sağlayacak bilişim temelli kontrollerin oluşturulması ve personele sistem tarafından geciken tahsilatların bildirimini sağlayacak yazılım alt yapısının oluşturulması önem arz etmektedir. Bunun ile birlikte araştırma katılımcıları tarafından belirtilmeyen, ancak tarafımızca önerilebilecek bir diğer husus ise hastaneden hizmet alan özellikle kurumsal müşteri listeleri için ödemeleri hızlandırmak ve vadeden önce ödemeyi teşvik etmek maksadı ile indirim politikaları oluşturulabilir. Bu öneriler, tahsilat süreçlerinde yaşanan sorunları en aza indirerek kurumun finansal sürdürülebilirliğine katkıda bulunacak stratejiler sunmaktadır.

Son olarak, muhasebe bilgi sistemi eksikliklerine yönelik araştırma katılımcılarına “Cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmaması, raporlamaların doğruluğunu ne ölçüde etkiliyor?” sorusu sorulmuş ve katılımcıların soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonuçları Tablo 11’de betimlenmiştir.

Tablo 11. Cari Hesap Mutabakatlarının Düzenli Yapılmamasının Raporlamaların Doğruluğuna Etkileri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Raporlama Üzerindeki Etkiler	<i>Raporların dönemsel doğruluğunun olumsuz etkilenmesi</i>	Mutabakatlar düzenli yapılmadığında raporların doğruluğu dönemsel açıdan olumsuz etkilenmektedir.	1.MUH-9 2.MUH-9	2	66.66
	<i>Finansal tabloların güvenilirliği</i>	Mutabakat düzensizliği finansal raporların ve genel raporların güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir.	1.MUH-9 2.MUH-9	2	66.66
	<i>Alacak ve borç dengelerindeki tutarsızlıklar</i>	Düzenli yapılmayan mutabakatlar sonucunda alacak ve borç dengeleri tutarsızlık göstermektedir.	3.MUH-9	1	33.33
Yönetim Kararlarına Etkiler	<i>Yönetim kararlarının güvenilirliğinin azalması</i>	Dönemsel olarak yapılmayan mutabakatlar, gelir-gider dengesinde yanlış sonuçlara ve nakit akışında sapmalara neden olabilmektedir.	1.MUH-9 3.MUH-9	2	66.66
	<i>Bütçe planlaması ve risk değerlendirmelerinde hatalar</i>	Genel raporların güvenilirliğini sarsan bu durum, bütçe planlamaları ve mali risk değerlendirmelerinde hatalı sonuçlara neden olabilmektedir.	2.MUH-9	1	33.33
	<i>Finansal karar alma sürecinin yanıltıcı hale gelmesi</i>	Cari hesap mutabakatlarının ihmal edilmesi, kurumun gerçek mali durumunu görmesini zorlaştırır ve yanlış finansal kararların alınmasına sebep olabilir.	1.MUH-9 2.MUH-9 3.MUH-9	3	100

Alınan yanıtlar üzerinden yapılan içerik analizi sonucunda, iki ana tema tespit edilmiştir. Bunlar; raporlama üzerindeki etkiler ve yönetim kararlarına etkiler şeklinde ifade edilebilmektedir. Katılımcılar, mutabakat eksikliğinin hem raporlamaların doğruluğunu hem de karar alma süreçlerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Raporlama Üzerindeki Etkiler teması, cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmamasının raporların doğruluğuna olan etkilerini ele almaktadır. Katılımcılar arasında yüzde 66.66 oranında dile getirilen bir görüşe göre (1.MUH-9 ve 2.MUH-9), düzensiz mutabakatlar, özellikle dönemsel raporlamaların doğruluğunu olumsuz etkileyerek kurumun mali performansını değerlendirmede sorunlar oluşturmaktadır. 1.MUH-9 ve 2.MUH-9 kodlu katılımcılar, finansal tabloların ve genel raporların güvenilirliğinin azalmasının, mutabakat eksikliklerinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, 3.MUH-9 kodlu katılımcı, düzenli yapılmayan mutabakatların alacak ve borç dengelerinde tutarsızlık yarattığını, bu durumun kurumun mali tablolarında hatalara neden olduğunu belirtmiştir. Bu alt tema, düzenli mutabakatların raporlamanın bütünlüğü için kritik olduğunu göstermektedir.

Yönetim Kararlarına Etkiler teması, düzensiz mutabakatların yönetim kararlarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. 1.MUH-9 ve 3.MUH-9 kodlu katılımcılara göre, gelir-gider dengesindeki sapmalar ve nakit akışındaki yanlış sonuçlar, yönetim kararlarının doğruluğunu ciddi şekilde zedelemektedir. 2.MUH-9 kodlu katılımcı, bütçe planlaması ve risk değerlendirmelerinde hatalı sonuçlar alınmasının, genel raporların güvenilirliğinin azalmasıyla bağlantılı olduğunu dile getirmiştir. Katılımcıların hepsi, mutabakatların ihmal edilmesi nedeniyle yanıltıcı finansal kararlar alınabileceğini ve kurumun gerçek mali durumunu görmenin zorlaşacağını ifade etmektedir. Katılımcılar arasında eşit şekilde vurgulanan bu alt tema, mutabakat eksikliklerinin yalnızca operasyonel düzeyde değil, stratejik düzeyde de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcılar cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmamasının kurumun finansal raporlarının doğruluğunu, güvenilirliğini ve yönetim kararlarının sağlamlığını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Özellikle finansal raporlardaki aksaklıklar, kurumun mali durumunu değerlendirirken karar alıcılar için yanıltıcı sonuçlar doğuracaktır. Finansal tabloların, kurumun gerçek

mali durumunu göstermemesi hem bilgiye ihtiyaç duyanların hem de yönetimin yanlış finansal kararlar alınmasına sebep olacaktır. Örneğin, ödenmemiş borçların fark edilmemesi, tahsil edilmemiş alacakların dikkate alınmaması gibi durumlar, finansal yönetim açısından ciddi sorunlara neden olabilecektir. Mutabakat süreçlerinin düzenli yapılmasının yalnızca mali verimlilik açısından değil, kurumsal sürdürülebilirlik ve stratejik karar alma süreçleri açısından da kritik bir öneme sahip olduğunu unutulmamalıdır.

2.7. Stok Yönetimine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri

Stok yönetimi, hastane açısından hem maliyet takibinin yapılabilmesi hem de muhasebe bilgi sisteminde yer alan kayıtların doğruluğunu sağlama açısından önem arz etmektedir. Bu sebep ile başlık içerisinde yer alan bilgiler, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, bu sürece hakim personelden elde edilmiştir. Bu faaliyet kapsamında yapılan işlemler ve kullanılan kontrol prosedürleri taşınır kayıt kontrol departmanına has özellikler içermektedir. Hastanenin taşınır kayıt kontrol departmanında görevli 3 personele (departmanda görevli toplam personel sayısıdır), bu başlık kapsamında yer alan sorular yöneltilmiş ve personelin belirttiği ve dikkat çektiği hususlar içerik analizi yolu ile betimlenerek yorumlanmıştır.

Yapılan belge incelemeleri ve gözlem sonuçları göz önünde bulundurulduğunda stok otomasyon sistemi ile BKMYS kayıtları arasında çeşitli farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların bazılarının dönemsel olarak tekrarlanabilir nitelikte olduğu düşünülmüştür. Bu sebep ile araştırma katılımcısı taşınır kayıt kontrol birimi çalışanlarına “Stokların otomasyon sistemiyle BKMYS kayıtları arasındaki farklılıkların ana kaynağı nedir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek hatanın sebebi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma katılımcılarının sorulan soruya yönelik vermiş oldukları cevapların betimlenmiş sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Stokların Otomasyon Sistemiyle BKMYS Kayıtları Arasındaki Farklılıkların Ana Kaynağı

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Entegrasyon Sorunları	<i>Sistemler arası entegrasyon eksikliği</i>	Otomasyon sistemi ile BKMYS entegre olmaması ve malzeme kartlarının olmaması stok kayıtlarının doğruluğunu etkilemektedir.	1.TŞN-10, 2.TŞN-10, 3.TŞN-10	3	100
Operasyonel Etkiler	<i>Zaman kaybı ve süreçlerde gecikmeler</i>	Fatura girişlerinin ardından yapılan imza ve onay süreçleri, stok bilgilerinin doğru bir şekilde sisteme yansıtılmasını geciktirmektedir.	2.TŞN-10, 3.TŞN-10	2	66.66
	<i>İnsan hatası riski</i>	Manuel veri girişleri, zaman alıcı olmasının yanı sıra, insan hatası riskini de artırmaktadır.	3.TŞN-10	1	33.33
Raporlama ve Güvenilirlik	<i>Stok ve mali raporlamada hatalar</i>	Malzeme kartlarının BKMYS üzerinden aktif olmaması, stok takibinin manuel yapılmasını gerektirir ve sistemler arasındaki tutarsızlıkların başlıca nedenini oluşturur.	1.TŞN-10 3.TŞN-10	2	66.66

Katılımcılardan alınan yanıtlar içerik analizi yöntemiyle üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; “entegrasyon sorunları, operasyonel etkiler ve raporlama ve güvenilirlik” şeklinde sıralanabilmektedir. Katılımcıların yanıtları, bu iki sistem arasındaki tutarsızlıkların nedenlerini kapsamlı bir şekilde açıklamış ve hatanın kaynağının araştırmacılar tarafından tespit edilmesini sağlamıştır.

Entegrasyon Sorunları teması, sistemler arası entegrasyon eksikliğini ele almaktadır. Katılımcıların tamamı entegrasyon eksikliğini, bu farklılıkların temel nedeni olarak ifade etmişlerdir. BKMYS’de malzeme kartlarının açık olmaması ve otomasyon sistemi ile BKMYS arasında entegrasyonun sağlanmaması, stok kayıtlarının doğru bir şekilde tutulmasını engellemektedir. Bu durum, iki sistem arasında uyumsuzluğa neden olmakta ve manuel işlemlere bağımlılığı artırmaktadır. Entegrasyon sorunları, tüm katılımcılar tarafından vurgulanmış ve sistem altyapısındaki temel bir problem olarak tanımlanmıştır.

Operasyonel Etkiler teması, entegrasyon eksikliğinin iş süreçlerine olan etkilerini kapsamaktadır. Katılımcılardan 2.TŞN-10 ve 3.TŞN-10 kodlu katılımcılar, fatura girişlerinin ardından yapılan imza ve onay süreçlerinin, stok bilgilerinin sisteme doğru bir şekilde yansıtılmasını geciktirdiğini ifade etmiştir. Bu süreçte yaşanan zaman kayıpları, kurumun operasyonel etkinliğini olumsuz etkilemesinin yanında muhasebe bilgi sistemine yapılacak kayıtları geciktirmekte stoklar, hazır değerler ve ticari alacaklar hesap gruplarında yer alan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini

zedelemektedir. Bunun yanı sıra 3.TŞN-10 kodlu katılımcı, manuel veri girişlerinin insan hatası riskini artırdığı ifade etmektedir. Bu durum ise, stok kayıtlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini önemli ölçüde zayıflatmaktadır.

Raporlama ve Güvenilirlik teması, otomasyon sistemi ile BKMYS kayıtları arasındaki farklılıkların raporlama süreçlerine olan etkilerini ele almaktadır. Katılımcılardan 1.TŞN-10 ve 3.TŞN-10 kodlu katılımcılar, malzeme kartlarının BKMYS üzerinden aktif olmaması nedeniyle stok takibinin manuel yapılmak zorunda kaldığını ve bu durumun sistemler arasındaki tutarsızlıkların başlıca nedeni olduğunu belirtmiştir. Özellikle mali raporlamalarda ortaya çıkan hatalar, kurumun finansal durumunu sağlıklı bir şekilde değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.

Katılımcılar entegrasyon sorunlarının hem operasyonel hem de raporlama süreçlerinde ciddi aksamalara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Sistemler arası entegrasyonun olmaması, stok giriş ve çıkışlarının manuel yöntemlerle yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Manuel veri girişleri, zaman alıcı olmasının yanı sıra, insan hatası riskini de artırmaktadır. Ayrıca, bu durum sistemler arası veri tutarsızlıklarına neden olarak stok takibi ve mali süreçlerde güvenilirliği azaltırken, sistemler arası koordinasyonu ve şeffaflığı zayıflatmaktadır.

Stok yönetiminde karşılaşılan bu sorunların çözümü için, sistem entegrasyonunun sağlanması, operasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılması ve raporlamanın güvenilirliğini artırıcı önlemler alınması gerektiği önerilmektedir.

Yapılan belge incelemeleri ve gözlem sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, malzeme transferlerinin daha şeffaf takibini sağlamaya yönelik önlemlerin yeterli düzeyde alınmadığı görülmüş ve bu sebep ile araştırma katılımcısı taşınır kayıt kontrol birimi çalışanlarına “Depolar arasında malzeme transferlerinin daha şeffaf takibi için hangi kontrol mekanizmaları kurulabilir?” sorusu sorulmuştur. Araştırma katılımcılarının sorulan soruya yönelik vermiş oldukları cevapların betimlenmiş sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Depolar Arasında Malzeme Transferlerinin Şeffaf Takibi İçin Kontrol Mekanizmaları

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Otomasyon Sistemleri	<i>Taleplerin otomasyon sistemine kaydedilmesi</i>	Ara depo otomasyon sisteminden yapılan istekler, ana depo tarafından aynen karşılanıp transferi sağlanabilmelidir.	1.TŞN-11 2.TŞN-11 3.TŞN-11	3	100
	<i>Stok seviyesine duyarlı uyarı sistemi</i>	Stok seviyesini daha iyi takip etmek için ekranlarında uyarı veren bir sistem kullanılmalıdır.	2.TŞN-11 3.TŞN-11	2	66.66
	<i>Otomasyon üzerinden zaman planlaması</i>	Zaman planlaması yapıp bu plana sistem üzerinden uyulmalıdır.	3.TŞN-11	1	33.33
Şeffaflık ve Raporlama	<i>Taleplerin ve transferlerin kayıt altına alınması</i>	Transfer detaylarının otomasyon sisteminde kayıt altına alınması ve tarafların erişimine açık hale getirilmesi gerekir.	1.TŞN-11 3.TŞN-11	2	66.66
	<i>Detaylı transfer raporlarının hazırlanması</i>	Transfer sırasında hangi malzemenin, hangi tarihte, hangi miktarda taşındığının sistemde detaylı olarak raporlanması sağlanmalıdır.	3.TŞN-11	1	33.33
Zaman Planlaması	<i>Transferlerin zaman planına bağlanması</i>	Transfer işlemleri belirli bir zaman planına bağlanmalıdır.	3.TŞN-11	1	33.33

Katılımcıların, araştırma sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; otomasyon sistemleri, şeffaflık ve raporlama, zaman planlamasıdır. Katılımcıların önerileri, transfer süreçlerinde şeffaflık ve verimliliği artırmak için çeşitli mekanizmaların önemine dikkat çekmektedir.

Otomasyon Sistemleri temasında katılımcılar, transfer süreçlerinde dijitalleşmenin önemine vurgu yapmaktadır. Katılımcıların hepsi, ara depo taleplerinin otomasyon sistemi üzerinden ana depoya iletilmesi ve transferlerin bu sistem aracılığıyla gerçekleştirilmesinin, süreçlerin şeffaflığını artıracaklarını ifade etmiştir. Tarafımızca yapılan gözlemler de bu hususun önemini ortaya koymaktadır. Alınacak bu iç kontrol önlemi hem malzeme kayıplarını ve gereksiz malzeme kullanımını azaltacak hem de malzeme takibinin daha kolay yapılabilmesine imkan yaratacaktır. 2.TŞN-11 ve 3.TŞN-11 kodlu katılımcılar, stok seviyelerini daha iyi takip etmek için uyarı veren bir sistemin kullanılmasını önerirken, 3.TŞN-11 kodlu katılımcı ise transferlerin otomasyon üzerinden zaman planlamasına bağlanması gerektiğini belirtmiştir. Stok seviyesi konusundan özellikle erken uyarı sistemleri yalnız sağlık kuruluşlarında değil, stoklu çalışan tüm özel sektör işletmelerinde kullanılmaktadır. Sağlık sektöründe ise bu husus özel önem arz etmektedir. Ara depolardaki anlık ilaç veya sağlık malzemesi ihtiyacında,

hastanenin ana depolarında malzeme bulunmaması durumu, hasta sağlığı konusunda önemli problemlere sebep olabilmekte, bunun ile birlikte hastanenin itibarının zedelenmesi ve hastane açısından maddi kayıpların oluşmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca mevcut olmayan malzemenin hızlı tedariki esnasında, yüksek tıbbi malzeme maliyetlerine katlanılabilmektedir. Bilişim temelli enken uyarı sistemlerinin mevcudiyeti, riski önemli ölçüde azaltabilmektedir. Bu uyarı sistemleri, hastanenin ara depolardaki atıl tıbbi malzemenin efektif kullanılabilmesini ve böylece gereksiz malzeme alımlarının engellenebilmesini sağlayabilecektir. Bu önlem ile birlikte tarafımızca kurumun, ana ve ara depolar arasındaki tıbbi malzeme transferlerini, otomasyon üzerinden zaman planlamasına bağlı gerçekleştirmesi hem malzeme takibini daha şeffaf hale getirecek hem de doğrudan tedavi sürecine tıbbi malzeme sağlayan ara depolarda eksik malzemenin olmasının önüne geçilmiş olacaktır. Bu husus ise hasta memnuniyetini, doğal olarak kurumun karlılığını arttıracaktır. Bu öneriler, otomasyon sistemlerinin malzeme transferlerinde hata ve aksaklıkların önlenmesinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Şeffaflık ve Raporlama temasında katılımcıların dikkat çektiği hususlar; transfer süreçlerinin kayıt altına alınması ve detaylı bir şekilde raporlanması gerekliliğidir. 1.TŞN-11 ve 3.TŞN-11kodlu katılımcılar, tüm transfer taleplerinin ve işlemlerinin otomasyon sisteminde kayıt altına alınması ve tarafların erişimine açık hale getirilmesinin önemine değinmiştir. Ayrıca, 3.TŞN-11 kodlu katılımcı, transfer edilen malzemelerin türü, tarihi ve miktarının sistem üzerinden detaylı raporlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu görüşler, şeffaflık ve raporlamanın malzeme transferlerinde güvenilirliği ve hesap verebilirliği artıracağına dikkat çekmektedir. Hastanede yapılan gözlem ve belge incelemelerinde, ara ve ana depo kayıtlarının ayrı tutulması ve sistemler arası otomasyonun bulunmaması bilgilerde farklılaşmalara ve belirsizliklere sebep olmaktadır. Özellikle 3.TŞN-11 kodlu katılımcının da dikkat çektiği üzere, personel için malzeme transferlerinde uyulacak kayıt düzenine yönelik politika ve prosedürlerin yetersiz olması, yapılan malzeme kayıtlarında eksik bilgiler olmasına sebep olmakta, bu durum ise bilgiler açısından belirsizlik yaratmaktadır. Bilgi eksikliği ise iki ayrı sistem üzerinden yürütölen işlemlerin doğrulanabilmesi hususunda önemli zorluklar oluşturmaktadır. Bu sebep ile hastane yönetiminin, ilk etapta depo sistemlerinde otomasyonu sağlaması, ara ve ana depo verileri ile ilgili tüm bilgilere

personelin anlık erişimini sağlayacak politika ve prosedürleri oluşturması, erken uyarı yapacak sistemlerin satın alınması yönünde adım atması veya mevcut kullanılan sistemlere yama yazılımlar ile bu uyarı takip sistemlerinin eklenmesini sağlaması ve bilgilerin karşılaştırılabilir olması için kayıtlarda yer alması gereken bilgilerin tanımlanmasına yönelik prosedürleri başlatması gerekmektedir.

Zaman Planlaması temasında araştırma katılımcıları, malzeme transferlerinin belirli bir zaman planına bağlı olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. 3.TŞN-11 kodlu katılımcı, transfer işlemlerinin belirli bir takvime bağlanmasının iş akışını düzenleyerek verimliliği artıracığını ifade etmiştir. Bu yaklaşım, hem zaman yönetime avantaj sağlamakta hem de süreçlerin düzenli ve öngörülebilir hale gelmesine katkıda bulunarak iç kontrol sisteminin performansın artırılması amacına hizmet etmektedir.

Analiz edilen yanıtlar üzerinden katılımcı cevapları ve değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda, bahsi geçen tüm tavsiyelerin uygulamaya aktarılması, hastanenin hem hata oranlarını azaltacak hem de kaynak yönetimini optimize edecektir.

Araştırma kapsamında taşınır kayıt kontrol birimi çalışanlarına “Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için nasıl bir takip sistemi oluşturulabilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek, sonuçlar Tablo 14’de betimlenmiştir.

Tablo 14. Son Kullanma Tarihi Geçmiş Olan Ürünlerin Etkin Yönetimi İçin Takip Sistemi Önerileri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Otomasyon Sistemleri	<i>Son kullanma tarihi geçmiş olan ürün kontrol modülünün kullanımı</i>	Otomasyon sistemimizin son kullanma tarihi geçmiş ürün kontrolü için bir modülü bulunmaktadır.	1.TŞN-12 2.TŞN-12 3.TŞN-12	3	100
	<i>Renkli uyarı sistemi</i>	Son kullanma tarihi yakın olan ürünler sistemde renk değiştirerek sistem kullanıcılarına uyarı vermektedir.	1.TŞN-12 2.TŞN-12 3.TŞN-12	3	100
	<i>Uyarı ve raporlamanın düzenlenmesi</i>	Modül, son kullanma tarihi yaklaşan ürünler için sistem kullanıcılarına düzenli uyarılar gönderecek şekilde yapılandırılabilir.	1.TŞN-12 3.TŞN-12	2	66.66
İmha Süreçleri ve Analiz	<i>İmha komisyonunun kullanımı</i>	Son kullanma tarihi geçmiş olan malzemeler, imha komisyonu ile paylaşılmakta ve komisyon tarafından değerlendirilmektedir.	2.TŞN-12	1	33.33
	<i>İmha süreçlerinin kayıt</i>	İmha işlemleri sırasında kayıtların	2.TŞN-12	1	33.33

	<i>ve analizleri</i>	detaylı şekilde tutulması gerekmektedir.			
Proaktif Stok Yönetimi	<i>Son kullanma tarihi yaklaşan ürünlerin önceliklendirilmesi</i>	Son kullanma tarihi yaklaşan ürünlerin öncelikli olarak kullanılmasını teşvik edecek prosedürler belirlenebilir.	3.TŞN-12 2.TŞN-12	2	66.66
	<i>Stok rotasyonu</i>	Ürünlerin rotasyonu ve uygun stok yönetimi ile son kullanma tarihinin minimize edilmesi hedeflenebilir.	3.TŞN-12	1	33.33

Katılımcılara yöneltilen soruya verilen yanıtlar, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve yanıtlar üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; otomasyon sistemleri, imha süreçleri ve analiz, proaktif stok yönetimidir. Katılımcıların önerileri, son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin yönetiminde sistematik ve teknoloji odaklı yaklaşımların önemine işaret etmektedir.

Otomasyon Sistemleri teması içerisinde katılımcı yanıtları, son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin yönetiminde dijital araçların kullanımını ön plana çıkarmaktadır. Katılımcıların tamamı, mevcut otomasyon sistemlerindeki son kullanma tarihi yaklaşan kontrol modüllerinin etkin şekilde kullanılması gerektiğini belirtmiş, son kullanma tarihi yaklaşan ürünler için renkli uyarı sisteminin kullanıcıları bilgilendirerek süreçleri hızlandırdığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, 1.TŞN-12 ve 3.TŞN-12 kodlu katılımcılar, uyarı ve raporlama mekanizmalarının düzenli hale getirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Önerilen bu teknolojik çözümler, son kullanma tarihi olan ürünlerin erken tespit edilmesini sağlayarak ürün kayıplarını azaltabilir ve süreç verimliliğini artırabilir.

İmha Süreçleri ve Analiz teması kapsamında değerlendirilen katılımcı yanıtları, son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin uygun prosedürlerle bertaraf edilmesi ve bu süreçlerin analiz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. 2.TŞN-12 kodlu katılımcı, imha komisyonlarının aktif bir rol oynaması gerektiğini belirtmiş ve son kullanma tarihi geçmiş olan malzemelerin komisyon tarafından değerlendirilmesini önermiştir. Bu yaklaşım, hem ürün yönetiminde hesap verebilirliği artırmakta hem de yasal uygunluğu sağlamaktadır.

Proaktif Stok Yönetimi temasında yer alan katılımcı yanıtları, son kullanma tarihi yaklaşan ürünlerin kullanımı ve stok rotasyonunun önemini vurgulamaktadır. 3.TŞN-12 ve 2.TŞN-12 kodlu katılımcılar, son kullanma tarihi yaklaşan ürünlerin öncelikli olarak

kullanılmasını teşvik edecek prosedürlerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. 3.TŞN-12 kodlu katılımcı, ürün rotasyonu ve stok yönetimi ile son kullanma tarihi geçmiş ürünleri minimize edilebileceğine dikkat çekmiştir. Bu yöntemler, hem ürün kayıplarını önlemeye hem de stok yönetiminde verimliliği artırmaya yönelik stratejik bir yaklaşıma işaret etmektedir.

Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin yönetiminde otomasyon sistemlerinin etkin kullanımı, imha süreçlerinin düzenlenmesi ve analiz edilmesi ile proaktif stok yönetimi yaklaşımları önemlidir. İmha işlemleri sırasında kayıtların detaylı şekilde tutulması, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini de sağlayacaktır. Bunun ile birlikte tıbbi malzemenin imhası gerçekleştirildikten sonra gerekli takibin yapılmasına yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulması da önem arz edecektir. İmha sürecinin daha şeffaf hale gelmesi için önem arz etmektedir. Bu yöntemler, hem operasyonel etkinliği artırmakta hem de kaynakların daha verimli kullanılmasına katkıda bulunacaktır.

2.8. Personel Yönetimine İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri

Personel ve personel yönetimi faaliyetleri, sağlık kurumları ile birlikte tüm kurumları ilgilendiren ve kurum faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için elzem olan faaliyetlerden biridir. Bunun ile birlikte işletmeleri ana kalem sabit maliyetleri arasındadır. Bu sebep ile insan kaynakları biriminin gerçekleştirmiş olduğu her finansal nitelikli işlem / hesaplama, doğrudan muhasebe bilgi sistemini ve dolayısı ile bu sistemin oluşturduğu finansal tabloları etkilemektedir. Ancak diğer başlıklarda da ifade edildiği üzere birimin kontrol faaliyetleri, muhasebe kontrollerini etkilemek ile birlikte her birim, kendi departmanının iç kontrol sistemini bildiğinden, mülakatlar sadece insan kaynakları biriminin personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Hastanenin insan kaynakları biriminde toplam 3 personel çalışmaktadır. Yapılan yüz yüze mülakatlar ise birimin tüm personeline kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında insan kaynakları birimi personeline 3 soru sorulmuş ve sorulara alınan yanıtlar analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırma katılımcısı insan kaynakları birimi çalışanlarına “Fazla mesai ödemelerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi için hangi yeni süreçler eklenebilir?” sorusu sorulmuş ve

soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek sonuçlar Tablo 15’de betimlenmiştir.

Tablo 15. Fazla Mesai Ödemelerinin Şeffaf Yönetimi İçin Öneriler

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Dokümantasyon ve Onay Süreci	<i>Çizelgelerin hazırlanması ve imzalanması</i>	Fazla mesai çizelgeleri, birim sorumluları tarafından hazırlanmalı; ilgili personelin de mesai çizelgesine imzası alınıp birim üst amirinin onayı ile maaş mutemetliğine gönderilmelidir.	1.İK-13 2.İK-13 3.İK-13	3	100
	<i>Onay ve teslim sürecinin zamanında tamamlanması</i>	Fazla mesai yapan personel, birim sorumlusu tarafından hazırlanan çizelgeyi imzalayıp zamanında üst yöneticisine sunmalıdır.	3.İK-13	1	33.33
Zamanlama ve Süreç Takibi	<i>Çizelgelerin belirli bir takvim dahilinde oluşturulması</i>	Çizelgeler sistemli bir şekilde personele imzalatılmalı ve zamanında maaş birimine üst yazı ile iletilmelidir.	2.İK-13 3.İK-13	2	66.66
	<i>Elektronik takvim ve dijital kayıt sistemleri</i>	Çizelgeler elektronik olarak da kayıt altına alınabilir ve böylelikle olası hataların tespit edilmesini kolaylaştırılabilir.	1.İK-13 2.İK-13 3.İK-13	3	100.00
Teknolojik Çözümler	<i>Elektronik imza ve dijital teslimat</i>	Elektronik imza sistemi ve dijital teslimat çözümleri uygulanabilir.	3.İK-13	1	33.33

Katılımcılara yöneltilen “Fazla mesai ödemelerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi için hangi yeni süreçler eklenebilir?” sorusuna verilen cevaplar içerik analiziyle değerlendirilmiş ve alınan yanıtlar üç ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; dokümantasyon ve onay süreci, zamanlama ve süreç takibi, teknolojik çözümlerdir. Katılımcılar, fazla mesai ödemelerinin şeffaf yönetimi için önerilerini özellikle belge düzenleme, zamanlama, dijitalleşme ve teknolojinin etkin kullanımı gibi alanlarda yoğunlaştırmıştır. Özellikle yapılan gözlem sonuçları, hastanenin bu konu özelinde henüz gerekli dijital dönüşümü sağlayamadığını göstermektedir. Bu süreçlerin elektronikleşmesi hem iş performansını arttıracak hem de personele işlem kolaylığı sağlayacaktır. Bunun ile birlikte işlemlerin dijital süreç içerisinde gerçekleştirilebilmesi, bilgi gecikmelerini ve eksik bilgi yolu ile oluşabilecek muhasebesel hataları engelleyebilecektir. Finansal bilgilerin doğru oluşturulması ise yönetimin karar alma mekanizmasını olumlu etkileyecektir.

Dokümantasyon ve Onay Süreci teması, fazla mesai ödemelerinin şeffaf yönetimi için düzenli ve sistemli bir belge akışının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcıların tamamı, fazla mesai çizelgelerinin birim sorumluları tarafından hazırlanmasını, ilgili personel ve üst amirlerin imzasıyla maaş mutemetliğine gönderilmesini önermiştir. Bunun ile birlikte kurumsal yazılımın içerisine bir yama yazılım eklenerek, personelin fazla mesai formunu sistem içerisinde oluşturması, elektronik imza ile imzalayarak üst amirlerinin onayına sunabilmesi günümüzde uygulanması mümkün bir yaklaşımdır. Belgeye sistem üzerinden bir rota belirlenebilir ve belirlenen rota ile belge üst amirlerin onayından sonra, maaş mutemetliğine onay için gelebilir. Mutemetliğin onayı ile de rotanın son noktası muhasebe departmanı olarak belirlenebilir. Benzer şekilde, 3.İK-13 kodlu katılımcı (yüzde 33.33), fazla mesai yapan personelin çizelgelerini zamanında üst yöneticisine sunması gerektiğini belirterek onay ve teslim süreçlerinin önemine dikkat çekmiştir. Bu süreç, fazla mesai bilgilerinin doğru şekilde raporlanmasını ve yönetim kademesinden geçerek ödemelerin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Zamanlama ve Süreç Takibi teması, fazla mesai işlemlerinin belirli bir takvime oturtulması ve süreçlerin takibinin kolaylaştırılması gerektiğine işaret etmektedir. Katılımcıların yüzde 66.66'sı 2.İK-13 ve 3.İK-13 kodlu katılımcılar, çizelgelerin belirli bir takvim dahilinde hazırlanmasını ve zamanında ilgili birimlere teslim edilmesini önermiştir. Bunun yanı sıra, 1.İK-13, 2.İK-13, 3.İK-13 kodlu katılımcılar yüzde 100, çizelgelerin elektronik olarak kayıt altına alınmasının, olası hataların tespitini kolaylaştıracağını ifade etmiştir. Bu yaklaşım, hem zaman yönetimini optimize etmekte hem de süreçlerin daha şeffaf bir şekilde ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Teknolojik Çözümler teması, fazla mesai ödemelerinin daha etkin ve güvenilir bir şekilde yönetilmesi için dijital araçların kullanılmasını önermektedir. Katılımcıların yüzde 33.33'ü, 3.İK-13 kodlu katılımcı, elektronik imza ve dijital teslimat sistemlerinin uygulanmasının hem işlem hızını artıracığını hem de belgelerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlayacağını belirtmiştir. Elektronik imza sistemleri, manuel onay süreçlerindeki gecikmeleri ve hataları azaltırken, dijital teslimat çözümleri belgelerin kaybolma riskini ortadan kaldırmaktadır.

Sonuç olarak, fazla mesai ödemelerinin şeffaf yönetilmesi açısından, dokümantasyon sürecinin disiplin altına alınması, süreçlerin belirli bir takvime oturtulması ve dijital teknolojilerin kullanılması önem arz etmektedir. Fazla mesai çizelgelerinin yönetiminde birim sorumlusu, ilgili personel ve üst yönetim arasındaki iletişim zinciri sağlıklı bir şekilde işlemelidir. Üst yönetimin onayı sürecin tamamlanmasını sağlar ve maaş birimine zamanında teslim edilen çizelgeler, ödemelerin düzenli bir şekilde yapılmasını destekler. Bu yöntemler, fazla mesai işlemlerinin daha hızlı, güvenilir ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Katılımcı yanıtlarında yer almamak ile birlikte fazla mesai ödemeleri için aşağıdaki hususlar yapılan gözlemler neticesinde tarafımızca eksik görülen ve gerçekleştirilmeyen iç kontrol zafiyeti yaratan eksiklerdir;

- Personelin gerçekten fazla mesai gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu kontrol manuel yöntemler ile yapılabileceği gibi dijital yöntem ile de yapılabilir.
- Sahte bir çalışana, mesai ödemesi yapılıp yapılmadığı kontrol edilmelidir.
- Hastanenin personel giriş ve çıkışlarında kart okutma sistemleri bulunmaktadır. Kart okuma cihazlarından alınan bilgiler, bir veri depolama aygıtında kayıt altına alınırsa (mevcut durumda veriler 15 gün süre ile depolanmakta ve sonrasında kayıtlar silinmektedir), bu veriler basılı belge üzerinden veya sisteme yapılan yama yazılımlar vasıtası ile karşılaştırma sağlanacak şekilde kontrol edilebilir.
- Personelin izinli olduğu tarihler ile fazla çalışma yapılmış tarihler karşılaştırılmalı, izinli personele fazla mesai ödemesi yapılıp yapılmadığı tespit edilmelidir. Bu hususlar sistemsel uygulamalar üzerinden yapılabileceği gibi, kodlanmış basit bir excel doğrulama listesi ile de gerçekleştirilebilir.
- Tespit edilen mesai sürelerinin, doğru ücretlendirilip ücretlendirilmediği kontrol edilmelidir. Bu yol ile hastanenin olması gerekenden fazla bir ödeme yapmasının önüne geçilebilir. Aynı zamanda hastane personelinin de kazanç kaybına uğraması engellenmiş olacaktır.

Araştırma katılımcısı insan kaynakları birimi çalışanlarına “Yıllık izinlerin etkin planlaması personel motivasyonunu nasıl etkiler?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenerek, sonuçlar Tablo 16’da betimlenmiştir.

Tablo 16. Yıllık İzinlerin Etkin Planlaması ve Personel Motivasyonu

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Planlama Süreçleri	Personel taleplerinin doğrudan alınması	Birim sorumluları tarafından sorumluluk alanındaki personel ile toplantı yapılarak yıllık izin talepleri alınmalı ve en makul şekilde personele yıllık izni kullandırılmalıdır.	1.İK-14 2.İK-14 3.İK-14	3	100
	Ekip içi istişare ve ortak planlama	Birimlerde çalışan personelin, kendi aralarında yıllık izin kullanımlarına ilişkin istişare yapmaları ve üst amirlerine taleplerini iletmeleri önerilmektedir.	2.İK-14 1.İK-14	2	66.66
Adalet ve Liyakat Esasları	Liyakatli planlama	Herkes aynı anda izne çıkmak istediğinde, liyakatli bir şekilde planlama yapılması sağlanmalıdır.	1.İK-14 2.İK-14 3.İK-14	3	100
Modern Çözümler ve Araçlar	Dijital izin yönetim sistemleri	Modern bir çözüm olarak, dijital izin yönetim sistemleri kullanılabilir; bu sistemler, taleplerin otomatik olarak toplanması ve analiz edilmesi için etkili bir araç sunmaktadır.	1.İK-14 3.İK-14	2	66.66
	Dijital araçlarla öncelik sırasının belirlenmesi	Bu süreçte kullanılacak dijital araçlar, izin talep eden çalışanlar arasında öncelik sırası belirlenmesine yardımcı olabilecektir.	1.İK-14 3.İK-14	2	66.66

Katılımcılara yöneltilen “Yıllık izinlerin etkin planlaması personel motivasyonunu nasıl etkiler?” sorusu, personel motivasyonu ve iş verimliliği üzerindeki etkiler açısından incelenmiş ve üç ana tema belirlenmiştir. Bunlar; planlama süreçleri, adalet ve liyakat esasları, modern çözümler ve araçlardır. Katılımcıların önerileri, izin planlamasının hem bireysel hem de ekip düzeyinde nasıl geliştirilebileceğine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Planlama Süreçleri Temasında katılımcı yanıtları, yıllık izinlerin etkin planlanmasının personel motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamaktadır. Yapılan gözlem ve belge incelemeleri hastane yönetiminin personel izin planlamasını yeterli etkinlikte yürütemediğini göstermektedir. Yıllık izin planlamalarındaki eksiklikler özellikle yoğun zaman dilimlerinde hizmetlerin aksamasına sebep olabilmektedir. Dönemsel olarak kısıtlı personel ile süreci yürütmek hasta memnuniyetsizliği yaratmakta, bu ise memnuniyet anketlerine yansımaktadır. Bunun ile birlikte izin taleplerinin aynı dönemlere yığılması, süreçte bazı personele izin verilirken bazılarının verilmemesine sebep olmakta, bu durum ise personel memnuniyetsizliği yaratmaktadır. Katılımcıların tamamı, izin planlaması sürecinde personel taleplerinin doğrudan alınmasını önermektedir. Bu yöntemin, çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alındığı ve bireysel

taleplerin değerlendirildiği bir süreç oluşturabileceği düşünülmektedir. Ayrıca 1.İK-14 ve 2.İK-14 kodlu katılımcılar, ekip içi istişare ve ortak planlama yapılmasının, çalışanlar arasındaki uyumu ve takım ruhunu güçlendireceğini belirtmiştir. Bu yaklaşımlar, iş süreçlerinin aksamadan devam etmesini sağlarken çalışanların iş-yaşam dengesini korumasına yardımcı olur. Katılımcı yanıtları değerlendirildiğinde hastane departmanlarının, belirli aralıklar ile ve yılın belirli dönemlerinde izin planlamasına yönelik toplantılar yapması iç kontrol faaliyeti açısından iyi bir kontrol önlemi olarak değerlendirilmektedir. Bunun ile birlikte katılımcılar konu kapsamında belirtmemiş olsalar dahi yönetimin, söz konusu toplantıları yazılı bir doküman haline getirmesi ve toplantı katılımcısı personele imzalatılarak kayıt altında tutması bir sonraki paragrafta bahsedilecek adalet ve liyakat esasını destekleyecektir. Ayrıca toplantı sonuçlarına uygun olarak izin planlamaları bir şablon haline getirilmeli ve şeffaflığı sağlamak adına personel ile paylaşılmalıdır. Plandan sapma yaratabilecek zaruri durumlar için ise uygulanacak kurumsal politikalar belirlenmelidir. Personel planlaması yapılırken, sağlık personeli ve idari personel, yedekleri olacak şekilde planlama yapılmalı, sağlık hizmetlerinde aksamalara yol açabilecek durumların önleyici bir kontrol uygulanarak, bu şekilde önüne geçilmelidir.

Adalet ve Liyakat Esasları teması, izin planlamasının adil bir şekilde yürütülmesi gerektiğine işaret etmektedir. Katılımcıların tamamı, aynı anda izne çıkmak isteyen çalışanlar arasında liyakat esaslı bir planlamanın yapılmasının önemine dikkat çekmiştir. Liyakat temelli planlama, çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirerek motivasyonu artırır ve iş süreçlerinin kesintiye uğramasını engeller. Bu, özellikle yoğun iş dönemlerinde kritik bir öneme sahiptir.

Modern Çözümler ve Araçlar temasında ise katılımcılar, dijital teknolojilerin izin yönetim süreçlerindeki rolünü vurgulamıştır. 1.İK-14 ve 3.İK-14 kodlu katılımcılar, dijital izin yönetim sistemlerinin kullanılmasının, planlama süreçlerini kolaylaştıracağını belirtmiştir. Özellikle manuel yöntemler kullanılarak belge niteliğinde alınan izin talepleri süreç içerisinde kaybolabilmekte veya gözden kaçırılabilir. Ancak hastaneler gibi sağlık kurumlarında sürecin yürümesinin temel dayanağı personel olduğundan, polikliniklerin hizmet sürdürülebilirliğini sağlamaları önem arz etmekte, acil müdahale edilmesi gereken hastalar, personel planlamasından kaynaklı sorunlar sebebi ile zarar görebilmektedir. Bu sebep ile katılımcılar, sürecin bu sistemler

kullanılarak ilettilmesinin daha sağlıklı olacağını vurgulamaktadır. Kullanılacak sistemlerin; izin taleplerini otomatik olarak toplaması, analiz etmesi ve öncelik sıralaması yapması gibi işlevler sunması, süreçlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Bunun ile birlikte dijital araçların kullanılması, departman amirlerinin iş yükünü hafifletecek ve aynı zamanda hataları minimize ederek, kurumsal verimliliği arttıracaktır.

Sonuç olarak yapılan gözlemler, belge incelemeleri ve katılımcı yanıtları değerlendirildiğinde yıllık izinlerin etkin bir şekilde planlanması için bireysel taleplerin değerlendirilmesi, ekip içi istişarelerin teşvik edilmesi ve dijital çözümlerden yararlanılması hastane açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmiştir. Yönetimin, bu hususlara yönelik kontrol politika ve prosedürlerini oluşturması önem arz etmektedir. Yıllık izin planlaması sürecinde, ekip içi istişareye olanak tanımak, personelin birbirine saygı duymasını ve takım ruhunun gelişmesini destekleyecektir. Çalışanlar, kendi izin tarihlerini belirlerken, ekip arkadaşlarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurdıklarında, iş yükü adil bir şekilde paylaşılacak ve iş akışında aksama riski minimum seviyeye düşürülmüş olacaktır. Bu süreçlerin adalet ve liyakat temelli yürütülmesi, personel motivasyonunu artırarak, iş süreçlerinin verimli bir şekilde devam etmesini sağlayacaktır.

Araştırma katılımcısı insan kaynakları birimi çalışanlarına “İzin planlaması ve takibindeki eksikliklerin, diğer personel süreçlerine etkileri nelerdir? Bu etkiler nasıl azaltılabilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar, içerik analizi ile incelenerek, sonuçlar Tablo 17’de betimlenmiştir.

Tablo 17. İzin Planlaması ve Takibindeki Eksikliklerin Personel Süreçlerine Etkisi

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Planlama ve Zamanlama Eksiklikleri	Onay sürecindeki aksaklıklar	Yıllık izin dilekçeleri, izin başlamadan en az bir ay önce planlanarak insan kaynaklarına gönderilmelidir. Buna uygun hareket edilmesi izin onay süreci için yeterli süreyi sağlamış olacaktır.	1.İK-15 2.İK-15 3.İK-15	2	100
	Zamansız ve plansız onaylar	Üst amir tarafından, acil durumlar dışında zamanlama ve planlama göz ardı edilerek onaylanan yıllık izinler, iş akışında aksaklıklara sebep olmaktadır.	2.İK-15 3.İK-15	2	66.66
Personel Eksikliği	Personel eksikliği nedeniyle iş aksaması	Yıllık izin planlaması ve takibinde eksiklikler olduğunda, personel eksikliği nedeniyle o birimin işleyişinde aksaklıklar olabilmektedir.	3.İK-15	1	33.33
Etkilenen Süreçler ve Çözümler	İş yükü ve motivasyon üzerindeki etkiler	Birim amiri tarafından onay alınmadan izne çıkılması, diğer personel süreçlerini olumsuz etkilemektedir.	1.İK-15 2.İK-15	2	66.66
	Operasyonel süreçlerde aksaklıklar	Personel eksikliği, iş yükünün adaletsiz bir şekilde dağıtılmasına ve diğer çalışanların üzerinde aşırı bir baskı oluşmasına sebep olabilmektedir.	1.İK-15 2.İK-15 3.İK-15	3	100
	Tükenmişlik sendromuna etkiler	Personel eksikliği, ekibin diğer üyelerini ekstra mesai yapmak zorunda bırakabilir, bu da uzun vadede tükenmişlik sendromuna ve motivasyon kaybına yol açabilir.	2.İK-15	1	33.33

Katılımcıların “İzin planlaması ve takibindeki eksikliklerin, diğer personel süreçlerine etkileri nelerdir? Bu etkiler nasıl azaltılabilir?” sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar, üç ana tema çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bunlar; “planlama ve zamanlama eksiklikleri, personel eksikliği ve etkilenen süreçler ve çözümler” şeklinde sıralanabilmektedir. Analiz sonuçları, izin planlaması süreçlerindeki eksikliklerin kurumsal işleyiş ve çalışan motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça ortaya koymaktadır.

Planlama ve Zamanlama Eksiklikleri teması, izin planlaması süreçlerinin zamanında ve etkili bir şekilde yönetilmemesinin sonuçlarını ele almaktadır. Katılımcıların tamamı, izin dilekçelerinin izin başlangıcından en az bir ay önce planlanarak insan kaynaklarına gönderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu, izin onay sürecine yeterli zaman tanınmasını sağlamak ve olası aksaklıkları önlemek adına kritik bir adımdır. Öte yandan, 2.İK-15 ve 3.İK-15 kodlu katılımcılar, acil durumlar dışında yapılan zamansız ve plansız izin

onaylarının, iş akışında aksaklıklara neden olduğunu vurgulamıştır. Bu tür plansız onaylar, ekipler arası koordinasyonu bozarak operasyonel süreçlerin verimliliğini düşürebilmektedir.

Personel Eksikliği teması, planlama eksikliklerinin, iş süreçlerine doğrudan etkisini vurgulamaktadır. 3.İK-15 kodlu katılımcı, izin planlaması ve takibindeki eksikliklerin personel yetersizliğine yol açarak birimlerde işlerin aksamasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, özellikle kritik pozisyonlarda çalışan personelin izne çıkmasıyla daha belirgin hale gelmekte ve birimler arası iş yükü dengesizliğine yol açmaktadır. Bunun ile birlikte kritik pozisyonlarda çalışan personellerin yedeğinin bulunmaması kurum süreçleri açısından risk oluşturmaktadır. Kurumda her personelin yedeğinin olması ve izin planlamasında, bu personellerden birinin kurumda olacak şekilde planlama yapılması gerekmektedir.

Etkilenen Süreçler ve Çözümler teması, izin planlaması eksikliklerinin iş yükü, motivasyon ve operasyonel süreçler üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. 1.İK-15 ve 2.İK-15 kodlu katılımcılar, onaysız izne çıkışların diğer personel süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, katılımcıların tamamı personel eksikliği nedeniyle iş yükünün adaletsiz bir şekilde dağıtılmasının, diğer çalışanlar üzerinde aşırı bir baskı oluşturduğunu dile getirmiştir. Bu husus, uzun vadede tükenmişlik sendromuna ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir (2.İK-15). Ek olarak, operasyonel süreçlerde meydana gelen aksaklıkların, ekip içindeki uyumu ve performansı olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

Genel olarak, analiz sonuçları, yıllık izin planlaması ve takibinin zamanında yapılmasının iş süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından hayati bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Planlama süreçlerindeki eksikliklerin giderilmesi için sistematik bir takvim oluşturulması, personel dağılımının dengeli bir şekilde yapılması ve dijital çözümlerden yararlanılması önerilmektedir.

2.9. Bilgi İşlem ve Sistemlere İlişkin Karşılaşılan Eksikliklerin Etkileri ve Çözüm Önerileri

Araştırma kapsamında yapılan incelemelerde, her departman kendi biriminin işleyişine hakim olduğundan, derinlemesine mülakat yöntemi ile elde edilen bilgiler departmanın

personeli ile yapılan görüşmelerden elde edilmektedir. Hastanenin bilgi işlem departmanında toplam 2 adet personel çalışmaktadır. Bu sebeple, bu başlık kapsamında elde edilmiş ve yorumlanmış bilgiler hastanenin 2 adet bilgi işlem çalışanından elde edilmiştir.

Araştırma katılımcısı bilgi işlem birimi çalışanlarına “Farklı programlar arasındaki veri entegrasyonu hangi yollarla daha etkili hale getirilebilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 18’de betimlenmiştir.

Tablo 18. Farklı Programlar Arasındaki Veri Entegrasyonu Yöntemleri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Modern Entegrasyon Yöntemleri	API(Uygulama Programlama Arabirimi) geliştirilmesi	API’ler, iki sistem arasındaki veri uyumsuzluklarını minimuma indirerek hızlı ve güvenilir bir entegrasyon sağlar.	1.BİL-16	1	50
Veri Yönetim Sistemleri	Veri tabanı programlarının kullanımı	Database programları, farklı yazılımlardan gelen verileri ortak bir platformda birleştirerek analiz edilebilir hale getirebilir.	2.BİL-16	1	50
Doğrudan Veri İşleme	Veri tabanına doğrudan yazma	Programların aynı veri tabanını kullanması, veri aktarımı sırasında hız ve güvenilirliği sağlamaktadır.	1.BİL-16 2.BİL-16	2	100

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve üç ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; modern entegrasyon yöntemleri, veri yönetim sistemleri ve doğrudan veri işleme şeklinde sıralanabilmektedir. Sonuçlar, veri entegrasyonunun geliştirilmesi için yenilikçi ve işlevsel yaklaşımlar benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Modern Entegrasyon Yöntemleri temasında, 1.BİL-16 kodlu katılımcı, API (Application Programming Interface) kullanımını veri entegrasyonunda modern bir çözüm olarak önermiştir. API’ler, iki sistem arasında güvenli ve hızlı veri alışverişi sağlayarak uyumsuzlukların minimuma indirilmesine olanak tanır. Katılımcılar, API destekli entegrasyonun, manuel veri girişinden kaynaklanan hataları önlemesi ve süreçleri hızlandırması açısından önemli bir katkı sunduğunu ifade etmiştir.

Veri Yönetim Sistemleri temasında, 2.BİL-16 kodlu katılımcı, farklı yazılımlardan gelen verilerin analiz edilebilir hale getirilmesi için veri tabanı yönetim sistemlerinin

kullanılmasını önermiştir. Bu sistemlerin, verileri ortak bir platformda birleştirmesi, organizasyonel iş süreçlerinde entegrasyonun etkinliğini artırmaktadır. Özellikle büyük ölçekli veri yönetimi gereksinimi olan kurumlarda, bu yöntem veri işleme hızını ve doğruluğunu artırmak için ideal bir çözüm sunmaktadır.

Doğrudan Veri İşleme temasında, katılımcıların tamamı, programların aynı veri tabanını kullanarak entegrasyon sağlamasını önermiştir. Veri tabanına doğrudan yazma yöntemi, veri aktarımı sırasında hız ve güvenilirlik sağlamaktadır. Ancak, bu yöntemin uygulanabilirliğinin artırılması için güçlü güvenlik protokollerinin devreye alınması gereklidir. Katılımcılar, özellikle hassas verilerin işlendiği durumlarda güvenlik önlemlerinin önemini vurgulamıştır.

Analiz edilen yanıtlar, incelenen bilgiler ve yapılan gözlem sonuçlarından hareketle;

- Hastanede veri entegrasyonunun modern teknolojik araçlar ve veri yönetim stratejileriyle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.
- Hastanenin kullanımına yönelik bir API geliştirilmesi gerekmektedir.
- Veri tabanı sistemlerinin etkin kullanımı ve doğrudan veri işleme yöntemlerinin kullanımı, kurumun entegrasyon süreçlerini optimize ederek daha hızlı ve güvenilir bir veri paylaşımına olanak tanıyacaktır.

Araştırma katılımcısı bilgi işlem birimi çalışanlarına “Otomasyon programlarından alınan verilerin güvenilirliğini artırmak için hangi önlemler alınabilir?” sorusu sorulmuş ve soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir. Soruya verilen yanıtlara yönelik yapılan incelemelerin sonuçları Tablo 19’da betimlenmiştir.

Tablo 19. Otomasyon Programlarından Alınan Verilerin Güvenirliğini Artırma Yöntemleri

Tema	Alt Tema	Örnek Katılımcı İfadeleri	Katılımcı Kodları	n	%
Veri Bütünlüğü ve İzlenebilirlik	Zaman kontrolü ve veri aktarım kontrolü	Zaman kontrolü ve veri aktarım mekanizmasının olması, eksik veya hatalı verilerin tespit edilmesini ve güvenilir bilgiye ulaşılmasını sağlamaktadır.	1.BİL-17	1	50
Veri Yedekleme ve Güvenlik	Anlık veri yedekleme	Server üzerinde düzenli yedekleme, veri kaybını önler ve şifreleme teknolojileriyle güvenlik artırılabilir.	1.BİL-17 2.BİL-17	2	100
Tutarlılık ve Doğruluk Kontrolü	Mükerrer kayıt kontrolü	Otomasyon sisteminde mükerrer veri kontrol mekanizmaları ile veri tutarsızlığı önlenir.	1.BİL-17 2.BİL-17	2	100

Katılımcıların soruya vermiş oldukları yanıtlar, yapılan içerik analizi sonucunda üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; veri bütünlüğü ve izlenebilirlik, veri yedekleme ve güvenlik, ve tutarlık ve doğruluk kontrolü şeklinde sıralanabilmektedir. Bu temalar, otomasyon sistemlerinden elde edilen verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak için önerilen farklı yaklaşımları kapsamaktadır.

Veri Bütünlüğü ve İzlenebilirlik temasında 1.BİL-17 kodlu katılımcı veri aktarım süreçlerine, zaman kontrolü mekanizmasının entegre edilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Bu yaklaşım, verilerin aktarım sırasında oluşabilecek eksik ya da hatalı girişlerin tespit edilmesine olanak tanımaktadır. Zaman kontrolü ile her bir veri işlem sürecinin hangi zaman diliminde gerçekleştiği belirlenerek izlenebilirlik artırılabilir. Bu önlem, veri bütünlüğünü sağlamada ve verilerin gerçek zamanlı analizlerinde güvenilir sonuçlar elde etmede etkili bir araç olarak öne çıkmıştır. Bunun ile birlikte hastanenin oluşturacağı, bahsi geçen iki bilişim temelli kontrol faaliyeti hem hatayı oluşmadan önlemeye (önleyici kontrol) hem de oluşmuş hatayı tespit etmeye (tespit edici kontrol) imkan sağlayacaktır.

Veri Yedekleme ve Güvenlik temasında, 1.BİL-17 ve 2.BİL-17 kodlu katılımcılar, anlık veri yedekleme sistemlerinin kullanılmasını önermiştir. Server tabanlı düzenli yedekleme işlemleri, özellikle beklenmedik sistem arızalarında veri kaybını önlemek için kritik öneme sahip önemli bir bilişim temelli iç kontrol prosedürüdür. Bu süreçte, şifreleme teknolojileri gibi güvenlik protokollerinin kullanılması da veri güvenilirliğini artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar, yedekleme ve güvenlik tedbirlerinin, hassas bilgilerin korunması ve sistemin güvenli bir şekilde işlemesi açısından temel bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir.

Tutarlık ve Doğruluk Kontrolü temasında, 1.BİL-17 ve 2.BİL-17 kodlu katılımcılar, mükerrer veri girişlerini önlemeye yönelik mekanizmaların otomasyon sistemine entegre edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu kontrol mekanizmaları, aynı bilginin birden fazla kez kaydedilmesini önleyerek veri tutarsızlıklarını azaltmayı hedefler. Özellikle benzersiz tanımlayıcılar (örneğin, ID numaraları, Entegrasyonun atadığı numaralar, dijital imzalar, QR kodları) kullanılarak kayıtların doğruluğu ve tutarlılığı sağlanabilir.

Genel olarak, analiz edilen yanıtlar, otomasyon sistemlerinden alınan verilerin güvenilirliğini artırmak için hastane açısından hem teknik hem de operasyonel çözümler sunmaktadır. Zaman kontrolü, veri yedekleme ve mükerrer kayıtların önlenmesi gibi yöntemlerin bir arada kullanılması, verilerin izlenebilirliğini artırarak hastane açısından güvenilir sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ

Yapılan analizler, kurumsal süreçlerde karşılaşılan çeşitli zorlukların üstesinden gelmek için hem teknolojik hem de operasyonel çözümler sunulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların önerileri doğrultusunda geliştirilen stratejiler, özellikle raporlama, otomasyon, personel yönetimi ve süreç entegrasyonu gibi kritik alanlarda işleyişin iyileştirilmesine yönelik kapsamlı bir rehber sunmaktadır.

Raporlama süreçlerindeki eksiklikler ve iç kontrol zayıflıkları, kurumsal karar alma mekanizmalarını ve stratejik planlamayı doğrudan etkilemektedir. Analiz, bu eksikliklerin giderilmesi için düzenli raporlama sistemlerinin kurulmasını ve veri aktarım süreçlerinin şeffaf hale getirilmesini önermektedir. Katılımcılar, zaman kontrolü, mükerrer veri girişlerinin önlenmesi ve anlık veri yedekleme sistemlerinin kullanımı gibi çözümlerle veri güvenilirliğinin artırılabilceğini belirtmiştir. Ayrıca, dijital araçlar ve modern yazılım altyapılarıyla gerçek zamanlı izleme sistemlerinin uygulanması, verimliliği artıran önemli adımlardır.

İnsan kaynakları ve personel yönetimi hususundaki iç kontrol eksiklikleri veya aksayabilecek yönler, tarafımızca yapılan araştırma sonuçlarına göre motive edici ve adil bir süreç oluşturularak çözülebilecektir. Yıllık izin planlamaları ve fazla mesai ödemelerindeki eksikliklerin personel motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu durum, sadece bireysel iş performansını değil, aynı zamanda ekiplerin bütünsel verimliliğini de etkilemektedir. Adaletli bir izin planlaması için dijital izin yönetim sistemleri ve liyakat temelli süreçler önerilmektedir. Fazla mesai ödemelerinin şeffaf yönetimi için ise elektronik imza sistemleri, dijital kayıt süreçleri ve belge takibi için teknolojik çözümler uygulanmalıdır. Bu yöntemler, hem süreçlerin hızlanmasını hem de çalışanların kuruma duyduğu güvenin artmasını sağlayacaktır.

Kurumsal süreçlerde teknolojinin etkin kullanımı, hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Katılımcılar, özellikle API geliştirilmesi, bulut tabanlı sistemlerin kullanımı ve veri tabanı entegrasyonu gibi yöntemlerin süreçler arası tutarlılığı artırdığını vurgulamıştır. BKMYS ve diğer otomasyon sistemleri arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi için yenilikçi entegrasyon teknolojileri ve kullanıcı dostu arayüz tasarımları hayata geçirilmelidir. Teknolojinin bu şekilde iş süreçlerine entegre edilmesi, hataları minimuma indirerek operasyonel etkinliği artıracaktır.

Stok yönetimi süreçlerindeki aksaklıklar, entegrasyon eksiklikleri ve manuel işlem hataları gibi sorunlardan kaynaklanmaktadır. Katılımcılar, bu sorunların giderilmesi için renkli uyarı sistemleri, son kullanma tarihi geçmiş olan kontrol modülleri ve ERP sistemleri ile planlama gibi teknolojik çözümler önermiştir. Aynı zamanda, stok rotasyonu ve malzeme ihtiyaç analizleri gibi proaktif yaklaşımlar, kaynakların daha verimli kullanılmasını ve stok kayıplarının önlenmesini sağlamaktadır. Şeffaflık ve raporlama süreçlerinin güçlendirilmesi de transferlerin izlenebilirliğini artırarak operasyonel süreçlerin optimize edilmesine katkı sağlayacaktır.

Tahsilat süreçlerindeki gecikmelerin finansal istikrarı tehdit ettiği görülmektedir. Bu süreçlerde kademeli yaptırımlar, gecikme faizi uygulamaları ve dijital takip sistemleri gibi çözümler önerilmektedir. Ayrıca, cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmaması, raporlamalarda güvenilirlik sorunlarına ve yanlış yönetim kararlarına yol açmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi için, düzenli raporlama ve veri doğruluk kontrolü gibi yöntemler hayata geçirilmelidir.

Katılımcılar tarafından sunulan öneriler, günümüz kurumlarının yalnızca mevcut sorunları çözmekle kalmayıp gelecekte benzer sorunların yaşanmasını önleyecek sürdürülebilir çözümler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Teknolojiyi iş süreçlerine entegre etme, şeffaflık ve izlenebilirliği artırma, adil ve motive edici insan kaynakları politikaları geliştirme gibi yaklaşımlar, modern bir kurumsal yapının temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanması, organizasyonların hem operasyonel hem de finansal sürdürülebilirliğini güçlendirerek, rekabet avantajını artıracaktır.

Bu kapsamlı yaklaşımlar, kurumlara hem stratejik hem de operasyonel düzeyde rehberlik edecek ve daha etkili, verimli ve şeffaf bir yönetim modeli oluşturacaktır. Yapılan analizlerin ışığında, kurumun süreçlerini iyileştirmek, etkinliği artırmak ve sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmak için :

- *Gerçek Zamanlı İzleme Sistemlerinin Kurulması:* İç kontrol süreçlerinde eksikliklerin tespit edilmesi ve düzenli raporlama yapılabilmesi için dijital izleme sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler, hata ve tutarsızlıkları anında raporlayarak karar alma süreçlerini hızlandıracaktır.

- *Düzenli İç Denetim ve Raporlama:* İç kontrol eksikliklerinin sürekli izlenmesi için düzenli iç denetim prosedürleri oluşturulmalı ve raporların periyodik olarak güncellenmesi sağlanmalıdır.
- *Mükerrer Veri Kontrol Mekanizmalarının Geliştirilmesi:* Veri bütünlüğü sağlamak için otomasyon sistemlerine mükerrer kayıtları önleyecek kontroller entegre edilmelidir.
- *Dijital İzin Yönetim Sistemlerinin Uygulanması:* Yıllık izin planlamalarında personel taleplerini otomatik toplayan ve öncelik sırası belirleyen dijital araçlar kullanılmalıdır. Bu, izin taleplerinin daha hızlı ve adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır.
- *Liyakat Temelli Planlama:* Fazla mesai ödemeleri ve izin onay süreçlerinde liyakat esaslı yaklaşımlar benimsenmeli, çalışanlar arasında eşitlik duygusu güçlendirilmelidir.
- *Şeffaf Fazla Mesai Takip Sistemleri:* Elektronik imza ve dijital teslimat çözümleriyle fazla mesai çizelgelerinin hızlı ve güvenilir bir şekilde onaylanması sağlanmalıdır.
- *API ve Veri Entegrasyonunun Yaygınlaştırılması:* BKMYS, otomasyon ve diğer kurumsal sistemlerin entegrasyonu için API geliştirilerek sistemler arası uyumluluk artırılmalıdır.
- *Bulut Tabanlı ve Yapay Zeka Destekli Sistemlerin Kullanımı:* Veri güvenliği ve işlem hızı için bulut tabanlı altyapılar tercih edilmeli; yapay zeka tabanlı analiz araçları ile süreçlerin doğruluğu artırılmalıdır.
- *ERP Sistemlerinin Aktif Kullanımı:* Stok ve malzeme yönetimi gibi süreçlerde ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) yazılımlarıyla eksik veya fazla malzeme tespiti hızlandırılmalıdır.
- *Tahsilat Süreçlerinde Caydırıcı Yaptırımlar:* Tahsilat gecikmelerinin önüne geçmek için kademeli yaptırımlar (yazılı uyarı, faiz, yasal takip) uygulanmalı; faiz oranları sözleşmelere açıkça dahil edilmelidir.

- *Dijital Tahsilat Takip Sistemleri:* Geciken ödemeleri hızlı tespit eden ve ilgili birimlere bildirim gönderen dijital tahsilat sistemleri oluşturulmalıdır.
- *Bütçe Planlamalarının Güçlendirilmesi:* Tahsilat süreçlerindeki gecikmelerin finansal planlama üzerindeki etkisini azaltmak için düzenli nakit akışı analizleri yapılmalıdır.
- *Son kullanma tarihi geçmiş olan Kontrol Modülleri ve Renkli Uyarı Sistemleri:* Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünleri erken tespit eden renkli uyarı sistemleri geliştirilmelidir.
- *Stok Rotasyonu ve İhtiyaç Analizleri:* Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin öncelikli kullanımını teşvik eden prosedürler oluşturulmalı; yıllık malzeme ihtiyaç analizleri düzenli olarak yapılmalıdır.
- *Transfer Süreçlerinde Şeffaflık:* Depolar arası malzeme transferlerini izlemek için tüm işlemleri kayıt altına alan ve detaylı rapor hazırlayan otomasyon sistemleri kullanılmalıdır.
- *Departmanlar Arası Koordinasyon:* Düzenli bilgi paylaşımı platformları ve birimler arası iletişimi artıracak toplantılar düzenlenmelidir.
- *Proaktif Yönetim Yaklaşımı:* Yönetim, sadece mevcut sorunları çözmekle kalmamalı, gelecekteki riskleri önlemek için stratejik planlamalar yapmalıdır.
- *Çalışan Katılımını Artırma:* İç kontrol süreçlerinde çalışan geri bildirimlerine yer verilerek süreçlerin daha kapsayıcı hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Bu öneriler, kurumsal süreçlerin daha etkin, şeffaf ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için uygulanabilir stratejiler sunmaktadır. Teknolojik modernizasyon, çalışan motivasyonu, finansal sürdürülebilirlik ve iş süreçlerindeki şeffaflık bir bütün olarak ele alındığında, kurumun rekabet avantajını artıracak güçlü bir yönetim modeli oluşturulabilecektir. Bu bağlamda, önerilen çözümler sadece mevcut eksiklikleri gidermekle kalmayacak, aynı zamanda gelecekteki olası sorunların önlenmesi için bir yol haritası sunacaktır.

KAYNAKLAR

- AICPA, American Institute of Certified Public Accountants. (2017). *Audit risk and materiality in conducting an audit (AU-C Section 320)*.
- AICPA. (2020). *AU-C Section 265: Communicating internal control related matters identified in an audit*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Akın, F., Apan, M., Belen, M., Çankaya, S., Dayı, F., Dizkırıcı, A. ve Yurttadur, M. (2015). *Finansal yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aksoy, T. (2005). Ulusal ve uluslararası düzenlemeler bağlamında iç kontrol ve iç kontrol gerekliliği: Analitik bir inceleme. *Mali Çözüm Dergisi*, 72, 138-164.
- Aktan, C. C. ve Işık, K. (2019). Sağlık hizmetlerinin sunumu ve alternatif yöntemler. Erişim adresi: <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/sunum-alternatif.pdf>, Erişim tarihi: 12.02.2025
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de iç kontrol kavramı, unsurları ve etkinliğinin değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 1(17).
- Alıcı, A. (2017). Türk bankacılık sektöründe risk yönetimi uygulamaları ve BDDK düzenlemeleri. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 67(1), 33-50.
- Alkan, A. (2019). *Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim standartları kurumunun bağımsız denetim sistemi üzerindeki etkinliği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpman, G. (2009). *İç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanması*.
- Ambarita, N., Hasbuddin, W., Andi, W. ve Dali, N. (2016). The effect of local government heads commitment and human resource competency on local government accounting information system, internal control system, and audit opinion of local government financial statements in Southeast Sulawesi Indonesia. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(4).
- Arens, A. A., Elder, R. J. ve Beasley, M. S. (2014). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (15th ed.). Pearson.
- Arslan, M. (2019). *Kamu yönetiminde iç kontrol sistemleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, M. ve Karan, M. B. (2020). İç kontrol sistemlerinin firma performansı üzerindeki etkisi: Borsa İstanbul’da bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 87, 1-20.
- Arslan, M. ve Yıldız, B. (2017). Sağlık sektöründe kamu iç kontrol sisteminin uygulanması: Türkiye örneği. *Sayıştay Dergisi*, 104, 57-78.
- Atmaca, M., (2012) Muhasebe skandallarının önlenmesinde iç kontrol sisteminin etkinleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İBFF Dergisi*, I(XIV), 2012.
- Ayanoğlu, A. (2016). *Türk bütçe sistemi ve bütçe denetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M. (2023). Türk kamu yönetiminde iç kontrol ve T.C. Sağlık Bakanlığı uygulamaları. *Journal of Economics and Political Sciences*, 4(1), 20-34.
- Bakırtaş, T. (2014). *Ekonomik kalkınma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Bakkal, H., Tunç, İ. ve Kasımoğlu, A. (2016). *İç kontrol ve risk yönetimi*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu [BDDK]. (2005). *5411 sayılı Bankacılık Kanunu*. Resmî Gazete (Sayı: 25983, 1 Kasım 2005). Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1222>, Erişim tarihi: 11.01.2025
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2020). *Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik*. Resmî Gazete (Sayı: 31069, 15 Mart 2020).
- Bayrakdar, S. ve Sığırtaç, A. (2022). Türk Ticaret Kanunu kapsamında bağımsız denetim ve iç kontrol sistemlerinin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 93, 45–60
- Bilgin, Y. ve Göral, M. (2017). Sağlık kuruluşlarında hizmet kalitesinin hasta memnuniyetine etkisi: Bartın devlet hastanesi örneği. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(16), 151–168.
- Bozkurt, M. (2010). İyi mali yönetimin gerçekleştirilmesinde iç kontrol ve denetimi. *SAYDER Dış Denetim Dergisi*, 1(1), 131-138.
- Bozkurt, N. (2018). *Muhasebe denetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, R. (2016). İç kontrol sistemlerinin işletme performansı üzerindeki etkileri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 71, 45–60.
- Burca, N. (2011). Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda iç denetim. *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Yaz(9), 66–72.
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO) (2014). *Kamu iç kontrol rehberi*. (v.1) Ankara.
- Can, E. N. (2014). *Hastane işletmeciliğinde iç kontrol sisteminin etkinliği*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chen, H., Dong, W., Han, H. ve Zhou, N. (2017). A comprehensive and quantitative internal control index: Construction, validation, and impact. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 49(2).
- Chmiliar, L. (2010). *Multiple-case designs for qualitative research: Theory and practice*. IGI Global.
- CICA, Canadian Institute of Chartered Accountants. (1995). *Guidance on control (COCO model)*. Toronto: Author.
- COSO, I. I. (2004). Enterprise risk management-integrated framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2(1), 6-10.
- COSO (2013). *Enterprise risk management integrating with strategy and performance executive summary*. Erişim adresi: <https://www.coso.org/guidance-erm>, Erişim tarihi: 21.01.2025
- COSO (2013). *Internal control — Integrated framework*.
- COSO (1994) *Internal control-Integrated framework*, July 1994,

- Çoşkun, M. F. ve Teraman, Ö. (2018). Etkin bir iç kontrol sistemi üzerine nitel bir araştırma : coso modeli örneği. *Mali Çözüm Dergisi*, 28, 123-143.
- Cömert, N. (2017). Bu rehberle işletmenin problemlerine etkin çözüm üretebilirsiniz, *İç Denetim Dergisi*, 45, 52-55
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Çağlı, T. (2019). *İç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Çelen, E. (2017). *Perakende gıda zincirlerinde iç kontrol sistemi, etkinliği ve bir uygulama*. Doktora tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. ve Acar, M. (2017). Kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar: Nitel bir analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 76, 45-62.
- De Haes, S. ve Van Grembergen, W. (2009). An exploratory study into it governance implementations and its impact on business/it alignment. *Information Systems Management*, 26(2), 123–137.
- Demirtaş, T. ve Çetinkaya, Ö. (2018). *Kamu mali yönetiminde kontrol ve denetim*. Bursa: Etkin Basım Yayın Dağıtım.
- Derici, O. (2015). *İç kontrol ve risk yönetimi*. Ankara: Bekad Yayınları.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. ve Yüksel, S. (2017). *Stratejik finansal yönetim*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Eralp, İ. ve Bozbaş, B. (2014). *Kamu yönetiminde iç kontrol ve ön mali kontrol*. Antalya: BEKAD Yayınları.
- Frigo, M. L. ve Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting ve Finance*, 22(3), 81–88.
- Güner, Y. (2019). *Kobilerde iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik Burdur ilinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Güney, A. (2009). *İşletmelerde iç kontrol sistemi: küçük ve orta büyüklükteki inşaat işletmelerinde pilot bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gerring, J. ve McDermott, R. (2007). Vaka çalışması araştırması için deneysel bir şablon. *Amerikan Siyaset Bilimi Dergisi*, 51(3), 688-701.
- Haftacı, V. (2016). *Muhasebe denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- IFAC, International Federation of Accountants. (2023). *About IFAC*. Erişim adresi: <https://www.ifac.org/about-ifac>, Erişim tarihi: 16.02.2025
- INTOSAI. (2013). *ISSAI 200 – Mali denetimin temel ilkeleri (Fundamental Principles of Financial Auditing)*. Erişim adresi: <https://www.issai.org>, Erişim tarihi: 16.02.2025

- ISACA. (2012). *COBIT 5: A business framework for the governance and management of enterprise IT*. ISACA.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2021). *Handbook of international public sector accounting pronouncements*. New York: International Federation of Accountants (IFAC).
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26 Aralık 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaval, H. (2008). İç kontrol sisteminin etkinliği ve işletmeler açısından önemi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 127–142.
- Kesik, A. (2005). 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu bağlamında ve AB sürecinde Türk kamu iç mali kontrol sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 94-114.
- Khalid, S. M. O. (2020). *Şirketlerin finansal başarısızlık tahmininde Altman Z-Score modelinin kullanılması: Borsa İstanbul'da bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, Y. (2013) *Uluslararası iç denetim standartları çerçevesinde Türk bankacılık sisteminde iç denetim*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, Z. (2011), *COSO iç kontrol standartları ve Türkiye uygulaması*. T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Kunders, G. (2017). *Hospitals: Facilities planning and management*. New York: McGraw Hill Education.
- Kurt, G. ve Uçma Uysal, T. (2015). Siber riskler ve COSO iç kontrol bütünleşik çerçevesi. *Muhasebe ve Denetim Dergisi*, 15(46), 1–10.
- Kurt, G. (2024). Türk kamu yönetiminde iç kontrol ve tc sağlık bakanlığı iç kontrol uygulamalarının değerlendirilmesi. *İktisadi ve Siyasal Bilimler Dergisi*, 4(1), 20–34.
- Lakis, V. ve Giriūnas, L. (2012). İç kontrol sisteminin kavramsal çerçevesi: Teorik bir yaklaşım. *Ekonomika*, 91(2), 142-152.
- Lee, S. N., Weng, T. C. ve Huang, H. Y. (2021). Internal control effectiveness: A study of medical institutions. *Corporate Ownership ve Control*, 18(3), 66–74.
- Maliye Bakanlığı. (2007). *Kamu iç kontrol standartları tebliği*. 26 Aralık 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete.
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Messier, W. F., Glover, S. M. ve Prawitt, D. F. (2018). *Auditing ve Assurance services: A systematic approach*. (11th ed.). McGraw-Hill Education.

- Moeller, R. R. (2013). *Executive's Guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework*. John Wiley ve Sons.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance (GRC) processes*. Wiley.
- Narçın, E.M., (2021). *İç denetim ve iç kontrol ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nardemir, M. S. (2014). *İç kontrol yapısının kurumsal yönetim ile ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, A. (2016). *Kuruluşlarda süreç, performans ve risk analizi yönetimi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Rezaee, Z. (2005). *Integrating corporate governance and enterprise risk management*. Wiley.
- Ridley, G., Young, J. ve Carroll, P. (2004). COBIT and its utilization: A framework from the literature. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE.
- Romney, M. B. ve Steinbart, P. J. (2018). *Accounting information systems*. (14th ed.). Pearson.
- Sakin, T. (2017). *İç kontrol sistemi ve iç denetim*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Selimoğlu, S. ve Özbek, C.Y. (2018) *İç denetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Spencer Pickett, K. H. (2010). *The internal auditing handbook* (3rd ed.). Wiley.
- Sermaye Piyasası Kurulu [SPK]. (2014). *Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)*. Erişim adresi: <https://www.spk.gov.tr>, Erişim tarihi: 21.02.2025
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şamiloğlu, F., Yılğör, A., Civan, M., Acaravcı, S., Bayraktaroğlu, A., Akgün, A. ve Günay, S. (2012). *Finansal yönetim*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Şık, S. (2014). *Bankacılıkta iç kontrol sistemleri ve sonuçları*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- T.C. Maliye Bakanlığı. (2003). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*.
- T.C. Maliye Bakanlığı. (2006). *Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği*. Resmî Gazete, Sayı: 26040.
- T.C. Resmî Gazete. (2003). *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10/12/2003)*.
- T.C. Resmî Gazete. (2003, Aralık 24). *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No: 5018)*.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). *International professional practices framework (IPPF)*. Altamonte Springs, FL: The IIA.

- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *Building a strategic internal audit function in healthcare*. Erişim tarihi: <https://www.theiia.org>, Erişim adresi: 10.03.2025
- Temel, H. (2008). Bağımsız denetimde sarbanes oxley kanunu ve spk düzenlemelerinin karşılaştırılması. *Finans, politik ve Ekonomik Yorumlar*, 45(519), 81-96.
- Tide, (2013). *Türkiye iç denetim enstitüsü yayınları yayın no:11* İstanbul Ekim-2016.
- Turğay, İ. (2013). *Kurumsal aile şirketlerinde iç denetim*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turğay, İ. (2022). *İç denetim kalitesi ve risk yönetim sistemi etkinliğinin şirket performansına etkisi*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türedi, H. ve Karakaya, G. (2015). COSO iç kontrol modeli ve kontrol ortamı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 602, 67-76.
- Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2015). COSO iç kontrol ABD modeli ile İngiliz Turnbull ve Kanada CoCo modellerinin karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi*, 99, 95-119.
- Türedi, S. (2010). *İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin işletme başarısına etkileri*. Beta Yayınları.
- Uğurlu, M. (2020). *Kamu kurumlarında risk yönetimi ve iç kontrol*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uluslan, H., Eren, E. ve Köylü, Ç. (2012). 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nın muhasebe ve denetim uygulamalarına getirdiği yenilikler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 55, 11-34.
- U.S. Congress. (2002). *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Public Law 107-204.
- World Health Organization (WHO) ve IFAC. (2012). *Strengthening health systems through better public financial management*. Erişim adresi: <https://www.who.int>, Erişim tarihi: 07.03.2025
- Yıldırım, B. F. (2019). Sağlığın kişiselleşmesi ve kişisel sağlık bilgi sistemleri. *Bilgi Yönetimi*, 2(2), 127-135.
- Yıldırım, F. (2019). *İç kontrol ve kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Yıldırım, F. (2020). *İç kontrol sistemi etkinliğinin değerlendirilmesi: Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki üniversite hastanelerine yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yüksel, G. (2019). Kişisel sağlık verilerinin hukuki korunması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(1), 1-10.
- Yüksel, S. (2010). Türkiye'de iç kontrol sisteminin gelişimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 77, 3-24.

EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. İç kontrol eksikliklerinin giderilmesi için hangi spesifik adımlar ve süreçler önerilebilir?
2. Organizasyon şemasındaki eksiklikler diğer süreçlerin işleyişini nasıl etkiliyor?
3. Faaliyet raporları eksik olduğu için hangi riskler daha olası hale geliyor?
4. Gelir İdaresi süreçlerindeki mevcut sistemlerin (Otomasyon) entegrasyon sorunları nasıl çözülmelidir?
5. Tahsilat süreçlerinde yaşanan gecikmelerin kurum finansmanına uzun vadeli etkileri nelerdir?
6. Gider idaresindeki taşınır süreç yöneticiliğinin daha etkin çalışması için hangi yöntemler uygulanabilir?
7. Muhasebe ve otomasyon sistemindeki uyumsuzlukların giderilmesi için hangi teknoloji veya sistem iyileştirmeleri yapılmalıdır?
8. Alacakların tahsilat sürecinde yaşanan sorunların önüne geçmek için hangi alternatif çözümler düşünülebilir?
9. Cari hesap mutabakatlarının düzenli yapılmaması, raporlamaların doğruluğunu ne ölçüde etkiliyor?
10. Stokların otomasyon sistemiyle Muhasebe kayıtları arasındaki farklılıkların ana kaynağı nedir?
11. Depolar arasında malzeme transferlerinin daha şeffaf takibi için hangi kontrol mekanizmaları kurulabilir?
12. Son kullanma tarihi geçmiş olan ürünlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için nasıl bir takip sistemi oluşturulabilir?
13. Fazla mesai ödemelerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi için hangi yeni süreçler eklenebilir?
14. Yıllık izinlerin etkin planlaması personel motivasyonunu nasıl etkiler?

15. İzin planlaması ve takibindeki eksikliklerin, diğer personel süreçlerine etkileri nelerdir? Bu etkiler nasıl azaltılabilir?
16. Farklı programlar arasındaki veri entegrasyonu hangi yollarla daha etkili hale getirilebilir?
17. Otomasyon programlarından alınan verilerin güvenilirliğini artırmak için hangi önlemler alınabilir?



ETİK KURUL İZİNİ

	T.C. İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ ETİK KURULU	Evrak Tarihi 21.11.2024 Evrak Numarası 20241121-026	
Sayın SEHER YILMAZ (Sorumlu Araştırmacı) İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü MUHASEBE VE DENETİM (TEZLİ) İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Etik Kurulu Başkanlığına incelenmek üzere başvurmuş olduğunuz “ŞİRKETLERDE İÇ KONTROL EKSİKLİK VE ZAAFIYETLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ KURUMLARININ MUHASEBE BİLGİ SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ÖRNEK UYGULAMA” başlıklı çalışmanız, 21.11.2024 tarihli SOSETKK2024-09 numaralı etik kurul toplantısında değerlendirilmiştir. Kurulumuz tarafından yapacağınız araştırmanın etik açıdan uygunluğuna oy birliğiyle karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim. Prof. Dr. Yeşer Yeşim ÖZER YÜRÜR Etik Kurulu Başkanı			
BAŞVURU BİLGİLERİ			
Araştırmacı(lar)	SEHER YILMAZ DR. ÖGR. ÜYESİ İLYAS TURĞAY	Başvuru Tarihi	17/10/2024
Danışman/Yürütücü	DR. ÖGR. ÜYESİ İLYAS TURĞAY	Araştırma Türü	NİCEL
Program/Alan	MUHASEBE VE DENETİM (TEZLİ)	Etik kurul Toplantı Tarihi	21.11.2024
Çalışma Niteliği	LİSANSÜSTÜ TEZİ	Etik Kurul Karar No	SOSETKK2024-09