

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İşletmelerde İç Kontrol Sistemi:
Küçük ve Orta Büyüklükteki İnşaat İşletmelerinde
Pilot Bir Araştırma

Adem GÜNEY

2501060493

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nazlı KEPÇE YÖNET

İstanbul
2009



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **MUHASEBE** Bilim Dalında **2501060493** numaralı **ADEM GÜNEY**'in hazırladığı **"İŞLETMELERDE İÇ KONTROL SİSTEMİ: KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İNŞAAT İŞLETMELERİNDE PİLOT BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA-TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **20.10.2009 Salı** günü saat **09.30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....KABUL.....**'ne *** OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
DOÇ.DR.LERZAN KAVUT	KABUL	
DOÇ.DR.YAKUP SELVİ	KABUL	
DOÇ.DR.FATİH YILMAZ	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.NAZLI KEPÇE YÖNET	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.SERRA EREN SARIOĞLU	KABUL	

Adres: Beşik Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokakı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: she@istanbul.edu.tr

ÖZ

“İşletmelerde İç Kontrol Sistemi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İnşaat İşletmelerinde Pilot Bir Araştırma”

Adem GÜNEY

Son yıllarda dünyada meydana gelen muhasebe skandalları sonucunda işletmelerde iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim fonksiyonlarının yetersiz olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda devletler ve uluslararası mesleki kuruluşlar iç kontrol, iç denetim kavramlarını daha detaylı ele alarak çeşitli iç kontrol sistemleri ve değerlendirme modelleri geliştirmeye başlamışlardır.

Gelişmekte olan dünyada işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline gelen iç kontrol sistemleri, işletmelerin varlıklarını korumak, her türlü kayıpları önlemek, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına bağlı bir şekilde etkinliğini sağlamak için oluşturulan yapılardır. Ülke ekonomilerinin temel taşlarını oluşturan KOBİ’lerin, iç kontrol sistemlerinin, iç denetim ve kontrol kavramlarının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu çalışmada, dünyada hızla gelişen KOBİ’ler, sürekli geliştirilen iç kontrol sistemi modelleri ile etkin iç kontrol sisteminin işletmelerde nasıl oluşturulacağı ve uygulanacağı konusunda açıklamalarda bulunulmuştur.

Bu tezin amacı işletmelerdeki iç kontrol sistemlerinin durum tespitinin yapılması ve etkinliğinin sağlanması, bunun ne şekilde oluşturularak uygulanması gerektiğinin açıklanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: *İç kontrol sistemi, kobi*

ABSTRACT

“Internal Control System in Enterprises: Pilot A Research in Small and Medium-Sized Construction Enterprises”

Adem GUNEY

A number of accounting scandals taking place all around the world in recent years has revealed the fact that internal control systems and internal audit functions of enterprises are quite insufficient. Therefore, states and international professional organizations have started to deal with the internal control and internal audit concepts in a more detailed way and to develop internal control systems and evaluation models.

Internal control systems, which have become an indispensable part of enterprises in this developing world, are systems and mechanisms that have been created with the intend of protecting the existence of enterprises, of preventing all sorts of losses, of enabling the accuracy and reliability of the accounting data and of accomplishing the efficiency of operational activities in conjunction with management policies. The importance of SMEs, which constitute the basic components of the national economies, of their internal control systems and of the internal audit and control concepts has been increasing each day. This study aims to provide discussions and explanations about SMEs, which develop in a fast way all around the world, about how to formulate continuously-developed internal control system models and effective internal control systems in enterprises and how to apply them.

The main intent of this thesis is to explain how the assessment of the internal control systems in enterprises should be made and how to create and implement that.

Key Words: *Internal control system, sme*

ÖNSÖZ

İşletme yönetimleri ve yöneticileri zamanlarının değerli ve kısıtlı olmasından dolayı işletmenin tüm faaliyetlerini takip edemezler. Bu nedenle, işletme yönetimleri işletmenin faaliyetleriyle ilgili veya sürekliliğinin sağlanması için stratejik kararlar verme durumunda olduklarından iyi işleyen bir kontrol sistemi oluşturmaları gerekmektedir.

Gelişen dünyada, ülke ekonomilerinin seyri, işletmelerin yapıları ve sayıları tamamen değişmiştir. Çok hareketlilik gösteren ekonomilerde istihdam ve kalkınmanın temel unsuru olan KOBİ'lerin yeri ve bu işletmelerde iç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanmasının önemi çok büyüktür. İç kontrol sistemi işletmeler açısından hata ve hile riskini minimuma düşürerek doğru ve güvenilir, gerçeği yansıtan mali tablolar hazırlanmasını sağlamaktadır.

Günümüzde önemi giderek artan iç kontrol sistemleri, işletmelerde halen tam olarak kurulup etkinliği sağlanamamakta ve önemi yeterli bir biçimde kavranamamaktadır. Bu çalışmada iç kontrol sisteminin etkinliği, oluşturulması ve değerlendirilmesi aynı zamanda iç kontrol sisteminin gerekliliği ile öneminden bahsedilmiştir.

Adem GÜNEY

İstanbul

2009

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Konusu.....	3
Çalışmanın Amacı.....	3
Çalışmanın Önemi.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ	5
1.1 İç Kontrol Sisteminin Amaçları	6
1.1.1 İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları	6
1.1.1.1 İşletme Varlıklarını Korumak	7
1.1.1.2 Bilgilerin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak	8
1.1.1.3 Faaliyetlerin Politikalara ve Yasalara Uygunluğunu Sağlamak	9
1.1.1.4 İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini ve Verimliliğini Sağlamak	9
1.1.1.5 İşletmenin Belirlenmiş Amaç ve Hedeflerine Ulaşılmasını Sağlamak	10
1.1.2 İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları	11
1.2 İç Kontrol Sisteminin Kapsamı	12
1.2.1 Muhasebe Kontrolleri	12
1.2.2 Yönetmel Kontroller	14
1.3 İç Kontrol Sisteminin Varsayımları	15
1.4 İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk	16
1.5 İç Kontrol Konusunda Dünyadaki Yasal Düzenlemeler	17
1.5.1 Sarbanes Oxley Kanunu (SOX) ve İç Kontrol	17
1.5.1.1 SOX Madde 103	19
1.5.1.2 SOX Madde 404	20
1.5.2 Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB) 2 No.lu Denetim Standardı ve İç Kontrol	21
1.6 İç Kontrol Konusunda Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler	21
1.6.1 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Düzenlemeleri ve İç Kontrol	22
1.6.2 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) Yeni Bankacılık Kanunu ve İç Kontrol	23
1.6.3 Kamu Kesimi İç Kontrol Düzenlemeleri	25
1.6.4 Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Kontrol	27

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

1. Dünyada KOBİ'ler	30
2. Basel II' ye Göre KOBİ'ler	32
3. Türkiye'de KOBİ'ler	33
4. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri.....	35
4.1 Toplam İstihdam Açısından	35
4.2 Büyük İşletmeleri Tamamlama Açısından	35
4.3 Değişen Pazar Koşullarına Uyum Sağlayabilme Açısından	36
4.4 Dengeli Büyümeye Katkıları Açısından.....	36
5. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	36
5.1 Finansman Açısından	38
5.2 Yönetim ve Personel Politikası Açısından	38
5.3 Üretim ve Pazarlama Politikası Açısından	39
6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	39
6.1 KOBİ'lerin Beklentileri.....	41
6.1.1 KOBİ'lerin Bankacılık Sisteminden Beklentileri.....	42
6.1.2 KOBİ'lerin Devletten Beklentileri	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME MODELLERİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME MODELLERİ	44
1.1 Denetim Standartları Raporu'na (SAS) Göre İç Kontrol Yapısı Unsurları.....	46
1.1.1 Kontrol Ortamı	47
1.1.2 Muhasebe Sistemi.....	47
1.1.3 Kontrol Prosedürleri	47
1.2 Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO) İç Kontrol Yapısı Unsurları	49
1.2.1 Kontrol Ortamı	50
1.2.1.1 Organizasyon Yapısı	51
1.2.1.2 Yönetim Felsefesi ve Çalışma Şekli.....	51
1.2.1.3 Dürüstlük ve Etik Değerler.....	52
1.2.1.4 İnsan Kaynakları Politikaları ve Prosedürleri	53
1.2.1.5 Yetenek Taahhüdü.....	54
1.2.1.6 Yetki ve Sorumlulukların Atanması	54
1.2.1.7 Yönetim Kurulunun ve Denetim Komitesinin Katılımı	55
1.2.1.8 İç Denetim	55
1.2.2 Risk Değerlendirmesi	56
1.2.2.1 İşletmelerde Riskler.....	57
1.2.2.2 İşletmelerde Riskleri Etkileyen Faktörler.....	58

1.2.2.3 Finansal Raporlama Riskini Değerlendirme	58
1.2.3 Kontrol Faaliyetleri	59
1.2.3.1 Performans Değerlendirmesi	60
1.2.3.2 Görevlerin Ayrımı	61
1.2.3.3 Fiziksel Kontroller.....	63
1.2.3.4 Bilgi İşleme Kontrolleri.....	64
1.2.3.5 Kontrol Prosedürlerinin Anlaşılmış Olması	64
1.2.4 Bilgi ve İletişim	65
1.2.4.1 Bilginin Tanımlanması	66
1.2.4.2 Bilginin Elde Edilmesi	66
1.2.4.3 Bilginin İşlenmesi.....	67
1.2.4.4 Bilginin Raporlanması.....	67
1.2.5 Gözleme.....	68
1.3 Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (COCO) Modeli	69
1.4 Avustralya İç Denetçiler Enstitüsü (ACC) Modeli	70
1.5 İngiltere Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (Turnbull Report) Modeli	70
2. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İNCELENMESİ	70
2.1 KOBİ'lerde İç Kontrol Sistemi	71
2.1.1 İç Kontrol Sisteminde Roller ve Sorumluluklar.....	71
2.1.2 KOBİ'lerde İç Kontrol Sisteminin Alanı	72
2.1.3 KOBİ'lerde İç Kontrol Sisteminin Yararları.....	72
2.2 İç Kontrol Yapısının Tanınması	73
2.2.1 Kontrol Ortamı Hakkında Bilgi Toplanması.....	74
2.2.2 Muhasebe Sistemi Hakkında Bilgi Toplanması	74
2.2.3 Kontrol Prosedürleri Hakkında Bilgi Toplanması.....	75
2.3 İç Kontrol Sisteminden Elde Edilen Bilgilerin Belgelendirilmesi	75
2.3.1 Anket Yöntemi	76
2.3.1.1 İç Kontrol Anket Formu Örnek Soruları	77
2.3.2 Akış Şemaları Yöntemi	82
2.3.2.1 Akış Şeması Sembolleri	83
2.3.2.2 Akış Şeması Sembollerinin Anlamları	85
2.3.2.3 Akış Şeması Örneği.....	86
2.3.3 Not Alma Yöntemi	87
3. İÇ DENETİM VE DENETİM KOMİTESİ.....	87
3.1 İç Denetim Kavramı	87
3.1.1 İç Denetim Amacı ve Önemi.....	88
3.1.2 İç Denetim Standartları	90
3.1.3 İç Denetim ve İç Kontrol Ayrımı	91
3.1.4 Denetim Komiteleri ve İç Kontrol Sistemi.....	92
3.2 Denetim Komitesi.....	92
3.2.1 Denetim Komitesinin Amacı ve Önemi	94
3.2.2 Denetim Komitesinin Sorumlulukları	95
3.2.3 Etkin Bir Denetim Komitesinin Görevleri	96
3.2.4 Etkin Bir Denetim Komitesinin Özellikleri.....	98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN
OLUŞTURULMASI VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	99
1.1 Muhasebe Hesaplarının İncelenmesi.....	99
1.1.1 Tahsilâtlara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	100
1.1.2 Ödemelere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	102
1.1.3 Menkul Kıymetlere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	104
1.1.4 Alacaklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	105
1.1.5 Stoklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	109
1.1.6 Sabit Kıymetlere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	111
1.1.7 Yabancı Kaynaklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	112
1.1.8 Öz Sermayeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	113
2. ETKİN İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	115
2.1 İç Kontrol Sistemini Değerlendirmenin Gerekliliği.....	115
2.2 İç Kontrol Sistemindeki Eksikliklerin ve Zayıflıkların Belirlenmesi.....	116
2.2.1 Önemli Kontrol Eksiklikleri.....	116
2.2.2 Önemli Zayıflıklar.....	117
2.3 Sistemin Risk Değerlendirme Süreçlerinin İzlenmesi.....	118
2.4 İç Kontrol Sisteminin Uygulamadaki Etkinliğinin Test Edilmesi.....	118
3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN SINIRLARI	119
3.1 Çalışanların Hata ve Yanlışları.....	120
3.2 İşletme Yönetimin İç Kontrol Sistemini İhlal Etmesi.....	120
3.3 Yapılan Gizli Anlaşmalar	121
4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UYGULANMASINDAKİ ENGELLER.....	122
4.1 Hiyerarşi Düzeninden Kaynaklanan Engeller	122
4.2 İç Kontrol Sisteminin Maliyetinden Kaynaklanan Engeller	122

BEŞİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İNŞAAT
İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DURUM
TESPİTİNE YÖNELİK BİR PİLOT ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	124
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	124
2.1 Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	124
2.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Örneklem Süreci.....	124
2.3 Araştırmanın Modeli	125

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	125
3.1 Yönetimin İç Kontrol Sistemine Bakışına Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	127
3.2 Muhasebe İşlemlerine ve Nakit Hareketlerine Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	131
3.3 Çeklere ve Bankalara Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	135
3.4 Alacaklara ve Alacak Senetlerine Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	138
3.5 Stoklara Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	141
3.6 Satışlara ve Satın Almalara Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	144
3.7 Ücret Ödemelerine Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi	148
SONUÇ	152
KAYNAKÇA	155
EK-1: Soru Formu	171

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo–1: AB’de KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması.....	30
Tablo–2: OECD Bünyesinde KOBİ Sınıflandırılması.....	31
Tablo–3: Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Sınıflandırılması.....	31
Tablo–4: Basel II’ye Göre KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması.....	32
Tablo–5: Türkiye’de KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması.....	33
Tablo–6: Türkiye’de Farklı Kuruluşlarca KOBİ Tanımları.....	34
Tablo–7: İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	45
Tablo–8: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	125
Tablo–9: İşletmelerin Türkiye’deki KOBİ Sınıflandırılmasına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	126
Tablo–10: Cevaplayıcıların İşletmedeki Unvanına Göre Yüzdesel Dağılımı.....	126
Tablo–11: İşletme Yönetiminin İç Kontrol Sistemine Bakışına Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	128
Tablo–12: Muhasebe İşlemlerine ve Nakit Hareketlerine Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	132
Tablo–13: Çeklere ve Bankalara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	136
Tablo–14: Alacak ve Alacak Senetlerine Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	139
Tablo–15: Stoklara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	142
Tablo–16: Satışlara ve Satın Almalara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı...	145
Tablo–17: Ücret Ödemelerine Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: COSO K���.....	50
Şekil-2: İç Kontrol Sorumluluk Alanları.....	62
Şekil-3: İç Kontrol Soru Formu.....	79
Şekil-4: Akış şeması Sembolleri.....	84
Şekil-5: Alacaklar Muhasebesi Akış şeması.....	86
Şekil-6: Denetim Komitesinin Alanı.....	93

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-1: İşletme Sayısının Sektör Bazında Dağılımı.....	41
---	----

KISALTMALAR LİSTESİ

- AAA:** American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği)
- AB:** Avrupa Birliği
- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
- ACC:** Australia Institute of Internal Auditors (Avustralya İç Denetçiler Enstitüsü)
- AICPA:** American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
- ASMMMO:** Ankara Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
- BDDK:** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- BIS:** Bank of International Settlements (Uluslararası Ödemeler Bankası)
- COCO:** Canadian Institute of Chartered Accountants (Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü)
- COSO:** Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Comission (Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi)
- FEI:** Financial Executives International Institute (Uluslararası Finans Yöneticileri Enstitüsü)
- GKGMİ:** Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
- GSİS:** Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı
- IAS:** International Accounting Standards (Uluslararası Muhasebe Standartları)
- IIA:** Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
- IMA:** Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)
- INTOSAI:** International Organisation of Supreme Audit Institutions (Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Birliği)
- IT:** Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
- İMKB:** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- İSMMMO:** İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
- İTO:** İstanbul Ticaret Odası
- KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
- KOSGEB:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

MÖDAV: Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı

MUFAD: Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği

OECD: Organisation For Economic Co-Operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu)

PWC: PricewaterhouseCoopers

SAS: Statement on Auditing Standards (Denetim Standartları Raporu)

SEC: United States Securities and Exchange Commission (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu)

SMEs: Small and Medium-Sized Enterprises (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)

SMMM: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

SOX: Sarbanes Oxley Act (Sarbanes Oxley Kanunu)

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

TESMER: Temel Eğitim ve Staj Merkezi

TMS: Türkiye Muhasebe Standartları

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TTK: Türk Ticaret Kanunu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜRMOB: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

UFRS: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

USGAAP: United States Generally Accepted Accounting Principles (Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)

YMM: Yeminli Mali Müşavir

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmeler hızlı bir değişim sürecinden geçmektedirler. Bu değişim işletmelerin amaçlarını, stratejilerini, varlıklarını ve bunların korunmasıyla ilgili kontrol mekanizmalarını etkilemektedir. Bu doğrultuda iç kontrol sistemleri işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İç kontrol genel olarak, ilgili kanunlara ve düzenlemelere uygun olma, güvenilir finansal raporlama, faaliyetlerin etkinliği ve yeterliliği gibi başlıca amaçlara ulaşılması konusunda güveni sağlamak ilkesiyle oluşturulan, işletme yönetimi ve personeli tarafından uygulanan bir süreçtir.

Küreselleşme süreci içerisinde olan dünyada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme'lerin (KOBİ) sayılarının ve önemlerinin hızla artması, çeşitli alanlarda olduğu gibi iç denetimin süreçlerinde ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması konusunda da uluslararası gelişmelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Sarbanes Oxley Kanunu (Sarbanes Oxley Act – SOX) ile işletme yönetimleri iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasından ve etkinliğinin sağlanmasından sorumlu tutulmuştur. Daha sonra bağımsız denetçilerin ve denetim komitelerinin iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve etkinliği konusunda görüş verebilmesi için çeşitli iç kontrol değerlendirme modelleri oluşturulmuştur.

Bu çalışmada, işletmelerde iç kontrol sisteminin durum tespitinde ve değerlendirilmesinde kullanılan Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi'nin (Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission - COSO) iç kontrol değerlendirme modeli incelenmiş olup, çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iç kontrol sisteminin temel kavramları, amaçları, kapsamı, varsayımları ve sorumlulukları üzerinde durulmuş, iç kontrol sistemi hakkında dünyada ve Türkiye'de oluşturulmuş yasal düzenlemelere değinilmiştir.

İkinci bölümde, KOBİ'lerin dünyada ve Türkiye'de tanımlamaları yapılarak güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmuş, Türkiye ekonomisindeki yeri ile birlikte devletten olan beklentileri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, çeşitli iç kontrol değerlendirme modellerinden bahsedilmiş ve detaylı olarak COSO modeli üzerinde durularak, KOBİ'lerde iç kontrol sistemi, iç kontrol yapısının tanınması, sistemden elde edilen bilgilerin belgelendirilmesi ile iç kontrol sistemi incelenerek iç denetim ve denetim komiteleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, işletmelerde iç kontrol sisteminin oluşturulması, muhasebe hesaplarının incelenerek iç kontrol sisteminin değerlendirilip, sistemdeki eksiklik ve zayıflıklar belirlenip, aynı zamanda da iç kontrol sisteminin etkinliğinin sınırları ve uygulanmasındaki engeller açıklanmıştır.

Beşinci bölümde ise, inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde yüz yüze görüşme yöntemiyle iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik soru formu çalışması yapılmış ve KOBİ'lerden elde edilen bulgular çalışmanın sonuç bölümünde özetlenmiştir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, sürekli gelişmekte olan işletmelerin ayrılmaz bir parçası olan iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, kontrol faaliyetlerinin gerekliliği ve önemi, iç kontrol modellerinin bileşenleri doğrultusunda değerlendirilmesi aynı zamanda da iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin sağlanmasıdır.

Çalışmanın Önemi

Büyüyen ekonomilerin içerisinde KOBİ'ler güçlü bir işletme yapısı ile yerlerini sağlamlaştırmak ve faaliyetlerini devam ettirmek istemektedirler. Bu amacın gerçekleşmesi için sağlıklı, güvenilir ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. İşletme faaliyetlerinin izlenmesini ve takip edilmesini sağlayan, faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olan iç kontroller işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda hazırlanan bu çalışma, iç kontrol sisteminin önemini vurgulayarak değerlendirilmesi, etkinliğinin sağlanması ve konuya güncel bir bakış kazandırılması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde etkinliği sağlanmış iç kontrol sisteminin yapısını ortaya koymak ve bu yapının ne şekilde oluşturulması ve değerlendirilmesi gerektiğinin açıklanmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Dünyada küreselleşme sonucu gelişen ekonomiler işletmeleri de etkilemekte ve fiziki büyümelerine zemin hazırlamaktadır. İşletmeler büyüdükçe gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısı artmakta ve ortaya çıkan işlem yoğunluğu beraberinde karmaşıklık getirmektedir. Dolayısıyla işletme yönetimi faaliyetlerini doğrudan kontrol etme gücünü yitirmemek için yönetim fonksiyonlarını icra ederken bazı sistemlerden yararlanmaktadır. Bunlardan biri de işletmede etkin bir iç kontrol sistemi kurmaktır.

Güçlü bir iç kontrol yapısı, iş konusunda bir şirketin daha nitelikli, daha uygun bilgiyle birlikte yatırımcı güveni kazanarak ve kaynakların azalmasını önleyerek, mevcut kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde çok daha iyi kararlar almasını mümkün kılar ve rekabet avantajı kazandırır.¹ Küçük ve büyük ölçekli tüm işletmeler bu sistemler yardımı ile faaliyet sonuçlarını görebilir, işletmenin sevk ve idaresi ile ilgili kararlar alabilirler.

İç kontrol, hedefleri gerçekleştirmede yararlanılan planları, uygulanan yöntem ve prosedürleri kapsar. Performansa dayalı olarak işletme yönetimine katkıda bulunur. Ayrıca hataları ve yolsuzlukları önlemede, ortaya çıkarmada başvurulacak ilk savunma aracı olarak işlev görür.

Bu bölümde genel olarak iç kontrol sistemi ile ilgili temel kavramlar, amaçlar, varsayımlar ve iç kontrol konusunda kanuni düzenlemeler ele alınacaktır.

¹ Gökhan Alpman, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması”, (Çevrimiçi) <http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/Makaleler/Ic%20Kontrol%20Sistemi%20Etkinlik%20Sağlamak.pdf>, 05 Ocak 2008.

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ

İç kontrol, Avrupa’da ilk kez Londra’da oluşturulan İç Denetim Meslek Birlikleri’nin yayınladığı özel raporda “organizasyonun planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir”² şeklinde tanımlanmıştır.

Kamu iç kontrol standartları tebliğine göre ise, “idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü”³ olarak tanımlanmıştır.

İç kontroller, hile ve yolsuzlukları önlemek için tasarlanmıştır.⁴ Ancak iç kontrol ile ilgili en geçerli tanım 1985 yılında Amerika’da kurulmuş olan COSO tarafından yapılmıştır. Buna göre: “iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetim kadrosu ve diğer çalışanları vasıtasıyla aşağıdaki kategorilerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak makul bir güvencenin oluşmasının sağlanmasıdır.”⁵

- ◆ Faaliyetlerdeki etkinlik ve yeterlilik
- ◆ Finansal raporlama konusunda güvenilirlik
- ◆ Mevcut kanunlar ve düzenlemelere uygunluk”

² Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 11.Baskı, 2007, s.315-316.

³ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, **26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete.**

⁴ Mekong Capital, “Introduction to Internal Controls”, (Çevrimiçi)
<http://www.mekongcapital.com.vn/Introduction%20to%20Internal%20Controls%20-%20English.pdf>, 17 Ocak 2008.

⁵ Alpman, a.g.e.

şeklinde kontrol alanlarına kategorize edilerek, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesini ve bu konuda makul bir güvence sağlayabilmek amacıyla tahsis edilen ve yürütülen bir süreç olarak tanımlanmıştır.

İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olma olanakları azalmakta ve iç kontrolün önemi artmaktadır. Bu nedenle; hata, hile, savurganlık ve yolsuzlukları en aza indirecek aynı zamanda verimliliği artıracak, doğru, güvenilir, bir defada doğru rapor alınmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması, çalıştırılması önem arz etmektedir.

1.1 İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol sisteminde amaçlar çok önemli olup, amaçlar ile kontrol faaliyetleri arasında yakın bir ilişki vardır. Sistemin amaçları olmadan ve sağlıklı olarak anlaşılmadan kontrol faaliyetlerinden bahsedilmesi mümkün değildir. Bir başka deyişle, amaçlar belirlendikten sonra bu amaçlara ulaşmak için gerekli kontrol faaliyetlerinin ve politikalarının belirlenmesi gerekmektedir. Buradan hareketle iç kontrol sisteminin amaçlarını genel ve özel olmak üzere iki sınıfa ayırabiliriz.

1.1.1 İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları

İşletme yönetimleri tarafından iç kontrol sisteminin genel amaçlarının doğru şekilde anlaşılması ve bu amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi, verimlilik ile etkinliğin sağlanmasında önemli bir unsurdur. İç kontrol sisteminin genel amaçları, bir sınıflandırma yapmak gerekirse beş ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- ◆ İşletme varlıklarını korumak,
- ◆ Bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak,

- ◆ Faaliyetlerin politikalara ve yasalara uygunluğunu sağlamak,
- ◆ İşletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak,
- ◆ İşletmenin belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlamak.

1.1.1.1 İşletme Varlıklarını Korumak

İşletmelerin fiziksel varlıkları ve kaynakları her türlü tahribata, çalınmaya, uygunsuz ve gereksiz yere kullanılmaya müsait durumdadır. Dolayısıyla işletme yönetimleri bu olumsuz durum ve davranışları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol sisteminin temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Alınacak önlemlerin bir nevi bileşkesi olan iç kontrol sistemi, varlıkların korunmasına ilişkin olarak işletmede uygulamaya konan usul, prensip ve yöntemlerin birbiriyle uyumlaştırılmasını da gerektirir. Bu nedenle işletmede iç kontrol sisteminin mevcudiyeti ve etkinliği, bu tür istenmeyen durumların önlenmesinde büyük önem taşır.⁶

Varlıkların korunması denildiğinde genel anlamda, kaynakların arzu edilmeyen her türlü olaylara karşı korunması amacıyla yönetimin almış olduğu önlemler anlaşılmaktadır. Bunlar, doğal afetlerden başlayarak kötü işletme kararlarına kadar, akla gelebilecek her türlü zararlara karşı alınmış önlemlerdir.⁷ Herhangi bir amaç güdülmeden yatırım harcamalarında bulunmak, gereğinden fazla hammadde stoku yapmak, satış ve pazarlama konularında yanlış pazarlama politikaları izlemek ve reklâm anlaşmaları yapmak, işletmenin ticari bir amaç için gereksiz kredi kullanımları, işletme yöneticilerinin ticari faaliyetler ile ilgili almış oldukları sağlıksız kararlar, işletme varlıklarının kötüye kullanılmasına örnek olarak verilebilir.

⁶ Tamer Aksoy, **Tüm Yönleriyle Denetim**, Ankara, Yetkin Yayınları, 1.Cilt, 2.Baskı, 2006, s.477.

⁷ Güredin, **a.g.e.**, s.319.

Varlıkların korunması amacı ile müşteri kayıtlarına erişimin yetkili personel ile sınırlandırılması, kayıtların güvenli bir yerde saklanması, varlıklara yetkisiz personelin doğrudan ulaşabilmesinin engellenmesi kontrol yöntemlerindendir.⁸

1.1.1.2 Bilgilerin Doğruluğunu ve Güvenilirliğini Sağlamak

Muhasebe kontrolü açısından finansal kayıtların güvenilirliği finansal bilgilerin hem işletme içine hem de işletme dışına raporlanması ile ilgilidir. Genel olarak yönetime sunulan işletme içi finansal bilgiler işletme dışına raporlanan bilgilerden daha ayrıntılı olup, işletme dışına verilen muhasebe bilgileri genel amaçlı raporlarda özetlenir.⁹

İşletme çevresine, ortaklarına ve işletme ile ilgili üçüncü kişilere dış raporlama, işletme yöneticilerine yapılan iç raporlama amaçlarına ulaşabilmesi ve sağlıklı kararlar alınabilmesi için muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak iç kontrol sisteminin kapsamına girmektedir. Hem iç raporlamada hem de dış raporlamada, finansal tablo kullanıcılarının sağlıklı kararlar alabilmesi için kullanılacak yöntemlerin önceden planlanıp bu süreç içerisinde disiplinli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletme ile ilgili karar alıcılara doğru ve yeterli bilgiyi zamanında ve tam olarak ulaştırabilmek, doğru ve güvenilir bilginin açıklamasını yapabilmek iç kontrol sisteminin kapsamı içerisindedir.

Muhasebe bilgilerinin doğruluğu, finansal nitelikteki işlemlerin kaydedilmesinde ve raporlanmasında Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne (GKGMİ) ve ilgili yasalara uyulduğunu ifade eder. Muhasebe bilgilerinin güvenilirliği ise, belge ve kayıtların işletmenin gerçek işlemlerini yansıttığını, kayıt dışı bırakılmış işlemlerin olmadığını ifade eder.¹⁰

⁸ Melih Erdoğan, **Denetim Kavramsal Ve Teknolojik Yapı**, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, 3.Baskı, Mart 2006, s.101.

⁹ Güredin, **a.g.e.**, s.320.

¹⁰ Celal Kepekçi, **İç Kontrol Sistemi**, Ankara, TESMER Yayınları, Yayın No:6, 1994, s.19.

1.1.1.3 Faaliyetlerin Politikalara ve Yasalara Uygunluğunu Sağlamak

Süreklilik kavramı gereği işletmeler ömürlerini devam ettirdiği sürece ekonomik faaliyetlerini işletme yönetim politikalarına, yasalara ve planlara uygunluğunu sağlayacak her türlü usul ve kontrol prosedürlerinin kabul edilmesinden işletme yönetimi sorumludur. İşletme yönetimi ise faaliyetlerin politikalara ve yasalara uygunluk amacına ancak sorumlulukları bölüm, kısım ve işletme düzeyinde ayrıştırarak ulaşabilir.

İşletme yönetimi faaliyetlerin politikalara ve yasalara uygunluğunu sağlayabilmek için kabul etmiş ve uygulamaya koymuş olduğu usul ve esasları çalışanlarına iletir. Burada önemli bir husus ise işletme yönetiminin, faaliyetleri kapsayan yasa ve yönetmeliklerde değişiklikler yapıldığında, işletmede kendi politikasını, kontrol, usul ve yöntemlerini güncelleyerek personelini haberdar etmesidir. İşletme yönetiminin personelini bu şekilde haberdar ederek yönlendirmeleri, sürekli ve etkin kontrol ortamının varlığını, iç kontrol sisteminin programlandığı gibi uygulanması ise verimlilik ve etkinliğin var olduğunu göstermektedir. Yönetim, uygunluk amacına ulaşabilmesi için işletme personelinin bu usul ve esasları uygulayıp uygulamadığını sürekli takip edip değerlendirmesi gerekmektedir. İşletme personeli, bölüm ve kısımlar bakımından faaliyetlerin yürütülmesinde kendilerine bildirilen kontrol, usul ve yöntemlerine bağlı kaldığı sürece, işletme politikalarına ve yasalara uygunluk sağlanmış olur.

1.1.1.4 İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini ve Verimliliğini Sağlamak

İşletme yönetimlerinin genel amaçlarından birisi de, işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Etkinlik, işletmenin, bölümler temelinde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasının ölçüsüdür. Verimlilik ise belirlenmiş hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan

kaynakların birbirine oranıdır. Dolayısıyla belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşılmışsa, faaliyetlerde etkinlik o derecede sağlanmış demektir.¹¹ Yönetimin karar alma süreci ile etkinlik ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki vardır. İşletme yönetimi verimliliği sağlayabilmek ve bunu ölçümleyebilmek için, bölüm bazında bütçeler, çeşitli kural ve prensipler geliştirirler.

Etkinliğin sağlanması için gerçekleşmiş faaliyetler ile planlanan bütçeler ve prensipler karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalar üst yöneticiler ya da bölüm sorumluları tarafından yapılır. Elde edilen sonuçlar ise işletmenin faaliyet süreci içerisinde analizler ve ölçümlerde kullanılır.

Etkin bir iç kontrol sisteminin geliştirmiş olduğu kontrol prosedürleri ve yönetim politikaları, işletme kaynaklarının verimli kullanılmasına, hataların önlenmesine, maliyetlerin azaltılmasına ve en önemlisi işletme yönetimindeki karar alıcı kişilerin hızlı ve sağlıklı kararlar almasına olanak sağlamaktadır. İç kontrol sistemi bu etkinliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır.

1.1.1.5 İşletmenin Belirlenmiş Amaç ve Hedeflerine Ulaşılmasını Sağlamak

İşletmelerin belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi, işletme faaliyetlerinde etkinlik olarak ifade edilir. Etkinlik derecesi ise, planlanmış sonuçlar ile fiili gerçekleşmiş faaliyet sonuçlarının karşılaştırılması sonucu elde edilir.

İşletme faaliyet sonuçlarının planlamış olduğu amaçlarına, bütçelerine ve hedeflerine tutarlı olmasını sağlayacak ve faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülmesini gerçekleştirecek kontrol prosedürlerini ve yöntemlerini kabul etmelidir. İşletmenin belirlenmiş amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaşılmışsa, gerçekleştirilen faaliyetlerde de etkinlik o derece sağlanmış diyebiliriz. İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini

¹¹ Erdoğan, a.g.e., s.84.

işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde yönlendirdiğinde, etkin bir kontrol mevcut olmaktadır.

1.1.2 İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları

İç kontrol sisteminin genel amaçları doğrultusunda, özel amaçlarının da belirlenmesi gerekir. İç kontrol sisteminin özel amaçları, işletmenin gerçekleştireceği her bir işleme ya da işlem sürecine ilişkin olarak, kontrol sisteminin gerçekleştirmesini beklediği fonksiyonları ifade eder.¹² Aynı zamanda genel kontrol amaçları işletmedeki her bir işlem süreci, fonksiyonu veya faaliyeti için özel kontrol amaçları ile desteklenmiş olmalıdır. Örneğin, satışlar, nakit girişleri, maaş ve ücretler gibi.

Örnek olarak, kredili satış işlemlerinin yürütülmesine ilişkin özel kontrol amaçları şöyle özetlenebilir:

Geçerlilik: Kredili satış kayıtları işletmenin gerçek kredili satışlarını göstermelidir. Satılan bir malın gönderilmesinde müşteriye tanınan kredi limitleri aşılmamalıdır.

Eksiksiz Olma: Teslim edilen tüm mallar için yollama belgesi ve fatura düzenlenmelidir.

Kayıtların Uygunluğu: Kredili satış işlemleri miktar ve tutar bakımından doğru olarak belgelendirilmeli ve kaydedilmelidir. Kredili satışlar müşteri hesaplarına ve stok kayıtlarına kaydedilirken doğru hesaplara ve işlemin gerçekleştiği zamanda kaydedilmelidir.

Varlıkları Koruma: Müşteri ve stok kartları kilitli yerlerde saklanmalıdır.

¹² Adem Yaman, “Kamu İç Kontrol Sisteminin Başarı Faktörleri”, Legal Yayıncılık, **Mali Hukuk Dergisi**, Kasım-Aralık 2008, Sayı:138, s.7

Mutabakat: Belgeler satış kayıtlarıyla; müşteri kartları ticari alacaklar ana hesabıyla; kayıtlarla ilgisi olmayan bir kişi tarafından karşılaştırılmalıdır.

Özel kontrol amaçları hem kontrol riskinin belirlenmesine, hem de maddi doğruluk testlerinin hazırlanmasına yardımcı olabilmektedir. Kontroller hakkında bilgi toplanırken, muhasebe verilerinin test edilebildiği gibi iç kontrol yordamlarının da uygulanması test edilebilir veya her ikisi de birlikte yapılabilir.¹³

1.2 İç Kontrol Sisteminin Kapsamı

İç kontrol sistemi, ilk zamanlarda işletme varlıklarını korumak, muhasebe verilerinde hata ve hileleri önlemek, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Dünyadaki küreselleşme hareketleri, şirket birleşmeleri, iş hayatında meydana gelen değişimler ve ilerlemeler sonucunda iç kontrol sisteminin kapsamı genişlemiş ve işletmenin tüm faaliyetlerini kapsar hale gelmiştir.

İşletme varlıklarının korunması, doğru ve güvenilir finansal raporlama mali açıdan önemli oldukları için muhasebe kontrolleri olarak, verimliliğin yükseltilmesi ve personelin yönetim politikalarına uygunluğu ise yönetim için önemli olduğundan yönetsel kontroller olarak adlandırılır.

İç kontrol sisteminin kapsamını ise genel olarak muhasebe kontrolleri ve yönetsel kontroller oluşturmakta olup muhasebe kontrolleri ile yönetsel kontrolleri birbirinden tamamen ayırmak oldukça güçtür.

1.2.1 Muhasebe Kontrolleri

Muhasebe kontrollerinde, işletme aktifine kayıtlı varlıkların korunması, işletme muhasebe sisteminde yer alan finansal nitelikteki kayıtlar, bu kayıtların doğru,

¹³ Şaban Uzay, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:132, 2000, s.21.

güvenilir olup olmadığının tespitine ilişkin uygulama ve yöntemler ile işletmeye ait organizasyon planı kapsam dâhilinde tutulur.¹⁴ Bu tür kontroller genel olarak, yetkilendirme ve onaylama; kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması ile ilgili görevlerin, faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içerir.¹⁵

Muhasebe kontrollerinin kabul edilebilir düzeyde güven sağlayabilmesi için aşağıdaki hususları yerine getirebilecek şekilde uygulanması gerekir.¹⁶

- ◆ İşlemler, işletme yönetiminin genel ve özel yeteneklerine uygun olarak yürütülmelidir.
- ◆ İşlemler, muhasebe kayıtlarına o şekilde yansıtılmalıdır ki; bunlar: finansal tabloların GKGMİ'ne, ya da bu raporlara uygulanabilecek diğer belirli ölçülerin doğrultusunda hazırlanabilmesi ve varlıklar üzerindeki sorumluluğunu her zaman için sürdürülebilmelidir.
- ◆ Varlıkların yanına girme ve varlıkları elleme, sadece yönetimin vermiş olduğu yetkiye dayalı bir izinle gerçekleştirilmelidir.
- ◆ Uygun aralıklarla işletmedeki varlıklar ile bunların defter kayıtları arasında karşılaştırmalar yapılarak kayıtlı varlıkların hesabı sorulabilmeli, bunlar arasında bir fark bulunması halinde eyleme geçilmelidir.

¹⁴ Aksoy, **a.g.e.**, s.480.

¹⁵ Güredin, **a.g.e.**, s.316.

¹⁶ Güredin, **a.g.e.**, s.317.

Muhasebe kontrolü içinde yer alan bazı kontrol usul ve yöntemleri, yönetsel kontrollerde de yer almaktadır. Örneğin, yönetsel kontrollere ilişkin bazı usul ve yöntemler, muhasebe usul ve yöntemlerinin seçimi ve uygulamasıyla ilişkilidir.¹⁷

1.2.2 Yönetsel Kontroller

Yönetim politikalarına uyumu özendiren ve faaliyetlerin verimliliğini iyileştirmeyi hedef alan iç kontroller yönetsel kontroller olarak ifade edilebilir. Yönetsel kontroller, örgüt planı, yönetim politikalarına bağlılık ve faaliyetlerin verimliliği ile ilgili tüm yöntem ve yordamları kapsar. Yönetimin bu yetki kullanımı işletmenin amaçlarına ulaşma sorumluluğu ile doğrudan ilişkili bir yönetim fonksiyonudur ve işlemlerle ilgili muhasebe kontrolünü kurmak için başlangıç noktasıdır.¹⁸

Yönetsel kontroller, özellikle işletme politikalarına uyumu sağlayabilmek için kullanılabilecek önemli bir silahtır. İşletme yönetimi kendisini iktisadi bir varlık olarak düşünerek, gerçekleştirdiği ekonomik faaliyetleri en az kayıp ile atlatmak ve hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. İşletmede bu amacı destekleyecek yönetsel kontroller var ise çalışanlar yaptıkları hareketlerin sonuçlarının değerlendirileceğini bildikleri için daha fazla verimli çalışmayı hedefleyeceklerdir. Bu da firmanın amaçlarına ulaşmasını hızlandıracak ve etkinliği arttıracaktır.

İstatistiksel analizler (üretim raporları, satış raporları), zaman ve hareket etütleri (iş akış şeması gibi birbirini takip eden işlemlerin planlanması ve programlanması), şirket içi eğitim programları, kalite kontrol sistemleri, yönetsel kontrollere örnek olarak gösterilebilir.

¹⁷ Tamer Aksoy, “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, Sayı:72, s.148.

¹⁸ Celal Kepekçi, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:251/171, 1982 s.15.

1.3 İç Kontrol Sisteminin Varsayımları

İç kontrol sisteminin etkinliğini sağlayabilmek ve kontrol faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için uygun bir iç kontrol ortamının oluşturulması ve sistemin dayandırıldığı temel varsayımların iyi bilinmesi gerekir. İç kontrol sisteminin temel varsayımlarına aşağıdaki unsurları örnek gösterebiliriz.¹⁹

- ◆ Finansal bilgilerin güvenilirliğine, yasa ve yönetmeliklere uygunluğuna, ekonomik işlemlerin etkinliğine dair sınırlı bir güvence vermelidir.
- ◆ İç kontrol sisteminin dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.
- ◆ İç kontrol sisteminin bir amaç olmayıp hedeflere ulaşmada bir araç olmalıdır.
- ◆ İç kontrol sisteminin etkinliğini gelişen olay ve durumlar karşısında yeniden tespit edilmelidir.
- ◆ İç kontrol tam ve sürekli olmalıdır.
- ◆ İç kontrol işletmenin sadece muhasebe ve mali bölümlerine özgü değil, bütün bölümlerine özgü olmalıdır.

İşletmedeki iç kontrol faaliyetleri tam anlamıyla gerçekleştirilse bile vereceği güvence mutlak değildir. Bu yüzden iç kontrol sistemi, işlemlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğu konusunda eksikliklerin olabileceği gibi, finansal tablolarda yer alan mali bilgilerinde mutlak suretle kesin ve doğru olduğunu ifade etmez. Sistemin etkin olarak faaliyet göstermesinin önündeki engeller ise, işletme personelinin olay ve durumlar karşısındaki almış oldukları yanlış kararlardır.

¹⁹ Aksoy, a.g.e., s.141.

1.4 İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk

İşletme yönetim kurulları, iç kontrol standartlarının uygulanmasından, iş ve işlemlere yönelik süreç akış şemaları hazırlanmasından, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinden, uygun ve etkili bir iletişim ağı oluşturmaktan, iç kontrol ve yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasından ve bütünlüğünden sorumludurlar. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması yönetimin sorumluluğunda iken, yönetimin bu sorumluluklar dâhilinde hareket ettiğinin garanti edilmesi denetim komitesinin sorumluluğundadır.

Yönetim, sistemi sürekli gözetim altında bulundurmalıdır. Zaman içinde faaliyet koşullarında meydana gelen değişimler sisteme etki yapar. Çalışanların dikkatsizliği ve kayıtsızlığı sistemde bozulmalara ve aksamalara yol açar. Bu tür aksamaların meydana gelmemesi için iç kontrol sistemi uygun aralıklarla gözden geçirilmeli ve gözetim altında tutulmalıdır. Uygulamada işletme yönetimi iç kontrol sisteminin gözetimi ile ilgili yetkisini çoğu zaman iç denetim bölümüne aktarmakta, bu konuda iç denetçilere de sorumluluk yüklemektedir.²⁰

İç kontrol sisteminde sorumluluk, sistemin oluşturulmasından ve sistemin çalıştırılmasından meydana gelmektedir. Gerek Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (United States Generally Accepted Accounting Principles - USGAAP) gerekse Uluslararası Muhasebe Standartları (International Accounting Standards - IAS) dâhil tüm modellerde, iç kontrol sisteminin oluşturulması, iç ve dış denetçilerin değil, bizzat işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Çünkü iç kontrol sistemi oluşturulurken, iç ve dış denetçilerin görev almaları bağımsızlıklarını ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle, iç ve dış denetçilerin sistemin oluşturulmasında bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Buna karşın, 2002 yılında ABD’de kaybedilen kamu güvenini tekrar sağlamak üzere çıkarılan SOX kanunu sonrasında, iç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanmasında ve işletilmesinde işletme yönetiminin yanı sıra bağımsız dış denetçilere de sorumluluk verilmiştir.²¹

²⁰ Güredin, **a.g.e.**, s.322.

²¹ Aksoy, **a.g.e.**, s.142.

1.5 İç Kontrol Konusunda Dünyadaki Yasal Düzenlemeler

İç kontrol konusunda dünyadaki yasal düzenlemeler iki alt başlık halinde incelenmiştir.

1.5.1 Sarbanes Oxley Kanunu (SOX) ve İç Kontrol

Son yıllarda ABD’de ortaya çıkan denetim skandalları ve bunların yatırımcılara yol açtığı güven kaybını telafi etmek ve sermaye piyasasında tekrar güven ortamını sağlamak amacıyla bir dizi düzenlemeye gidilmiştir. Enron, Worldcom, AOL, Tyco International, vb. firmalarda yaşanan muhasebe skandalları piyasaya olan güveni oldukça yıpratmıştır. Yatırımcıların ABD piyasasına, şirketlere, finansal bilgilere ve bu şirketlerin denetimini yapan bağımsız denetim şirketlerine olan güveni sarsılmıştır. Kaybedilen kamu güvenini tekrar sağlamak üzere 2002 yılında ABD’de muhasebe gözetim kurulunun kuruluşu ve işleyişi, denetim firmasının bağımsızlığı, şirketin sorumluluğu, mali bilgilerin arttırılması, analist çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalıları suçları ile ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak üzere toplam 11 ana başlıktan oluşan SOX çıkarılmıştır.²²

SOX, şirket yöneticilerinin sorumluluklarını, kamuya açıklanan finansal tabloların kapsamının genişletilmesi, bu konudaki yönetim, denetim ve gözetim sorumluluklarının arttırılması, şirket denetim kurullarının bağımsızlığı ve işlevlerinin daha etkin hale getirilmesi, şirket yöneticileri ve çalışanları için öngörülen cezai yaptırımlar ve Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu’nun (United States Securities and Exchange Commission - SEC) yetkilerinin genişletilmesi, muhasebe ve denetim

²² Jr. McConnell, K. Donald, George Y. Banks, “How Sarbanes-Oxley Will Change the Audit Process”, (Çevrimiçi) <http://www.auditnet.org/articles/SOX&IA.htm>, 12 Mart 2008.

uygulamalarının düzenlenmesi gibi yönetim, denetim ve gözetime ilişkin çok çeşitli konuları yeniden düzenleyerek disipline etmektedir.²³

Yasanın temelinde, yöneticilerin ve şirket çalışanlarının şirkete ilişkin görevlerinde sadakat ve bağlılık ilkelerine uygun hareket etmelerini sağlamak ve buna uygun davranmayanları cezalandırmak yatmaktadır. Şirket yöneticileri ve çalışanları için oldukça ağır para ve hapis cezaları öngörülmüştür. Yasa kurumsal yönetim üzerine hükümler içermekle birlikte, yasada yer alan hükümlerin bir kısmı bağımsız denetçiler ve özellikle SEC gibi şirket dışı unsurları da içermektedir. Ayrıca yasa ile ABD’de bağımsız denetime ilişkin yeni bir sistem oluşturularak Muhasebe Denetim ve Gözetim Kurulu kurulmuş ve bağımsız denetim hizmeti görececek şirketlerin bu kurula kaydı zorunlu tutulmuştur.

Bu yasa uyarınca borsaya kayıtlı şirketlere iç kontrol komitesi oluşturma koşulu getirilmiştir. İç kontrol komitesi tarafından her yıl iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin olarak hazırlanacak rapor, genel müdür ve üst düzey yöneticiler tarafından onaylanarak faaliyet raporu ekinde yayınlanacaktır. Bu düzenleme iç denetçiler kadar dış denetçileri de yakından ilgilendirmektedir. Buna göre, dış denetçilerin, iç kontrol raporunu tasdik etmeleri öngörülmüştür. Tasdik, dış denetçilerin iç kontrol sisteminin işleyişi konusunda bilgi edinmelerinin ötesinde, etkinliğine ilişkin görüş ortaya koymalarını gerektirmektedir. Bu, dış denetçilerin sorumluluklarını artırmıştır.²⁴

SOX içerisinde iç kontrol 103., 301., 302. ve 404. maddeleri olmak üzere dört kısımda görülmektedir. Bu maddelerden 103. ve 404., finansal raporlamaya yönelik iç kontrolü kapsayan bölümlerdir.

²³ Tamer Aksoy, “Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası’nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler”, **ASMMMO Bülten**, Mart-Nisan 2006, Sayı:165, s.7.

²⁴ Orhan Akışık, “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”, Ankara, TÜRMÖB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:14, Ocak 2005, s.98.

1.5.1.1 SOX Madde 103

SOX kanununun 103. maddesi, denetim, doğrulama, kalite kontrol ve bağımsızlık standartlarından oluşmaktadır.

Bu madde ile Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nun (Public Company Acccounting Oversight Board – PCAOB) standart geliştiren kuruluşlarla işbirliği içine girerek ve danışma guruplarıyla düzenli olarak toplanarak, denetim firmalarının denetim raporlarını hazırlamada uyacakları denetim ve buna bağlı olarak doğrulama, kalite kontrolü ve etik konularında mevcut standartları benimseme, düzeltme, ekleme yapma veya değiştirme yetkisi olduğu belirtilmektedir.²⁵

Şirketin bağımsız denetimini gerçekleştiren firmanın yönetim raporunu değerlendirmesi gerekmektedir.²⁶ Ayrıca yönetim kurulunun denetim çalışmasına ilişkin standartları belirlemesini öngörür. Bu madde, denetçilerin iç kontrol yapılarını test etmelerini, bu yapıların kuvvetini tespit ve teyit etmelerini de gerektirir. Bu inceleme, mali raporlama üzerindeki iç kontrol sistemi açısından temel ve kritik öneme sahip olan Bilgi Teknolojileri (Information Technology - IT) kontrollerinin detaylı bir incelemesini de içermektedir.²⁷

Bağımsız denetim firmaları denetim işlevini gerçekleştirirken denetimini yaptığı firmalarda, iç kontrol sisteminin varlığını ve etkinliğini daha sıkı denetlemelidir. Yasa iç kontrol sistemlerinin yapılandırılmasında işletme yönetimlerine önemli

²⁵ Hülya Talu, “Denetimde Bağımsızlık ve Etkinliğin Sağlanması Açısından Sarbanes-Oxley Yasasının Değerlendirilmesi”, (Çevrimiçi) <http://www.modav.org/yazard.asp?yzrid=1&yaziid=28>, 16 Nisan 2008.

²⁶ PWC, “Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Şirketlere Etkisi”, s.8, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/sarbox.pdf>, 20 Nisan 2008.

²⁷ GTAG, “Global Teknoloji Denetim Kılavuzu - Bilgi Teknolojileri Kontrolleri”, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, s.67–68, (Çevrimiçi) [http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/GTAG%20\(GLOBAL%20TEKNOLOJ%C4%B0%20DENET%C4%B0M%20KILAVUZU\)%20-%20B%C4%B0LG%C4%B0%20TEKNOLOJ%C4%B0S%C4%B0%20KONTROLLER%C4%B0%20.doc](http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/GTAG%20(GLOBAL%20TEKNOLOJ%C4%B0%20DENET%C4%B0M%20KILAVUZU)%20-%20B%C4%B0LG%C4%B0%20TEKNOLOJ%C4%B0S%C4%B0%20KONTROLLER%C4%B0%20.doc), 22 Nisan 2008.

sorumluluklar getirmesinin yanında iç ve dış denetçilerin denetim hizmetlerinin verilmesi esnasında yakın işbirliği içinde olmalarını da öngörmektedir.²⁸

1.5.1.2 SOX Madde 404

SOX kanununun 404 numaralı maddesi, hazırlanan yıllık raporların içerisinde iç kontrol sistemi ile ilgili bir kısım bulunmasına yöneliktir. Yasaya göre, yönetim iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili yapmış olduğu çalışmaları yıllık raporlarında beyan etmeli ve aynı zamanda bağımsız denetçiler ise bu yıllık beyanları raporlayarak tasdik etmelidir.²⁹

Firmanın hazırladığı verimlilik raporunun içeriğinde; yürürlükteki iç kontrol mekanizmalarının ve prosedürlerinin etkinliği üzerine yönetimce varılan sonuçlar, tespit edilmiş kontrol zayıflıkları ve dış denetçi tasdiki bulunmalıdır.³⁰

Şirket yönetimi yapılan kontrollerden ve oluşturduğu iç kontrol yapısının etkin ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığından tamamen sorumlu tutulmuştur. Sorumlulukların ihlali karşısında yasa, ağır cezai yaptırımlar getirerek başta şirket yöneticileri olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçilerin sorumluluklarını arttırmıştır.

²⁸ Ayça Zeynep Süer, “Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler”, 6.Muhasebe Denetimi Sempozyumu - 2.Oturum: Globalleşmenin Muhasebe Mesleği Üzerine Etkileri ve Toplum Çıkarlarının Korunması, İstanbul 2004, (Çevrimiçi) <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/AycaZeynepSuer.pdf>, 27 Nisan 2008.

²⁹ SOX, (Çevrimiçi) <http://www.soxlaw.com/s404.htm>, 20 Nisan 2008.

³⁰ Füsun Gökalp, “Genel Hatlarıyla İle Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi”, Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, **Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi-Analiz**, Ekim 2005, 5.Cilt, Sayı:14, s.112.

1.5.2 Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB) 2 No.lu Denetim Standardı ve İç Kontrol

SOX kanunu kapsamında ABD’de kurulan PCAOB bağımsız bir sivil toplum kurulu olup, yatırımcıların çıkarlarının korunması ve bağımsız denetim raporlarına dair kamunun güveninin yeniden sağlanması ve artırılması amacıyla halka açık şirketlerin denetimlerinin izlenmesi için kurulmuştur.³¹ Aynı zamanda PCAOB hisse senetleri mali piyasalarda işlem gören şirketler için bilgi sağlayıcı, doğru, güvenilir ve bağımsız denetim raporlarının hazırlanması alanlarında kamu çıkarlarını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

PCAOB’nin 2 no.lu Denetim Standardı’nda, iç kontrollerin standart bir şablonu olmadığını ve şirketlerin iç kontrolü değişik şekilde uygulayabileceğini belirtmiştir.³² Finansal tablolar üzerindeki kontroller, etkinlik ve verimlilik üzerindeki kontrol, personelin yasalara uygun davranıp davranmadığının tespitine yönelik kontroller örnek verilebilir.

Ayrıca standartta, yönetim tarafından kuvvetli bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasının hem yolsuzlukları önlemek hem de bu tür girişimlerde bulunulmaması için caydırıcı bir etkisinin olduğundan bahsedilmiştir.

1.6 İç Kontrol Konusunda Türkiye’deki Yasal Düzenlemeler

İç kontrol konusunda Türkiye’deki yasal düzenlemeler SPK, BDDK, kamu kesimi ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı kapsamında incelenmiştir.

³¹ Aksoy, **a.g.e.**, s.7.

³² PCAOB, “An Audit Of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With An Audit Of Financial Statements”, PCAOB Release No:2004–001, September 2004, p.4, (Çevrimiçi) http://www.pcaobus.org/Rules/Docket_008/2004-03-09_Release_2004-001_Release.pdf, 30 Nisan 2008.

1.6.1 Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Düzenlemeleri ve İç Kontrol

Ülkemizde iç kontrol ve iç kontrol sistemine ilişkin temeller, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemesi olan 1996 tarih ve seri X, 16 no.lu “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ”e dayanmaktadır. Bu tebliğ, dünyada ortaya çıkan muhasebe ve denetim alanlarındaki skandallar nedeni ile oluşan sorunlara ve boşluklara cevap veremez hale gelmiştir. ABD’de ortaya çıkan Enron vb. skandallar nedeni ile yapılan çalışmalar sonucunda 30.07.2002 tarihinde SOX yayınlanmıştır. SOX ile birlikte getirilen yeni düzenlemeler paralelinde SPK’nun tebliğinde de değişiklikler yapılarak 02.11.2002 tarih ve seri X, 19 no.lu SPK Tebliği yayınlanmıştır.³³

SPK mevzuatında iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi konusu ayrı bir başlık altında düzenlemeye konu edilmiştir (md.28). Buna göre, bağımsız dış denetçi, uygulayacağı denetim tekniklerinin türü, uygulama zamanı ve kapsamını belirlemek amacıyla, müşterinin iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmek zorundadır. Bağımsız dış denetçi, dönem içinde yapacağı bu iç kontrol sistemini değerlendirmelerine bağlı olarak, bağımsız denetim programı ile denetim tekniklerini gözden geçirir. SPK düzenlemesi uyarınca, iç kontrol sistemi, yönetim politikalarına uymak da dâhil olmak üzere işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması, mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm yöntemleri kapsamaktadır.³⁴

SOX ile ABD’de dış denetçilerin, borsaya kota edilmiş şirketlerin iç kontrol sistemlerini oluşturmalarına, geliştirmesine ve bu konuda sorumluluk almalarını yasaklamıştır. Bu yasaklamanın nedeni, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve destek verilmesi işlemlerinin danışmanlık alanına girmesi olarak gösterilmiş ve bağımsız

³³ Süer, a.g.e., s.12.

³⁴ Aksoy, a.g.e., s.160.

denetim hizmeti verilen bir müşteriye aynı zamanda danışmanlık hizmetleri de verilmesi bağımsızlığı ortadan kaldıracağı görüşü savunulmuştur.

Dünya üzerinde gerçekleşen skandallar sonrasında çıkan SOX kanunu paralelinde ülkemizdeki değişikliklerinde kısa sürede gerçekleştirilmesi ve uygulanması kurumsal yönetim anlamında büyük bir ilerlemeye sebep olmuştur.

1.6.2 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) Yeni Bankacılık Kanunu ve İç Kontrol

Artan rekabet ve finans dünyasındaki küreselleşme, bankalara maliyet azaltıcı reorganizasyonlara girişme zorunluluğunu getirmiş, bu bağlamda modern banka işletmeciliğinde finansal yapıyı sağlıklı tutan belirli yöntem ve yollara ağırlık verilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla iyi bir banka yönetimi ile güvenilir ve sağlıklı bankacılık işlemlerinin tesisini sağlayabilmek için etkin bir iç kontrol sistemi kurulması zorunlu hale gelmiştir. Etkin bir iç kontrol sistemi bir bankanın kanun ve tüzüklere uygun hareket etmesini, benimsenen politika, plan ve kurallara uymasını kolaylaştıracaktır.

Bankaların iç kontrol ve denetimi konularında çalışmalar yapan kuruluşlar arasında en önemlisi olan, Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi'nin (Basel Committee on Banking Supervision) çalışmalarıdır. Basel Komitesi'nin 1998 yılında yayınlamış olduğu "Bankalarda İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi" (Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations) başlıklı dokümanında;

- ◆ Etkili bir iç kontrol sisteminin banka yönetiminin ve bankanın sağlıklı bir şekilde işleminin en kritik bileşenlerinden birisi olduğu,
- ◆ Bankaların ve de bütün bir finansal sistemin güvenliği için etkili iç kontrollerin esas teşkil ettiği,

- ◆ Her bankanın kendi yapısı ve faaliyetlerinin doğası, karmaşıklığı ve risk yapısı ile uyumlu bir iç kontrol sisteminin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir.³⁵

1 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 5411 nolu Bankacılık Kanunu’nun 23.maddesine göre; iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır.³⁶

Bankalar, iç kontrol sistemi kapsamında, faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini her seviyedeki personeli tarafından uyulacak ve uygulanacak sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlamak, görevlerin fonksiyonel ayrımlarını, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, fon ödemelerini, banka işlemlerinin mutabakatını, varlıkların korunmasını ve yükümlülüklerin kontrol altında tutulmasını temin etmek, maruz kalınan her türlü riskin tanınması, değerlendirilmesi ve yönetimi için gerekli alt yapıyı hazırlamak ve yeterli iletişim ağını oluşturmak zorundadır. İç kontrol faaliyetleri yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülür.³⁷

Banka iç kontrol sisteminin, banka yönetim kurulu, banka yöneticileri ve diğer banka personelinden etkilenen bir süreç olduğu ve iç kontrolün herhangi bir zamanda uygulanan prosedür ve politikaların ötesinde süreklilik arz eden ve bankanın her noktasında tüm banka çalışanlarının katılımı ile uygulanan bir sistem olduğu görülmektedir.

³⁵ Salih Tanju Yavuz, “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri”, Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:42, Eylül 2002, s.40.

³⁶ 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, **01 Kasım 2005 tarih ve mükerrer 25983 sayılı Resmi Gazete**, Üçüncü Kısım 1.Bölüm, mad.23.

³⁷ 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, **01 Kasım 2005 tarih ve mükerrer 25983 sayılı Resmi Gazete**, Üçüncü Kısım 2.Bölüm, mad.30.

Her ne kadar Türk bankacılık sektörünün çok dinamik ve değişikliklere kolay uyum sağlayabileceği düşünülse de, bunun daha çok teknolojik açıdan olabileceği, aynı zamanda mevcut yapılar ve yerleşen geleneksel uygulamalar göz önüne alındığında ise, etkin bir iç kontrol yapısı ve bunun en önemli unsuru olan iç kontrol kültürünün oluşturulmasının zamana ihtiyacı olduğunu unutmamak gerekir.

1.6.3 Kamu Kesimi İç Kontrol Düzenlemeleri

Ülkemizde son yıllarda yaşanan önemli değişimlerden biri de kamu mali yönetim sisteminde gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, 1927 yılından bu yana uygulanan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun yürürlükten kaldırılarak, 24.12.2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe konulmasıdır.³⁸

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun beşinci kısmında “iç kontrol sistemi” düzenlenmiştir. Bu kısımda, iç kontrol sistemine ilişkin olarak; iç kontrolün tanımı ve amacı, kontrolün yapısı ve işleyişi, ön mali kontrol, mali hizmetler birimi, muhasebe hizmeti ve muhasebe yetkilisinin yetki ve sorumlulukları, muhasebe yetkilisinin nitelikleri ve atanması, iç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetçilerin nitelikleri ve atanması, iç denetim koordinasyon kurulu, iç denetim koordinasyon kurulunun görevleri hususlarına yer verilmiştir.³⁹

5018 sayılı kanunun Usul ve Esaslarda, iç kontrol standartlarının merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde, Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve yayımlanacağı öngörülmüştür. Birçok ülke, uluslararası kabul görmüş standartları ulusal hukuk kuralları, teşkilat yapıları, yönetim kültürü ve diğer özgün yapı ve koşulları göz önünde bulundurmak suretiyle kendi yapısına uyarlamış ve ulusal kamu iç kontrol standartlarını oluşturmuştur. Ülkemizde de uluslararası kabul görmüş iç

³⁸ Ahmet Başpınar, “Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”, Maliye Bakanlığı Yayınları, **Maliye Dergisi**, Temmuz-Aralık 2006, Sayı 151, s.28.

³⁹ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, **26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete**.

kontrol standartları, Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Birliği (International Organisation of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) ve COSO çerçevesinde yapılacak uyarlamalar sonucunda Türkiye Kamu İç Kontrol Standartları'nın oluşturulacağı anlaşılmaktadır. İç kontrol standartlarını belirleme görev ve yetkisi Maliye Bakanlığı'nındır. İç kontrol standart ve yöntemlerinin belirlenmesi konusundaki çalışmalar Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi tarafından yürütülmektedir.⁴⁰

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu iç mali kontrol sisteminde reform niteliğinde bir dönüşümü öngörmektedir. 2008 yılı başından itibaren, bütün eksiklikleri tamamlanmış, Avrupa Birliği (AB) uygulamaları ile uyumlu, şeffaf, etkin ve verimli bir kamu iç mali kontrol sisteminin işlemeye başlaması hedeflenmiştir. AB, Türkiye'nin kamu mali kontrol sisteminin iyileştirilmesi ve uyumlaştırılması sürecinde, iç denetim ve iç denetçilerin fonksiyonel bağımsızlığının sağlanmasını talep etmiş, Türkiye'de, denetim birimlerinin ve denetçilerin bağımsızlığını geliştirecek mekanizmaların oluşturulacağını ve iç denetçilerin fonksiyonel bağımsızlık içinde görev yapmalarının sağlanacağını taahhüt etmiştir.⁴¹

Ülkemizde kamu mali yönetimi ve iç kontrol standartlarının sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi aynı zamanda da iç kontrol birimlerinden verim alınabilmesi için, kamudaki bürokratik teamül ve uygulamaların ve de geleneksel yönetim anlayışının terk edilmesi, çağdaş kamu yönetimi yaklaşımı ve ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir.

⁴⁰ Ekrem Candan, "Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar", Ankara, **Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**, Mayıs-Haziran 2006, Sayı:38, s.9.

⁴¹ Hüseyin Gösterici, "Kamu İç Mali Kontrol Sisteminde İç Denetimin Bağımsızlığı-Fonksiyonel Bağımsızlık", İstanbul, **Vergi Dünyası Dergisi**, Mart 2006, Sayı:295, s.13.

1.6.4 Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Kontrol

1 Ocak 1957 tarihinde yürürlüğe girmiş olan ve 52 yıldır ticari ve ekonomik yaşama ilişkin hukuki ilişkilerin önemli bir bölümünü düzenleyen 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun, (TTK) gerek uluslararası ekonomik ve ticari ilişkilerin gelişmesi, gerek AB müktesebatına uyum sağlanmasının zorlayıcı etkisiyle değiştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısının, ülkemiz ticari hayatı için önemli bir değişim sürecini başlatacak yenilikçi niteliği ile yasallaştığı takdirde, yönetim ve denetim adına ciddi sonuçları olacağı öngörülmektedir. Hazırlanan kanun tasarısı kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak oluşturulmuştur.

Tasarının, Yönetimin Devri başlıklı 367. maddesinde işletmelerin iç kontrol sistemlerinin biçimsel ve formel tanımını veren bir düzenlemeye yer verilmiştir.⁴² Ayrıca tasarıya göre, tüm ticari işletmelerin muhasebe düzeninde, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ışığında hazırlanan Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) esas alınacaktır.⁴³ Tasarı, muhasebe ve raporlama alanındaki uygulamalara tekdüze uygulama disiplini ve düzenini getirerek, TMS'ye göre hazırlanmış finansal tabloların UFRS'ye göre hazırlanmış finansal tablolarla karşılaştırılabilmesini ve TMS'ye göre hazırlanmış finansal bilgilerin uluslararası pazarlarda kabulünü sağlamayı amaçlamaktadır.⁴⁴

Bilindiği üzere kontrol yönetimin temel fonksiyonlarından biridir ve evrensel ifadesiyle iç kontrol işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkililiği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluğu sağlamak amacıyla işletme içinde oluşturulan ve işletmenin tüm çalışanları tarafından etkilenen bir süreçtir. İç kontrol sisteminin etkili bir şekilde tasarlanıp işletilmesi ve sürekli

⁴² Nuran Cömert, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol", İstanbul, **İç Denetim Dergisi**, Kış 2008, Sayı:21, s.26.

⁴³ Ali Kamil Uzun, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim", İstanbul, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2006, Sayı:16, s.47.

⁴⁴ Ünal Tekinalp, Cansen Başaran, "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme", İstanbul, PWC, s.17. (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/tr/tur/ins-sol/publ/tktasarisi_tr.pdf, 15 Mayıs 2008.

gözetiminde temel sorumluluk, işletmenin en üst düzeydeki yönetim birimine, ülkemizde ise yönetim kuruluna aittir. Böyle bir yapısal işleyişin tasarımı, etkili bir şekilde işletilmesi ve sürekli gözetimi, icradan bağımsız olarak en üst düzeyde en doğru ve en etkili kararların alınmasını gerektirdiğinden esasen ihtisas isteyen bir özellik taşır. Bu nedenle işletmelerde yönetim kurulunda karar almaya etki edecek sayıda ve birlikte denetim komitesinde görev yapan üyelerin bulunması evrensel kabul görmüş bir düzenleme standardıdır.⁴⁵

Belli büyüklükteki tüm şirketler için bir denetim komitesi kurulması ve bu komitenin görev tanımları arasında etkili iç kontroller, iç denetim ve riskin erken teşhisiyle ilgili fonksiyonel sorumluluklar tanımlanması çok daha yararlı ve etkili düzenlemeler olacak ve denetim mesleğine daha başka bir boyut katacaktır.

⁴⁵ Cömert, **a.g.e.**, s.26.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmesinde en önemli rolü üstlenen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme'lerin (KOBİ) genel ve ortak bir tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'ler personel sayıları, üretim kapasiteleri, makine parkı değeri, satış tutarı ve kâr büyüklüğü gibi büyüklük kriterlerine göre tanımlanmaktadır.

KOBİ'leri tanımlarken bazı nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;¹

Nitel kriterler: İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, bağımsız yönetim (genelde işletmenin sahibi aynı zamanda yöneticisidir) ve modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersizlik.

Nicel kriterler: Personel sayısı, sermaye, üretim miktarı, aktifler toplamı, makine parkı, pazar payı, kâr, kullandıkları enerji miktarı, satış hacmi. Bu kriterler sayıca daha da artırılabilmesine rağmen, ortak bir tanımın yapılmasında bir tek kriter yeterli olmamaktadır. Birden fazla kriterin kullanıldığı tanımlar da bazen çok karmaşık olup, ihtiyaca cevap verememektedir. KOBİ'lerin tanımlanmasında genelde sermaye ve işgören sayısı kriterleri dikkate alınmaktadır.

KOBİ'ler için yapılan tanımlara bakıldığında, hemen hemen her ülkenin ve de her kuruluşun ayrı tanımlamalarda bulundukları görülmektedir. KOBİ'lerin dünyada, Basel II kapsamında ve de Türkiye'deki tanımlamaları başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

¹ Şevki Özgener, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", Kayseri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran 2003, Sayı:20, s.138.

1. Dünyada KOBİ'ler

Ekonomik kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal, gerek istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin bel kemiğini oluşturmaktadır. Her ülkenin KOBİ tanımı, kendi ekonomik verilerine ve kriterlerine göre yaptığından dolayı farklılık göstermektedir.

AB gerek ulusal gerekse birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir tanım geliştirmiştir. 1 Ocak 2005 yılında KOBİ tanımı güncellenmiştir. Konsey kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı, işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçüleri kapsamaktadır. Avrupa Komisyonu'nun Şubat 2005'te yayınladığı raporda Avrupa'daki KOBİ'lerin durumu Tablo-1'deki gibi özetlenmiştir.²

Tablo-1: AB'de KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	Veya	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon EUR'ya kadar		2 milyon EUR'ya kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon EUR'ya kadar		10 milyon EUR'ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon EUR'ya kadar		43 milyon EUR'ya kadar

Kaynak: Commission of The European Communities, “The Activites of The European Union For SMEs - SME Envoy Report”, Brussels, 2005, Sec:25, p.7.

² Ganite Kurt, Veli Öztürk, “Basel II ve Yeni TTK Tasarısı Çerçevesinde KOBİ'lerin UFRS'ye Uyum Gerekliliği ve Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Ankara, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, TÜRMÖB Yayınları, Ocak 2008, Sayı:24, s.38–39.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation For Economic Co-Operation and Development - OECD) bünyesinde yapılan sınıflandırmaya göre KOBİ'lerin çoğunluğu 100 işçiden daha az işçi çalıştırmaktadır. Bu işletmelerin %95'i 100'den daha az işçi çalıştırmaktadır. Sadece %2 veya 3'ü 100 ile 500 işçi çalıştıran işletmeler kategorisindedir.³ OECD'nin KOBİ sınıflandırması Tablo-2'de açıklanmıştır.

Tablo-2: OECD Bünyesinde KOBİ Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Çalışan Sayısı
Mikro İşletmeler	1-4 işçi çalıştıran
Çok Küçük İşletmeler	5-19 işçi çalıştıran
Küçük İşletmeler	20-99 işçi çalıştıran
Orta Ölçekli İşletmeler	100-500 işçi çalıştıran

Kaynak: Ali Küçükçolak, **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul, İMKB Yayınları, Ekim 1998, s.4.

Batı ülkelerindeki KOBİ sınıflandırması ise Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo-3: Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Sınıflandırması

Ülke	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli
ABD	100'den az işçi	101-1000 işçi	1000'den çok işçi
F.Almanya	50'den az işçi	50-500 işçi	500'den çok işçi
Fransa	120'den az işçi	10-500 işçi	500'den çok işçi
İngiltere	20'den az işçi	20-250 işçi	250'den çok işçi
Hollanda	10'dan az işçi	10-100 işçi	100'den çok işçi
Avusturya	10'dan az işçi	10-100 işçi	100'den çok işçi

Kaynak: M.Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de KOBİ'ler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 6.Baskı, 2007, s.121.

³ Ali Küçükçolak, **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul, İMKB Yayınları, Ekim 1998, s.4.

2. Basel II' ye Göre KOBİ'ler

Basel II, bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin, Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank For International Settlements), Basel Bankacılık Denetim Komitesi (Basel Committee on Banking Supervision) tarafından yayımlanan standartlar bütünüdür.⁴

Basel-II, bankalarda etkin risk yönetimini ve piyasa disiplini geliştirmek, sermaye yeterliliği ölçümlerinin etkinliğini artırmak, bu sayede sağlam ve etkin bir bankacılık sistemi oluşturmak ve finansal istikrara katkıda bulunmak için hazırlanmış olup, sermaye yükümlülüğünün hesaplanması, maruz kalınan risklerin yönetimi, sermaye yeterliliğinin değerlendirilmesi ve kamuya açıklanmasına ilişkin hükümler içermektedir.⁵

Basel II standartlarına göre ise KOBİ'lerin tanımı tek kritere göre yapılmaktadır. Bu kriter ise, işletmelerin yıllık satış ciroları olmaktadır. Bu durumda, yıllık satış ciroları 50 milyon Euro'nun altında kalan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir. Basel II standartlarında KOBİ sınıflandırması kullandıkları kredi miktarlarına göre Tablo-4'da verilmiştir.⁶

Tablo-4: Basel II' ye Göre KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması

Yıllık Satış Ciro	Kredi Tutarı	Sınıflandırılması
Ciro>50.000.000 Euro	Kredi> 1.000.000 Euro	Kurumsal
Ciro>50.000.000 Euro	Kredi< 1.000.000 Euro	Kurumsal
Ciro<50.000.000 Euro	Kredi> 1.000.000 Euro	Kurumsal
Ciro<50.000.000 Euro	Kredi< 1.000.000 Euro	Perakende

Kaynak: Kurt, Öztürk, a.g.e., s.40.

⁴ Serpil Yaşar, Ayhan Topçu, “Basel II Sürecinde KOBİ'ler: Sermaye Piyasaları ve Anadolu Yaklaşımı Çerçevesinde Konunun Değerlendirilmesi Araştırma Raporu”, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Dairesi, 31 Ocak 2008, AYT-SYA-2008/1, s.18.

⁵ KOSGEB, “Basel II ve KOBİ'ler”, (Çevrimiçi) <http://www.kosgeb.gov.tr/Finansman/duyuru.aspx?dID=4>, 13 Ekim 2008.

⁶ Kurt, Öztürk, a.g.e., s.40.

Basel II, perakende KOBİ tanımına uygun olan firmaları perakende portföyü içerisinde kabul edip, %75 risk ağırlığının uygulanmasını öngördüğünden, bankalar açısından bu ayırım önemli hale gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında bir firma kullandığı kredi miktarına bağlı olarak bir bankada kurumsal krediler portföyü içerisinde yer alırken, bir başka bankada perakende krediler portföyü içerisinde yer alabilecektir.⁷

3. Türkiye’de KOBİ’ler

Türkiye’de farklı kuruluşlar tarafından farklı KOBİ tanımlarının yapılmasından kaynaklanan kargaşayı sona erdirmek ve AB ile işbirliği gibi konularda yarattığı sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması hakkındaki yönetmeliğe istinaden Tablo–5’teki kriterlere göre tanımlama yapılmıştır.

Tablo–5: Türkiye’de KOBİ Tanımı ve Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Çalışan Sayısı	Ciro
Mikro Ölçekli İşletme	1–9	1.000.000 TL
Küçük İşletme	10–49	5.000.000 TL
Orta Ölçekli İşletme	50–249	25.000.000 TL

Kaynak: Kurt, Öztürk, a.g.e., s.40.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulması hakkındaki kanununda yapılan tanıma göre “*İmalat Sanayi sektöründe 1–50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51–150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder*”⁸ şeklinde tanımlanmıştır.

⁷ Mehmet Başar, **Basel II Düzenlemeleri ve KOBİ’ler**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2007, Yayın No:196, s.49.

⁸ 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun, **20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete**, mad.2.

Türkiye Halk Bankası, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1–150 arası olup, sabit yatırımları 100.000 TL’yi aşmayanları; normal KOBİ’lerde ise işgören sayısı 1–250 arası olup, toplam sabit yatırımlarının kayıtlı net değeri 400.000 TL’yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.⁹

Hazine müsteşarlığı imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri vb. toplamının net tutarı 400.000 TL’yi aşmayan;¹⁰

- ◆ 1–9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- ◆ 10–49 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- ◆ 50–250 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

En fazla 400.000 TL. tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilmektedir. Bu tanımlamaların yanı sıra Türkiye’de diğer kurum ve kuruluşlara ait KOBİ tanımları Tablo–6’da verilmiştir.

Tablo–6: Türkiye’de Farklı Kuruluşlarca KOBİ Tanımları

Kuruluşun Adı	Küçük İşletme	Orta Boy İşletme
İstanbul Sanayi Odası	1–19	20–99
Türkiye İstatistik Kurumu	1–49	50–99
İstanbul Ticaret Odası	5–10	-
Ege Bölgesi Sanayi Odası	5–50	50–199
Ankara Sanayi Odası	10–30	30–299

Kaynak: Küçükçolak, a.g.e., s.12.

⁹ Yusuf Topal, Mustafa Kurt, “Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ’lerin Rekabet Stratejileri”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, 18 Ekim 2008.

¹⁰ Mustafa H.Çolakoglu, **KOBİ Rehberi**, Ankara, Yorum Matbaacılık, Nisan 2002, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Genel Yayın No:359, s.7.

4. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri

KOBİ'lerin önemini kavrayabilmek için, küresel olarak ekonomilere katkılarını ve güçlü yönlerini ele almak gerekir. KOBİ'lerin güçlü yönlerini, toplam istihdam açısından, büyük işletmeleri tamamlama bakımından, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilme ve dengeli büyümeye katkıları olarak gruplandırabiliriz.

4.1 Toplam İstihdam Açısından

KOBİ'lerin ekonomik hayattaki rolü çok önemlidir. KOBİ'lerin en büyük faydası üretim, istihdam ve katma değer oluşturma paylarının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'ler emek yoğun teknolojileri kullanmaları nedeniyle daha fazla işçi istihdamına olanak sağlayarak bölgeler arası dengeli kalkınmaya hız kazandırır.¹¹ KOBİ'ler ekonomik dalgalanmalardan ve kriz ortamlarından büyük firmalara göre daha az etkilenirler. Aynı zamanda küçük bölgelerde kurulan KOBİ'ler bulundukları bölgede istihdam sağlayacağından dolayı göç olaylarını da engellemektedir.

4.2 Büyük İşletmeleri Tamamlama Açısından

Esnek bir üretim yapısına sahip KOBİ'lerin, değişimlere hızlı ayak uydurabilmesi ve piyasaya zamanında girebilmesi, binlerce işçi çalıştıran bütünleşmiş üretim tesisleri ile karşılaştırıldığında ekonomide ciddi bir dinamizme olanak sağlamaktadır.

Ekonomi dünyasında tüm firmalar, birbirleriyle dikey ve yatay, önsel, gerisel ilişkiler içindedir. Ancak, küçük ve orta boy firmaların, büyük firmaların yan sanayisi durumunda oldukları görülmektedir. Çeşitli faaliyetleri, farklı üretim tekniklerini kullanma sıklıklarıyla, KOBİ'lerle büyük işletmeler rakip olmaktan çok

¹¹ Mehmet Gençtürk, "KOBİ'lerin Finansmanında Yurt Dışında Çalışanların Sağladıkları Katkı ve Gölhisar İlçesi Örneği", İstanbul, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ocak 2005, Sayı:25, s.196.

birbirlerini tamamlamaktadırlar.¹² KOBİ'ler büyük işletmeleri tamamlamaları bakımından genel ekonomi içinde fayda yaratmaktadır.

4.3 Değişen Pazar Koşullarına Uyum Sağlayabilme Açısından

KOBİ'ler piyasadaki talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.¹³ KOBİ'ler büyük firmalara göre her düzey tüketiciye daha yakın olduğundan, onların tercihlerini ve sorunlarını hemen değerlendirmeye alıp çok kısa sürede değişikliğe gidebilmektedir. Bu da KOBİ'lerin önemli bir özelliği olarak, büyük firmalar göre değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilmektedir.

4.4 Dengeli Büyümeye Katkıları Açısından

KOBİ'ler toplumda orta sınıf oluşturarak sosyal ve ekonomik yönden denge unsuru oluştururlar. Bunun nedeni orta sınıfın güçlenmesinin, sınıflararası gelir dağılımını daha adil hale getirmesinden dolayıdır. Dengeli gelir dağılımı, sosyal huzur, bölgelerarası gelir dengesinin oluşması gibi toplumsal barışı destekleyici yapılanmalara ve de ekonomide dengeli büyümeye katkı sağlamış olur.¹⁴

5. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin ve sosyal yapının temel taşları olmalarına rağmen uzun ömürlü değillerdir. Bunun sebebi ise KOBİ'lerin zayıf yönlerinin olması ve kurumsallaşamamasıdır.

¹² İlhan Uludağ, Vildan Serin, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 1991, Yayın No:25, s.21.

¹³ Hüseyin Ölmez, “KOBİ’lerin Finansmanı Bu Alanda Yapılan Kıt Kaynakların İsrarı ve Çözüm Önerileri”, İstanbul, Alkım Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Mart-Nisan 2003, Sayı:29, s.9.

¹⁴ Adem Çabuk, Ufuk A.Aksoy, “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, (Çevrimiçi) <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s16/makale/c9s16m3.pdf>, 08 Aralık 2008.

KOBİ'lerin zayıf yönleri aşağıdaki gibidir:¹⁵

- ◆ Teknoloji kullanma, Ar-Ge ve yeni ürün / yenilikçilik konularında bilinç ve birikim eksikliği,
- ◆ Kredilerden yeterince yararlanılamaması,
- ◆ Teminat, garanti ve kefalet verme güçlüğü,
- ◆ Finansman kaynaklarının yetersizliği,
- ◆ Modern pazarlama tekniklerini kullanamaması,
- ◆ Kalite ve markalaşma eksikliği,
- ◆ Yönetici ve çalışanlarının eğitim seviyesi ve kalitesinin istenilen düzeyde olmaması,
- ◆ İleri teknolojik yatırımlar için kaynak yetersizliği,
- ◆ Bilişim teknolojilerinin getirdiği imkânlardan yararlanma düzeyinin düşüklüğü,
- ◆ Kurumsallaşamaması,
- ◆ Sahiplerinin yönetsel becerilerinin düşüklüğü,
- ◆ Kayıt dışılığın yaygınlığı,
- ◆ Eski teknoloji kullanımı rekabet gücünü azaltması,
- ◆ İletişim eksikliği,
- ◆ Proje hazırlama ve yönetim tecrübesi eksikliği,
- ◆ Göreceli üstün olduğu sektörlerin belirlenmemiş olması,
- ◆ Uygun yatırım alanlarına sağlıklı yönlendirme yapılamaması,
- ◆ İşbirliği ve verimlilik düzeylerinin düşüklüğü.

KOBİ'lerin zayıf yönlerini yukarıdaki maddeler dışında finansman açısından, yönetim ve personel politikası, üretim ve pazarlama politikaları açısından gruplandırmak mümkündür.

¹⁵ Mustafa Aykaç, Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler**, İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:2008/24, 2008, s.180.

5.1 Finansman Açısından

İşletmeler, kimi zaman kendi içlerinde, özellikle yönetimden ve finansal nedenlerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, kimi zaman faaliyette bulundukları ülkenin içinde bulunduğu ekonomik krizler veya politik sorunlar nedeniyle, kimi zaman da dünya ekonomisinde meydana gelen global krizler nedeniyle zor duruma düşmekte ve varlıklarını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar zaman içerisinde işletmeleri başarısızlığa sürüklemektedir.¹⁶

Kamu kesiminin borçlanma gereğinin yüksek olması nedeniyle oluşan yüksek faiz oranları ile artan finansman yükü ve teminatlarında yüksek olması KOBİ'leri finans piyasasından uzaklaştırmıştır. KOBİ'lerin en büyük problemi yetersiz sermayeden kaynaklanan finansman problemidir.¹⁷

Finansal güçlüğü KOBİ'ler için kuruluş aşamasında başlamakta ve faaliyetleri süresince gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sorunların bir kısmı yöneticilerin yönetsel yeteneklerinin, özelliklede finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksikliklerinden kaynaklanmakta; bir bölümü ise genel olarak izlenen ekonomik politikalara bağlı olmaktadır. Türkiye'de kişi başına düşen milli gelir düzeyinin düşük olması ve gelirin büyük bölümünün harcanarak, tasarrufların düşük düzeylerde gerçekleşmesi; daha teknik bir ifadeyle ortalama tüketim eğiliminin, ortalama tasarruf eğiliminden büyük olması sermaye birikimini yetersiz kılmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu fon miktarını kısıtlamaktadır.¹⁸

5.2 Yönetim ve Personel Politikası Açısından

KOBİ sahiplerinin ve yöneticilerinin, gerekli mesleki bilgi ve uzmanlık alanlarında yetersiz kalması, sahip oldukları piyasa koşullarını iyi

¹⁶ Başar, **a.g.e.**, s.105–106.

¹⁷ Gençtürk, **a.g.e.**, s.196.

¹⁸ Oğuzhan Altay, Aydanur Gacener, “KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Banka Dışı Finansal Kurumlar ve Venture Capital Örneği”, İstanbul, Alkım Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Ocak-Şubat 2003, s.2.

değerlendirememeleri, uzman elemanlarla istihdam etmemeleri, organizasyon ve planlama faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirememesi, yeni girişim ve gelişim konularında yanlış kararlar vermeleri KOBİ'lerin yönetim ve personel politikalarının zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

5.3 Üretim ve Pazarlama Politikası Açısından

KOBİ'lerin sermaye yetersizliği nedeniyle stok yapamamaları, üretim sürecini aksatmakta ve teslim sürelerinde gecikmeler meydana getirir. Bu durum siparişlerin iptal edilmesine yol açmaktadır. İstikrarsız fiyat politikaları, aşırı zamlar, ürün kalitesi ve teslim şartlarına ilişkin problemler ve kur artışları KOBİ'leri üretim ve pazarlama alanlarında sıkıntıya sokmaktadır.¹⁹

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ve politikalarına ilişkin zayıf yönlerinden biriside pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamasıdır. Bunun nedeni parasal imkânların yetersizliğidir. Ayrıca pazarlama araçlarının (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış v.b.) ekonomik olarak kullanımı KOBİ'lerin faaliyet hacmini aşmaktadır. Bu husus KOBİ'lerin ihracat pazarlamasında kendini belirgin olarak göstermektedir.²⁰

KOBİ'lerin yabancı kaynak sağlayamaması ve özsermayelerinin yetersiz kalması pazarlama ve üretim alanlarında yetersiz kalmalarına sebep olmaktadır. Bu durum KOBİ'lerin zayıf yönlerini oluştururken, büyük işletmelerde sahip olunan bu imkânlar avantaj yaratmaktadır.

6. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'ler ülkemiz ekonomisine yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve ödedikleri vergiler açısından katkıda bulunurken, coğrafi açıdan ülkemizin bütün bölgelerine

¹⁹ Hüseyin İskender, "Türkiye'de KOBİ'ler ve KOBİ'lerde Planlama, Uygulama ve Denetim", **Mevzuat Dergisi**, Sayı:87, Mart 2005, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm>, 19 Kasım 2008.

²⁰ M.Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de KOBİ'ler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 6.Baskı, 2007, s.62.

dağılmış olmaları nedeniyle bölgesel kalkınmada son derece önemli rol oynamaktadır. KOBİ'ler büyük işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri yeni fikirlerin, malzemelerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacıyla makine, araç, gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar nedeniyle aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalmaktadırlar. KOBİ'ler ise, büyük ölçekli yatırımlara bağlı kalmak gibi bir sorunları bulunmamaktadır. Çünkü ölçek ekonomileri küçüktür ve büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler.²¹

Küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir. Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde önemli yer tutmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin %99,5'i, istihdamın %64'ü, katma değer %36'sı KOBİ'lere aittir.²² KOBİ'lerin ihracat içindeki payları %8 iken, yatırımlardaki payları ise %6,5 oranındadır. Ülkemizdeki işletmelerin önemli bir bölümü KOBİ kapsamında yer almakla birlikte, ülke ekonomisine katkılarının sayılarına oranla düşük olduğu söylenebilir.²³

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK), 2002 yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı'na (GSİS) göre ülkemizdeki toplam KOBİ sayısı 1.880.879 olup, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ sayısı ise 272.513'tür. TÜİK'in 2002 yılı GSİS'ne göre işletme sayılarının sektör bazında dağılımları Grafik-1'de verilmiştir.²⁴

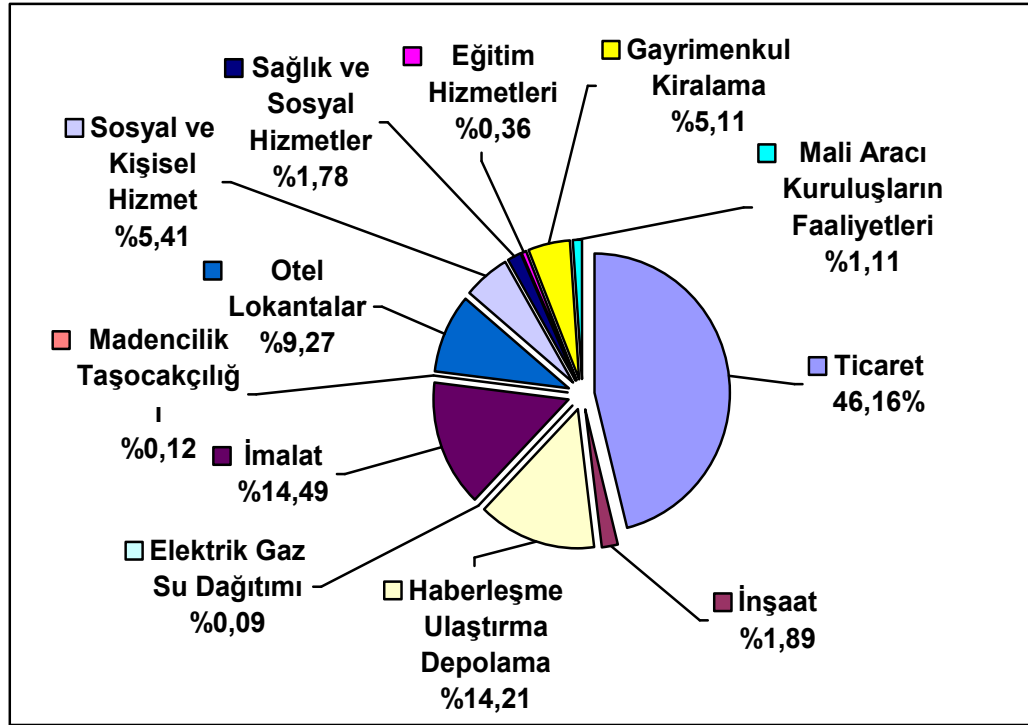
²¹ Beytullah Yılmaz, "KOBİ'lerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi", (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kucuk.doc>, 27 Aralık 2008.

²² Türkiye Bankalar Birliği (TBB), "Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri", (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/Konferans_KOBI_Kitapcigi.pdf, 28 Aralık 2008.

²³ Yaşar, Topçu, **a.g.e.**, s.9.

²⁴ KOSGEB, "2008–2012 Stratejik Planı", (Çevrimiçi) http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/StratejikPlan/KOSGEB_STRATEJIK_PLANI_2008-2012.pdf, 27 Aralık 2008.

Grafik-1: İşletme Sayısının Sektör Bazında Dağılımı



Kaynak: KOSGEB, a.g.e.

Grafik-1’de görüldüğü gibi tüm işletmeler içinde imalat sanayinin payı %14,49 olup, toplam içindeki dağılımda ise 2.sırada yer almaktadır.

6.1 KOBİ’lerin Beklentileri

KOBİ’ler hem ülke ekonomisi hem de dünya ticareti açısından büyük bir potansiyele sahip olmasının yanı sıra, büyümelerini engelleyen birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ’lerin büyüme, markalaşma ve sürekliliğin sağlanması gibi hedeflerinin gerçekleşmesinde etkin bir iç kontrol sistemine ihtiyacı vardır. Ancak KOBİ’ler bu hedeflerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunların çözümünde iç kontrol sisteminin yanı sıra, gerek devletten gerekse bankacılık sisteminden beklentileri bulunmaktadır.

6.1.1 KOBİ'lerin Bankacılık Sisteminden Beklentileri

KOBİ'ler, büyümek, faaliyetlerini geliştirmek için öz kaynaklarının yanı sıra ek finansmana ihtiyaç duymaktadır. Ancak, sermaye ve ciro miktarlarının ve de ölçeksel büyüklüklerinin düşük olması, kurumsal yapılanmalarının yetersizliği, düşük verimlilik ve kapasite kullanım oranlarıyla çalışmaları, sistemin gerektirdiği güvence v.b. yükümlülükleri karşılamakta çektikleri güçlükler nedeniyle, banka ve kredi sisteminden yeterince yararlanamamaktadır. Finansman kuruluşları KOBİ'lerin finansmanını riski yüksek, getirisi düşük olarak görmektedir. Bu nedenle Türkiye'de KOBİ'lerin temel sorunu finansman kaynağı bulamamak değil, buldukları kaynakların maliyetini karşılayamamaktır.²⁵

KOBİ'lerin finansman maliyetlerinin azaltılması, bankacılık sistemi tarafından sunulan kaynakların çeşitliliğinin artırılması, kredi alım süreçlerindeki bilgi işlem akışlarının belli bir standarda getirilerek sadeleştirilmesi, sermaye piyasası araçlarının kullanılmasındaki kısıtlamaların kaldırılması, istikrarlı ve güvenilir bir faiz politikası izlenmesi, teminat yüklerinin azaltılması gibi bankacılık sisteminden beklentileri bulunmaktadır.

6.1.2 KOBİ'lerin Devletten Beklentileri

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin temel taşları olarak kabul edilmekle birlikte, ekonominin yapısal sorunlarının karakteristiklerini en fazla taşıyan ve konjonktürel ekonomik sorunlardan fazlasıyla etkilenen işletmelerdir. Bunun nedeni ise, ülkemizde saptanmış bir sanayileşme ve KOBİ politikasının olmaması, politikaların günü birlik uygulanmasıdır.²⁶ Uygulanmakta olan politikaların düzensizliği, ekonomik istikrarsızlığı oluşturmakla birlikte KOBİ'lerin devletten olan beklentilerini arttırmaktadır.

²⁵ Yaşar, Topçu, a.g.e., s.26–27.

²⁶ Ölmez, a.g.e., s.3.

Ülkemizdeki KOBİ'ler geniş bir pazara yayıldıkları için bölgesel farklılıkların giderilmesi, mülkiyetin geniş tabana yayılması, istihdam yaratılması, demokratik yaşamda istikrar sağlanması gibi beklentileri bulunmaktadır.²⁷

KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki rolü giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. KOBİ'lerin istihdama katkıları, piyasa koşullarına uyum sağlama yetenekleri ile ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. KOBİ'ler ülke ekonomilerinin temel taşları kabul edildiği için teşvik edilerek geliştirilmeli ve ülke yönetimleri tarafından KOBİ'lerin beklentilerini karşılayacak politikalar yürütülmelidir.

²⁷ KOSGEB, a.g.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME MODELLERİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME MODELLERİ

Değişen piyasa koşullarında, teknolojik alanda gerçekleşen yenilikler firmaların iş akışlarını, faaliyetleri üzerindeki kontrol gereksinimlerini sürekli olarak arttırmaktadır. Bu gereksinimden yola çıkarak birçok uluslararası örgüt iç kontrol sisteminin kurulmasına, etkinliğinin sağlanarak geliştirilmesine ilişkin çeşitli düzenlemeler yapmakta ve bu konudaki çalışmalar devam etmektedir.

İç kontrol, finansal bilgilerin güvenilirliği, işlemlerin etkinliği, yasa ve yönetmeliklere uygunluk alanlarında sınırlı bir güvence vermektedir. Bir başka deyişle, iç kontrol sistemi ne ölçüde iyi yapılandırılmış olursa olsun, vereceği güvence mutlak değildir. İç kontrol sistemi, finansal tablolarda yer alan bilgilerin ve bunlara dayanak oluşturan muhasebe kayıtlarının mutlak surette doğru oldukları anlamına gelmez. İşletme çalışanlarının yanlış kararları veya karıştıkları yolsuzluklar sistemin etkin olarak çalışmasının önündeki engellerdir.

İşletmelerin planlandığı şekilde ilerleyebilmesi ve daha hızlı büyüebilmesi için risk yönetimi anlamında kontrole yatırım yapılması gerekmektedir. Dünyanın çok çeşitli büyüklükteki işletmeleri kendi içlerindeki kontrol eksikliklerinden dolayı büyük itibar ve kâr kayıplarına uğramışlardır. Hatta bazı firmalarda yönetim ve planlamadaki kontrol eksiklikleri şirket iflaslarına kadar gitmiştir. İç kontrol sistemleri ile ilgili olarak değişik modeller oluşturulmuştur. Bunlar COSO, CobiT, eSAC ve SysTrust adlarıyla bilinmektedirler.¹ Bu modellere ilişkin karşılaştırma Tablo – 7’de gösterilmiştir.

¹ Aksoy, a.g.e., s.160.

Tablo-7: İç Kontrol Sistemlerinin Karşılaştırılması

İç Kontrol Sistemi Özellikleri	COSO Modeli	COBIT Modeli	eSAC Modeli	SysTrust Modeli
Tanım	İşletmenin yönetimi, yönetim kurulu ve diğer yetkili personeli tarafından oluşturulan ve etkilenen bir yöntemdir.	İşletmenin politikaları, iş görme anlayışı ve organizasyon yapısını kapsayan bir yöntemdir.	Çalışanların oluşturduğu bir sistemdir. Yöntemler ve alt sistemlerden meydana gelir.	Tanımı verilmemiştir.
Amaç	1) Güvenilir Finansal Raporlama 2) Faaliyetlerde Etkinlik 3) Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk	1) Güvenilir Finansal Raporlama 2) Faaliyetlerde Etkinlik 3) Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk 4) Tam, Doğru ve Gizli Bilgiler	1) Güvenilir Finansal Raporlama 2) Faaliyetlerde Etkinlik 3) Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk	1) Güvenilir Finansal Raporlama 2) Yönetimin Hedeflere Ulaşabilme Başarısı
İç Kontrol Sisteminin Etkin Çalışmasından Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim, İç ve Bağımsız Dış Denetçiler	İç Denetçiler	Bağımsız Dış Denetçiler
İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasından Sorumlu Taraf	Yönetim	Yönetim	Yönetim	Yönetim
İç Kontrol Sisteminin Etki Alanı	İşletmenin Bütünü	Bilgi Teknolojisi ve İşletmenin Bütünü	Bilgi Teknolojisi	Bilgi Sistemleri

Kaynak: Aksoy, a.g.e., s.472-473.

İç kontrol sisteminin bütün modellerinde, iç kontrol sisteminin oluşturulmasındaki sorumluluk işletme yönetimine verilmiştir. Yönetim, iç kontrol sistemini oluştururken buna paralel olarak işleyişine yönelik tüm önlemleri de almalıdır. eSAC modelinde sistemin etkin çalışmasında iç denetçiler sorumlu tutulurken, SysTrust modelinde ise bağımsız dış denetçilere tam yetki verilmiştir.

Bahse konu iç kontrol modelleri yanında, uygulamada kullanılan çeşitli iç kontrollere örnek olarak; onay mekanizmaları, görevler ayrılığı, ekip toplantıları, limit sınırlamaları, çapraz kontrol, istatistikî akış kontrolleri, açık iletişim, mutabakatlar, stratejik planlama, operasyonel performansın gözden geçirilmesi, bütçe sistemi, erişim prosedürleri vb. sayılabilir. Ayrıca, iç kontrolü sınırlayan çeşitli faktörler vardır. Bunlar, değer yargıları, organizasyonel sorunlar, yönetim kademesinde yaşanan sorunlar ve maliyet fayda analizi gibi hususlardır.²

1.1 Denetim Standartları Raporu'na (SAS) Göre İç Kontrol Yapısı Unsurları

İç kontrol yapısı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için belirlenen politika ve yöntemlerin bir bileşkesidir. Bu bileşkeyi oluşturan unsurları ise detaylı olarak Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü'nün (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA) Denetim Standartları Kurulu 55 numaralı tebliğinde açıklamıştır. Tebliğ etkin bir iç kontrol yapısının unsurlarını üç gruba ayırmıştır.

- ◆ Kontrol Ortamı
- ◆ Muhasebe Sistemi
- ◆ Kontrol Prosedürleri

Bu üç unsurun birleşmesi önemli hata ve yanlışlıkların bulunması, düzeltilmesi ile bunlardan korunmayı sağlamaktadır.

² Aksoy, a.g.e., s.146.

1.1.1 Kontrol Ortamı

Yönetim ve işletme çalışanları, organizasyon içerisinde, iç kontrole ve yönetime yönelik olarak destekleyici ve pozitif bir ortam oluşturmali aynı zamanda da bu ortamın sürekliliğini sağlamalıdır. Çünkü bir işletmede etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesinin ön koşulu uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Kontrol ortamını sağlam bir zemin üzerinde oluşturmak isteyen işletmeler, konusunda yetenekli ve uzmanlaşmış personel ile istihdam ederek, kontrol bilincini arttırmaya ve sistemin bütünlüğünü korumaya çalışırlar.

1.1.2 Muhasebe Sistemi

Muhasebe sistemi, birbiri ile ilişkisi kaçınılmaz olan muhasebe öğeleri ve özellikle işlem muhasebesi ile işletme muhasebesi arasında sağlanan karşılıklı iletişimli, uyumlu ve düzenli bütünlüktür. Muhasebe sisteminin diğer tanımı, bir örgütün kıymet hareketlerine ilişkin verileri işleyip ilgililere yararlı bilgiler üretmek için sistematik biçimde bir araya getirilmiş öğelerden oluşan bir bütündür.³

1.1.3 Kontrol Prosedürleri

Kontrol prosedürleri, işletmenin amaçlarına ulaşılabilmek için yürütülen faaliyetlerde, güvenilirliği sağlayabilmek için yönetim tarafından oluşturulan çeşitli politika ve prosedürlerdir.⁴

Kontrol faaliyetleri kurumun bütün kademelerine ve faaliyetlerine yayılmalıdır. Yetki devri ve onay prosedürleri, görevlerin birbirinden ayrılması, kaynaklara ve

³ Mikail Erol, Metin Atmaca, “Tekdüzen Muhasebe Sisteminin İş Dünyasında Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Ampirik Bir Çalışma”, s.2, (Çevrimiçi) <http://biibf.comu.edu.tr/merolaatmaca.pdf>, 30 Aralık 2008.

⁴ Çağrı Köroğlu, Tuğba Uçma, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:103, Temmuz 2006, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2006/07a/02.htm>, 31 Aralık 2008.

resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller, hesapların mutabakatı, çalışma performansına, faaliyetlere, süreç ve eylemlere yönelik incelemeler kontrol faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

İç kontrol sistemi hakkında bilgi toplanırken, iç denetçiler uyguladıkları denetim planını geliştirebilecek yeterlilikte kontrol prosedürlerini elde etmelidir. Kontrol prosedürleri, kontrol ortamı ve muhasebe sistemi ile bütünleştğinde, sistemden bilgi toplanırken farklı bilgiler de elde edilebilir. Örneğin; nakit ile ilgisi olan bir muhasebe sistemi incelenirken, banka hesaplarının mutabakatının olup olmadığı da tespit edilebilir. Genellikle, denetim planı geliştirilirken mali durumla ilişkili her hesap bakiyesi ve kayıt sınıflandırması için ayrı kontrol metotlarının incelenmesi gerekmez. Belirli kontrol prosedürleri şunlardır:⁵

- ◆ Mutabakatların raporlanması, kontrolü ve onaylanması.
- ◆ Kayıtların matematiksel olarak doğruluğunun kontrol edilmesi.
- ◆ Bilgi işlem sisteminin ve uygulamalarının, bilgisayar programlarındaki değişikliklerin ve dosyalama sistemine girişin kontrolü şeklinde denetimi.
- ◆ Mizanın ve kontrol hesaplarının tutulması ve gözden geçirilmesi.
- ◆ Belgelerin kontrolü ve onaylanması.
- ◆ Şirket içerisinden edinilen bilgilerin şirket dışı kaynaklardan elde edilen bilgilerle karşılaştırılması.
- ◆ Kasa ve stok sayımları sonuçlarının kayıtlardaki rakamlarla karşılaştırılması.
- ◆ Kayıtlara ve aktiflere doğrudan fiziki ulaşımın sonlandırılması.
- ◆ Mali sonuçların bütçe rakamları ile karşılaştırılması ve analiz edilmesi.

Kontrol faaliyetleri önleyici ve/veya ortaya çıkarıcı mahiyette olabilir. Hedefleri gerçekleştirmek için iç kontrol faaliyetlerinin tamamlayıcı unsuru düzeltici önlemlerdir.

⁵ Aksoy, **a.g.e.**, s.151–152.

1.2 Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO) İç Kontrol Yapısı Unsurları

COSO, ABD’de iş etiği, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığı ile mali raporlamanın kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan gönüllü bir organizasyondur. Bu organizasyonu oluşturan kuruluşlar arasında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA), Amerikan Muhasebe Birliği (American Accounting Association - AAA), Uluslararası Finans Yöneticileri Enstitüsü (Financial Executives International Institute - FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors - IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants - IMA) yer almaktadır. Her ne kadar yukarıda adı geçen kurumlar tarafından oluşturulmuş olsa da, COSO bu beş kuruluştan bağımsız bir organizasyondur.

COSO raporu iç kontrolün tanımını yaparak, sistemin bileşenlerini açıklar ve iç kontrolün geliştirilmesine yönelik ölçütleri verir. COSO raporu, iç kontrolün raporlanmasında bir kılavuz niteliğindedir ve yönetime, denetçilere aynı zamanda da işletme çevrelerine iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine ilişkin verileri sunar. Raporun amacı farklı çevrelere ortak bir iç kontrol tanımı sunmak, firmaların iç kontrol sistemlerini değerlendirmede standart sağlamak ve iç kontrolün nasıl geliştirileceğini anlatmaktır.⁶

COSO tarafından geliştirilen ve 1992 yılında yayınlanan modele göre iç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır.⁷

- ◆ Kontrol Ortamı
- ◆ Risk Değerlendirmesi

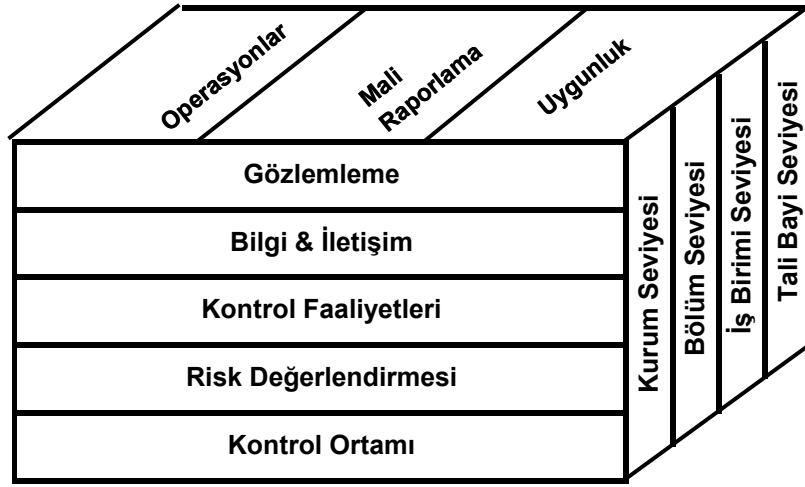
⁶ Janet L.Colbert, Paul L.Bowen, “A Comparison of Internal Controls: COBIT®, SAC, COSO and SAS 55/78”, p.4, (Çevrimiçi) http://www.kudrin.ru/files/prof/ic/ic_concepts_en.doc, 30 Aralık 2008.

⁷ Mark R.Simmons, “COSO Based Auditing”, The Internal Auditor, Altamonte Springs, December 1997, (Çevrimiçi) <http://www.cwu.edu/~atkinsom/coso.htm>, 31 Aralık 2008.

- ◆ Kontrol Faaliyetleri
- ◆ Bilgi ve İletişim
- ◆ Gözlemlene

Bu bileşenleri Şekil-1’de COSO küpü olarak görmekteyiz.

Şekil – 1: COSO Küpü



Kaynak: COSO, “Internal Control – Integrated Framework”, Executive Summary, p.19, (Çevrimiçi)
<http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>, 02 Ocak 2009.

COSO raporundaki iç kontrol bileşenleri arasında en önemlisi kontrol ortamıdır. Çünkü kontrol ortamı diğer dört bileşen üzerinde bir çatı görevini üstlenmektedir. Diğer dört bileşen ne kadar etkili kontrolleri kapsasa da, kontrol ortamının olmadığı bir organizasyonda etkili bir iç kontrol sistemi olduğu söylenemez.

1.2.1 Kontrol Ortamı

COSO küpünün tabanını oluşturan kontrol ortamı veya diğer bir ifade ile kontrol çevresinin uygun bir yapıda olması, etkin ve güvenilir bir iç kontrol sisteminin kurulması ve çalıştırılması için gereklidir. Kontrol ortamı, etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için diğer bileşenlere temel teşkil etmektedir.

Kontrol ortamının etkin ve sağlam olmasını amaçlayan işletmeler, yetenekli ve uzman kişiler ile çalışırlar. Personel üzerinde kontrol bilincini arttırmaya ve sistemin bütünlüğünü sağlamaya çalışırlar.⁸ İç kontrollerin başarısı kontrol ortamıyla yakından ilgili olup; dürüstlük ve etik değerler, yetenek taahhüdü, yönetim kurulu ve denetim komitesin katılımı, yönetimin felsefesi ve çalışma şekli, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların atanması ve insan kaynakları politika ve prosedürleri kontrol ortamını etkileyen unsurlardır.⁹ Bu unsurlar aşağıda sırası ile detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.1.1 Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı planlama, yönlendirme ve kontrol faaliyetleri için iç kontrol ortamına yardımcı olur. Bunun için çeşitli departmanlar arasındaki görevler, sorumluluklar ve yetki dağılımı uygun şekilde yapılmalıdır.¹⁰ Organizasyonlarda yetki aktarımı yukarıdan aşağıya doğru iken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır. Genellikle organizasyonlarda sorumluluk ve raporlamaya ilişkin hatları, yetki dağılımlarını organizasyon şeması açıklamaktadır.

İyi düzenlenmiş organizasyon yapısı, planlama, yönlendirme, kontrol işlemleri için bir temel oluşturur. İşletme personeli bu temel yapıyı benimseyip bu yapının içinde faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışarak kontrol ortamını desteklemelidir.

1.2.1.2 Yönetim Felsefesi ve Çalışma Şekli

İşletme yönetiminin, organizasyon içerisinde etkin bir kontrol ortamı kurmak gibi önemli bir görevi vardır. Çünkü tüm iç kontrol süreci, yönetimin anlayışına ve

⁸ COSO, "Internal Control-Integrated Framework", Executive Summary, p.23, (Çevrimiçi) <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>, 02 Ocak 2009.

⁹ Nuran C.Doyrangöl, "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi", İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, Sayı:60, s.2.

¹⁰ Mary A. Lannoye, "Evaluation of Internal Controls – A General Framework and System of Reporting", Michigan, **State of Michigan Office of Financial Management**, 1990, p.11.

yaklaşımına göre oluşur ve etkinliği buna göre belirlenir. Eğer yönetim, kontrollerin önemli olduğuna inanıyorsa, etkin kontrol politikalarını ve yordamlarını sisteme yerleştirmek durumundadır. İşletme yönetimi kontrollere gerekli önemi vermezse işletmede etkin bir iç kontrol ortamı oluşturulamaz. Kontrole ilişkin yönetimin oluşturduğu felsefe ve yaklaşım, risk olgusunu, finansal raporlamayı ve iç kontrol amaçlarına ulaşılmasını ifade eder.

Sistemin etkinliğinin devamlı olarak denetlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması da yönetimin sorumluluğu kapsamındadır. Bu konuda yönetime iç denetçiler yardımcı olacaktır. Yönetimin risk alma konusundaki yaklaşımı; bütçe, kâr ve diğer yönetsel amaçlara ulaşma konularına verdiği önem; finansal raporlamaya karşı tutumu, yasa ve diğer düzenlemelere uyma konusundaki iradesi kontrol çevresini önemli ölçüde etkilemektedir.¹¹

1.2.1.3 Dürüstlük ve Etik Değerler

Dürüstlük ve etik değerler, kontrol çevresinin temel elemanları olarak diğer bileşenlerin geliştirilmesini, yürütülmesini ve izlenmesini etkiler.¹² Kontrollerin etkinliği, bu kontrolleri geliştiren, yerine getiren ve izleyen kişilerin dürüstlük ve ahlak değerlerine bağlıdır. İç kontrol sistemini yönetim yarattığı, gözlemlediği, yürüttüğü için iç kontrolün verimliliği; tamamen ahlaki değerlere bağlılık ile sınırlıdır. Her bir bölümde ahlaki değer ikliminin bulunması bütün örgütün yaşamsal yapılarını olumlu yönde etkiler. Gerek yönetim kurulu gerekse üst yönetim, organizasyon içinde çalışanları bu etik değerlere bağlı tutmalı ve ödüllendirmeler yapmalıdır.

Toplumda olması gerektiği gibi bir işletmede de bazı etik değerlerin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. İnsanlar çalıştıkları, emek verdikleri ve değer ürettikleri bir yapının, etik olmayan ve ahlak kurallarının dışındaki davranışlar ile

¹¹ Köroğlu, Uçma, **a.g.e.**

¹² COSO, **a.g.e.**, p.23.

zarar görmesine izin vermemelidirler. Bu da ancak sorumluluk taşıyarak, dürüstlüğe ve ahlaki değerlere sahip çıkmakla gerçekleştirilebilir.¹³ Etkili bir kontrol çevresi çalışanların kendi sorumluluklarını ve yetkilerini anladıkları ve etik davranmayı üstlendikleri zaman oluşabilmektedir.

1.2.1.4 İnsan Kaynakları Politikaları ve Prosedürleri

İnsan kaynakları politika ve prosedürleri, işe alma, işe alıştırma, eğitim, değerlendirme, danışmanlık, terfi ettirme, ücretini belirleme ve tazminatını ödeme gibi konularla ilgilidir.¹⁴

İç kontrol yapısının başarılı olabilmesi için işletmede yeterli sayı ve kalitede personel istihdam edilmesi gerekmektedir.¹⁵ İşletme içerisinde en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm personelin iyi yetişmiş, nitelikli ve sorumluluk sahibi olması iç kontrolün etkinliğini sağlamada büyük önem arz eder. Kontrol ortamı içerisinde kullanılacak yöntemler, bunları uygulayacak personelin niteliği ile yakından ilgilidir. Personel, kendisine verilen göreve uygun yeteneğe, bilgi ve uzmanlığa, zekâ, karakter, liderlik ve dürüstlük gibi niteliklere sahip olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, profesyonellik ve geliştirme çalışmalarının uygulanmasında, çalışan personelin nitelik ve eğitim seviyelerinde bir standart oluşturulması konularında etkili rol oynamaktadır.¹⁶

¹³ Erdoğan, **a.g.e.**, s.88.

¹⁴ Lannoye, **a.g.e.**, p.10.

¹⁵ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 4.Baskı, Mart 2006, s.125.

¹⁶ INTOSAI, “Guidelines For Internal Control Standards For The Public Sector”, p.20, (Çevrimiçi) <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicpubsece.pdf>, 03 Ocak 2009.

1.2.1.5 Yetenek Taahhüdü

İyi bir insan kaynakları politikası, yetenekli ve güvenilir çalışanların işletmede uzun yıllar kalmasına olanak vermelidir. Yönetim her görev için gerekli olan yetenek seviyesini belirlemeli ve bu seviyeye ait bilgi, beceri ve tecrübeler detaylı bir şekilde açıklamalıdır. Yönetim aynı zamanda uygun eğitim ve yetenek düzeylerinde çalışanları işe almayı ve bunlara yeterli düzeyde uzmanlık eğitimleri sağlamayı ilke edinmelidir.

1.2.1.6 Yetki ve Sorumlulukların Atanması

İşletmelerde etkin bir kontrol ortamı çalışanların kendi sorumluluklarını ve yetkilerini anladıkları ve etik davranmayı üstlendikleri zaman oluşabilmektedir. Kontrol ortamı içerisinde, çalışanların yetki ve sorumluluklarının düzgün ve yazılı bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Eğer sözlü veya yazılı olmayan yöntemlerle faaliyetler sürdürülüyorsa, kontrol ortamının zayıf olduğunu söylemek mümkündür.

Görevlerin ayrımı iç kontrol sisteminde büyük önem taşır. Gerek hata yapma riskini gerekse uygun olmayan işlemlerin yapılma riskini azaltır. Bir işlemin yapılması aşamasında işi belirleyen, uygulayan, kayıtları tutan ve varlıkları elinde bulunduran aynı kişi olmamalıdır.¹⁷ Örneğin, bir maddi duran varlığın satın alınması, bunun kayda alınması ve işletmede korunması işlevleri farklı kişilerce yürütülmelidir. Bu uygulama kişilerin birbirlerini kontrol etmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.¹⁸

Yetki ve sorumluluk verme işlemleri yapılırken, hesap verilebilirliği sağlayacak biçimde tahsis edilmelidir. Çünkü geri dönüşümü olmayan yetkilendirme işlemleri, kontrol mekanizmasının zayıflamasına ve etkinliğin azalmasına sebep olmaktadır.

¹⁷ Nihal Saltık, **İç Kontrol Öz Değerlendirme**, Ankara, Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, 2006, s.11.

¹⁸ Bozkurt, **a.g.e.**, s.124.

1.2.1.7 Yönetim Kurulunun ve Denetim Komitesinin Katılımı

İşletmelerde iç denetim işlevini yerine getiren denetim komitesi; işletmenin finansal ve faaliyet bilgilerinin güvenilirliğinin gözden geçirilmesi, varlıkların güvence altına alınmasını sağlayacak kontrollerin gözden geçirilmesi, personelin yönetim politikalarına uyum sağlamasını, yasal düzenlemelerin uygulanmasını, örgütün amaçları gerçekleştirmesini ve yönetimin sorumluluklarının etkinliğini kapsamaktadır. Bu görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için iç denetleme fonksiyonu kurumsal olarak muhasebe ve faaliyet fonksiyonlarından bağımsız olmalıdır. Böylece iç denetçiler mümkün olduğunca objektif olurlar. Hazırladıkları raporlar denetleme kurulu ve yönetim kuruluna objektif bilgiler sağlar. Mevcut durum hakkında geri bildirim sağlayarak, sorunların yapısını bilerek, iç denetçiler yönetimin etkili kontrolünü sürdürürler ve düzeltici faaliyetlerde bulunurlar. Böylece işletmenin kontrol çevresi kuvvetlenir.¹⁹

İşletmelerin gereksinimlerine göre kurulan denetim komiteleri, yönetim kuruluna bağlı olarak ilgili alanlarda yönetim kurulunun işlevini üstlenirler ve ona yardımcı olurlar. Denetim komitesi, yönetim kurulunun bir alt komitesidir, ancak yönetimin bir parçası değildir. İlke olarak yönetimden bağımsız olması gerekmektedir. Denetim komitesinin sağlıklı çalışması ve yönetim kurulunun da konuya gereken önemi vermesi, iç kontrol yapısının başarısını artırır.

1.2.1.8 İç Denetim

İç denetim; şirketin faaliyetlerine katma değer sağlamak ve geliştirmek için tasarlanan bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim şirkete, risklerin yönetilmesinde, kontrolünde ve kurumsal yönetim etkinliğinin artırılmasında sistemli ve disiplinli bir yaklaşım sağlayarak hedeflerin elde edilmesine yardımcı olur.

¹⁹ Selda Çatak Türedi, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin İncelenmesi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:91, Temmuz 2005, (Çevrimiçi) <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/06.htm>, 03 Ocak 2009.

İç denetim şirket içerisinde etik kurallardan ayrılmadan bütünün bir parçası olup yönetimin belirlediği kurallar çerçevesinde etkili bir denetimi kabul edilebilir bir maliyet ile gerçekleştirir.

Yeterli bir kontrol ortamının kurumsal yönetim için önemli bir kaynak olduğu gözönüne alındığında, kontrol ortamının etkinliğini ve verimliliğini değerlendiren iç denetim fonksiyonunun öneminin ülkemizde gelecek günlerde daha da artacağı sonucuna varılabilir. Bu çerçevede iç denetçilerin ürettiği hizmetin kalitesi ve bu kalitenin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalara önem vermeleri gereği ortaya çıkmaktadır.²⁰

1.2.2 Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, mevcut koşullarda meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak gerçekleştirilen ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. İşletme yönetimi, stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendirir. Risklerin tanımlanması ve kontrolü için gerekli stratejilerin geliştirilmesinden ve uygulanmasından işletme yönetim sorumludur. Yönetim tarafından tanımlanan riskler çerçevesinde işletmenin tüm faaliyetleri iç denetim birimlerince kapsamlı bir risk analizine tabi tutulur.

İç kontrol faaliyeti risk esaslı olarak gerçekleştirilmelidir. Buna göre sistemin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz yapılması, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Risk değerlendirme yapabilmek için öncelikle kurumun hedefleri açık, net ve tutarlı biçimde belirlenir.²¹ Hedefler anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Kurumdaki tüm

²⁰ Ali Rıza Eşkazan, “Denetim Komiteleri ve İç Denetim”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:7, Bahar 2003, s.24.

²¹ Comptroller of The Currency Administrator of National Banks, “Comptroller’s Handbook - Internal Control”, January 2001, p.5, (Çevrimiçi) <http://www.occ.treas.gov/handbook/intcntrl2.pdf>, 03 Ocak 2009.

personel hedefleri anlayabilmeli ve kendi etki alanıyla ilişkilendirilebilmelidir. Hedefler belirlendikten sonra bunlarla bağlantılı iç ve dış kaynaklı riskler tespit edilir. Riskin değerinin ve meydana gelme olasılığının hesaplanmasının ardından kurumun başa çıkması gereken risk kapasitesi belirlenir. Son olarak bu risklere nasıl tepki verileceği araştırılır. Risk değerlendirmesi, değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların değişmesine bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.²²

Risk değerlendirmesi üç aşamada incelenebilir. Bunlar işletmelerde riskler, riskleri etkileyen faktörler ve finansal raporlama riskini değerlendirme olarak açıklanabilir.

1.2.2.1 İşletmelerde Riskler

Bütün organizasyonlar, yapısına, büyüklüğüne, doğasına, sektöründen bağımsız olarak iç ve dış risklere karşı karşıyadır. Çünkü ekonomik, yasal, sektör koşulları sürekli değişmektedir. Bunun üzerine yönetim bu riskleri tanımlamak ve olasılıklarını azaltmak için çeşitli kontrol mekanizmaları kurmaktadır.

İşletme riskleri olarak iki tip riskten bahsedebiliriz. Bunlardan birincisi iş veya işletme riskleri olup, işletmenin yaşamını, kârlılığını, büyüme ve gelişimi gibi hedeflerini etkileyen risklerdir. İşletme bu risklere karşı önlem alabilmek için, işletmesinin risklerinin ne olduğunu bilmeli, aralarında ilişkiler kurmalı, onları sınıflamalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Bunlar işletmenin dış çevresinden kaynaklanan risklerdir. Bu nedenle ekonominin gelişmesinden ve hukuki düzenlemelerden etkilenirler.²³

²² Nihal Saltık, “İç Kontrol Standartları”, Ankara, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı:26, Yaz 2007, s.61.

²³ Hasan Kaval, “**Muhasebe Denetimi Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle**”, Ankara, Gazi Yayınevi, 2005, s.127.

İkinci tip riskler ise işletme içi risklerdir. Özellikle personelin kasıtlı ve kasıtsız hareketleri ile yeterli düzeyde bilgi ve eğitim eksikliğinden kaynaklanırlar. Yani iç kontrol yapısının yetersizliği ve gerekli tedbirlerin alınmamasından kaynaklanır.

1.2.2.2 İşletmelerde Riskleri Etkileyen Faktörler

Bir işletmede riskleri etkileyen faktörler, aşağıdaki unsurlardan kaynaklanabilir ya da bu unsurlara bağlı olarak değişebilir.²⁴

- ◆ Faaliyet çevresindeki değişiklikler,
- ◆ Bilgi sisteminin yenilenmesi veya değiştirilmesi,
- ◆ İşletmenin yeniden yapılanması,
- ◆ Yeni ürünler veya faaliyetler,
- ◆ İşe yeni alınan personelin iç kontrol sistemini farklı algılaması,
- ◆ Üretim ve bilgi sistemlerindeki yeni teknolojiler,
- ◆ İşletmelerin hızlı büyümeleri,
- ◆ Yeni muhasebe düzenlemelerine uyum ya da bu ilkelereki değişiklikler.

İşletmelerin iç kontrol yapıları güçsüz ve yetersiz ise bu gelişmeler karşısında daha çok etkileneceklerdir. Şirket amaçlarına ulaşmakta zorlanacak ve de işletme riski artacaktır.

1.2.2.3 Finansal Raporlama Riskini Değerlendirme

Finansal raporlama faaliyetleri üzerine yapılacak olan risk kontrolleri, işletmenin tüm kontrol yapısının sadece bir bölümünü kapsamaktadır. Finansal raporlama üzerine kontroller, o ana kadar gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin doğru biçimde raporlanıp raporlanmadığını belirlemeye çalışan geriye dönük kontrollerdir.

²⁴ Stephan J.Gauthier, **Understanding Internal Control**, Government Finance Review, No.1, y.y., February 2006, p.13.

Finansal raporlama ile ilgili riskler, finansal bilgileri kayıt etme, işleme, özetleme ve raporlanmasını etkileyecek iç ve dış faktörleri içerir. Bu tür risklerin ortaya çıkarılması ve bunlara karşı gerekli önlemlerin alınması esas itibariyle işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Bununla birlikte; finansal tabloları etkileyen risklerin ortaya çıkarılarak, finansal tablolara doğru olarak yansıtılıp yansıtılmadığının kamuya açıklanmasından bağımsız denetçiler de sorumludur.

Etkin bir iç kontrol sistemi, işletmede finansal raporlama risklerini aza indirebilmek ve bu konuda gerekli kontrolleri sağlıklı bir şekilde yapabilmek için her zaman bünyesinde tecrübeli, uzman ve gelişime açık personellere ihtiyaç duyar.

1.2.3 Kontrol Faaliyetleri

İç kontrol faaliyetleri yönetimin direktiflerinin uygulanmakta olduğuna dair güvence sağlamaya yardımcı olur. Kontrol faaliyetleri, kuruluşun kontrol amaçlarının gerçekleşmesi bakımından etkin ve verimli olmalıdır.

Kontrol faaliyetleri politikalar, prosedürler, teknikler ile bütçenin hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik gereksinimleri destekleyen süreçler türünden yönetimin direktiflerini güçlendiren mekanizmalardır. Bu mekanizmalar riskleri karşılamak üzere önlemler alınmasına yardımcı olur. Kontrol faaliyetleri bir kurumun planlanmasının, gözden geçirilmesinin ve kamu kaynaklarının idaresine yönelik hesap verme sorumluluğunun ve etkin sonuçlara ulaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır.²⁵

Kontrol faaliyetleri, işletme yönetiminin direktiflerinin başarıyla yürütülmesine ve uygulanmasına yardımcı olan politika ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri örgütün her kademesinde gerçekleştirilir; onaylama, yetkilendirme, doğrulama, gözlemlene, faaliyet performansının gözden geçirilmesi, mutabakat sağlama, varlıkların fiziki güvenliği ve görevlerin ayrılığı şeklinde sıralanabilecek eylemleri

²⁵ U.S.General Accounting Office, “Standards For Internal Control in The Federal Government”, November 1999, p.13, (Çevrimiçi) <http://www.gao.gov/special.pubs/ai00021p.pdf>, 05 Ocak 2009.

kapsar.²⁶ Örneğin; fabrika veya işletmeye girişlerin kontrol altında tutulması, işletme veznesinin ayrı bir mekânda bulundurulması gibi.

Kontrol prosedürleri elektronik ya da manüel olarak yapılabilir. Temel kontroller, beş başlık altında aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- ◆ Performans değerlendirmesi,
- ◆ Görevlerin ayrımı,
- ◆ Fiziksel kontroller,
- ◆ Bilgi işleme kontrolleri,
- ◆ Kontrol prosedürlerinin anlaşılmış olması.

1.2.3.1 Performans Değerlendirmesi

Yönetim; belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için, bilimsel temele dayalı bir çalışmayla tutarlı ve doğru kararlar almaya çalışır. Bu süreçte kaynakların nelerden oluşacağı ve nasıl sağlanacağı belirlenerek, bu kaynakların kullanımı en uygun biçimde planlanır. Tüm bu çalışmalar için yönetimin etkin bir takım tekniklere başvurması veya geliştirmesi gerekir. Tüm bu teknikler ve tekniklerin uygulanmasıyla ulaşılan sonuçların izlenmesi ve yönetimin bir iç doğrulama etkinliği geliştirmesi gerekir. Bu yöntemlere önemli bir örnek olarak bütçelemeyi gösterebiliriz.

Bütçeler, gelecek dönemde veya dönemlerde ulaşılması öngörülen amaçları rakamlarla ifade eden planlardır. Bütçeler, yöneticilerin deneyimlerini, bilimsel araştırmalarını, iç ve dış çevresel koşulları dikkate alarak elde edilen geleceğe yönelik tahminlerden oluşur. Bütçelerde yer alan bu tahminler, zaman içerisinde gerçekleştikçe gerçekleşen ile tahminler arasındaki farklar analiz edilerek sapmaların nedenleri bulunur. Bunların sürekli olarak düzeltilmesini sağlayan yöntemler

²⁶ COSO, a.g.e., p.49.

geliştirilir. Personelin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin karşılaştırılması, önceki yıllarda elde edilen başarılar ile cari dönemdeki başarıların karşılaştırılması gibi yöntemler performans değerlendirmesinde büyük önem taşımaktadır.²⁷

1.2.3.2 Görevlerin Ayrımı

Görevler, herhangi bir personelin görevini yerine getirirken hata ve yolsuzlukları hem yapma hem de saklama olasılığını azaltacak şekilde ayrılmalıdır. Yönetim, varlıkların korunmasının sürdürülmesi, işlemlerin kaydedilmesi ve işlemlerin yetkilendirilmesi sorumluluğunu farklı kişilere dağıtmak yoluyla görevleri ayırabilir.

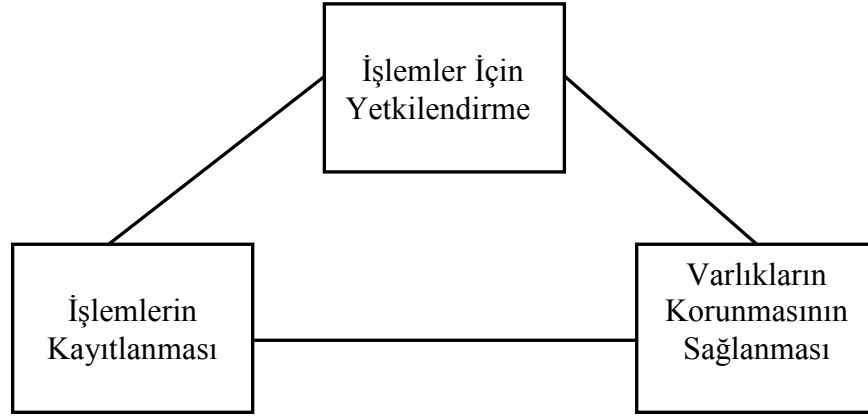
Kontrol ile ilgili görevlerin ayrılığı ilkesi de kıymet hareketinin başlangıcından tamamlanmasına ve muhasebe kayıtlarına alınmasına kadar olan sorumluluğun tek bir kişi tarafından değil de birkaç görevli tarafından yapılmasını öngörür.²⁸

Bir işletmede belirli görevlere ilişkin sorumluluklar, açık ve net olarak, yönergelerle, iş tanımlarıyla ve diğer dokümanlarla açıklanmış ve tanımlanmış olmalıdır. Görevlerin tanımlanıp gerekli iş bölümünün yapılması, iç kontrol sisteminin çalışması açısından önemlidir. Bu tanımlamalarda üç temel sorumluluk alanı oluşturabiliriz.

²⁷ Erdoğan, **a.g.e.**, s.97.

²⁸ Güredin, **a.g.e.**, s.179.

Şekil-2: İç Kontrol Sorumluluk Alanları



Kaynak: Erdoğan, a.g.e., s.95.

İşlemler için yetkilendirmeye, işlemlerin kayıtlanmasının ayrımlanması:

Kendisine işlemlerin kaydı ve sorumluluğu verilen kişi, işlemler için yetkilendirilmelidir. Örneğin, satın alma yetkisine sahip bir personel, aynı zamanda satın alma kayıtlarını yapmakla da yükümlü kılınmamalıdır. Böyle bir ayrımın öngörülmemesi, personelin rahatlıkla sahtecilik yapabilmesine yol açar ve bu işlemler, kayıtlar üzerinde kontrol sağlanamaz.

Varlıkların korunmasının işlemlerin kayıtlanmasından ayrımlanması:

İşlem kayıtlarını yapmakla sorumlu muhasebe elemanları bu işlemlerle ilgili varlıkların korunmasından sorumlu olmamalıdır. Örneğin, kasadaki bir memur, aynı zamanda muhasebe kayıtlarını yapıyorsa, müşterilerden toplanan paraları müşterinin hesabına kaydetmeyerek hâlâ bir alacak gibi gösterebilir ve aldığı bu parayı zimmetine geçirebilir. Böyle bir görevlendirme büyük ölçüde hırsızlık ve kayıtlarda sahtecilik gibi riskler taşımaktadır.

Varlıkların korunmasının işlemler için yetkilendirmeden ayrımlanması:

İşlemlerin yetkilendirilmesinden sorumlu kılınmış bir personel, varlıkların korunması ile görevlendirilmemelidir. Örneğin, satın alma yetkisine sahip olan kişiye, teslim alınan malların korunması sorumluluğu verilmemelidir. Böyle bir durumda personel, kişisel gereksinimleri için de belirli malları satın alabilir ve bunların korunmasını üstlenebilir.²⁹

Görevlerin ayrımı yordamının uygulanmasına rağmen yine de kötü niyetli kişiler kendi çıkarları için işletme içinden veya işletme dışından kişilerle anlaşabilirler. Yönetimin bu tür çıkar birliği durumlarına karşı gerekli önlemleri alması gerekir.

Hata ya da sahtecilik riskinin azaltılması bakımından, önemli görevlerin ve sorumlulukların farklı kişiler arasında bölüşülmesine, birbirinden ayrılmasına ihtiyaç duyulur.³⁰

1.2.3.3 Fiziksel Kontroller

Kontrol eylemlerinin bir türü de, fiziksel yapısı bulunan stok, kasa, maddi duran varlıklar gibi kıymetlerin sayılması şeklinde gerçekleşmektedir. Sayım sonuçları daha sonra mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak eksiklikler belirlenmekte ve farklılıkların nedenleri araştırılmaktadır.³¹

Fiziksel kontroller, özenli ve tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.³² Varlıklara ve kayıtlara erişimin yetkili personelle sınırlandırılması, belli zamanlarda düzenli olarak sayım işlemlerinin yapılması, bazı personellere varlıkların işletme içerisine girişlerinde ve işletmeden çıkışlarında gözden geçirme yetkisinin verilmesi fiziksel kontrol eylemlerine örnek verilebilir.

²⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.95-96.

³⁰ U.S.General Accounting Office, **a.g.e.**, p.14.

³¹ COSO, **a.g.e.**, p.49.

³² Gauthier, **a.g.e.**, p.10.

1.2.3.4 Bilgi İşleme Kontrolleri

Kontrol faaliyetleri içerisindeki bilgi işleme kontrolleri, yapılan işlemlerin eksiksizliğini, doğruluğunu ve yetkilendirilmesini kontrol etmek için kullanılır. Bilgi işleme kontrolleri genellikle bilgisayar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Bilgisayarların işletmelerde yoğun olarak kullanılmaya ve bilgi sistemleri bilgisayar odaklı olmaya başladığından, bilgisayar aracılığı ile bilgi işleme önem kazanmıştır. Bilgi sistemlerinin kontrolü, genel kontroller ve uygulama kontrolleri olarak gruplandırılabilir. Genel kontroller, genelde, bilgi işlem merkezi faaliyet kontrollerini, sistem yazılımının alınması ve korunması, güvenli erişim ve sistem kontrollerini içermektedir. Bu kontroller büyük bir bilgisayar sistemine ve bireysel bilgisayarlara uygulanabilir. Uygulama kontrolleri ise, işlemlerin geçerli, tam ve doğru bir şekilde işlenmiş olduğuna dair güvence sağlayan kontrollerdir.³³

1.2.3.5 Kontrol Prosedürlerinin Anlaşılmış Olması

Kontrol prosedürlerinin anlaşılmış olması, finansal tablo denetiminin yanında iç kontrol sisteminin etkinliğinin onayını yapacak dış denetçi tarafından önemlidir. Bağımsız denetçinin kontrol prosedürlerini anlaması, benimseyeceği kontrol prosedürleri açısından önemlidir. Bağımsız denetçi, iç kontrolden bağımsız olarak detaylı bir strateji izleyecekse, kontrol prosedürlerini ayrıntılı olarak anlamasına gerek yoktur. Ancak düşük bir kontrol riski beklentisi varsa ve mevcut iç kontrollere güven duyacaksa kontrol prosedürlerini ayrıntılarıyla anlamak zorundadır. Denetçi kontrol prosedürlerini ayrıntıları ile anlayabilmek için yoğun gözden geçirme işlemi yapmalıdır.³⁴

³³ Lannoye, **a.g.e.**, p.29–30.

³⁴ Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, **Auditing and Assurance Services**, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006, p.281.

1.2.4 Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, kontrol süreçleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. İşletme içerisinde dışarıya, işletme dışından ise içeriye sürekli bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu akış süreci içerisinde bilgi doğru olmalı ve ilgili kişilere zamanında eksiksiz olarak ulaştırılmalıdır. Bilgi ve iletişim, işletmenin faaliyetlerinin sonuçlandırılmasında, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında, başarıyı elde etmesinde anahtar rol oynamaktadır.³⁵

Kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesini olanaklı kılan gerekli bilginin belirlenmesi, ayıklanması ve belirli bir sistem dâhilinde ve zamanında iletilmesi gerekir. Bilgi edinmeye ilişkin alt yapı ve sistemler, faaliyetlerin ve mali raporlamayla ilgili işlerin yürütülmesini ve kontrol edilmesini mümkün kılan uygulamalara ilişkin bilgileri içermelidir. Bunlar, yalnızca içyapıda üretilen bilgilerle ilgili olmayıp, aynı zamanda karar alma sürecinde ve dış raporlamada ihtiyaç duyulan dışsal olay, faaliyet ve şartlarla ilgili bilgileri de içermelidir.

Yöneticiler, işletmelerinin stratejik ve yıllık performans planlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini ve kaynakların etkin kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek bakımından, hem finansal, hem de faaliyetlerle ilgili olan verilere ihtiyaç duyarlar. Örneğin; işlenmiş bilgi finansal raporların hazırlanmasını gerektirir. Bu ise satın almalar, finansal yardımlar, sabit varlıklar ve stoklar hakkındaki verilere dayalı diğer işlemler ile tahsilâtlardan elde edilen bir dizi geniş veriyi kapsar. İşlenmiş bilgi, işletmenin çeşitli yasalar ve mevzuat uyarınca hukuka uygun davranıp davranmadığını tespit edilmesini de gerektirir. Faaliyetler hakkında karar vermek, performansı izlemek ve kaynakları tahsis etmek bakımından, dışa dönük olarak düzenli biçimde rapor ve günlük olarak finansal tablo hazırlamak gerekir. Kalıcı nitelikteki bilgi tanımlanmalı,

³⁵ State of Michigan Office of Financial Management, “Understanding Internal Control”, (Çevrimiçi) http://www.michigan.gov/documents/OFM_Understanding_IC_Self_Study_151949_7.pdf, 06 Ocak 2009.

bu bilgi muhafaza edilmeli ve kişilerin görevlerini etkin olarak yapabilmelerine imkân verecek biçimde ve zamanda iletilmelidir.³⁶

İletişim, iç kontrol politikalarının ve yordamlarının örgütsel işleyiş içerisinde açık ve net bir biçimde anlaşılmasını amaçlamaktadır. İletişim, çalışan personelin, finansal raporlama sürecinde, iç kontrole ilişkin kişisel rollerini ve sorumluluklarını anlatmayı sağlar. İletişim, muhasebe sisteminin tasarımıyla, işletme politikalarını açıklayan kılavuzlarla, muhasebe ve raporlama kılavuzlarıyla gerçekleştirilir.

Bilgi sistemlerinin işleyişi aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.4.1 Bilginin Tanımlanması

Bilgi, organizasyonun her seviyesinde işin devamı ve şirketin her kategorideki (operasyon, finansal raporlama ve uyumluluk) hedeflerini başarması için gereklidir. Bilgi tanımlanmalı, ayıklanmalı, işlenmeli ve bilgi sistemlerince raporlanmalıdır. Bilgi edinmeye yönelik mekanizmaların etkin olabilmesi için, sadece finansal ve finansal olmayan bilgileri tanımlayıp ayıklamalı, bunların yanında zaman planlaması çerçevesinde bunları işleyerek raporlamalı ve şirket faaliyetlerinin kontrolünde işe yarar olmalıdır.³⁷

1.2.4.2 Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi sistemleri esas olarak birçok kontrol faaliyetlerini devam ettirmek için gerekli bilgileri toplar. Etkin bir iç kontrol kurmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumun bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulur. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlerin ve işlemlerin anında

³⁶ U.S.General Accounting Office, **a.g.e.**, p.20–21.

³⁷ Tamer Aksoy, “Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal Ve Uluslararası Düzenlemelere Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi”, İSMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Ekim-Kasım-Aralık 2005, Sayı:73, s.194–195.

kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir. Anlamli bilgiler, personelin iç kontrol ve diğler sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak formatta ve takvime göre belirlenip elde edilmeli ve onlara duyurulmalıdır.³⁸

1.2.4.3 Bilginin İşlenmesi

Çalışmaları kontrol eden ve kararlar alan yöneticiler açısından bilginin anlamli ve değerli olması amacıyla iş ve işlemler oluştukları anda hemen kaydedilmelidir. Bu, iş ya da işlemin bütün aşamalarında uygulanır ve söz konusu iş veya işlemin başlatılması ve onaylanması, sürecin bütün aşamalarını ve icmaldeki nihai sınıflandırmayı kapsar. Buna, ayrıca, anlamli olması açısından belgelendirmenin hemen güncelleştirilmesinde başvurulur. Bilgilerin anında ve usulüne uygun biçimde kayda geçirilmesi, kurumun çalışmalarında ve karar alma işlevlerinde dayanak olarak kullandığı bilgilerin zamanlılığı ve güvenilirliğini sağlamak açısından önemlidir.³⁹

Bilginin işlenmesi muhasebede, işlemlerin günlük defterlere oradan da büyük defterlere kayıt edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu kayıt işlemi önce sınıflandırılmalı ve GKGMİ'ne göre kaydedilmelidir.

1.2.4.4 Bilginin Raporlanması

Finansal raporlamaya uygun bilgi sistemi, işlemleri ve koşulları tanımlamak, bir araya getirmek, analiz etmek, kayıt etmek ve raporlamak için oluşturulan yöntemlerle, işletmenin varlık ve borçlarının hesabını verme sorumluluğunu sürdürmek için oluşturulan yöntemlerden meydana gelir. Bu yöntemlerin, bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimler paralelinde etkinliklerin sürdürülmesi için geliştirilmesi gerekmektedir.⁴⁰

³⁸ Saltık, **a.g.e.**, s.7.

³⁹ Sayıştay Yüksek Denetim Kurulu, "İç Kontrol Standartları", (Çevrimiçi) <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/intosai2.htm>, 06 Aralık 2008.

⁴⁰ Mahmut Demirbaş, "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7, Bahar 2005, s.171.

Bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek, analiz yapma imkânı sunabilecek şekilde tasarlanmalıdır. İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır. Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır. Faaliyetlerin gözetimi amacıyla idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmeli, birim ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmelidir.⁴¹

1.2.5 Gözlemlene

Gözlemlene, iç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm izleme faaliyetlerini kapsar. Bu amaçla, kontrol faaliyetinin ve diğer planlanmış işlerin zaman içinde düzgün işleyip işlemediğini inceler.⁴²

Gözetim, iç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıklarıyla kalitesinin, kontrollerin tasarımının, işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrol sisteminin, değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi için yönetim tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Gözetim, iç kontrol öz değerlendirmesinin gerçekleştirilmesini, iç denetimin bağımsız değerlendirmesini içeren iki farklı yöntemle yapılabilir. Birincisi, faaliyetler devam ederken kişiler ve onları hiyerarşik olarak denetlemekle görevli yöneticiler tarafından yapılan sürekli izleme ve kontrol faaliyetidir. Diğerisi ise, iç denetim fonksiyonunu kullanarak yapılan, bağımsız denetim faaliyetleridir. Çoğunlukla etkin iç kontrol sistemlerinde, bu iki yönteminde birlikte yer aldığı bir izleme işlemi gerçekleştirilmektedir.⁴³

⁴¹ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, **26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete.**

⁴² COSO, "Internal Control Over Financial Reporting – Guidance For Smaller Public Companies", Volume 1: Executive Summary, June 2006, p.4, (Çevrimiçi) http://www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary.pdf, 21 Kasım 2008.

⁴³ Saltık, a.g.e., s.62.

Gözlemlleme, yönetim tarafından, şartlar değişirken sistemde ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğinin belirlenmesine yardım eder. Çoğu işletmede, iç denetim departmanları etkili görüntüleme aktiviteleri için en önemli organizasyon bölümüdür. İzleme işleminin etkili olması için, iç denetim fonksiyonunun faaliyet departmanlarından ve muhasebe departmanlarından bağımsız olması gereklidir. İç denetim departmanının gözlemlleme faaliyetleri ile ilgili işletmenin yönetim kurullarına rapor vermesi gereklidir. Aynı zamanda yönetiminde, iç denetim fonksiyonunu gözlemlleme aktivitelerinde kullanıyor olması gereklidir.

İşletmenin, amaçlarına ulaşp ulaşmadığının tespitinde ve iç kontrolün kalitesinin belirlenmesinde gözlemlleme faaliyeti yapılmalıdır. Bu amaçla;

- ◆ Kontrol faaliyetlerinin ve tasarımının uygun personel tarafından zamanında yapılıp yapılmadığı,
- ◆ Tanımlanmış alanlarda iyileştirme ve düzeltme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı,
- ◆ Gerekli faaliyetlerin tamamlandığını belirlemek için yöntem ve prosedürlerin sonuna kadar yürütölüp yürütölmediğı izlenmelidir.⁴⁴

Bu izleme etkinliğı iç denetim fonksiyonun önemli bir görevidir.

1.3 Kanada Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (COCO) Modeli

İç kontrolün tanımlanması, amaçlarının belirlenmesi ve iç kontrol için bir çerçeve oluşturulması konularında çalışan meslek komitelerinden biriside COCO' dur. COCO tarafından 1995 yılında geliştirilen bu model Kanada Modeli olarak da bilinir. Bu iç kontrol modeli, yapısal bir kontrol sisteminden daha çok davranışsal değerler üzerine odaklanmıştır. Ayrıca bu modelde, COSO modelinde kullanılan “iç kontrol” kavramı yerine “kontrol” kavramı kullanılmıştır.

⁴⁴ Erdoğan, a.g.e., s.98.

1.4 Avustralya İç Denetçiler Enstitüsü (ACC) Modeli

ACC tarafından, iç kontrol sisteminin kavramsal çerçevesinin belirlenmesi ve sistemin nasıl geliştirileceği konularında oluşturulan iç kontrol standartlarıdır. İç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve yönetilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yetkinlikleri üzerinde durur. Ayrıca işletmedeki yönetici ve çalışanların yetkinlikleri geliştirilip iç kontrol sisteminin etkinliği artırılır.

1.5 İngiltere Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (Turnbull Report) Modeli

Anglosakson ekolünün belki de en köklü temsilcisi olan İngiltere’de iç kontrol konusundaki önemli çalışmalardan biriside İngiltere Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü tarafından Turnbull Report başlığıyla yayınlanan bir dokümandır. Londra Borsası’nda işlem gören şirketlerin ‘iyi yönetim’ ilkesine ve bu konudaki mevzuata bağlılığını sağlamayı, aynı zamanda kendi iç kontrol sistemlerini değerlendirmelerini istemektedir.⁴⁵

2. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

İç kontrol sisteminin incelenmesinde bilgisayar teknolojisinden yararlanılması iç denetimin hızlı ve güvenilir yapılmasında etkili olmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesine paralel olarak iç denetçilerin de kendilerini bu konuda geliştirmeleri ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinden yararlanmaları daha sağlıklı bilgiye ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir işletmenin iç kontrol sisteminin incelenmesinde iç denetçilerin gösterecekleri özen ve dikkat sonraki denetim çalışmalarının niteliğini ve yapısını büyük ölçüde etkilemektedir.⁴⁶

⁴⁵ Yavuz, a.g.e., s.44.

⁴⁶ Murat Kiracı, “Bir Bilgisayar Destekli Denetim Tekniği Olarak Paralel Simülasyon Tekniği”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:68, Eylül 2004, s.201.

İnceleme çalışmaları, işletme tarafından kâğıt üzerinde oluşturulan politika ve prosedürlerin varlığıyla sınırlı kalmamalıdır. Bu politika ve prosedürlerin işletme faaliyetlerinde fiilen uygulanıp uygulanmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu tür çalışmalara teoride “Kontrollerin Test Edilmesi” adı verilmektedir.⁴⁷

2.1 KOBİ’lerde İç Kontrol Sistemi

İç kontrol, şirket ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından oluşturulan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde iç kontrolün amaçlarından bir tanesi de şirketin hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktır. KOBİ’lerin, ulaşması gereken hedeflerinden birisi de verimli olabilmektir. KOBİ’ler iş yaşamları boyunca daha verimli çalışıp, istediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için organizasyon içerisinde iç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesi gereklidir.

KOBİ’lerde etkili bir iç kontrol sistemi, yönetici ve çalışanların kendi kontrol sorumluluklarını, yetkilerini, anladıkları ve işletme faaliyetleri üzerinde bu sorumluluklarını yerine getirdikleri zaman oluşmaktadır. Fakat küçük işletmelerde, yazılı yürütme kurallarından çok, sözlü haberleşme, dürüstlük ve ahlaki davranışın önemli olduğu bir kültür gelişmiştir. Büyük işletmelere göre, KOBİ’lerde oluşan yapısal farklardan dolayı etkin iç kontrolleri yerine getirmek daha zordur. İşletmeler büyüdükçe ve kurumsallaşma gerçekleştikçe kontrol prosedürlerinin geçerliliği ve etkinliği artmaktadır.

2.1.1 İç Kontrol Sisteminde Roller ve Sorumluluklar

KOBİ’lerde iç kontrol sisteminin etkin ve verimli işleyebilmesi, şirket sahiplerinden başlamak sureti ile tüm departmanların, çalışanların rol ve sorumluluklarını iyi bilmelerine ve yerine getirmelerine doğrudan bağlıdır.

⁴⁷ Bozkurt, a.g.e., s.130.

KOBİ’lerde etkili bir iç kontrolü sağlayabilmek için; şirketlerin organizasyon yapılarını ve yetkilendirmelerini, şirket faaliyetleri ile uyum içerisinde sürdürmeleri, şirket içi yazılı kurallarını oluşturmaları, çalışan politikalarını belirlemeleri, muhasebe, bütçe ve raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamaları gibi temel rol ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

2.1.2 KOBİ’lerde İç Kontrol Sisteminin Alanı

KOBİ’lerde etkili bir iç kontrol sağlanabilmesi için kontrol edilmesi gereken faaliyet alanları şunlardır;⁴⁸

- ◆ Yönetim
- ◆ Üretim ve hizmetler,
- ◆ Stok yönetimi,
- ◆ Satış ve pazarlama
- ◆ Muhasebe ve mali kontrol,
- ◆ İç ve dış satın alma,
- ◆ Personel ve bordro yönetimi,
- ◆ Güvenlik, kalite ve bilgi sistemleridir.

Her bir faaliyet alanı ve faaliyetin bütünü için, iç kontrol sisteminin rol ve sorumlulukları geçerlidir.

2.1.3 KOBİ’lerde İç Kontrol Sisteminin Yararları

İşletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, işletmede çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerinde ve işletmenin hedeflerinin başarılmasında önemli rol oynamaktadır.

⁴⁸ Dosa Danışmanlık, “KOBİ’lerde İç Kontrol”, (Çevrimiçi)
<http://www.isletme.biz/risk-yonetimi/kobilerde-ic-kontrol-2.html>, 05 Ağustos 2008.

KOBİ’lerde iç kontrol sisteminin kurulmasının belli bir maliyeti bulunsa da, pek çok yararlı yönleri vardır. Bunlar;⁴⁹

- ◆ Faaliyetlerin hem etkili hem de verimli olmasını, işletmede güvenilir bilginin üretilmesini,
- ◆ İşletmenin temel amaçlarına ulaşmak için çalışanların izlenecek politika ve kurallara uymasını,
- ◆ Üretim faaliyetlerinde fire ve artıkların en az seviyede olmasını, kaynakların israf edilmemesini,
- ◆ İşletmede bulunan fiziki varlıkların çalınmamasını ve amaç dışında kullanılmamasını sağlamaktadır.

Güçlü bir iç kontrol sistemi, KOBİ’lerin büyüme ve gelişim süreçlerini kontrol edilebilir bir ortamda gerçekleştirebilmelerine ve çalışmalarını daha profesyonel bir yapıda yerine getirmelerine yardımcı olur.

2.2 İç Kontrol Yapısının Tanınması

Etkili ve güvenilir bir iç kontrol sisteminin işletmede kurulabilmesi, yürütülebilmesi ve etkinliğinin sağlanabilmesi için, uygun bir iç kontrol çevresinin sağlanması ve sistemin dayandığı varsayımların iyi tanınması gerekir. İç kontrol sistemi, finansal tablolarda yer alan bilgilerin ve bunlara dayanak oluşturan muhasebe kayıtlarının mutlak surette doğru oldukları anlamına gelmeyeceği gibi, işlemlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğu konusunda, eksikliklerin ve yanlışlıkların olabileceği varsayımını da ortadan kaldırmaz.⁵⁰ Bu yüzden çalışma alanı standartlarından ikincisi olan, ‘İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi’ standardına göre; tanıma işlemi iki aşamada gerçekleştirilir. Birinci aşama, iç kontrol sistemi hakkında bilgi toplanmasıdır. Bu aşama sistemin tanınması ve incelenmesi safhasıdır. İkinci aşama ise toplanan bilgilere göre sistemin değerlemesinin yapılmasıdır.

⁴⁹ Turan Öndeş, “KOBİ’lerde Verimliliği Arttırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması Ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Soruları”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:2, Ekim 2000, s.82.

⁵⁰ Aksoy, **a.g.e.**, s.171–172.

2.2.1 Kontrol Ortamı Hakkında Bilgi Toplanması

İç kontrol sisteminde kontrol ortamının tanınması işletme hakkında bütünüyle bilgi toplanması demektir. İç kontrol ortamı tanındıkça, iç kontrol sisteminin etkinliği, muhasebe ve kontrol faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülüp yürütülmediği, yönetimin finansal tablolar üzerindeki etkisi hakkında da bilgi toplanmış olur. Kontrol ortamı hakkında sağlıklı bilgi toplanması, uygun kontrol faaliyetlerinin planlaması açısından da çok önemlidir. Çünkü kontrol ortamının iç kontrol sisteminin diğer elemanları üzerindeki etkisi büyüktür. Kontrol ortamının iyi tanınması, kontrol riskinin belirlenmesine de yardımcı olur.

2.2.2 Muhasebe Sistemi Hakkında Bilgi Toplanması

İç kontrol sisteminin incelenmesinin ikinci aşaması, işletmenin muhasebe sistemi hakkında bilgi toplanmasıdır. Muhasebe sistemi hakkında bilgi toplama işlemleri denetim prosedürleri kullanılarak gerçekleştirilir.

İşletme yönetiminin ve finansal tablo kullanıcılarının doğru kararlar verebilmesi için, hazırlanan finansal raporların GKGMİ'ne uygun hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda da bilgi toplanması gerekir.

Yeterli denetim ve bilgi toplama işlemlerinin olmaması durumunda, muhasebe prosedürlerinin ve kontrollerin uygun bir biçimde işlemesi garanti edilemeyecektir. Yetersiz denetim ve yetersiz bilginin oluşması durumunda, mali tabloların ve raporlamaların zamanında hazırlanmaması, hata ve düzensizliklerin sayısında artışlar, departmanlar arasında kriz ortamının oluşması gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır.⁵¹

⁵¹ Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu, Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.66.

2.2.3 Kontrol Prosedürleri Hakkında Bilgi Toplanması

Kontrol prosedürlerinin incelenmesi ve bilgi toplanması, diğer aşamalarda ki kontrol ortamı ve muhasebe sistemi hakkında bilgi toplama işlemlerine göre daha fazla işletme içi çalışmalara yöneliktir. İç denetçi bu aşamada işletme içinde dolaşarak çalışan personeli araştırır, düzenlenmiş belgeleri gözden geçirir ve işlemlerin akış süreci hakkında bilgi toplar. Her bir işlem türünden bir veya daha fazla örnek seçerek bunların izini sürer ve bu örnekler hakkında bilgi toplamaya çalışır. Örneğin, muhasebe kayıtlarına geçmiş bir satış işlemini ele alarak kaynak belgelere ulaşmaya çalışır ve satışla ilgili fatura, müşteri sipariş formu, nakliye belgesi gibi belgeleri elde ederek işlemin doğruluğu ve kontrol prosedürlerine uygunluğu hakkında bilgi toplar.⁵²

2.3 İç Kontrol Sisteminden Elde Edilen Bilgilerin Belgelendirilmesi

İş ve işlemleri ilgilendiren belgeler tam ve doğru olmalı, ilgili personel ve denetçilerce kolaylıkla ulaşılabilir ve işlemin her aşamasında incelenebilir durumda bulunmalıdır. Belgeleme, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmalı ve yöneticilere, denetçilere ve diğer personele çalışmalarında yardımcı olmalıdır.⁵³

İç kontrol sisteminin unsurları olan kontrol ortamı, muhasebe sistemi ve kontrol prosedürlerinden elde edilen bilgiler belgelenmek zorundadır. Belgelendirme işlemi denetimin planlanmasına da katkı sağlamaktadır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyetlerinin çeşitliliği ve işletmenin iç kontrol sistemi belgelendirme işlemini etkilemektedir. İç kontrol sisteminden elde edilen bilgileri belgelendirmek için anket, akış şemaları ve not alma yöntemlerinden yararlanılır. Bu yöntemler birlikte ya da ayrı olarak kullanılabilir.

⁵² Bozkurt, a.g.e., s.134.

⁵³ Saltık, a.g.e., s.64.

2.3.1 Anket Yöntemi

Bu yöntem not alma yönteminin gelişmiş bir şekli olarak nitelenebilir. Ayrıca bu yöntem en yaygın kullanılan yöntemdir. Anket formları veya notlar çoğu zaman iş akış şemaları ile desteklenmeye çalışılır.

Anket yöntemi ya da diğer bir ifadeyle iç kontrol soru kâğıtları uygulaması, incelenen sistemdeki kontrollerin güvenilirliğini ve etkinliğini araştırmaya yönelik çeşitli sorular içerir. Uygulamada çoğu dış denetim kurumları standart soru kâğıtları geliştirmiştir. Soru kâğıtları hazırlanırken dikkat edilecek husus, soruların telkin edici ve yönlendirici değil, somut bir olaya kesin yanıt arayan nitelikte olmasıdır.⁵⁴

Genel olarak anket yöntemi, grup çalışması yönteminin işletme kültürü tarafından benimsenmediği veya katılımcıların doğru ve samimi açıklama yapamayacaklarının düşünüldüğü durumlarda uygulanmaktadır. Ayrıca değerlendirme çalışmasına katılacak hedef kişiler grup çalışmasına katılamayacak kadar çok sayıda ve çok farklı alanlardan ise anket yöntemi kullanılmaktadır. Bilgi toplamak için harcanan zamanı ve maliyetleri asgari düzeye indirmek için de anket yöntemi kullanılmaktadır.⁵⁵

Anket yönteminin sağladığı bazı yararlar şunlardır;

- ◆ Muhtemel raporlanabilir durumlara dikkat çekmesi,
- ◆ Geniş kapsamlı olmaları,
- ◆ Uygulanmasının fazla tecrübe gerektirmemesi,
- ◆ Diğer yöntemlere göre hızlı uygulanması,
- ◆ Zaman ve maliyet avantajlarıdır.

⁵⁴ Aksoy, **a.g.e.**, s.176.

⁵⁵ Uluslararası Denetim Standartları, “Uygulama Önerisi 2120.A1-2: Kontrol Süreçlerinin Yeterliliğini Değerlendirmede Kontrol Öz Değerlendirme Yönteminin Kullanılması” Madde 3, **The Institute of Internal Auditors**, Haziran 2001, s.226.

2.3.1.1 İç Kontrol Anket Formu Örnek Soruları

Anket yöntemi, hazır ve geçerliliği kanıtlanmış bir soru listesi ile kullanılır ise, en az kaynak gerektiren ve çok kısa sürede tamamlanabilecek bir yöntemdir. Çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamak açısından oldukça etkili bir yöntemdir.⁵⁶

Anketi yanıtlayacak kişinin bölümüne yönelik olarak hazırlanan, olumlu ve olumsuz sorulardan veya ifadelerden oluşan cümleler yer almalıdır. Yanıtlayıcıya ankette yer alan cümleye ya da soruya katılıp katılmadığı sorulmalıdır. Ankette aynı konuyu araştıran farklı ifadeli sorular, cevapların ne kadar sağlıklı verildiği konusunda, değerlendirme yapacak kişiyi yönlendirmektedir. Ankette yer alan ifadelerin açık, yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Anket sorularının 50–60 soruyu aşmaması önerilmektedir.

İç kontrol soru formunda yer alan soruların uygun biçimde tasarlanmış olması gerekir. Sorular, kontrol bölümlerini satışlar, tahsilâtlar, ödemeler şeklinde gruplara ayırarak sorulmalıdır. Tek bir mali tabloya yönelik olarak hazırlanan soru formları da anket yönteminde kullanılmaktadır.

Soru formu içerisindeki sorular evet, hayır ve uygun değil cevaplarına karşılık gelecek uygunlukta hazırlanmalıdır. ‘Evet’ cevabı iç kontrol sisteminin uygun olduğunu, ‘Hayır’ cevabı iç kontrol sisteminin uygun olmadığını, ‘Uygun değil’ cevabı ise her iki cevap şekline uyuşmayan durumlarda kullanılır.⁵⁷

Soru formları, işletmedeki çeşitli görevlerden sorumlu çalışanlarla, servis şefleri veya bölüm müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda doldurulur. Ayrıca işletmedeki belgelerin incelenmesiyle elde edilen sonuçlarda, bu formlarda yanıt olarak yer alabilirler. Basılı, çoğaltılmış, standartlaştırılmış ve denetlenen işletmenin

⁵⁶ KALDER Türkiye Kalite Derneği, **EFQM Öz Değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, İstanbul, 2005, s.14.

⁵⁷ Walter B.Meigs, Robert F. Meigs, E. John Larsen, **Principles of Auditing**, Revised Edition, Richard D.Irwin, Homewood, 1977, p.100.

gereksinimlerine göre tasarlanmış olarak denetim çalışmalarında kullanılan soru formları, iç kontrol sisteminin durum tespitinde ve değ erlendirilmesinde çok kullanılan belgelerdir.⁵⁸

İç kontrol sistemini değ erlemede kullanılan soru formuna rnek Ş ekil-3'te verilmiştir. Bu soru formu Üniversite Tiyatrosunda kasa tahsilâtı ile ilgili kontrolleri araşt ırmak amacıyla hazırlanmıştır.⁵⁹

⁵⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s.109.

⁵⁹ Güredin, **a.g.e.**, s.336.

Şekil-3: İç Kontrol Soru Formu

Hazırlayan:		Tarih:		
Onay:				
KASA TAHSİLÂTI İÇ KONTROL SORU FORMU				
Müşteri: Üniversite Tiyatrosu			Denetim Tarihi:	
Kontrol Yordamı	Evet	Hayır	Uygun Değil	Açıklama
1.Görevlerin ayrımı sağlanmış mıdır?				
2.Sıra numaralı bilet kullanılmakta ve biletlerin hesabı verilebilmekte midir?				
3.Kullanılmayan biletler uygun şekilde saklanmakta mıdır?				
4.Yazar kasa kullanılmakta ve kasa toplamı kontrol edilmekte midir?				
5.Kapıdaki bilet kontrolörü seyirciden bileti alıp bir tarafını kesmekte midir?				
6.Kasadaki para mevcudu ile kasa şeridi toplamı arasında mutabakat aranmakta mıdır?				
7.Tahsilât toplamı günlük olarak bankaya yatırılmakta mıdır?				

Kaynak: Güredin, a.g.e., s.337.

İç kontrol sisteminin bileşenleri için ayrı bölümler halinde sorularda hazırlanabilir. Hazırlanan soru türleri iç kontrol sistemin, işletmenin yapısına uygun kurulması, düzgün işlemesi, zayıf yönlerin tespit edilmesi ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla yürütülecek çalışmalara kaynaklık eder. İç kontrol sisteminin bileşenlerine ilişkin hazırlanan örnek sorular aşağıdadır.⁶⁰

- ◆ İşletmenizde iç kontrol standartları veya COSO, COCO gibi kavramlar biliniyor mu?
- ◆ Bu tür standartların yürürlüğe girmesi için çalışmalar yürütülüyor mu?
- ◆ Söz konusu standartların iç kontrol yapısını güçlendireceğine inanıyor musunuz?

Kontrol Ortamına İlişkin Sorular

- ◆ Yönetici kadro iç kontrol ilkelerine bağlı olduklarını açıkça belirttiler mi?
- ◆ Davranış kuralları işletmenizde uygulanıyor mu ve çalışanlar bunları biliyor mu?
- ◆ İşlemler etik değerler doğrultusunda mı yürütülüyor?
- ◆ İşletmenin yaptığı işler için detaylı yazılı kurallar dikkatle hazırlandı mı?
- ◆ Çalışanların performanslarını artıracak eğitimler düzenleniyor mu?
- ◆ Çalışanlar rotasyona tabi tutuluyor mu?
- ◆ Kurumsal yapı, bilgi akışını sağlayacak biçimde tasarlandı mı?
- ◆ Bireysel sorumlulukların sınırı tam olarak belirlendi mi?
- ◆ Yetki devrine ilişkin ilkeler mevcut mu?
- ◆ Yürürlükteki kanunlara ve yönetmeliklere uygun hazırlanan yazılı kurallar zorlayıcılığa sahip mi?

⁶⁰ Saltık, a.g.e., s.15.

Risk Değerlendirmeye İlişkin Sorular

- ◆ Yönetim, belirlediği hedefleri ve beklenen sonuçları tüm çalışanlara açıkladı mı?
- ◆ İç kontrole özgü hedefler belirlendi mi?
- ◆ İç kontrole özgü hedefler yeterli düzeyde mi?
- ◆ Bu hedefler, kurumun hedefleri ve amaçları ile uyumlu mu?
- ◆ Hedefler stratejilerle ve kaynak tahsisleriyle uyumlu mu?
- ◆ Hedefler anlamlı ölçüm kriterlerini içeriyor mu?
- ◆ Faaliyetler planlı olarak yürütülüyor mu?
- ◆ Faaliyetler için kilit göstergeler belirlendi mi?
- ◆ Sonuçlar, karar alma süreçlerine kaynak teşkil edecek nitelikte raporlanıyor mu?
- ◆ Her bir faaliyete ilişkin riskler belirleniyor mu?
- ◆ Değişen koşullara paralel olarak hedefler ve riskler belirleniyor mu?
- ◆ Sürdürülebilir kabul edilen riskler için sistematik bir değerlendirme yapılıyor mu?

Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Sorular

- ◆ Yöneticiler işlemlerde yolsuzluk ve etkinsizlik yapıldığını fark ettiğinde düzeltilmesi için hemen harekete geçiyor mu?
- ◆ Görevlerin ayrımı gerçekleştirildi mi?
- ◆ Kaynakların ve belgelerin kullanımının, yetkili kişilerce yapılması sağlandı mı?
- ◆ İşletme etkinlik, verimlilik ve yeterlilik amaçlarını benimsedi mi?
- ◆ Kamu kaynakları, hatalara yolsuzluklara ve kötüye kullanıma karşı korunuyor mu?
- ◆ İşletmede bilinen kanun, yönetmelik ve yönetim kararı ihlali var mı?
- ◆ Tahsilât, stoklama, işleme, güncelleme ve yayılmaya ilişkin mali ve idari veriler güvenilir mi?

Bilgi ve İletişime İlişkin Sorular

- ◆ Doğru ve güvenilir bilgiler zamanında elde edilebiliyor mu?
- ◆ Çalışanların her türlü bilgiye kolayca ulaşmasını sağlayacak elektronik bilgi sistemleri mevcut mu?
- ◆ İşlemler belgelere kaydediliyor mu?
- ◆ Belgeler için gerekli kayıtlar tutuluyor mu, kolaylıkla elde edilebiliyor mu?
- ◆ İletişim sistemi önceliklerin belirlenmesini, şikâyetlerin raporlanmasını sağlıyor mu?
- ◆ Yöneticilerin, hedef göstergeleri kıyaslamalarını sağlayan özet tablolar mevcut mu?

Gözlemlemeye İlişkin Sorular

- ◆ İç kontrol sisteminin gözden geçirilmesi için yıllık öz değerlendirme çalışması yapıldı mı?
- ◆ İç kontrol sistemine ilişkin hata ve eksiklerin yönetime raporlanması sağlandı mı?
- ◆ İşletmenin tüm işlemleri yöneticiler tarafından sürekli denetleniyor mu?
- ◆ İç kontrolün genel hedeflerine ulaşması sağlandı mı?
- ◆ İç kontrole ilişkin mevcut sistem yeterince açık ve tutarlı mı?

2.3.2 Akış Şemaları Yöntemi

Akış şemaları yöntemi, çeşitli semboller kullanılarak, işletmenin iç kontrol yapısının işleyişinin şema biçimine getirilerek izlenmesidir. Bu yöntem, işletme içerisindeki kontrol sisteminin nasıl çalıştığını gösteren bir yol haritası niteliğindedir.⁶¹

⁶¹ Arens, Elder, Beasley, **a.g.e.**, p.285.

Daha önceden hazırlanmış olan akış şemalarına, sistemde oluşan yeni değişiklikler eklenerek güncelleştirilebilir. Bu yöntem aynı zamanda karmaşık bir iç kontrol sisteminin özet haritasını iki sayfalık bir akış şeması içerisinde gösterebilir. Oluşturulan akış şemaları görsel tanımlama ve yazılı anlatımlarla desteklendiğinden dolayı anlaşılabilirliği daha kolaydır. Bu özellikler akış şeması yönteminin kullanılmasının yararlı taraflarını göstermektedir.

Akış şemaları yönteminin, not alma ve anket yöntemine göre dört önemli sakıncası vardır. Bunlar;⁶²

- ◆ Önemli ölçüde bilgi ve deneyim gerektirir.
- ◆ Hazırlanmaları zaman alır.
- ◆ İç kontrol soru kâğıtlarında hayır cevapları ile tespit edilebilen zayıflıkları, akış şemaları üzerinde saptayabilmek daha fazla bilgi ve tecrübe gerektirir.
- ◆ Tamamlanan akış şemalarından sonra kontrolün zayıf olduğu noktaların belirlenmesi için yapılan analiz daha zordur.

Akış şemalarının özel bir önemi vardır. Muhasebe bilgi akışları işletme tarafından akış şemaları ile belirlenmiş ve belgelendirilmiş ise, bu şemalardan yararlanılarak muhasebe kontrolleri hem sistem, hem de mantık akışı içerisinde değerlendirilebilir. Çünkü bu akış şemaları, işletmedeki bölümler ve görev ayrımları arasında hangi belge ve bilgilerin dolaştığını açık ve ayrıntılı olarak göstermektedir.⁶³

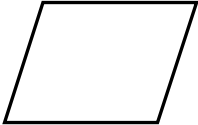
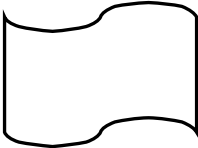
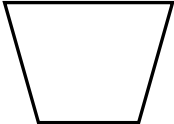
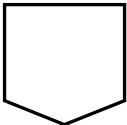
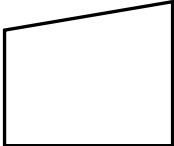
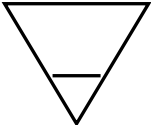
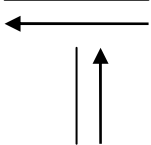
2.3.2.1 Akış Şeması Sembolleri

Akış şeması yönteminde bazı semboller kullanılır. Bu semboller, kullanıldıkları alanlara ve durumlara göre çok çeşitli olmasına rağmen kullanımı genelleşmiş olan bazı semboller Şekil-4'te gösterilmiştir.

⁶² Aslan Kaya, Halit Demiral, “Vergi İncelemelerinde İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerinden Yararlanma Olanakları”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:3, Ocak 2001, s.90.

⁶³ Erdoğan, **a.g.e.**, s.108.

Şekil-4: Akış Şeması Sembolleri

	İŞLEM
	GİRDİ / ÇIKTI
	DELİKLİ KÂĞIT ŞERİT
	EL İLE YAPILAN İŞLER (EL İŞLEMİ)
	SAYFALAR ARASI BAĞLAYICI
	BAĞLI KLAVYE (EL GİRİŞİ)
	DOSYA SAKLAMA
	BAĞLAYICI
	İŞLEM AKIŞ YÖNLERİ

Kaynak: Güredin, a.g.e., s.337.

2.3.2.2 Akış Şeması Sembollerinin Anlamları

Şekil-4'te gösterilmekte olan her bir akış şeması sembolünün bir anlamı ve kullandığı alan vardır. Sembollerin anlamları aşağıda açıklanmıştır.

İşlem: Bilginin işlenmesinde bilginin değerini, şeklini veya yerini değiştiren adımları ifade eder.

Girdi / Çıktı: Giren ya da çıkan bilgiyi gösterir. Bir belgenin sisteme ilk girişi halinde belgeyi simgeleyen şekil yerinede kullanılabilir.

Delikli Kâğıt Şerit: Kâğıt şerit şeklindeki giriş çıkış işlemini ifade eder.

El İşlemi: Çeşitli türde bilgilerin mekanik araçlardan yararlanmadan el ile işleme tabi tutulmasıdır.

Sayfalar Arası Bağlayıcı: Aynı akış şemasının sayfaları arasındaki geçişleri (giriş-çıkışları) gösterir. Giriş çıkış noktaları sembolün içine konulan harf veya sahife numarası ile belli olur.

El Girişi: Düğmeye basma, tuşa basma, çevirme gibi işlemler uygulanarak mekanik aygıta el ile giriş yapıldığını ifade eder.

Dosya Saklama: Bilgi veya belgelerin depolandığını gösterir. Depolama türü sembolün içerisinde tarih, numara gibi ifadelerle gösterilebilir.

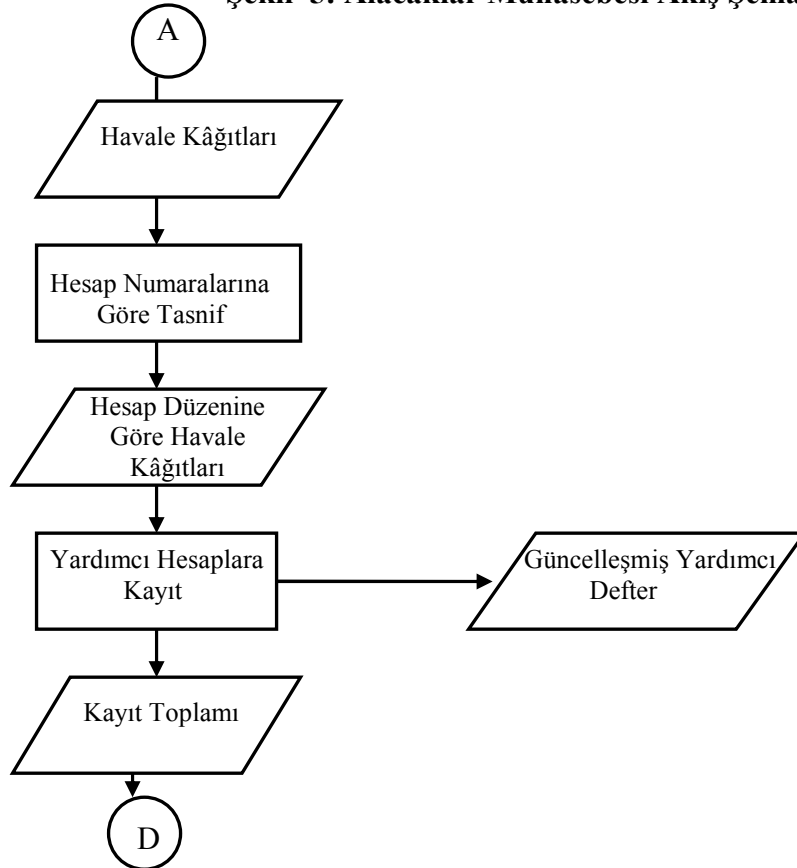
Bağlayıcı: Akış şemasında aynı sayfa üzerinde şemanın bir bölümünden diğerine geçişleri (çıkış ve girişleri) gösterir. Bu giriş ve çıkışları belli etmek için sembolün içerisine harf konulması gereklidir.

İşlem Akış Yönleri: İşlemin yönünü gösterir. Normal olarak soldan sağa ve yukarıdan aşağıya olan yönleri ifade ederler. Bunun dışındaki ters yönlerin gösterilmesi halinde ok işaretlerinin kullanılması zorunludur.⁶⁴

2.3.2.3 Akış Şeması Örneği

Genelde muhasebe sistemi üzerine hazırlanan akış şemalarının yanı sıra satışlar, nakit girişleri, üretim, nakit çıkışları ve ücret ödemeleri gibi işlem bölümleri içinde akış şemaları hazırlanabilir. Şekil-5'te alacaklar muhasebesi memurunun işlemleriyle ilgili akış şemasını görmekteyiz.

Şekil-5: Alacaklar Muhasebesi Akış Şeması



Kaynak: Güredin, a.g.e., s.342.

⁶⁴ Güredin, a.g.e., s.340-341.

2.3.3 Not Alma Yöntemi

Genellikle küçük işletmelerin iç kontrol yapılarının tanınmasında kullanılan bir belgeleme metodu olan bu yöntem, basit ve kolaydır. İşletmelerin iç kontrol sistemini inceleme çalışmalarında diğer yöntemlere yardımcı bir yöntem olarak kullanılır.⁶⁵

Bu yöntemin uygulanmasında ve bazı kontrol aşamalarının not haline getirilmesinde, gerekli bazı özellikler şunlardır;⁶⁶

- ◆ Muhasebe sisteminde yer alan her bir belge ve kaydın çıkış noktalarının ortaya konulması,
- ◆ Sistemde yer alan çeşitli uygulama süreçlerinin not biçiminde izlenmesi,
- ◆ Çeşitli kontrol prosedürlerinin uygulanma biçimlerinin not alınması gereklidir.

3. İÇ DENETİM VE DENETİM KOMİTESİ

3.1 İç Denetim Kavramı

Son yıllarda dünyada yaşanan gelişmeler çerçevesinde iç denetim önem kazanmış, dinamik bir yaklaşım haline gelmiş, iç denetimden beklentiler artmış ve sürekli genişleyen rolleri ile giderek daha dinamik bir süreç niteliği kazanmıştır. İç denetimin gerektirdiği mesleki yetkinlik ve donanımlar ön plana çıkmaya başlamıştır.

⁶⁵ Aksoy, **a.g.e.**, s.492.

⁶⁶ Köroğlu, Uçma, **a.g.e.**

IIA tarafından yapılan tanıma göre iç denetim, işletmeye hizmet etmek üzere işletmenin faaliyetlerini incelemek ve değerlemek amacıyla işletme içerisinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetim organizasyon içindeki bireylerin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla onlara incelediği faaliyetlerle ilgili bilgiler ile yapılan analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarını sunar, tavsiye ve önerilerde bulunur.⁶⁷

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre iç denetim; Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız ve nesnel güvence sağlayan danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.⁶⁸

İç denetim, gerekli mesleki bilgi ve beceriye sahip iç denetçiler tarafından yapılabilir. Genelde iç denetçilerin özgeçmişlerine bakıldığında muhasebe ve finans altyapısından geldikleri görülür. Bu altyapı bilgisi iç denetçilerde aranan özelliklerdendir.

3.1.1 İç Denetim Amacı ve Önemi

İç denetimin amacı, kuruluşun sorumluluklarını etkili olarak yerine getirmesinde, kuruluş personeline yardımcı olmaktır. İç denetimin yardımcı olduğu personel arasında kuruluş yönetiminde olanlar ve yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. İç denetim fonksiyonunun kapsamını, kuruluşun iç kontrol

⁶⁷ Cemal Elitaş, Yaşar Özdemir, “Bankalarda İç Kontrol Sistemi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2006, s.146.

⁶⁸ Mustafa Çavuşoğlu, Osman Duru, “İç Denetim”, **Siyasal Vakfı Bülteni**, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları ve Mensupları Vakfı Yayınları, Sayı:20, Aralık 2007, s.2.

sistemlerinin verimliliği ve etkililiği ile performans kalitesinin incelenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleri oluşturur.⁶⁹

İç denetim sürecinin temel amaçlarından birisi de, belirlenen riskler için oluşturulan kontrol önlem ve yordamlarının yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesi ve yönetime raporlanmasıdır.⁷⁰ İç kontrole dair gerekli görülen önemli gelişmeler doğrudan raporlanması ve objektif bir şekilde yönetime sunulması en önemli iç denetim amaçlarından biridir.

İç denetim fonksiyonunun yeterli ve etkin bir biçimde yürütülmesi, yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve güvence altına alınmasını sağlamak gibi amacı da vardır. Güçlü bir iç denetim, işletmedeki denetim mekanizmalarının sağlıklı çalışmasına katkıda bulunur. Bu yolla operasyonel risklerin, dolandırıcılığın ve gelir kaybının oluşması engellenerek, işletmenin verimliliği ve rekabet gücü artar. Organizasyonlar büyüyüp kurumsal bir yapıya ulaştıkça ilave operasyonel problemler doğmakta ve bunların çözümü için iç denetim birimlerine başvurulmaktadır. Bu çerçevede iç denetim, operasyonel birimlerin belirlenen politikalara uyumunda, etkin bir kontrolün ve birlikteliğin sağlanmasında rol oynamaktadır.⁷¹

Geleneksel anlamda iç denetim faaliyetlerinin hedefi, her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifadeyle iç denetim bölümü, işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenmiş standart ve politikalara uygunluğunu kontrol eden bölümdür.⁷² Dinamik bir yapıya sahip olan işletmenin, kontrol sisteminin sürekli izlenmesi sorumluluğu iç denetim bölümüne aittir. İç denetim amaçlarının gerçekleştirilmesi ve başarı sağlanabilmesi için bağımsızlık, yeterli sayı ve kalitede

⁶⁹ Şener Gönülaçar, “İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”, **Mali Hukuk Dergisi**, Sayı:130, Temmuz-Ağustos 2007, s.5.

⁷⁰ Cemal Elitaş, “İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi”, **İSMMMO Yayın Organı, Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:69, Ekim-Kasım-Aralık 2004, s.220.

⁷¹ Fuat Uzun, “İç Denetim ve Fransa Uygulaması”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, Cilt:12, Sayı:9, Eylül 2007, s.3.

⁷² Gürdoğan Yurtsever, “Türk Bankacılığının Kontrol ve Denetim Yapısı İçinde İç kontrol Merkezlerinin Yeri”, İstanbul, Alkım Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Kasım-Aralık 2003, s.8.

denetçi, tecrübe, iç denetim yöneticisinin niteliği ve önderliği gibi faktörlere sahip olunması gereklidir.

3.1.2 İç Denetim Standartları

İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikle tanımlanması, bağımsızlık ve tarafsızlık, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı nitelik standartlarını oluşturmaktadır. İç denetim faaliyetinin yönetimi, işin niteliği, görev planlaması, görevin yapılması, sonuçların raporlanması, gelişmelerin izlenmesi, bakiye riskin yönetimce üstlenilmesi ise performans standartlarıdır. Söz konusu standartlar uygulama önerileri ile desteklenerek iç denetçilere çalışmalarında kılavuzluk sağlanmaktadır. İç denetim standartları, IIA'nın Standartlar Kurulu tarafından belirlenmekte ve sürekli gözden geçirilerek geliştirilmektedir.⁷³ Standartlar, iç denetim faaliyetinin güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kalite garantisini sağlamaktadır.

IIA'nın iç denetime ilişkin bazı ilkeler ve standartlar geliştirme çaba ve çalışmaları sonucunda ortaya çıkan genel ve en önemli iç denetim standartları aşağıdaki gibidir.⁷⁴

Bağımsızlık Standardı: İç denetçilerin denetledikleri faaliyetlerden bağımsız olmaları gerekmektedir.

Mesleki Yeterlilik Standardı: İç denetim, yeterli ve gerekli mesleki özen gösterilerek yürütülmelidir.

⁷³ Ali Kamil Uzun, "İç Denetim Nedir", Deloitte, (Çevrimiçi) <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/İç%20Denetim/İç%20Denetim%20Nedir-Makale.pdf>, 20 Kasım 2008.

⁷⁴ Yurtsever, a.g.e., s.8-9.

Denetimin Kapsamı Standardı: İç denetimin kapsamı, işletmenin iç kontrol sisteminin verimliliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi ile üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesindeki kaliteyi içermelidir. Ayrıca, işletmenin her faaliyeti ve her birimi iç denetimin kapsamına girmelidir.

Denetim Faaliyetleri Standardı: Denetim faaliyetleri, denetimi planlama, ölçme, bilginin değerlendirilmesi, sonuçların iletilmesi ve izleme safhalarını içermelidir.

İç Denetim Departmanının Yönetimi Standardı: İç denetim departmanının yöneticisi, departmanı yönetmelik usul ve esaslarına uygun olarak yönetmelidir.

Standartlar, gerek işletme gerekse iç denetçi açısından, iç denetimin yerine getirilmesi sırasında rehberlik hizmeti sağlamaktadır. Standartlar, iç denetim faaliyetlerinin niteliğini, görevlerin ifasını, sonuçların değerlendirilmesini ve sunulan hizmetin performansını değerlendirmede kullanılan kalite kıstaslarını tanımlar.

3.1.3 İç Denetim ve İç Kontrol Ayrımı

İç kontrol, kaynakların etkin, ekonomik ve idarenin amaçlarına uygun bir şekilde kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, varlıkların korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır. Bununla birlikte, kontrol faaliyetlerinin tasarım ve uygulama eksikliklerinin olabileceği, bu nedenle tam bir güvence sağlayamayacağı dikkate alındığında, iç kontrol sisteminin, sürekli izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bu durum iç denetim faaliyetinin gerekliliğini ve rolünü ortaya koymaktadır.

İç kontrol tamamen işletme yönetimin sorumluluğundadır. İç denetim ise sadece yetki paylaşır. İşletme içerisinde etkin bir iç denetim sistemi var olduğunda, kurumun

risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, varlıklarının korunduğuna, faaliyetlerin etkili, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair işletme içine ve dışına makul güvence vermektedir.⁷⁵

Organizasyon içerisindeki pozisyonları ve yetkileri sebebiyle iç denetim fonksiyonu, önemli bir gözlemleme rolü üstlenmektedir.⁷⁶ İç kontrol ve iç denetim aynı anlamlarda düşünülse de, kontrol kavramı denetim kavramından daha geniş kapsamlıdır. Kontrol, faaliyetlerin gerçekleştiği her zaman diliminde varken denetim ise geçmiş zamanda olan işlemler üzerinden yapılır.

3.1.4 Denetim Komiteleri ve İç Kontrol Sistemi

ABD başta olmak üzere Avrupa ve tüm dünyada görülen hileli finansal raporlama uygulamaları ve iflaslar, işletmelerdeki iç kontrol sistemlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalara sebep olmuştur. Bu çalışmalar işletme içerisindeki iç kontrol, iç denetim ve bağımsız dış denetim uygulamalarının başarı şansını arttıran etkili bir yönetim kurulu ve onun bu konularla ilgili denetim komitesini ön plana çıkarmaktadır.⁷⁷

3.2 Denetim Komitesi

Denetim komitesi, yönetim kurulu üyelerinden oluşturulur ve kurumsal yönetim ilkelerine göre şirket performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlar.⁷⁸

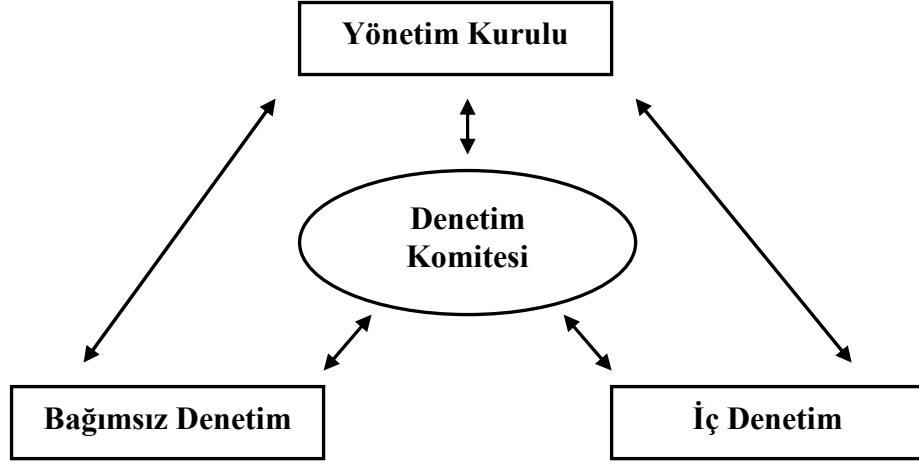
⁷⁵ Maliye Bakanlığı, “Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi”, (Çevrimiçi) <http://www.bumko.gov.tr/kontrol/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=5461&DOSYAISIM=U-STYON.pdf>, 21 Kasım 2008.

⁷⁶ PWC, “Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu Sunumu”, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/icdenetim.pdf>, 25 Kasım 2008.

⁷⁷ Münevver Yılcı, “Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Sayı:8, Ocak 2003, s.31.

⁷⁸ Eşkazan, **a.g.e.**, s.22.

Şekil-6: Denetim Komitesinin Alanı



Kaynak: Eşkazan, a.g.e., s.22.

Uluslararası alanda yapılan denetim komitesi tanımlarından bazıları şunlardır.⁷⁹

Denetim komitesi, yönetici olmayan üyelerden oluşan, şirket genel kurulunun bir alt komitesi olarak tanımlanabilir.

Denetim komitesi, yönetim kurulu ile dış denetçi arasındaki bağı kurmak amacıyla şirket tarafından oluşturulan bir komitedir ve normal olarak yönetici olmayan üyelerden oluşur.

Denetim komitesi, işletmenin iç kontrollerinin ve dış finansal raporlama sürecinin izlenmesinden sorumlu olan seçilmiş bir idari komisyondur.

Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank of International Settlements - BIS) tanımında ise denetim komitesi, normal olarak bir yönetim kurulu komitesi olarak görülür ve yönetimden bağımsız olan ve yürütme görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşur.

⁷⁹ Süleyman Uyar, “Denetim Komitesinin Karşılaştırmalı Hukuk Sistemi İçindeki Yeri”, s.3, (Çevrimiçi) <http://www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/5.doc>, 20 Kasım 2008.

SOX kanununda “Denetim komitesi bir şirketin finansal raporlama ve denetim sürecinin izlenmesi amacıyla yönelik olarak genel kurul üyeleri tarafından kendi üyeleri arasından oluşturulan bir komite veya benzeri yapı” olarak tanımlanmıştır.⁸⁰

Ülkemizde yapılan denetim komitesi tanımları ise aşağıda açıklanmıştır.

SPK, denetim komitesini şu şekilde tanımlamıştır; “Denetimden Sorumlu Komite şirketin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gözlem altında tutulmasına yönelik çalışma ve öneride bulunan ve en az iki üyeden oluşan komitedir.”⁸¹

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) denetim komitesini, “kurumsal yönetim ilkelerine göre şirket performansı ile ilgili her türlü iç ve dış denetimin yeterli ve şeffaf şekilde yapılmasını sağlayan ve en az üç üyeden oluşan komitedir”⁸² şeklinde tanımlamıştır.

3.2.1 Denetim Komitesinin Amacı ve Önemi

Denetim komitesinin amacı, yönetim kurulunun finansal raporlama süreci, iç denetim, iç kontrol konularıyla ilgili artan sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olarak, yönetim kurulu, iç denetim ve bağımsız denetim üçgeninin etkinliğini sağlamaktır.⁸³

Yönetim kurulu şirket faaliyetlerinin ortaklık çıkarları doğrultusunda yürütülmesinden sorumludur. Yönetim kurulu üyeleri çoğunlukla şirket dışındaki kişilerden oluşuyorsa yönetim kurulunun belirleyeceği bir denetçi grubu, yönetim ile

⁸⁰ One Hundred Seventy Congress of The United States of America, “Sarbanes-Oxley Act of 2002”, (Çevrimiçi) <http://www.thecompliancepartners.com/pdf/sox.pdf>, 28 Aralık 2008.

⁸¹ Süleyman Uyar, “Denetim Komitesi Oluşumunu Etkileyen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:12, Nisan 2004, s.111.

⁸² TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, Yayın No:336, Aralık 2002, s.24.

⁸³ Yılancı, **a.g.e.**, s.24–25.

denetçiler arasında aracı görevi görecektir. Son yıllarda birçok şirkette, dışarıdan gelen denetçilerin bağımsızlığını kuvvetlendirmek amacıyla denetim komiteleri oluşturulmaktadır.⁸⁴

3.2.2 Denetim Komitesinin Sorumlulukları

Halka açık şirketlerin yönetim kurulları, bünyelerinde bulundurdıkları denetim komitelerinin görev ve sorumluluklarının belirlendiği yazılı bir yönetmelik geliştirmelidir. İç kontrole ve denetim komitesinin şirket yönetimine ilişkin sorumluluklarına yönelik hazırlanan bu yönetmelik yönetim kurulunun tamamı tarafından onaylanmalıdır.⁸⁵

Denetim komitesinin iç kontrol sistemi ve iç denetime yönelik görev ve sorumlulukları aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.⁸⁶

- ◆ En az iki üyeden oluşmalıdır,
- ◆ Komite iki üyeden oluşuyor ise her ikisi, ikiden fazla üyeden oluşması halinde çoğunluğu, doğrudan fonksiyon üstlenmeyen yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır,
- ◆ Çalışma esasları yazılı hale getirilmelidir,
- ◆ Finansal ve operasyonel faaliyetlerin gözlem altında tutulması sağlanmalıdır,
- ◆ Mali tabloların gerçeğe uygunluğu ile ilgili olarak yönetim kuruluna görüş bildirmelidir,
- ◆ İç denetimin sağlıklı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır,

⁸⁴ Uyar, **a.g.e.**, s.111.

⁸⁵ Cem Niyazi Durmuş, Oktay Taş, **SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1.Baskı, Haziran 2008, s.70.

⁸⁶ Eşkazan, **a.g.e.**, s.23.

- ◆ Hukuka uygunluk, ahlak kuralları, çıkar çatışmaları ve kötü yönetim ile hileli işlemler konularındaki soruşturmalara ilişkin şirket politikaları gözden geçirilmelidir,
- ◆ Düzenli toplantılar yaparak yönetim kurulu, finansal yöneticiler ve iç denetçiler arasında bir iletişim köprüsü kurulmasını sağlamalıdır,
- ◆ İç denetim aracılığıyla kurumsal yönetim politikalarının uygunluğunu gözden geçirmelidir.

3.2.3 Etkin Bir Denetim Komitesinin Görevleri

Denetim komitesinin görevleri, finansal raporlamanın, iç kontrolün ve iç denetimin gözetimi olmak üzere aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.⁸⁷

Finansal Raporlamanın Gözetimi

- ◆ Üçüncü kişilere yönelik raporların özellikle yıllık raporların adil, dengeli ve muhasebe standartlarına uygunluğunun sağlanmasında yönetime yardımcı olmak,
- ◆ Yönetim kurulu adına yönetimle bağımsız denetçi arasında mutabakat sağlamaktır.

İç Kontrolün Gözetimi

- ◆ Şirketin iç kontrol düzenlemelerinin hem operasyonel hem de finansal raporlama kontrollerinin sistematik incelenmesinin yeterliliğine ve iç kontroldeki zayıflıklara ilişkin yönetim kurulu adına gözetim yapmak,

⁸⁷ Hüseyin Ergin, Şerafettin Sevim, “Kurumsal Yönetimin Ögesi Olarak Denetim Komitesinin Etkinliği ve İMKB’ye Kayıtlı Şirketlerde Bir Araştırma”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:25, Mayıs 2008, s.3–4.

- ◆ İç kontrole ilişkin belirli konularda özel araştırmalar yapmak üzere görevlendirme yapmak,
- ◆ İç denetim birimi başkanından, yönetimin maliyeti veya riskli olarak nitelendirdiği denetim bulguları hakkında bilgi almak.

İç Denetimin Gözetimi

- ◆ İç kontrol biriminin politikasını dikkate alarak söz konusu prosedürlerin yeterli olmasını sağlamak ve prosedürlerin hazırlanmasında tavsiyelerde bulunmak,
 - ◆ İç denetim birimi başkanının atanması ve görevinin sona ermesini onaylamak,
 - ◆ İç denetim biriminin planını uygunluk açısından gözden geçirmek,
 - ◆ İç denetim biriminin yeterli kaynağa sahip olup olmadığı hususunda yönetim kurulunu bilgilendirmek,
 - ◆ İç denetim birimi sorumlusundan iç denetime ilişkin,
- a) İç denetimin planlanan gelişim süreci ve planlamada değişim varsa nedenleri ile ilgili raporları,
- b) Denetim esnasında tespit edilen özellikle önemli olmasına rağmen yönetim tarafından yeterli hassasiyetin gösterilmediği aksaklıklara ilişkin faaliyet raporları almaktır.

3.2.4 Etkin Bir Denetim Komitesinin Özellikleri

Yukarıda açıklanmış olan denetim komitesinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için belli yetkinliklere ve özelliklere sahip olması gereklidir.

Bağımsızlık: Denetim komitesi bağımsız olmalıdır. Hiçbir hissedar grubuna bağımlı olmamalı, komite üyelerinin finansal çıkarı olan işlemlerle ilişkileri olmamalı, varsa üyelerin hisse ve iştirakleri açıkça söylenmelidir.

Uzmanlık ve Yeterlilik: Denetim komitesi, finansal veri ve muhasebe yöntemlerini değerlendirecek ve yargılayacak yetkinliğe sahip olmalı, gerektiğinde şirket içinden veya şirket dışından uzman tavsiyesine başvurabilmeli ve şeffaflığı sağlamalıdır.⁸⁸

⁸⁸ İSMMMO, II. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu VIII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Denetim Komiteleri ve Bağımsız Denetimin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi, İstanbul, İSMMMO Yayınları, Yayın No:92, 2008, s.133.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

1.1 Muhasebe Hesaplarının İncelenmesi

Etkin bir iç kontrol sistemi denildiğinde, genellikle muhasebe kontrolleri anlaşılır. Muhasebe kontrolleri, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıpları önlemek için yapılmaktadır. Muhasebe hesaplarının incelenmesi, muhasebe kontrolleri içerisinde yer almakta ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.

Muhasebe açısından etkin bir iç kontrol yapısının ortaya koyduğu bazı hedefler bulunmaktadır. Bunlar;¹

- ◆ Kayda alınan işlemlerin gerçekten var olup olmadığı,
- ◆ İşlemlerin verilmiş olan yetkiye dayanılarak yapılıp yapılmadığı,
- ◆ Gerçekleşen işlemlerin kayıtlara alınıp alınmadığı,
- ◆ İşlemlerin doğru hesaplara kaydedilip kaydedilmediği,
- ◆ İşlemlerin zamanında kayıt altına alınıp alınmadığı,
- ◆ İşlemlerin tablo ve raporlara gerektiği biçimde yansıtılıp yansıtılmadığıdır.

¹ Yavuz Çiftçi, Alper Erserim, “İç Kontrol Sistemi - Bağımsız Denetim İlişkisi İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerin İncelenmesi”, MÖDAV Yayınları, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, Eylül 2007, s.78.

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması için muhasebe hesaplarının ne şekilde olması gerektiği başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

1.1.1 Tahsilâtlara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Birçok işletmede nakit tahsilât işlemleri çok sayıda ve büyük tutarlarda meydana gelmektedir. Nakit, tüm varlık kalemleri içerisinde en likit varlık olduğundan yolsuzluğa müsait bir durumdadır. Bu nedenle işletmeler nakit tahsilâtı ile ilgili etkin iç kontrol yapısı oluşturarak örgütlenmeleri gerekir.

Nakit tahsilâtı ile ilgili etkin bir iç kontrolün temel koşulu iyi bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Örgüt içindeki her bölümün görev ve sorumluluğu açıkça tanımlanmış olmalıdır. Bir bölüm diğer bir bölümün faaliyetlerine karışmamalı her bölümün yetki ve sorumluluk sınırları kesin olarak belirlenmelidir. Nakit tahsilâtı açısından böyle bir ayrımın sağlanabilmesi nakdin alınması, saklanması, korunması ve muhasebe kayıtlarına geçirilmesi ile ilgili faaliyet ve sorumlulukların birbirinden ayrılmış olmasına bağlıdır. Nakit tahsilâtı açısından bölümler arası görev ayrımı şu şekilde sağlanabilir;²

Muhasebe Bölümü

- ◆ Kredili satışlardan tahsilât üzerindeki muhasebe kontrolü,
- ◆ Bankalarda bulunan nakit üzerindeki muhasebe kontrolü,
- ◆ Büyük defterlerin tutulması,
- ◆ Kasa tahsil (giriş) yevmiyesinin tutulması,
- ◆ Alacaklar yardımcı defterinin tutulması,
- ◆ Aylık banka mutabakatlarının hazırlanması,
- ◆ Aylık müşteri hesap özetlerinin çıkartılması,

² Güredin, a.g.e., s.373.

Finansman Bölümü

- ◆ Tahsilâtın korunması ve kredili satışlardan yapılan tahsilâtın bankaya yatırılması,

Muhasebe ve Finansman Bölümlerinin Dışındaki İşlevler

- ◆ Banka hesapları ile ilgili yetkilendirme (Yönetim Kurulu),
- ◆ Banka hesaplarının kapatılması (Yönetim Kurulu).

Bu örgütlenme düzeninden görüldüğü gibi, tahsil edilen nakdin korunması sorumluluğu kayıtlara geçirme sorumluluğundan ayrılmıştır. Tahsilât işlemleri ile ilgili kontroller muhasebe bölümünün sorumluluğundadır.

İşletmelerde peşin ve kredili mal satışları, sermaye artırım, işletmede kayıtlı diğer varlıkların satışları, yatırımlardan sağlanan faiz, dividand gelirleri, senetli ve senetsiz alacaklar, alınan çekler ve kısa yâda uzun vadeli borçlanmalar belli başlı nakit girişi kaynaklarıdır.

Para, hırsızlık ve yolsuzluktan kolay etkilendiğinden, tahsilât ile ilgili iç kontrol prosedürleri paranın tahsil edildiği andan itibaren uygulanmalıdır. Bir işlemle ilgili kontrol prosedürü birçok kontrol amacına ulaşılmasını sağlar. Aşağıdaki kontrol prosedürleri, tahsilâta ilişkin kontrol amaç ve prosedürlerine örnek olarak verilmiştir.³

- ◆ Peşin perakende satışlarda yazarkasa kullanımı, yasal zorunluluk olduğu kadar, iç kontrol gereğidir. Ancak, iyi bir iç kontrol için tahsilâtı yapan kasiyerin sürekli gözetim altında tutulması gerekir.
- ◆ Posta yoluyla gelen veya elden teslim edilen çek ve senetler yetki verilen personel tarafından alınmalı ve listelenmelidir.

³ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 5.Baskı, Ekim 2004, s.180–181.

- ◆ Çek ve senetleri müşteriden teslim alan personele, bunları ciro etme yetkisi verilmemelidir.
- ◆ Günlük kasa sayımı yapılmalı ve kasa sayımı ile yazarkasa raporu karşılaştırılmalıdır.
- ◆ Tahsil edilen paralar günlük olarak bankaya yatırılmalıdır.
- ◆ Bankaya yatırılan paraların dekontları ile günlük kasa defteri veznedarlık görevi olmayan bir personel tarafından karşılaştırılmalıdır.
- ◆ Para, çek ve senetleri müşterilerden teslim alma ve elde tutma fonksiyonları ile kayıt fonksiyonları ayrı personele verilmelidir.
- ◆ Veznedar, muhasebe bölümü yöneticisine değil, finansman bölümü yöneticisine karşı sorumlu olmalıdır.
- ◆ Para tahsilâtı yapan personelin rotasyona tabi tutularak yıllık izin kullanması zorunlu hale getirilmelidir.

1.1.2 Ödemelere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Nakit ödemeleri ile ilgili etkin bir iç kontrol yapısının sağlanabilmesi için iyi bir örgüt yapısına sahip olmak gerekir. Ödeme faaliyetleri örgüt içerisinde uygun bölümlere paylaştırılmalıdır. Nakit ödemeleri açısından bölümlerarası görev ve sorumluluklar aşağıdaki gibi ayrılabilir;⁴

Muhasebe Bölümü

- ◆ Ödeme taleplerinin onay açısından gözden geçirilmesi,
- ◆ Kasa ödemeleri (çıkış) yevmiyesinin tutulması,
- ◆ Ödeme belgeleri günlük defteri veya alış yevmiyesinin tutulması,
- ◆ Aylık banka mutabakatlarının hazırlanması,

⁴ Güredin, a.g.e., s.379.

Finansman Bölümü

- ◆ Nakdin fiziki olarak korunması,
- ◆ Çeklerin imzalanması,
- ◆ İmzalanmış çeklerin dağıtımı,

Muhasebe ve Finansman Bölümlerinin Dışındaki İşlevler

- ◆ Ödeme onayının verilmesi (satın alma),
- ◆ Banka hesapları ile ilgili yetkilendirme (Yönetim Kurulu),
- ◆ Banka hesaplarının kapatılması (Yönetim Kurulu).

Küçük kasadan yapılan önemsiz ödemeler dışındaki tüm ödemeler banka hesabından çek veya banka havalesi ile yapılmalıdır. Ödemeler sadece teslim alındığı veya tamamlandığı bilinen mal ve hizmetler ile uygunluk onayı alınmış işlemler için yapılmalıdır. Bu ödemelerin yapılabilmesi için ilgili kaynak belgelerin düzenlenerek gerekli onayların alınmış olması gereklidir.

Muhasebe bölümü onaysız ödemelerin yapılmasını engelleyecek biçimde örgütlenmelidir. Ödeme belgelerinin hazırlanması sorumluluğu, çeklerin ve talimatların hazırlanması sorumluluğundan ayrılmalıdır. Ödeme çekini hazırlayan kişi hata yapmamak için ödeme belgesini gözden geçirmelidir.⁵

İşletmeler satın alma işlemi sonucunda doğan ticari borçlarını çeşitli şekillerde ödeyebilirler. Kasadan doğrudan nakit ödeme, banka havalesi ile ödeme, çek ve senet ile ödeme. Günümüzde en çok kullanılan, çek aracılığı ile ödemedir. Satıcı firmanın muhasebe kayıtlarında gözüken bakiyesine göre düzenlenen ödeme belgeleri çok kopyalı olarak düzenlenmelidir. Asıl satıcıya gönderilmeli, bir kopya dosyaya, bir kopya ise alım dosyasına konulmalıdır.⁶

⁵ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Denetimi**, İstanbul, Tunca Kitabevi, 1.Baskı, Ocak 2006, s.99.

⁶ Bozkurt, **a.g.e.**, s.287.

Ödemelere ilişkin kontrol amaçları ve prosedürleri şöyledir;⁷

- ◆ Çek ve senetleri keşide eden ve ciro eden personel satın alma işlemlerinden, satın alma ile ilgili belgelerin düzenlenmesinden sorumlu olmamalıdır. Çek ve senetleri hazırlama ve imzalama yetkisi finansman bölümü personeline verilmelidir.
- ◆ Çek ve senetleri imzalama yetkisi verilmiş kişiler, işletmenin kontrol prosedürleri ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olan tecrübeli kişiler olmalıdır.
- ◆ Çek ve senetler birden fazla kişi tarafından imzalanmalıdır.
- ◆ Çek ve senetler, gerektiği şekilde düzenlenmiş ve onaylanmış belgelere dayanılarak hazırlanıp hazırlanmadığı incelendikten sonra imzalanmalıdır.
- ◆ İlgili belgelere tekrar çek ve senet düzenlenmemesi için işaret konulmalıdır.
- ◆ Çek ve senetlerin, satıcıya gönderilmesi veya satıcıya teslim edilmesi amacıyla çek ve senet bordrosu düzenleniyorsa, imzaya yetkili olanlar tutarlar ve ödeme yapılacak kişi bakımından incelemeli ve belgelerle karşılaştırmalıdır.
- ◆ Çek ve senetlerin alış bordrosu ve mahsup fişine uygunluğu bu belgeleri düzenlemeyen ve imzalamayan bir personel tarafından doğrulanmalıdır.

1.1.3 Menkul Kıymetlere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Menkul kıymetler işletmenin faiz ve kâr payı sağlamak, fiyat değişimlerinden yararlanarak kâr elde etmek amacıyla geçici bir süre elde tutmak üzere satın aldığı hisse senedi, tahvil, hazine bonosu, finansman bonosu, yatırım fonu katılma belgeleri, kâr-zarar ortaklığı belgesi, gelir ortaklığı senedi gibi varlıklardır. Söz konusu varlıklar işletmenin parasını değerlendirmek amacıyla geçici bir süre için

⁷ Kepekçi, a.g.e., s.192.

edinildiklerinden dolayı “Geçici yatırım” olarak ifade edilirler.⁸ İşletmede bulunan birçok varlık kalemine göre menkul kıymetler, nakde çevrilmesi çok hızlı ve daha az masraflıdır. Menkul kıymetler, işletme içerisinde kasa, banka ve çeklerden sonra likiditesi en yüksek değerler olarak kabul edilir.

Etkin bir iç kontrolün sağlanabilmesi için menkul kıymetlerin satın alınması, satılması ve korunması ile ilgili sorumluluklar açık bir biçimde tanımlanarak işletmedeki yetkili bir kişiye verilmiş olmalıdır. Genelde bu kıymetlerin satın alınması ve satılması yetkisi yönetim kuruluna aittir.

Muhasebe bölümü menkul kıymetlerle ilgili tüm ayrıntılı kayıtlama işini yürütmelidir. Bu kaleme ilişkin muhasebe kayıtlarını tutan kişinin menkul kıymetlere el sürme yetkisi olmamalıdır. Yine muhasebe bölümünde, ayrı bir kişi menkul değerlerden elde edilebilecek ve fiilen elde edilen gelirlerle ilgili muhasebe kayıtlarını yürütmelidir.

Menkul kıymetlerde aynen nakit gibi çalınmaya ve yolsuzluğa karşı çok uygun bir varlık kalemidir. Bu nedenle bu varlık kalemlerinin etkin bir fiziki kontrolü sağlanmış olmalıdır. Mümkün olduğu her durumda tüm menkul değerler işletme adına düzenlenmiş olmalıdır. Menkul kıymetler güvenilir bir yerde kilit altında, bir kiralık kasada veya bir borsa bankerinde saklanmalıdır. Kiralık kasayı açma yetkisi iki görevliye ancak birlikte bulunmaları koşuluyla verilmiş olmalı ve her açış bir tutanak ile belirlenmelidir.⁹

1.1.4 Alacaklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Her işletmede alacaklarla ilgili etkin bir iç kontrol sistemi bulunmalıdır. Ticari alacaklar, ticari faaliyetler sonucunda kredili mal ve hizmet satışından doğan

⁸ Yılmaz Benligiray, Sabri Bektöre, **Muhasebe Uygulamaları**, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:867, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1675, Eylül 2006, s.32.

⁹ Güredin, **a.g.e.**, s.461-462.

alacaklardır. Bu nedenle alacakların kontrolü satış işlevinin kontrolü ile birlikte yürütülür.¹⁰

Etkin bir iç kontrol sisteminin temelinde yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması vardır. Sistemin başarısı; iç kontrol prosedürlerinin yeterli olmasına, etkin olarak uygulanmasına ve yönetimin dağıtılmış yetkilere asla müdahale etmemesine bağlıdır.¹¹

Kredili satışlar ile ilgili faaliyetler ve sorumluluklar örgüt içinde uygun bölümler arasında paylaştırılmalıdır. Her bölüm kendi faaliyetlerinden sorumlu olmalı, diğer bölümlerin faaliyetlerine müdahale etmemelidir. Alacaklar ve kredili satışlarla ilgili bölümlerarası görev ve sorumluluk ayrımı aşağıdaki gibi gerçekleştirilir;¹²

Muhasebe Bölümü

- ◆ Satış yevmiyesinin tutulması,
- ◆ Alacaklar yardımcı hesaplarının tutulması,
- ◆ Büyük defterin tutulması,
- ◆ Satış işlevi ile ilgili olayların gözden geçirilmesi,
- ◆ Alacakların kayıtlardan silinmesi ve müşteri hesaplarına alacak kaydı yapılması ile ilgili onayların gözden geçirilmesi,
- ◆ Satış belgelerinin sıra numaralarını izleme,
- ◆ Faturaların hazırlanması,
- ◆ Müşteri hesapları ile ilgili olarak aylık hesap özetlerinin hazırlanması.

Finansman Bölümü

- ◆ Kredili satışların onaylanması (Krediler Yöneticisi),
- ◆ Şüpheli ve çürük alacakların belirlenmesi (Krediler Yöneticisi),

¹⁰ Güredin, **a.g.e.**, s.408.

¹¹ Zeki Aytekin, “Alacakların Denetimi”, (Çevrimiçi)
<http://www.platformetisim.com/malimusavir/yazarde.asp?idyazi=69>, 23 Ocak 2009.

¹² Güredin, **a.g.e.**, s.408-409.

- ◆ Şüpheli ve çürük alacakların onaylanması (Finans Yöneticisi),
- ◆ Satış bölümü ile birlikte satış iade ve indirimlerin onayı (Krediler Yöneticisi),
- ◆ Tahsilât işlevinden sorumlu olma (Krediler Yöneticisi).

Muhasebe ve Finansman Bölümleri Dışındaki İşlevler

- ◆ Stokların korunması (Ambar),
- ◆ Satış iadelerinin teslim alınması ile ilgili sorumluluk (Teslim Alma Bölümü),
- ◆ Malların satışını yapma (Satış Bölümü),
- ◆ Uygun onaya dayanarak malların yollanmasını sağlama (Yollama Bölümü).

İyi bir örgüt yapısında satış ve kayıt etme işlevleri birbirinden ayrılmıştır. Örgüt içindeki hiçbir bölüm satışla ilgili kıymet hareketi üzerinde tam bir kontrole sahip değildir.

Tüm alacak kalemlerinin (ticari/ticari olmayan alacaklar, kısa/uzun vadeli alacaklar, senetli/senetsiz alacaklar) kontrol amaçları aşağıdaki gibidir;¹³

- ◆ Alacakların işletmenin geçmişte gösterdiği faaliyetlerin bir sonucu olarak doğduğunun ve hak sahipliğinin işletmeye ait olduğunun saptanması.
- ◆ Bilançoda gösterilen alacaklar tutarının tüm alacakları kapsaması, eksik veya fazla bir rakama yer verilmemesi.
- ◆ Bilançoda GKGMİ'ne göre değerlendirilme yapıldığından emin olmak.
- ◆ Bilançoda doğru sınıflama yapıldığından emin olmak.

¹³ Açık Öğretim Fakültesi, “Denetim ve Analiz 5”, (Çevrimiçi)
<http://aof-ders-notlari.blogspot.com/2008/09/denetim-ve-analiz-5.html>, 26 Ocak 2009.

Ticari alacaklar ile ilgili kontrol prosedürleri ise şöyledir:¹⁴

- ◆ Hiçbir şekilde satış ile kayıt etme işlemleri aynı birimde toplanmamalıdır.
- ◆ Ana hesabın alt veya yardımcı hesapları olarak müşterilerin durumu izlenmelidir.
- ◆ Her ayın sonunda müşteriler defter bakiyesi, ana hesap bakiyesi ve satış servisinde tutulan kayıt bakiyeleri birbirleri ile karşılaştırılmalıdır.
- ◆ Müşterilerle aylık veya üçer aylık dönemler itibariyle hesap ekstresi gönderilerek hesap mutabakatları yapılmalıdır.
- ◆ Alacakların bazılarında, hesap ekstreleri düzenli geliyor ise, bunlar alacakları kaydeden kişiden bağımsız olarak açılmalı ve takip edilmelidir.
- ◆ Geciken veya ödemede oldukça önemli aksaklıkları olan müşteriler, mutlaka üst yönetim tarafından haberdar edilmelidir.
- ◆ Kredili satış yapan perakende mağazalarında olduğu gibi gecikmesi olan müşterilere hatırlatma mektubu yazılmalıdır.
- ◆ Müşterilerden alınan teminat senetleri (çek, bono) bu hesapları tutanlardan bağımsız (vezne veya üçüncü bir görevli tarafından) bir şekilde korunmalıdır.
- ◆ Vadesi gelmek üzere olan senetler portföyden çıkarılıp, uygun zamanda bankaya tahsile gönderilmelidir.
- ◆ Bankalardan tahsil edilemediği için geri dönen çek ve senetlerden üst yönetim, finansman ve satış bölümleri derhal haberdar edilip, bunlar için gerekli işlemler zamanında başlatılmalıdır.
- ◆ Şüpheli durumuna düşen alacaklar için karşılık ayrılması veya tamamen değersiz alacak yazılması işlemlerinde üst yönetimden onay alınmalıdır.
- ◆ Şüpheli alacaklardan daha sonra yapılan tahsilatlar normal prosedür izlenmelidir ve üst yönetim haberdar edilmelidir.
- ◆ Satışlar, grup içi şirket sahiplerinin diğer şirketlerine yapılıyor ve kredili satılıyor ise, örtülü kazanç doğuracak şekilde transfer fiyatı kullanılmalıdır.
- ◆ Alacakların aynı nitelikte olmayan borçlardan mahsubu yapılmamalıdır.

¹⁴ Açık Öğretim Fakültesi, a.g.e.

1.1.5 Stoklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

İşletmedeki örgütsel yapı stokların onaylanıp satın alınması, stok hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi ve stokların fiziki olarak korunması sorumluluklarının birbirinden ayrılmasına olanak tanınmalıdır. Stoklarla ilgili bölümlerarası görev ve sorumluluk ayrımı aşağıdaki gibi gerçekleştirilir;¹⁵

Muhasebe Bölümü

- ◆ Alış yevmiesinin tutulması,
- ◆ Borçlularla ilgili yardımcı hesapların tutulması,
- ◆ Büyük defterin tutulması,
- ◆ Alış işlevi ile ilgili onayların gözden geçirilmesi,
- ◆ Teslim alınan mallarla ilgili tesellüm belgelerinin gözden geçirilmesi,
- ◆ Stokların dönem sonu sayımının yapılması ve kontrol edilmesi,
- ◆ Dönem sonu stokunun ve satılan malın maliyetinin GKGMİ doğrultusunda hesaplanması.

Finansman Bölümü

Finansman bölümünün stok alım sistemi ile ilgili özel bir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Muhasebe ve Finansman Bölümlerinin Dışındaki İşlevler

- ◆ Satın alma isteğinin yapılması (Üretim veya Satış Bölümü),
- ◆ Satın alma isteğinin onaylanması (Satın alma Bölüm Yöneticisi),
- ◆ İşletmeye gelen malların teslim alınması (Teslim alma Bölümü),
- ◆ Teslim alınan malların depolanması (Ambarlar).

¹⁵ Güredin, a.g.e., s.430.

Yukarıda açıklandığı şekilde oluşturulan bir organizasyon yapısı stoklarla ilgili etkin bir iç kontrolün sağlanmasına yardımcı olur. Bu yapıdan elde edilecek bilgilerin güvenilirliği çok yüksektir. Böyle bir örgüt yapısının bulunması halinde, stokların kontrolünde uygulanacak olan kontrol prosedürlerinin kapsamında önemli tasarruflar sağlanır.

Stok hesaplarının kapsamına ticari mallar, mamuller, yarı mamuller, ilk madde ve malzemeler ile diğer stoklar hesap kalemleri girmektedir. Stok kalemlerinin kontrolü, dikkatli bir planlamayı ve organizasyonu gerektirir.¹⁶

İç kontrol sisteminin stoklarla ilgili kontrol prosedürleri şöyledir;¹⁷

- ◆ Hammadde, malzeme ve mamul ambarlarının fiziki yapı olarak ve personel olarak birbirinden ayrılmalı, buralara yapılan giriş ve çıkışlar kontrol altına alınmalı,
- ◆ Ambara malzeme girişleri ve çıkışları mutlaka belge ile yapılmalı ve stok kartları kullanılmalı,
- ◆ Stok kartları ile fiili stok mevcudu yılsonlarına kalmadan sık aralıklarla karşılaştırılarak çalınma, bozulma veya yanlış kayıtlar zamanında tespit edilmeli,
- ◆ Depo ve ambarlardaki kayıtlar ile muhasebe de tutulan kayıtlar karşılaştırılmalıdır.

Stok ve üretim döngüsünde meydana gelen işlemlerde çeşitli hata veya yolsuzluk yapılma olasılığı bulunmaktadır. Bunların önlenmesi için çeşitli iç kontrol politika ve prosedürleri oluşturulmaktadır. Stok döngüsünde karşılaşılabilecek düzensizliklere ait bazı örnekler aşağıda verilmiştir.¹⁸

¹⁶ Kepekçi, **a.g.e.**, s.211.

¹⁷ Açık Öğretim Fakültesi, **a.g.e.**

¹⁸ Bozkurt, **a.g.e.**, s.318–319.

- ◆ Kasıtlı veya kasıtsız sıra numarasız belge kullanımı gerçekleşebilir,
- ◆ İşlemler gerekli yetkilendirme süreci dışında gerçekleşebilir,
- ◆ Gereksiz ilk madde ve malzeme alımına neden olunabilir,
- ◆ İlk madde ve malzeme kullanımları onay alınmadan yapılabilir,
- ◆ Zamanında yapılmayan kayıtlar doğrultusunda maliyetler yanlış hesaplanabilir,
- ◆ Depo giriş ve çıkışlarında gerekli kayıtlar yapılmayabilir,
- ◆ Depodan stok kalemleri çalınabilir,
- ◆ Stok hesaplarında kayıtlı miktarlar ile fiili stok sayımları sonucunda ortaya çıkan miktarlar birbirini tutmayabilir.

1.1.6 Sabit Kıymetlere İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

İşletmelerin bilançolarında maddi duran varlıklar toplamı, toplam varlıklar içinde en büyük payı oluşturur. Bu varlıkların uygun olarak korunması ve her an denetiminin sağlanabilmesi için etkin bir iç kontrol sistemine gereksinim vardır.

Sabit kıymetlere ilişkin etkin bir kontrol sistemi tasarlanırken onaylama, muhasebe kayıtlarına geçirme ve koruma ile ilgili sorumlulukların birbirinden ayrılmış olmalarına dikkat edilmelidir.

Etkin bir iç kontrol sistemi için, görev ve sorumlulukların ayrılmasında aşağıdaki bölümlendirme temel alınabilir.¹⁹

Muhasebe Bölümü

- ◆ Duran varlıklar için ayrıntılı yardımcı hesapların tutulması,
- ◆ Büyük defterin tutulması,
- ◆ Satın alma onaylarının ve işlemlerinin gözden geçirilmesi,

¹⁹ Güredin, a.g.e., s.449-450.

- ◆ Varlıkların elden çıkarılması ile ilgili onayların ve işlemlerin gözden geçirilmesi,
- ◆ Maddi duran varlıkların dönemsel olarak sayımının yapılması ve kontrolü,
- ◆ Amortisman bakım onarım aktifleştirme konularında muhasebe politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi.

Finansman Bölümü

- ◆ Satın alınan varlıklara ait ödeme çeklerinin imzalanması,
- ◆ Satılan varlıklardan dolayı yapılan tahsilâtların korunması.

Muhasebe ve Finansman Bölümlerinin Dışındaki İşlevler

- ◆ Duran varlıkların satın alınması, satılması ile ilgili sorumluluk (Çeşitli Bölümler),
- ◆ Duran varlık alım ve satımı ile ilgili onayların verilmesi (Yönetim kurulu veya bu amaçla çalışan bir komite),
- ◆ Satın alınan varlıkların korunması ile ilgili sorumluluk (Çeşitli Bölümler).

1.1.7 Yabancı Kaynaklara İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Borçlar üzerindeki iç kontrol kasa, tahsil ve ödemeleri iç kontrol sistemi ile yakından ilgilidir. Ortaya çıkan yükümlülüklerin büyük bir kısmı nakit girişine yol açmış işlemler sonucu doğar. Bankadan borç alınması, tahvil çıkartılarak uzun vadeli borçlanma bu yükümlülüklerle bir örnektir. Bir borcun azaltılması genel olarak nakit çıkışına yol açar. Borcun ödenmesi bir kasa ödemesini gerektirir. Nakit tahsilâtı ve ödemeleri kısmında açıklanan iç kontrol sistemi aynen borçlar içinde geçerlidir. Aynı şekilde mal, hammadde ve malzeme gibi stok alımları da bir yükümlülük altına girilmesini gerektirebilir. Bu nedenle daha önce stoklar için yapılan iç kontrol açıklamaları da borçların iç kontrolü açısından aynen geçerlidir.

Borçlarla ilgili etkin bir iç kontrol sistemi işletmeyi borç altına sokma veya borçları yenileme yetkisini taşıyan kişilerin önceden belirlenmiş olmasını öngörür. Buna ek olarak; ödemesi yapılan borçlar için ödeme onayı ve belgeleme ile ilgili uygun bir ödeme sisteminin geliştirilmiş bulunması da gereklidir.²⁰

Yabancı kaynaklar bilançonun pasifinde yer alan işletmenin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli borç yükümlülüklerini gösteren gruplardır. Bu grup, müşteri işletmenin işletme dışından üçüncü kişilerden aldığı bir yıldan daha kısa veya bir yıldan daha uzun sürede ödenmesi gereken borçlarının toplamını ifade eden gruptur. Kısa vadeli yabancı kaynaklar da uzun vadeli yabancı kaynaklarda kalemler itibarıyla aynı içeriğe sahiptirler.

1.1.8 Öz Sermayeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

İşletme sahiplerinin işletmenin varlıkları üzerindeki haklarını gösteren öz sermaye, işletme sahiplerinin işletmeye sermaye olarak verdikleri kıymetler ile işletme faaliyetleri sonucunda yaratılan, dağıtılmayacak olan kârlar ve değer artışlarını kapsar. Faaliyetler sonucunda ortaya çıkan kâr, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarında artışı, yani öz kaynaklardaki artışı ifade eder. İşletmenin kârı, dönem sonu öz kaynakları ile dönem başı öz kaynakları arasındaki farktır. Bu nedenle dönem sonunda işletmenin öz kaynak unsurlarının tespiti çok önemlidir.²¹

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, uygun bir örgüt yapısını gerektirir. Öz sermaye iç kontrol sistemi için oluşturulması gereken örgüt yapısı, nakit tahsilâtı ve nakit ödemeleri sistemlerinde açıklanan yapının benzeridir. Bu konudaki görev ve sorumlulukların ayrılması aşağıdaki gibidir.²²

²⁰ Güredin, **a.g.e.**, s.473-474.

²¹ Benligiray, Bektöre, **a.g.e.**, s.131.

²² Güredin, **a.g.e.**, s.488.

Muhasebe Bölümü

- ◆ Ortaklar pay defteri, öz sermaye hesabı gibi gerekli muhasebe kayıtlarının tutulması,
- ◆ Büyük defterin tutulması,
- ◆ Dividend ödemeleri ve sermaye azaltılması nedeniyle geri çekilen hisse senetleri için yapılan ödemelerin uygunluğunun gözden geçirilmesi ve muhasebe kayıtlarına yansıtılması,
- ◆ Hisse senedi çıkartılması nedeni ile yapılan tahsilâtın uygunluğunun gözden geçirilmesi ve muhasebe kayıtlarına yansıtılması.

Finansman Bölümü

- ◆ Tahsilâtın korunması,
- ◆ Dividend ödemeleri nedeniyle hazırlanan ödeme çeklerinin imzalanması ve dağıtımı.

Muhasebe ve Finansman Bölümlerinin Dışındaki İşlevler

- ◆ Hisse senedi çıkartılması ve dividend tutarlarının belirlenmesi yetkisi (Yönetim Kurulu),
- ◆ Sermaye azaltılması veya kasa hisse senedi alınması yetkisi (Yönetim Kurulu),
- ◆ Nakit dividend, hisse senedi şeklinde dividend ve hisse senedi bölünmesi ile ilgili kararların onaylanması (Yönetim Kurulu),
- ◆ Boş hisse senedi yapraklarının saklanması (Genel Sekreterlik).

Özellikle aile işletmelerinin öz sermaye kalemlerinde önemli değişiklikler bulunmadığından, öz sermayeye ilişkin iç kontrol sistemi etkin değildir. Ancak halka açık işletmelerde ortak sayısı fazla olduğundan sermaye kalemlerinde işlemler fazladır. Bu yüzden halka açık işletmelerdeki iç kontrol sistemi öz sermayenin

denetimine daha çok önem verir. Özellikle hisse senetlerinin çıkarılması, kar paylarının hesaplanması ve ödenmesi işlemlerinde kontrol prosedürleri daha fazladır.

2. ETKİN İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 İç Kontrol Sistemini Değerlendirmenin Gerekliliği

İç kontrol, iç denetim unsurunun temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde iç kontrol faaliyetlerinin sağlıklı olarak yürütülüp yürütülmediğinden iç denetçiler değil, işletme yönetimleri sorumludur. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin sağlıklı çalışıp çalışmadığını, yapılması gereken düzenlemeler varsa bunların neler olduğunu ve gerekliliği konusunda yönetime rapor vermelidir. Bu yüzden iç denetçiler işletmenin iç kontrol yapısını iyi anlamalı, gerekli değerlendirmeleri yapmalı ve bilgi toplamalıdır.

Bir işletmenin faaliyetlerinde etkinlik sağlaması ve üretilen bilgilerin güvenilirliğinin yüksek olması, işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin varlığına bağlıdır. Buna paralel olarak Avrupa Birliği 8. Yönergesi, işletme içi faaliyetlerin ikinci bir iç kontrolünün olmasını yararlı görmektedir.²³

İç kontrol sistemi değerlendirilirken aşağıdaki durumlar göz önünde bulundurulmalıdır:²⁴

- ◆ Meydana gelebilecek hata ve usulsüzlük türleri,
- ◆ Bu tür hata ve usulsüzlükleri önleyecek ya da tespit edecek kontrol prosedürleri,
- ◆ Bu prosedürlerin tatmin edici bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği,

²³ Aksoy, **a.g.e.**, s.467.

²⁴ Saltık, **a.g.e.**, s.14.

- ◆ Mevcut kontrol prosedürlerinin tespit edemediği zayıflıklar,
- ◆ Bu zayıflıklara, uygulanacak kontrol prosedürlerinin yapısı, zamanlaması ve kapsamı üzerindeki etkileri.

2.2 İç Kontrol Sistemindeki Eksikliklerin ve Zayıflıkların Belirlenmesi

İç kontrol sistemindeki eksiklik ve zayıflıklar, işletmede yeterli sayıda kontrol prosedürlerinin mevcut olmaması olarak tanımlanır. Bu durum, mali tablolarda hata ve yolsuzluk riskini artırır. İç kontrol sisteminde eksiklik ve zayıflıklar var ise, hata ve yolsuzluğun var olma olasılığı artar. Sistemdeki kontrol zayıflıklarının tespit edilebilmesi için önce mevcut kontrol prosedürlerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra kontrol prosedürlerinin yokluğundan dolayı sonuçlanması olası önemli hata ve yolsuzlukların neler olabileceği belirlenmelidir. Bir zayıflığın önemi, zayıflıktan kaynaklanacak olası hata ve yolsuzlukların büyüklüğü ile orantılıdır.²⁵

İşletmede gerekli kontroller olmadığında veya mevcut kontroller belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilecek şekilde tasarlanmadığında kontrollerin tasarım eksikliğinden söz edilir.²⁶ İç kontrol sistemindeki önemli kontrol eksiklikleri ve zayıflıkları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.2.1 Önemli Kontrol Eksiklikleri

Şirket iç kontrol sisteminin önemli eksikliklerini, sürekli gözetim prosedürleri, iç kontrol sistemine ilişkin bağımsız denetim ve şirket dışı kaynaklar gibi çok çeşitli yollarla ortaya konabilir. Eksiklik kavramı geniş anlamda “iç kontrol sisteminin dikkate değer tarzda ortaya koyduğu uyarılar” olarak tanımlanabilir. Eksiklikler, bu

²⁵ Kepekçi, a.g.e., s.97.

²⁶ Ernst & Young, “Preparing for Internal Control Reporting 2002”, (Çevrimiçi) http://www.eycom.ch/publications/items/internal_control/1/en.pdf, 05 Şubat 2009.

nedenle potansiyel veya gerçek bir yetersizliği, problemi temsil edebilir ve/veya şirketin hedeflerine ulaşması yönünde düzeltici, önleyici ve geliştirici mahiyette iç kontrol sistemini güçlendirme fırsatı yaratabilir.²⁷ Önemli kontrol eksiklikleri bir araya geldiklerinde mali tablolarda önemli miktarda yanlış beyanların oluşmasına neden olacak kontrol eksiklikleridir.

İç kontrol sistemindeki önemli kontrol eksikliklerinin olması işletme açısından olası sonuçları şöyledir;²⁸

- ◆ Para ve ticari mal gibi varlıkların kaybı,
- ◆ Hatalı kararlar alınması,
- ◆ Suiistimal ve dolandırıcılık,
- ◆ İşletmenin gelir kaybı,
- ◆ Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşamaması.

2.2.2 Önemli Zayıflıklar

İç kontrol sistemi ne ölçüde iyi yapılandırılmış olursa olsun, vereceği güvence mutlak değildir. İç kontrol sistemi, finansal tablolarda yer alan bilgilerin ve bunlara dayanak oluşturan muhasebe kayıtlarının mutlak surette doğru oldukları anlamına gelmeyeceği gibi, işlemlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğu konusunda eksikliklerin ve zayıflıkların olabileceği olasılığını da ortadan kaldırmaz.²⁹

İç kontrol zayıflıklarının uygun biçimde raporlaması ve düzeltilmesi ile ilgili süreçlerin güncellenmesi için açıkça tanımlanmış bir yöntem belirlenmelidir. Söz konusu yöntem, süreci açıklamalı ve muhtemel iç kontrol zayıflıklarını veya uygun olmayan yöntemlerin bildirilmesi gereken yetkili dairedaki kişiyi tanımlamalıdır.³⁰

²⁷ Aksoy, **a.g.e.**, s.198.

²⁸ Gökhan Alpman, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması”, II. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, (Çevrimiçi) http://archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/08sempozyum/sempozyum2007_sunumlar/1GUN/1GUN_3SALON_O3/GOKHAN%20ALPMAN.ppt, 07 Kasım 2008.

²⁹ Akışık, **a.g.e.**, s.91.

³⁰ Saltık, **a.g.e.**, s.68.

2.3 Sistemin Risk Değerlendirme Süreçlerinin İzlenmesi

Etkin risk değerlendirme işlevi, işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek kurumsal yapının karmaşıklığı, işletme faaliyetlerinin içeriği, personel kalitesi, kurumsal değişiklikler gibi kurum içi faktörlerle ilgili ekonomik etkenler, sektördeki değişimler, teknolojik gelişmeler gibi kurum dışı tüm faktörlerin tespit edilmesini gerektirir. Risk değerlendirmesi kapsam olarak hem işletmenin organizasyon yapısındaki tüm seviyelerde, hem de işletme iştiraklerinin faaliyetlerini de içine alacak şekilde tüm faaliyetleri kapsayan geniş bir yelpazede yapılmalıdır. Etkin bir risk değerlemesi, ölçülebilir ve ölçülemez tüm riskleri kapsamalı ve bu risklerin kontrolüne ilişkin kâr ve maliyet hesaplamalarını içermelidir.³¹

İç kontrol unsurlarından, risk değerlendirmesi özellikle yönetimin önünü görebilmesi için gereklidir. Böylece yönetim meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin edebilecek ve işletmesi için uygun değişiklikler planlayabilecektir. Bu tür tahmin ve öngörülerde bulunmada bilgi sistemleri önemli bir rol üstlenebilir.

İç kontrol sisteminin risk değerlendirmesi önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. İşletmenin risk yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve çalışmaları sırasında riske dayalı yaklaşımların kullanılması, iç denetçiler için daha fazla önem kazanmaktadır. Diğer taraftan iç denetçilerin, işletmenin önemli ve potansiyel risklerinin üzerine yönelmesi işletmelerdeki risk yönetimini güçlendirici bir unsur olmuştur.³²

2.4 İç Kontrol Sisteminin Uygulamadaki Etkinliğinin Test Edilmesi

İç kontrol sisteminin uygulamadaki etkinliğinin test edilmesi, temelde bir uygunluk denetimidir. Burada amaç, kontrol prosedürlerinin gerçekten planlandığı

³¹ Yunus Kishalı, Davut Pehlivanlı, “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, İstanbul, MUFAD, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:30, Nisan 2006, s.41.

³² F.Münevver Yılandı, **İç Denetim Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Ankara, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Eylül 2006, s.65.

gibi yürütölüp uygulanmakta olduğunun araştırılarak iç kontrol sisteminin test edilmesidir. Bir kontrol yordamının hiç uygulanmaması istisna, aksaklık veya sapma olarak adlandırılır. Bu terimler hata kavramından farklı olarak kullanılmaktadır. Bir aksaklığın olması sadece muhasebe kayıtlarında bir hatanın bulunabileceğine işaret eder ama mutlaka bir hatanın olduğunu ifade etmez. Örneğin, ödeme belgelerinin hazırlanmasında iki imza koşulu aranmakta ise, fakat ödeme belgesi üzerinde tek imza varsa, bu durum kontrol yordamları açısından bir aksaklığı ifade eder. Ancak bu ödemeye ilişkin muhasebe kaydının hatalı olduğu anlamına gelmez. Belgeyi tek başına imzalayan yetkilinin ödeme belgesini doğru olarak hazırlamış olması muhasebe kaydının doğru olması anlamına gelir.³³

3. İ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİğİNİN SINIRLARI

İ kontrol sistemi, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasında kabul edilebilir bir güvence sağlayabilir. Ancak kesin bir garanti ve mutlak bir güvence sağlayamaz. Başarı ve hedeflere ulaşabilme olasılığı, iç kontrol sisteminin doğasında var olan bazı sınırlamalardan etkilenir. Karar verme süreçlerinde yapılabilecek yanlışlıklar, basit hata ve yanılığlar nedeniyle ortaya çıkabilecek başarısızlıklar bu sınırlamalara örnek olarak verilebilir. Ayrıca iki veya daha fazla kişinin anlaşmalı olarak kontrolleri sabote etmesi, yönetimin önem vermemesi nedeniyle kontrollerin atlanması ve gereksiz düzenlemeler yapılarak sistemin sunacağı yararın maliyetinden fazla olması iç kontrolün etkinliği engelleyen sınırlamalardandır.³⁴

Bir işletmenin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında da çeşitli sınırlar vardır. Bunlar; işletme büyüklüğü, işletmenin mülkiyet yapısı, hukuki şekli, faaliyette bulunduğu sektör, yasal düzenlemeler, kullanılan bilgi ve iletişim sistemleri v.b. unsurlar iç kontrol sisteminin oluşturulmasındaki sınırlardır.³⁵

İç kontrol sisteminin etkinliğinin sınırları üç alt başlık şeklinde gruplanarak incelenecektir.

³³ Güredin, **a.g.e.**, s.347.

³⁴ Yılcı, **a.g.e.**, s.36.

³⁵ Köroğlu, Uçma, **a.g.e.**

3.1 Çalışanların Hata ve Yanlışları

İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini değerlemede sistemin içerisinde bulunan mevcut sınırlamaları göz önünde bulundurmalıdır. Bu sınırlamalardan birincisi, birçok kontrol usul ve yönteminde mevcut olan insan faktörüdür. Personelin görevde bulunmama alışkanlığı, aldıkları yanlış kararlar, yönergelerin yanlış anlaşılması, kişisel dikkatsizlik, ihmal, dalgınlık veya yorgunluk gibi nedenlerle iç kontrol usul ve yöntemlerinin etkinliği azaltılabilir. Ayrıca işbölümü esasına dayalı usul ve yöntemlerin etkinliği bile, personelin veya işletme dışındaki üçüncü kişilerin ortaklaşa yolsuzluğa katılmaları yoluyla kaybolabilir.³⁶

Sistemi tasarlayan ve yürüten personelin yeterliliği ve dürüstlüğü söz konusu kişilerin seçimi ve eğitimi yoluyla kontrol edilebilirken, bu iki nitelik işletme içinden ve dışından gelen baskılarla değişebilir. Ayrıca, personel kontrol sürecindeki işlevini doğru olarak anlamamış ya da bu konuda bilgisiz kalmayı tercih etmişse yeterlilikleri ne olursa olsun yaptıkları kontrol etkisiz kalabilir.³⁷ İç kontrol sistemleri ancak kontrolleri uygulayan ve yapan çalışanlar kadar etkin olabilirler. Bu sebepten iç kontrol sistemlerinde insan hatalarından dolayı bozulmalar oluşabilir.

3.2 İşletme Yönetimin İç Kontrol Sistemini İhlal Etmesi

İşletmelerin içinde bulunduğu çevrenin statik olmamasından dolayı değişken koşullar kontrol usul ve yöntemlerini yetersiz bırakabilir. Örneğin, kilit düzeydeki bir personelin istifası, emekli olması veya işletme yönetimi tarafından işten çıkarılması, bilgisayar sistemlerine geçilmesi veya bilgisayar sistemlerinde değişiklik yapılması mevcut olan iç kontrol sisteminde değişiklik yapılmasını gerektirir.³⁸ Örgütsel değişiklikler ve yönetimin tutumu iç kontrol yapısının etkinliğini ve bu yapıyı yöneten personeli derinden etkileyebilir. Bundan dolayı, yönetimin kontrolleri

³⁶ Kepekçi, a.g.e., s.70.

³⁷ Sayıştay Yüksek Denetim Kurulu, a.g.e.

³⁸ Kepekçi, a.g.e., s.70.

gözden geçirmesi ve güncelleştirmesi, değişiklikleri personele bildirmesi ve kontrollere uymada örnek olması gerekir.³⁹

İç kontrolün uygulanmasından sorumlu olan kişinin bu sorumluluğu kötüye kullanması, yöneticilerden birinin iç kontrol uygulamalarını önemsememesi, iç kontrollerin rutin işlemler şeklinde yapılarak güncellenmemesi, yapısal değişikliklerden dolayı uygulanan kontrol yöntemlerinin yetersiz kalması iç kontrol sisteminin yönetim bazında etkinliğini sınırlayıcı örneklerdir.

3.3 Yapılan Gizli Anlaşmalar

Ne kadar ayrıntılı ve eksiksiz olursa olsun hiç bir iç kontrol yapısı kendi başına verimli bir yönetimi, tam ve doğru bir kayıt düzenini ya da özellikle yetkili ve güvenilir makamlarda bulunanlar söz konusu olduğunda yolsuzluk yapılmamasını kolaylıkla güvence altına alamaz. Birkaç kişinin gizli olarak anlaşması halinde, görevlerin ayrılmasına dayalı iç kontroller etkisiz kalabilir. Yine kontrollerdeki yetki, yetkiyle donatılmış kişi tarafından kötüye kullanılabilir ve yönetim çoğu kez uygulamaya konulmuş iç kontrollerin dışına çıkabilir. Kaybetme riskini ortadan kaldıracak bir iç kontrol yapısını sürdürmek gerçekçi değildir ve muhtemelen maliyeti elde edilen faydadan daha fazladır.⁴⁰

Gizli anlaşmalar ve yolsuzluklar yöneticiler arasında veya üst düzey sorumlu olan kişiler arasında yapılabileceği gibi çalışanlar düzeyinde de gruplaşma şeklinde gerçekleşebilir. Yöneticiler bazında veya çalışanlar düzeyinde yapılan her türlü gizli anlaşma, iç kontrol sisteminin etkinliğini tehlikeye düşürme riskini her zaman taşımaktadır.

³⁹ Sayıştay Yüksek Denetim Kurulu, a.g.e.

⁴⁰ Sayıştay Yüksek Denetim Kurulu, a.g.e.

4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UYGULANMASINDAKİ ENGELLER

Bir işletmede iç kontrol sisteminin kurulması ve uygulanmasında hiyerarşik düzenden ve maliyet faktöründen dolayı ortaya çıkan engeller dikkate alınmalıdır. Aşağıda hiyerarşik düzenden kaynaklanan engeller ve maliyet unsurundan dolayı ortaya çıkan engeller alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

4.1 Hiyerarşi Düzeninden Kaynaklanan Engeller

İç kontrol konusunda mevcut olan ön yargılar, kalıplaşmış negatif yaklaşımlar ve yenilikçi olmayan tutumlar işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesinde engel teşkil etmektedir. Bu nedenle yeniliğe açık bir tutum benimsenmesi ve ön yargıların giderilmesi önem arz etmektedir. Aynı şekilde işletmelerde kontrol kültürünün oluşturulmuş olmaması hiyerarşi düzeninden kaynaklanan diğer bir engeldir. Güven esasına dayalı bir kontrol havasının olmadığı bir işletmede yeterli ve etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulması ve uygulanması mümkün değildir. Böyle durumlarda kontroller basit işlemler ve belli noktalarda yapılan kontrol faaliyetleri olarak algılanır. Bu şekilde algılamaların olduğu durumlarda oluşturulan iç kontrol sisteminden beklenen faydayı sağlamakta mümkün değildir.⁴¹

4.2 İç Kontrol Sisteminin Maliyetinden Kaynaklanan Engeller

İç kontrol usul ve yöntemlerinin uygulanması, işletme içerisinde bürokrasiyi arttırdığı gibi işlemlerin yürütülmesinde daha fazla belge ve işgücü harcanmasına sebep olmaktadır. Bürokratik işlemler nedeniyle işlerin gecikmesi, kârlılık ve verimlilik düzeylerinde bir düşüşe sebep olmakla birlikte zaman ve harcama

⁴¹ Candan, a.g.e., s.5.

kayıplarını ortaya çıkmaktadır. İç kontrol sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında işletmenin katlandığı bu kayıp ve harcamalar iç kontrol sisteminin maliyetini oluşturur. İşletmelerde uygulanan iç kontrol prosedürleri arttıkça, sistemin kurulma ve uygulama maliyetleri de artmaktadır.⁴²

İç kontrol sistemlerinin işletmelerde oluşturulmasında maliyet unsuru büyük önem taşımaktadır. Oluşturulması düşünülen iç kontrol sisteminin maliyeti, hiçbir zaman elde edilmesi beklenen faydayı aşmamalıdır. Örneğin, varlıklarının %80'i stoklardan oluşan bir işletmede, varlıklarının diğer kısmını oluşturan %20'lik dilime iç kontrol prosedürlerinin yoğunlaştırılması elde edilecek faydadan daha fazla maliyete katlanılmasını sağlayacaktır. Kontroller, yüksek fayda sağlanacak bölümlere uygulanarak elde edilecek faydanın maliyete göre maksimum seviyede olmasını sağlamalıdır.

⁴² Kepekçi, a.g.e., s.68.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İNŞAAT İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DURUM TESPİTİNE YÖNELİK BİR PİLOT ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma çalışmasının amacı, küçük ve orta büyüklükteki inşaat işletmelerinde iç kontrol sisteminin durum tespitinin yapılması ve eksikliklerin tespit edilerek, olması gereken kontrol prosedürleri ile bu işletmelere etkin bir iç kontrol sistemi kurmaları konusunda bilgi vermektir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1 Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Çalışmanın gerek pilot araştırma olması, gerekse zaman ve maliyet faktörü araştırmanın en önemli kısıtları olması nedeniyle, araştırma çalışmasının kapsamına Türkiye’de İstanbul ilindeki inşaat sektöründe faaliyet gösteren 40 adet KOBİ alınmıştır.

Araştırma çalışması yapılmadan önce İstanbul’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde ön araştırma yapılmış olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 40 adet işletme tespit edilmiş ve randevu talebinde bulunulmuştur. Tespit edilen işletmelerin 8 tanesi randevu talebini kabul etmemiş ve 32 adet işletme ile yüz yüze görüşmek suretiyle, cevaplayıcılara iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik iç kontrol soru formu yöneltilerek araştırma çalışması yapılmıştır.

2.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Örneklem Süreci

Araştırmada, ekteki iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik iç kontrol soru formu kullanılarak yüz yüze görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır.

Araştırmada KOBİ’lerde iç kontrol sisteminin durum tespitinin yapılabilmesi için, yönetimin iç kontrol sistemine bakışına, muhasebe işlemlerine, nakit hareketlerine, bankalara, çeklere, alacaklara ve alacak senetlerine, stoklara, satışlara ve satın almalara, aynı zamanda da ücret ödemelerine ilişkin kontrollerin durumunu tespit etmeye yönelik sorular hem literatürden hem de uygulamadan alınan bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren 32 adet KOBİ oluşturmaktadır. Her işletmede yönetici düzeyinde firmayı tanıyan kişiler ile görüşülüp iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik soru formundaki soruları yanıtlamaları istenmiştir.

2.3 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan İstanbul’da faaliyet gösteren inşaat sektöründeki KOBİ’lerin, iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik bu çalışmanın modeli “durum belirleyici” araştırma modelidir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamındaki işletmelerin iç kontrol sistemlerinin durum tespitine yönelik olarak cevaplayıcıya yöneltilen soruların 49’u durum belirleyici sorular olup, görüşülen firmaların ve cevaplayıcıların genel özellikleri ile cevaplayıcıya yöneltilen sorular tablolar halinde çalışmanın bulguları açıklanıp değerlendirilecektir.

Tablo–8: İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Yüzdesel Dağılımı

Hukuki Yapı	İşletme Sayısı	Yüzdesel Dağılım
Anonim Şirket	19	%59
Limited Şirket	13	%41
Toplam	32	%100

Araştırmaya katılan firmaların %59'nun tüzel kişiliği anonim şirket olmakla beraber, %41'nin tüzel kişiliğini ise limited şirketler oluşturmaktadır.

Tablo–9: İşletmelerin Türkiye’deki KOBİ Sınıflandırılmasına Göre Yüzdesel Dağılımı

Sınıflandırma	Personel Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzdesel Dağılım
Mikro Ölçekli İşletme	1–9	0	%0
Küçük Ölçekli İşletme	10–49	10	%31
Orta Ölçekli İşletme	50–249	22	%69
Toplam		32	%100

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu, 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması hakkındaki yönetmeliğin Türkiye’deki KOBİ Sınıflandırılmasına göre ana kütleyi oluşturan KOBİ’lerin %31’ini küçük ölçekli işletmeler, %69’unu ise orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Mikro ölçekli işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulduğundan çalışmaya katılan firmalar arasında yer almamaktadır.

Tablo–10: Cevaplayıcıların İşletmedeki Unvanına Göre Yüzdesel Dağılımı

Cevaplayıcı Unvanı	İşletme Sayısı	Yüzdesel Dağılım
Üst Düzey Yönetici veya Şirket Ortağı	1	%3
Muhasebe veya Finans Müdürü, SMMM	16	%50
Muhasebe, Mali İşler Sorumlusu veya Şefi	12	%38
Diğer	3	%9
Toplam	32	%100

İç kontrol sisteminin durumunu tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan soru formuna cevap veren kişilerin %50’sini Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM),

Araştırma çalışmasına katılan KOBİ'ler ile iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik yapılan çalışmanın bulguları, soruların soruluş amaçları, soru formunun bölümleri temel alınarak yüzdesel tablolar şeklinde oluşturulup, sonuçlar değerlendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

Soruluş Amacı: İşletme yönetiminin işletme içerisinde var olan veya kurulacak olan iç kontrol sistemine bakışını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

127

**Tablo-11: İşletme Yönetiminin İç Kontrol Sistemine Bakışına Yönelik
Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı**

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Yönetimin İç Kontrol Sistemine Bakışına Yönelik Kontroller	1	İşletmenin organizasyon şeması var mı?	81,25	18,75	-	-
	2	Organizasyon şeması düzenli olarak güncelleniyor mu?	71,87	21,88	6,25	-
	3	İşletmenin bir kontrolör veya iç denetçisi var mı?	84,37	15,63	-	-
	4	Yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş mi?	100	-	-	-
	5	Çalışan personel düzenli olarak rotasyona tabi tutuluyor mu?	15,62	59,38	25	-
	6	Etkin düzeyde bir iç kontrol için, işletme yönetimi tarafından yeterli kaynak sağlanıyor mu?	40,62	31,25	28,13	-
	7	Personel alım politikaları yazılı olarak belirleniyor mu?	46,87	40,63	12,50	-
	8	İşletmede, iç kontrol uygulamalarının etkinliği arttıracağına inanılıyor mu?	71,87	3,13	25	-
	9	İşletmede kayıpları önlemeye yönelik fiziki güvenlikler bulunuyor mu?				
		a) Muhasebe kayıt ve evrak kayıpları,	68,75	21,88	9,37	-
		b) Stok ve sabit kıymet kayıpları,	75	12,50	12,50	-
		c) Bilgisayar ve yazılımlara izinsiz erişim,	68,75	18,75	12,50	-
		d) Sel, yangın, depolama, kaza vb. nedenlerle doğan kayıplar.	78,12	15,63	6,25	-

Elde edilen bulgulara göre KOBİ'lerin %81,25'inde organizasyon şeması olduğu görülmüştür. Organizasyon şeması işletmeler için önemli olmakla birlikte, işletme yapısının ne şekilde oluştuğunu, ast üst ilişkisinin belirlendiği, yetki ve sorumlulukların gösterildiği iyi bir organizasyon şeması, iç kontrol sistemin etkinliğini arttıran önemli bir unsurdur.

Organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin %71,87'si günün şartlarına göre düzenli olarak organizasyon şemalarını güncellemektedirler. %6,25 oranla işletmeler mevcut bulunan organizasyon şemalarını kısmen daha az sıklıkla güncellemektedirler. İç kontrol sisteminin, etkinliğinin sürekliliğini koruyabilmesi için organizasyon şemasının oluşturulması yeterli olmayıp, düzenli olarak sık aralıklarla günün mevcut şartlarına göre güncellenmesi gerekmektedir. Çalışanların görevlerinde, yetki ve sorumluluklarında meydana gelen değişimler, yönetim tarafından yakından takip edilerek sık aralıklarla güncelleme işlemi yapılmalıdır.

İşletmelerin %18,75'inde organizasyon şeması bulunmamaktadır. Etkin bir iç kontrol sisteminin en önemli şartı, iyi bir örgüt yapısının kurulmuş ve düzenli olarak güncelleniyor olmasıdır.

İşletmelerin %84,37'sinde kontrolü sağlamak adına, işletme içerisinde bir iç denetçi veya kontrolör bulunduğu tespit edilmiştir. Bazı işletmeler kontrol sistemini kuvvetlendirmek için işletme içerisinde iç denetçi ile işletme dışından SMMM ve Yeminli Mali Müşavir'lerin (YMM) görevlendirildiğini belirtmişlerdir. Kontrol ortamının sağlanması ve çalışanlarda bu bilincin oluşturulması, denetim işlemlerinin sık aralıklarla yapılması, kontrol eksikliklerinin tespitinde ve yönetime rapor verilmesinde oldukça önemlidir.

Bulgulara göre işletmelerin tamamında üst yönetim tarafından çalışanların ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları önceden belirlenmiştir. Yetki ve sorumlulukların önceden belirlendiği bir kontrol ortamında, çalışanların ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediği, verilen yetkinin kötüye kullanıp kullanılmadığı daha kolay tespit edilebilir ve önlem alınabilir.

Çalışan ve yöneticilerin önceden belirlenmiş yetki ve sorumlulukları, iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaktadır.

Verimli bir çalışma ortamı için işletmelerin çalışanlarını düzenli olarak rotasyona tabi tutması gerekmektedir. Çalışma bulgularına göre işletmelerin %59,38'i çalışanlarını rotasyona tabi tutmadığı, %25'inin ise kısmen tabi tuttuğu tespit edilmiştir. İşletmelerin çalışanlarını rotasyona tabi tutmamalarında ekonomik ve zaman faktörlerinin etkili olduğu gözlemlenmiştir. İşletme içerisinde iyi yetişmiş, rotasyona tabi tutularak gerekli mesleki eğitim ve uzmanlığa kavuşturulmuş, kalite ve dürüst personelin varlığı iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaktadır. İşletmeler en azından sorumluluk taşıyan, yetki verilmiş personelini, rotasyon işlemine tabi tutmalı ve bu işlemi işe alım sürecinde gerçekleştirmelidir.

Etkin düzeyde bir iç kontrol için işletme yönetimlerinin %40,62'si yeterli kaynağı sağlamakla birlikte, %31,25'i bu kaynağı sağlamamaktadır. Gerekli kontrol ortamının sağlanması işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Yönetim kurulu ve tepe yöneticiler etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasına ve işletilmesine önderlik etmeli, iç denetçilere veya kontrolör elemanlara yakın desteğini kaynak sağlayarak göstermelidir. Yönetimin destek olmadığı bir kontrol ortamı ve kontrol faaliyeti iç kontrol sisteminin etkinliğini azaltarak ortadan kaldırır.

İyi bir iç kontrol ortamının yaratılmasında işletme uygulamaları ve politikaları büyük önem taşımaktadır. Sistem ne kadar iyi tasarlansa bile yine de etkin olarak yürütülmesi uygulanan politikalar kapsamında kişilere bağlıdır. Bu nedenle iç kontrol sistemin etkin bir şekilde yürütülmesi için belirlenen politikalar, işe alım sürecinden başlayarak yazılı olarak yapılmalıdır. Bulgulara göre işletmelerin %46,87'si işe alım politikalarını yazılı olarak yapmakta, buna karşılık % 40,63'ü yazılı olarak yapmamaktadır. Oranların birbirine olan yakınlığı işletmelerin işe alım politikalarında yetersiz kaldığını ortaya çıkarmaktadır. Etkinliğin sağlanabilmesi için personel alım politikaları yazılı yapılmakla birlikte geniş kitlelere duyurulmalıdır. Böylece aranılan pozisyona en uygun ve işletmeye en fazla katkı sağlayacak kişileri işe alma olanağı ortaya çıkacaktır.

Araştırma bulgularına göre işletmelerin %71,87'si iç kontrol sisteminin ve kontrol faaliyetlerinin işletmede etkinliği arttıracığına inanmaktadır. %25'lik kesim ise iç kontrol faaliyetlerinin etkinliği kısmen arttıracığına inanmakla beraber, daha detaylı olarak sürekli sıkı denetimlerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

İşletme yönetimlerinin fiziki önlemler olarak işletmenin kıymet hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi, ilgili varlıkların saklanması, bilgisayar gibi teknolojik araç ve bilgi depolayan aygıtlara erişimi engelleyerek yangın, deprem, sel gibi doğal afetlerden varlıklarını koruması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin %68,75'i muhasebe kayıt ve evrak kayıplarına yönelik, %75'i stok ve sabit kıymet kayıplarına, %68,75'i bilgisayar ve yazılımlara izinsiz erişime, %78,12'si ise sel, yangın, depolama, kaza gibi nedenlerle doğabilecek kayıplara karşı fiziki önlemlerini almışlardır. İç kontrol sisteminin en önemli özelliklerinden biriside işletmenin fiziki yapısının sahip olduğu varlıkları korumaya yönelik olarak kurulmasıdır.

3.2 Muhasebe İşlemlerine ve Nakit Hareketlerine Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Soruluş Amacı: İşletmelerin muhasebe işlemlerine ve nakit hareketlerine yönelik kontrollerinin, güvenilir bir biçimde sağlayıp sağlayamadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 10 ile 17 arasında yer alan sorular işletmenin muhasebe işlemlerinin ve kasa kontrollerinin durumunu tespit etmeye yönelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre, bu alanlarda etkin bir iç kontrol sağlayıp sağlayamadıkları Tablo-12'de yüzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

**Tablo-12: Muhasebe İşlemlerine ve Nakit Hareketlerine Yönelik
Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı**

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Muhasebe İşlemlerine Yönelik Kontroller	10	Muhasebe, üretim, satın alma, pazarlama, tahsilât, finans bölümleri birbirinden bağımsız olarak mı çalışıyor?	46,87	31,25	21,88	-
	11	Muhasebe el kitabı kullanılıyor mu?	43,75	37,50	18,75	-
	12	Muhasebe kayıtları günlük olarak tutulmakta mı?	84,37	3,13	12,50	-
	13	Bütçeleme yapılıyor mu?	65,62	21,88	12,50	-
	14	Muhasebe kayıtlarına ulaşım konusunda yetki ve sınırlandırma yapılıyor mu?	87,49	9,38	3,13	-
Nakit Hareketlerine Yönelik Kontroller	15	Kasa makbuzları, a) Önceden seri numaralı mıdır?	78,12	18,75	-	3,13
		b) Tutarlar yazı ve rakamla yazılmakta mıdır?	96,87	-	-	3,13
		c) Mürekkepli kalem ya da yazıcı ile yazılmakta mıdır?	96,87	-	-	3,13
		d) Yetkili bir kişi tarafından imzalanmakta mıdır?	87,49	6,25	3,13	3,13
	16	Kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişi ayrı mı?	50	31,25	6,25	12,50
	17	Kasa sık olarak iç denetçi ya da kontrolör tarafından sayılıyor mu?	59,37	12,50	21,88	6,25

Bulgulara göre işletmelerde bulunan muhasebe, üretim, satın alma, pazarlama tahsilât ve finans servisleri %46,87'lik bir oranla birbirlerinden bağımsız olarak çalışmaktadır. Buna karşılık olarak %21,88'lik kesim kısmen bağımsız çalışmakla birlikte, işletmelerin %31,25'inin departmanlarının birbirinden bağımsız olarak değil, iç içe çalıştığı gözlemlenmiştir.

Sağlıklı bir iç kontrol sisteminin oluşturulup etkinliğinin sağlanabilmesi için birinci derecede organizasyon yapısında yer alan departmanların birbirinden bağımsız olmaları gerekmektedir. Bir departman diğer bir departmanın işlerine müdahale etmemeli ve her departman birbirinden bağımsız olarak işletme varlıklarının korunması ve işletme amaçlarına ulaşmada sıkı bir iş birliği içerisinde olmalıdır.

Bulgulara göre işletmelerin %43,75’lik bir kısmı muhasebe uygulamalarında el kitabı kullandığı tespit edilmiştir. Firmaların %18,75’i ise kısmen muhasebe el kitabı kullandıklarını belirtmişlerdir. Daha önceden de belirtildiği üzere işletme içerisinde gerçekleşen her işlem ile ilgili politikaların yazılı olması gerektiği gibi, muhasebe işlemlerine yönelik politikalarında yazılı olarak belirlenmesi ve uygulanması çok önemlidir. Muhasebe departmanlarında çalışan personelin muhasebe el kitabı kullanmaları iç kontrol sisteminin etkinliğini arttıracak, hata yapma olasılığını azaltacaktır. Kısaca etkin bir kontrolün gerçekleştirilebilmesi için her işletmede iyi işleyen bir muhasebe organizasyonu bulunmalıdır.

Çalışmaya katılan işletmelerin %84,37’si muhasebe kayıtlarını günlük olarak tutmaktadır. İç kontrol sistemi açısından günlük tutulan muhasebe kayıtları etkinliği arttırmakla birlikte, ortaya çıkabilecek olan unutulma, kaybolma ve kayıtlara alınamama gibi olasılıkları da ortadan kaldırmaktadır. Günlük tutulan muhasebe kayıtları işletme yönetimine, güncel rapor sunabilme ve sağlıklı kararlar alabilmesine olanak sağlanmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre işletmelerin sadece %65,62’si bütçeleme çalışması yapmaktadır. Bütçeler işletmelerde kontrol ortamının yaratılmasına önemli katkı sağlarlar. Bütçe, belirli bir dönem için kaynakların ne şekilde sağlanacağını ve nasıl kullanılacağını gösteren bir plandır. Bütçeler işletme yöneticilerinin rastgele kararlar almasını engeller ve kontrol mekanizmasını güçlendirerek ortaya çıkabilecek hataları ve nedenlerini ortaya koyar. Bu kapsamda araştırmaya katılan bazı inşaat firmaları, bütçe çalışmalarına gerekli önem ve desteği verdiklerini, aynı zamanda kontrol

faaliyetlerinin etkinliğini sağlayabilmek için proje bütçesi, şantiye bütçesi, aylık ve yıllık bütçelerin düzenli ve detaylı olarak yapıldığını söylemişlerdir.

Muhasebe kayıtlarına ulaşım konusunda işletmelerin %87,49'u yetki ve sınırlandırma işlemi yapmakta olduğu gözlemlenmiştir. İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için her işlem mutlaka yetkilendirilmiş kişiler tarafından ve yetki sınırları dâhilinde yürütülmelidir.

İşletmeler günlük harcamalar için ellerinde bulundurdıkları paraları kasalarında muhafaza edip kullanmaktadırlar. İşletmenin diğer varlıklarının içerisinde kasalar en likit olan ve de yolsuzluğa en müsait olan kalemdir. Bu kapsamda kasanın önemi ve kontrolü oldukça önemlidir. Kasa giriş çıkış işlemlerinde kasa makbuzları kullanılarak iç kontrol sisteminin etkinliği artırılabilir. Araştırma bulguları neticesinde işletmelerin %78,12'si kasa makbuzlarını önceden matbu olarak numaralandırmıştır. Kontrolleri güçlendirebilmek için işletmelerin %96,87'si kasa makbuzlarına tutarları hem rakamla, hem de yazıyla yazmakla birlikte yine aynı oranda mürekkepli kalem ya da yazıcı çıktısı kullandıkları tespit edilmiştir. Tutarların yazıyla ve rakamla yazılması kontrol anlamında hata yapma olasılığını ortadan kaldırarak, mürekkepli kalem ya da yazıcı kullanılması makbuzlar üzerinde değişiklik yapılmasını engellemektedir. İşletmelerde seri numaralı, mürekkepli kalemle ya da yazıcı çıktısı ile rakamla ve yazıyla yazılarak doldurulan kasa makbuzları, %87,49'luk bir oranla yetkili bir kişiye imzalatılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki bir firma nakit kasa kullanımlarının olmadığını, ödemelerin cari hesap şeklinde ve toplu olarak, banka vasıtası ile yapıldığını söylemiştir.

İşletmelerin sadece %50'sinde kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişinin birbirinden farklı kişiler olduğu belirlenmiştir. %31,25'lik kısım ise kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişinin aynı olduğunu belirtmiştir. Kontrollerin etkinliğinin tam anlamıyla sağlanabilmesi için işletmelerde kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişinin ayrı olması gerekmektedir. Aynı zamanda

işletmelerde etkin kontrol için, tahsilâtı yapan ve paraya el sũren kişilerin muhasebe kaydı yapmaları engellenmiş olmalıdır.

İşletmelerin %12,50'si "Kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişi ayrı mı?" sorusuna cevap vermek istememişlerdir.

Bulgulara gũre işletmelerin %59,37'sinde kasalar aniden ve sık sık i denetçi veya kontrolũr tarafından sayılmaktadır. Bu kontrol işlemi işletmelerin %21,88'inde kısmen gerçekleştirilebilmektedir. Kasa işlemlerinin işletmelerde sayıca çok olmasından dolayı, i denetçilerin ve kontrolũrlerin bu sayım kontrol uygulamalarına gerekli ũzeni gũstermesi gerekmektedir.

3.3 eklere ve Bankalara Yũnelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Sorulus Amacı: İşletmelerin ek hareketlerine ve banka işlemlerine yũnelik kontrollerinin, gũvenilir ve etkin bir biçimde var olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 18 ile 23 arasında yer alan sorular işletmenin ek işlemlerinin ve banka kontrollerinin durumunu tespit etmeye yũnelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara gũre, bu alanlarda etkin bir iç kontrol sağlayıp sağlayamadıkları Tablo-13'te yũzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo-13: Çeklere ve Bankalara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Bankalara Yönelik Kontroller	18	Banka hesapları yönetim kurulu kararına göre mi açılıyor?	65,62	18,75	15,63	-
	19	Banka ekstreleri direkt olarak mutabakatı hazırlayan kişiye mi gönderiliyor?	81,24	15,63	3,13	-
	20	Bankaya para yatırma işlemleri veznedardan farklı bir kişi tarafından mı yapılıyor?	53,12	25	15,63	6,25
Çeklere Yönelik Kontroller	21	Çekler imzaya sunulduğunda faturalar ekine konulmakta mı?	37,50	37,50	15,63	9,37
	22	Çek imzalayan kişilerin muhasebe kaydı, büyük defter kaydı yapmaları yasaklanmış mı?	21,88	62,50	9,37	6,25
	23	Ödemesi yapılan faturalara ödendi kaşesi basılıyor mu?	21,88	68,75	9,37	-

Bulgulara göre çalışma kapsamındaki inşaat firmalarında banka hareketleri yüksek tutarlı kalemlerden oluşmakta ve işletmelerin açılacak banka hesaplarını %65,62’lik bir oranla yönetim kurulunun onayına bağlı kalarak açtıkları tespit edilmiştir. Banka hesaplarının açılmasının işletme yönetiminin onayında ve denetiminde olması iç kontrol sisteminin etkinliğini arttıran bir unsurdur.

İşletmelerde kasa ve banka hareketlerinin sağlıklı ve etkin olarak kontrol edilebilmesi için, öncelikle her ay sonu bankalar ile mutabakat işleminin yapılarak banka hesaplarındaki bakiyelerde mutabık kalınmalıdır. Bu mutabakat işlemini kasa ve bankalardan sorumlu olmayan farklı bir kişinin yapması gerekmekte ve mutabakat mektupları ile hesap ekstreleri aynı kişiye gönderilmelidir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere işletmelerin %81,24’ünde banka ekstreleri direkt olarak mutabakatı hazırlayan kişiye gönderilmektedir. Bu sonuç banka hareketlerinde ve bakiye kontrollerindeki etkinliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için görevlerin ayrılığı ilkesi benimsenmiş olması gereklidir. Bu kapsamda bankaya para yatırma, tahsilât ve işlemlerin kayıtlara geçirilmesi, farklı kişiler tarafından yapılmalıdır. Ancak işletmelerin sadece %53,12'si bunu gerçekleştirebilmiştir. Nakit para işlemlerinde yolsuzluk ve hilelerin fazla olabileceği göz önüne alındığında bu oran oldukça düşüktür. Bu durum iç kontrol sisteminin etkinliğini azaltmakta ve yolsuzluk yapılabilme olasılığını arttırmaktadır.

Hazırlanan çeklerin ekine imzalanmadan önce, ilgili faturalar ve destekleyici belgeler konulmalıdır. Bu işlem çeki imzalayacak kişinin hangi işlem karşılığında çek verildiğini kontrol edebilmesi için oldukça önemlidir. İşletmelerin %37,50'si bu işlemi tam anlamıyla yapmakta, %15,63'ü ise kısmen hazırlanan çekerini koymaktadır. Çeklerin sağlıklı olarak kontrol edilebilirlik anlamında bu oran oldukça düşüktür. İşletmelerde çeklere yönelik kontrol eksiklikleri bulunmaktadır. Bu durum %37,50'lik bir oranla işletmelerin, çeklerin ekine fatura ve ilgili belgeleri koymayarak desteklendiği, çalışmanın bulgularından anlaşılmıştır. Aynı zamanda işletmelerin %9,37'si bu konuda cevap vermekten kaçınmışlardır.

Bulgulara göre işletmelerin %62,50'sinde çek imzalayan kişilerin muhasebe kaydı ve büyük defter kaydı yapmaları yasaklanmamıştır. Görevlerin ayrımı ilkesi benimsenerek çek imzalayan kişilerin defter kaydı yapabilmesi yasaklanmalı ve bu konuda sınırlamalar getirilmelidir.

Çeki hazırlanarak ödemesi yapılan faturaların ve destekleyici belgelerin, tekrar kullanılmasını ve de kayıtlara alınmasını önlemek amacıyla, üzerlerine “ödenmiştir” kaşesinin basılması gereklidir. Bu işlem iç kontrol sisteminin etkinliğini arttıran bir unsurdur. Ancak araştırmadan elde edilen bulgulara göre işletmelerin %68,75'i bu işlemi yapmamaktadır. Bu oran oldukça yüksek olmakla birlikte hata yapma ve işlemlerin tekrar edilmesi olasılığını arttırmaktadır.

Bulgulara göre işletmelerin çoğunda çeklere ve bankalara yönelik olarak etkinlik anlamında, kontrol eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir. Bazı orta ölçekli kurumsal firmalar ise çekler ile faturaları bir araya getirmenin ve faturalara “ödenmiştir” kaşesinin basılmasının uygun olmadığını, bu işlemlerin program ve yazılımlar aracılığı ile sistemden alınan raporlar sayesinde gerçekleştirildiğini, böylece iç kontrol sisteminin etkinliğin arttığını söylemişlerdir.

3.4 Alacaklara ve Alacak Senetlerine Yönelik Sorular İle İlgili

Bulguların Değerlendirilmesi

Soruluş Amacı: İşletmelerin alacaklarına ve alacak senetlerine yönelik kontrollerinin, güvenilir ve etkin bir biçimde var olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 24 ile 28 arasında yer alan sorular işletmelerin alacaklarına ve alacak senetlerine ait kontrollerinin durumunu tespit etmeye yönelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre, bu alanlarda etkin bir iç kontrolün var olup olmadığı Tablo-14’de yüzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

**Tablo-14: Alacaklara ve Alacak Senetlerine Yönelik Kontrollerin
Yüzdesel Dağılımı**

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Alacak Senetlerine Yönelik Kontroller	24	Alacak senetleri için ayrıntılı bir hesap tutuluyor mu?	84,37	6,25	-	9,38
	25	Asli hesaplar ile senet yardımcı hesapları arasında mutabakat yapılıyor mu?	81,24	3,13	-	15,63
	26	Tahsilâtı imkânsız hale gelmiş alacak senetlerinin hesaplardan silinmesi için onay alınmakta mı?	84,37	-	3,13	12,50
Alacaklara Yönelik Kontroller	27	Müşterilerden gelen mutabakat mektupları, vezne ve alacak servisi ile ilişkisi olmayan bir kişi tarafından mı alınmaktadır?	46,87	40,63	6,25	6,25
	28	İşletmedeki kredi servisi, alacak hesaplarını tutan kişilerden bağımsız mı?	28,12	34,38	6,25	31,25

Alacak hesaplarında ve alacak politikalarında sağlanan başarı aynı zamanda yönetimde başarısı olarak kabul edildiğinden, alacaklara yönelik kontrollerin önemi oldukça büyüktür. Bunun için her işletmede alacaklar ve alacak senetleriyle ilgili olarak etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmalıdır. Etkinliği sağlayabilmek ve kontrol faaliyetlerini sağlıklı yapabilmek için alacak senetlerinin ayrıntılı hesaplarda takip edilmesi gerekmektedir. Bulgulara göre işletmelerin %84,37’si hesaplarını ayrıntılı olarak tutmaktadır. İşletmelerin %9,38’i bu soruyu cevapsız bırakarak, senet kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Asli hesaplar ile senet yardımcı hesapları arasındaki periyodik mutabakatlar işletmelerin %81,24’ünde yapılmaktadır. Bu sonuç işletmelerin alacak hesaplarını ayrıntılı olarak takip ettiklerini, aynı zamanda hesap bakiyeleri üzerinde kontrol ve denetimlerin yapılarak bakiyelerin doğruluğunu sağlıklı olarak takip edilebilmesine olanak sağlamaktadır.

Alacaklar ile tahsilâtı imkânsız hale gelmiş alacak senetlerinin kayıtlardan silinebilmesi ve etkin kontrollerin sağlanabilmesi için, alacakların kayıtlardan çıkarılmadan önce gerekli onayın alınması gereklidir. İşletmelerin %84,37'sinde bu onay işlemi yapılmaktadır. Bu işlemin yapılması sırasında onayı verecek olan kişi, nakit tahsilâtı yapmayan, nakit ve alacaklarla ilgili muhasebe kayıtlarını tutmayan bir kişi olması gereklidir. Kontrolün etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak için kayıtlardan çıkarılan senetli alacaklar, ileride doğabilecek bir tahsilât olasılığına karşı ayrı bir dosyada muhafaza edilmelidir.

Bazı işletmeler, tahsilâtı imkânsız hale gelmiş senetli alacaklarının, hukuk servisi tarafından takip edilmekte olduğunu ve mahkeme kararı sonrasında YMM onayı ile kayıtlardan çıkartıldığını belirtmişlerdir.

Alacaklarla ilgili bakiyenin doğruluğunu araştırmak ve bu hesap kaleminin varlığına güven getirmek amacıyla etkin kontrol önlemleri alınmalıdır. Bu konudaki en önemli kontrol prosedürü müşteriler ile mutabakat yapmaktır. Müşterilerden gelen mutabakat mektupları, vezne ve alacak servisi ile ilişkisi olmayan bir kişi tarafından alınmalıdır. Bu durum işletmelerin ancak %46,87'sinde gerçekleşmektedir. Yine bulgulara göre işletmelerin %40,63'lük kısmında mutabakat mektupları vezne ve alacak servisi ile ilişkisi bulunan kişiler tarafından alınmaktadır. Bu durum kontrol faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine ve aynı zamanda sağlıklı sonuçların elde edilmesine imkân vermemektedir.

İşletmelerin sadece %28,12'sinde kredi servisi, alacak hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olarak hareket etmektedir. Buna karşılık işletmelerin %31,25'i işletmelerinde kredi servisi bulunmadığını söyleyerek bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Etkin bir kontrolün sağlanabilmesi ve görevlerin ayrılığı ilkesinin benimsenebilmesi için, kredili satış yaptığımız müşterilerin borçlarını zamanında ödeyip ödemediklerini değerlendiren kredi bölümü, alacak hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olarak çalışmalıdır. Çünkü kredi servisi satış yapılmadan önce bu

müşterilerin durumlarını gözden geçirerek olası alacak kayıplarını önlemeyi amaçlamaktadır.

3.5 Stoklara Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Soruluş Amacı: İşletmelerin stoklarına yönelik kontrollerinin, güvenilir ve etkin bir biçimde var olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 29 ile 35 arasında yer alan sorular işletmelerin stoklarına ait kontrollerinin durumunu tespit etmeye yönelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre, bu alanlarda etkin bir iç kontrolün var olup olmadığı Tablo-15’de yüzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo–15: Stoklara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Stoklara Yönelik Kontroller	29	Stok kalemleri için ayrı stok kartları tutulmakta mı?	81,24	9,38	-	9,38
	30	Stok kayıtlarının yılda en az bir kere fiziki sayım sonuçları ile kontrolü yapılmakta mı?	81,24	3,13	3,13	12,50
	31	Fiziki sayım sonuçları, sayım fişleri ve cetvelleri güvenli bir şekilde kontrol altında tutulmakta mı?	81,24	3,13	3,13	12,50
	32	Fiziki stok sayımları, depo sorumlusundan ve stok hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olarak mı yapılmaktadır?	34,38	28,13	15,61	21,88
	33	Depodan çıkışlar sadece yazılı talepler üzerine mi yapılmaktadır?	81,24	9,38	3,13	6,25
	34	Depo çıkış ve giriş evraklarında teslim eden ve teslim alan kişilerin adı, soyadı ve imzaları bulunmakta mı?	90,62	3,13	-	6,25
	35	Stok kayıtları depo personelinin bağımsız kişiler tarafından mı tutulmaktadır?	40,62	46,88	6,25	6,25

Araştırma kapsamındaki inşaat işletmelerinde önemli düzeyde ve fazla sayıda stok kalemi bulunduğundan, stok hesapları ayrı bir öneme sahiptir. Stokların doğru ve sağlıklı olarak raporlanabilmesi için, iç kontrol sistemi etkin hale getirilmeli ve stok kalemlerinin her biri için ayrıntılı stok hesabı tutulmalıdır. Araştırma kapsamındaki inşaat işletmelerinin %81,24'ü, bünyelerinde mevcut bulunan stok kalemlerini ayrıntılı olarak tutmaktadırlar. Bu durum stoklardaki kontrol etkinliği anlamında olumlu bir sonuçtur.

Ayrıntılı olarak tutulan stok kalemlerinin, işletmelerin %81,24'ünde yılda en az bir kere fiziki sayım yapılarak, defter kayıtları ile karşılaştırılarak kontrolünün yapıldığı tespit edilmiştir. Güvenilir ve ayrıntılı bir kayıt düzeni, işletmede daha sık sayımlar (sürekli envanter) yapılarak etkin bir iç kontrol sisteminin var olmasını sağlayabilir. Sayımların yılda en az bir kere değil sürekli olarak yapılması, stok kayıplarını ve stok giriş çıkışlarında ortaya çıkabilecek hileleri ortadan kaldırarak kontrollerin etkinliğini arttıracaktır.

İşletmelerin %12,50'si inşaat taahhüt işi yaptıklarından dolayı bünyelerinde stok bulundurmadıklarını ve işlerini taşeron firmalara yaptırdıklarını söyleyerek soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Stoklar ile ilgili yeterli bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesi için fiziki sayım sonuçlarının, sayım cetvellerinin, stok kayıtlarının ve stoklarla ilgili her türlü belgenin fiziki olarak korunması ve kontrol altında tutulması gerekmektedir. İşletmelerin %81,24'ünde bu durumun geçerli olduğu görülmüştür. Stoklarla ilgili belgelerin kayıtlara geçirilmesi ve geriye dönük olarak kontrol faaliyetlerinin yürütülebilmesi için bu durum önem arz etmektedir. Aynı zamanda cevaplayıcı işletmelerin %12,50'si stok bulundurmadıklarını belirttiklerinden dolayı bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Bulgulara göre işletmelerin sadece %34,38'inde fiziki stok sayımları, depo sorumlusundan ve stok hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olarak yapılmaktadır. Etkin stok kontrolü açısından bu oran oldukça düşüktür. Görevlerin ayrılığı ilkesi gereği fiziki, stok sayımları, depo sorumlusu, stok kabul elemanı ve stok kayıtlarını tutan kişilerden bağımsız olarak gerçekleştirilirse, etkinlik sağlanabilir.

İşletmelerin %21,13'ü stok sayımlarını bağımsız bir kişi tarafından değil, bizzat depo sorumlu tarafından yapıldığını ve nadiren sayımlara iç ve dış denetçilerin katıldığını söylemişlerdir. Diğer bir sonuç ise, işletmelerin %21,88'i bu soruyu cevapsız bırakmayı tercih etmişlerdir.

İşletmelerin %81,24'ünde depolarda bulunan stokların çıkış işlemleri yazılı talepler üzerine yapılmaktadır. İşletmelerin çoğunluğunda stok çıkışların yazılı olarak gerçekleştirilmesi, hata, hile ve yolsuzlukların önlenmesi için önemlidir.

Stok giriş işlemlerine yönelik elde edilen bulgulara göre işletmelerin %90,62'sinin depo giriş ve çıkış evraklarında, teslim eden ve teslim alan kişilerin adı, soyadı ve imzaları bulunmaktadır. Stok giriş çıkış evraklarında ilgili günün tarihi, kişilerin adı, soyadı ve imzasının bulunması, geriye dönük olarak yapılacak kontrollerde etkinlik sağlayacaktır. Ayrıca görevlerin ayrılığı ilkesi gereği, stok giriş ve çıkış işlemleri yetkilendirilmiş personel tarafından yapılmalıdır.

Bulgulara göre işletmelerin %40,62'sinde stok kayıtları, depo personelinin bağımsız olan kişiler tarafından tutulmaktadır. Buna karşılık işletmelerin %46,88'inde stok kayıtları aynı kişiler tarafından tutulmaktadır. Daha önceden de belirtildiği üzere, etkinliğin sağlanabilmesi ve kontrol faaliyetlerinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, görevlerin ayrılığı ilkesi gereği işlemi yapan kişi ile işlemi kayıtlara geçiren kişi farklı olmalıdır. Bu durum yolsuzluk ve kayıpların önlenmesine katkı sağlayacaktır.

3.6 Satışlara ve Satın Almalara Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Soruluş Amacı: İşletmelerin satışlarına ve satın almalarına yönelik kontrollerinin, güvenilir ve etkin bir biçimde var olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 36 ile 45 arasında yer alan sorular işletmelerin satışlarına ve satın almalarına ait kontrollerinin durumunu tespit etmeye yönelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre, bu alanlarda etkin bir iç kontrolün var olup olmadığı Tablo-16'da yüzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo-16: Satışlara ve Satın Almalara Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Satın Almalara Yönelik Kontroller	36	İşletmede ayrı bir satın alma bölümü var mı?	65,62	18,75	12,50	3,13
	37	Tüm satın alım siparişleri yazılı mı?	87,49	3,13	9,38	-
	38	Tüm satın alım siparişleri seri numaralı mı?	43,74	37,50	15,63	3,13
	39	Teslim alma tutanakları seri numaralı mı?	46,87	37,50	12,50	3,13
	40	Sipariş formlarının ve teslim alma tutanaklarının bir kopyası alınmakta mı?	81,24	15,63	3,13	-
	41	Satıcılara yapılan iadeler muhasebe servisine bildiriliyor mu?	100	-	-	-
	42	İade işlemlerinde sevk ve iade teslim tutanakları düzenleniyor mu?	96,87	-	3,13	-
Satışlara Yönelik Kontroller	43	Kesilen satış faturaları ile alınan sipariş ve sevk tutanakları karşılaştırılıyor mu?	96,87	-	-	3,13
	44	Satış faturaları ekleriyle birlikte faturayı düzenleyen kişiden ayrı bir kişinin onayına sunuluyor mu?	87,49	6,25	3,13	3,13
	45	İptal edilen faturalar saklanıyor mu?	96,87	-	-	3,13

İşletmelerin %65,62'sinde ayrı bir satın alma bölümü bulunmaktadır. Yine işletmelerin %12,50'sinde satın alma bölümü tamamen ayrı değil, kısmen ayrı olarak faaliyetini sürdürmektedir. Satın alma faaliyetleri en ekonomik şartlarda en kaliteli ürünün alınması için işletme yöneticileri düzeyinde büyük önem taşımaktadır. Bu faaliyetlerin sağlıklı yürütülmesi ve uygun bir biçimde sonuçlandırılması için, işletmenin organizasyon yapısının buna uygun olarak oluşturulması gerekmektedir.

Bulgulara göre işletmelerin %87,49'unda satın alım siparişleri yazılı olarak yapılmaktadır. Bu oranın yüksek olması iç kontrol sisteminin etkinliği ve işlemlerin kontrol edilebilirliği açısından önemlidir. Çünkü yazılı olmayan bir sipariş emri kayıt altına alınamaz, kayıtlara geçmeyen bir emrinde kontrol edilebilmesi mümkün değildir.

Araştırmaya katılan bir işletme kontrol etkinliğini arttırmak ve evrak kayıplarını önleyebilmek için, satın alım siparişlerini, teslim alma ve iade tutanaklarını hazır bilgisayar programları ve yazılımları ile bölümler arası entegreli olarak gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir.

Satın almalara yönelik kontrol faaliyetlerini güçlendirebilmek için tüm satın alım siparişleri önceden matbu olarak seri numaralandırılmış olması gerekmektedir. İşletmelerin %43,74'ünde önceden numaralandırma işlemi yapılmıştır. Bu bulgu, işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlayabilmesi açısından yetersiz bulunmuştur. Yine araştırma bulgularına göre işletmelerin %37,50'sinde numaralandırma işlemi bulunmamaktadır. Bu durum satın alma işlemlerinin takibini zorlaştırdığı gibi, kontrol edilebilme özelliğini de ortadan kaldırmaktadır.

İşletmelerde teslim alma tutanaklarının da %37,50'si numaralandırma işlemi yapılmadan düzenlenmektedir. Sadece işletmelerin %46,87'sinde teslim alma tutanakları önceden seri numaralıdır. Bu bulgu teslim alma ve satın alma işlemlerinin kontrolü açısından yetersiz bulunmuştur. İşletmelerde gerçekleştirilen satın alma ve teslim alma faaliyetlerinin, iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlamak anlamında yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir.

Bulgulara göre işletmelerin %81,24'ü sipariş formlarının ve teslim alma tutanaklarının bir kopyasını alarak arşivlemektedirler. İşletmelerde muhasebe kontrollerinin sağlanabilmesi için asıl evraklardan kopya alınması ve ilgili kayıtların ekine koyulup saklanması gereklidir. Bu durumun %81,24'lük bir oranla işletmelerde görülmesi, kontrol edilebilirlik açısından önemlidir.

Araştırmaya katılan inşaat işletmelerinin tamamında satıcılara yapılan iade işlemleri muhasebe servisine bildirilmektedir. Bu durum işletmelerin departmanları arasında iletişimin kuvvetli olduğunu göstermektedir. İşletmelerde etkinliğin sağlanabilmesi için, iyi bir bilgi akışının gerçekleştirilmesi gereklidir.

Bulgulara göre iade ve sevk işlemlerinde, işletmelerin %96,87'si teslim tutanakları düzenlemektedir. İade işlemleri tutanaklarda özellikle belirtilmeli ya da ayrı bir iade tutanağı düzenlenmeli ve yetkilendirilmiş kişilere teslim edilmelidir. İade işlemi belirtilmemiş tutanakların, satış işlemi olarak kabul edildiği gibi, yetkilendirilmemiş kişilere teslim işlemleri yapıldığında ise kayıpların olabileme olasılığı yüksektir.

İşletmelerin iç kontrol sistemlerini, doğru evraklar üzerinden, doğru hesaplara kayıt yapabilmelerine olanak sağlayacak ve ilgili belgeleri karşılaştırabilecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bulgulara göre işletmelerin %96,87'si kesilen satış faturaları ile alınan sipariş ve sevk tutanaklarını karşılaştırmaktadır. Bu işlem yetkilendirilmiş kişiler tarafından yapılmalı ve belgelerin birbiriyle uyumlu olduğu anlaşıldıktan sonra kayıtlara geçirilmelidir.

Bünyelerinde stok bulundurmeyan işletmeler, sevk, iade, teslim ve satın alma tutanaklarını düzenlemediklerini, bu yüzden hak edişlerle faturaları karşılaştırarak kontrolü sağladıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %87,49'unda satış faturaları, ekleriyle birlikte faturayı düzenleyen kişiden ayrı olarak, yetkili bir kişinin onayına sunulmaktadır. Bu oranın yüksek olması kontrolün sağlanabilmesi açısından önemlidir. Yetkili kişinin kontrolünden ve onayından sonra işlem sonuçlandırılmalıdır.

Bulgulara göre işletmelerin %96,87'sinde iptal işlemi gerçekleştirilen faturaların saklandığı tespit edilmiştir. Geriye dönük kontrollerin sağlanabilmesi için iptal edilen faturaların arşivlenerek, muhafaza edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde tespit edilen oranın yüksek olması, iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmaktadır.

3.7 Ücret Ödemelerine Yönelik Sorular İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Soruluş Amacı: İşletmelerin ücret ödemelerine yönelik kontrollerinin, güvenilir ve etkin bir biçimde var olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Bulgular ve Değerlendirilmesi: 46 ile 49 arasında yer alan sorular işletmelerin ücret ödemelerine ait kontrollerinin durumunu tespit etmeye yönelik olup, cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre, bu alanlarda etkin bir iç kontrolün var olup olmadığı Tablo-17’de yüzdesel oranlar ile tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo–17: Ücret Ödemelerine Yönelik Kontrollerin Yüzdesel Dağılımı

		Sorular	Evet %	Hayır %	Kısmen %	Cevapsız / Açıklama %
Ücret Ödemelerine Yönelik Kontroller	46	Ücret bordroları hazırlanırken yazılım programlarından yararlanılıyor mu?	93,74	-	3,13	3,13
	47	Bordrolar, bordroyu hazırlayan kişi dışında başka biri tarafından kontrol ediliyor mu?	71,87	18,75	6,25	3,13
	48	Ücret ödemeleri banka aracılığı ile mi yapılmakta?	96,87	-	3,13	-
	49	Ücret bordroları ödeme yapılmadan önce yetkili kişinin onayına sunulmakta mı?	87,49	9,38	-	3,13

Araştırmaya katılan inşaat firmalarının birçoğunda, çalışan işçilerin fazla sayıda olmasından dolayı, ücret ödemeleri, işletmelerin ana maliyet ve gider kalemlerini oluşturmakta ve yüksek önem taşımaktadır. Bu yüzden işletmelerdeki ücret ödemelerine yönelik iç kontrol yapısının, olabilecek hata ve yolsuzlukları önlemeye yönelik olarak yapılandırılmalıdır.

Ücretlerin hesaplanması ve sağlıklı olarak ödemelerinin yapılabilmesi için, işletmelerin %93,74'ü bordroları hazırlarken bilgisayar ve yazılım programlarından yararlanmaktadır. Bu bulgu önemli olmakla birlikte, daha fazla bilgisayar ve yazılımlardan faydalanılması, işletmelerdeki ücretlerin hesaplanması ve ödenmesi ile ilgili olarak, oluşabilecek hataların sayısını azaltacaktır.

Bulgulara göre işletmelerin %71,87'sinde bordrolar, bordroyu hazırlayan kişiden bağımsız olarak çalışan, başka bir kişi tarafından kontrol edilmektedir. İşletmeler bu bordro kontrolünü yapan kişilerin, personel şefi ya da müdürü, muhasebe müdürü, SMMM ya da denetim firmasının elemanları olduğunu söylemişlerdir. İşletmelerde bordroları hazırlayan ile kontrol eden kişilerin farklı olması olumlu bir bulgudur. Ancak işletmelerin %18,75'inde bu konuda kontrol eksikliklerinin olduğu saptanmıştır.

Ücretlerin ödenmesi, güvenlik açısından dikkat edilmesi gereken bir aşamadır. Hata ve yolsuzlukların önlenmesi için, ücret bordrolarının bankalar aracılığı ile ödenmesi gereklidir. Ücret ödemeleri kasadan nakit olarak yapılıyor ise, ödeme makbuzuna kişinin adı, soyadı, ödeme tarihi bilgisi yazılarak imzası alınmalıdır. Ancak işletmelerin %96,87'sinde ücret ödemeleri banka aracılığı ile yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu oranın yüksek olması, ücret ödemelerine yönelik iç kontrollerin etkinliğini arttırmaktadır.

Ücret ödemeleri önemli ve ayrıntılı oldukları için, iç kontrol sisteminin önemli bileşenlerinden biri olan görevlerin ayrılığı ilkesine göre, yetkilendirilmiş personeller tarafından kontrol edilerek onaylanmalı ve daha sonra ödeme işlemi yapılmalıdır. Bulgulara göre bu durumun, işletmelerin %87,49'unda gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Böylece hazırlanan ücret bordrolarının, ödeme aşamasına geldiğinde bir kez daha kontrol işleminden geçmesi sağlanmaktadır. Bu da, iç kontrol sisteminin etkinliği anlamında olumlu bir sonuçtur.

Genel olarak araştırmanın amacını tespit etmek için çalışmaya katılan KOBİ'lere iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik sorular yöneltilmiş ve mevcut durumları incelenerek kontrol eksiklikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre KOBİ'lerin kontrol faaliyetlerini hangi alanlarda hangi oranda gerçekleştirdiği ve iç kontrol sisteminin etkinliğini nasıl etkilediği açıklanmış, aynı zamanda etkinliğin zayıf olduğu noktalarda işletmelere görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

İncelenen işletmelere genel olarak bakıldığında iç kontrol sistemlerinin en zayıf olduğu noktalar, bölümler halinde aşağıda belirtilmiştir.

- ◆ Yönetimin iç kontrol sistemine bakışına yönelik olarak; çalışanların rotasyona tabi tutulmadığı görülmüştür.
- ◆ Muhasebe işlemlerine ve nakit hareketlerine yönelik olarak; muhasebe, üretim, satın alma, pazarlama gibi departmanların birbirinden bağımsız olarak çalışmadığı görülmüştür.
- ◆ Çeklere ve bankalara yönelik olarak; çekler imzaya sunulduğunda ekine faturaların konulmadığı, çekleri imzalayan kişilerin defter kaydı yapmalarının yasaklanmadığı ve faturalara “ödenmiştir” kaşesinin basılmadığı görülmüştür.
- ◆ Alacaklara ve alacak senetlerine yönelik olarak; kredi servislerinin, alacak hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olmadığı görülmüştür.
- ◆ Stoklara yönelik olarak; stok kayıtlarının, depo personelinin bağımsız olan kişiler tarafından tutulmadığı görülmüştür.
- ◆ Satışlara ve satın almalara yönelik olarak; satın alım siparişleri ve teslim alma tutanaklarının seri numaralı olmadığı görülmüştür.
- ◆ Ücret ödemelerine yönelik olarak; zayıf noktaya rastlanmamıştır.

İşletmelerde bulunan kontrol zayıflıkları genel olarak değerlendirildiğinde ise, kontrol eksikliğinin, işletmelerin görevlerin ayrılığı ilkesine uymamalarından ve fiziki kontrolleri ihlal etmelerinden dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

İncelenen işletmelere genel olarak bakıldığında iç kontrol sistemlerinin en etkin olduğu noktalar, bölümler halinde aşağıda belirtilmiştir.

- ◆ Yönetimin iç kontrol sistemine bakışına yönelik olarak; işletmelerin bünyelerinde bir kontrolör ya da iç denetçinin bulunduğu, yönetici ve çalışanların sorumluluklarının belirlendiği görülmüştür.
- ◆ Muhasebe işlemlerine ve nakit hareketlerine yönelik olarak; kasa makbuzlarına yönelik oluşturulan kontrollerin güçlü olduğu görülmüştür.
- ◆ Çeklere ve bankalara yönelik olarak; banka ekstrelerinin direkt olarak mutabakatı hazırlayan kişiye gönderildiği görülmüştür.
- ◆ Alacaklara ve alacak senetlerine yönelik olarak; alacak senetleri için ayrıntılı hesap tutulmakta ve tahsilâtı imkânsız hale gelmiş alacak senetlerinin kayıtlardan silinmesi için onay alındığı görülmüştür.
- ◆ Stoklara yönelik olarak; depo giriş ve çıkış evraklarında teslim eden ve teslim alan kişilerin adı, soyadı ve imzalarının bulunduğu görülmüştür.
- ◆ Satışlara ve satın almalara yönelik olarak; satıcılara yapılan iade işlemlerinin muhasebe servisine bildirildiği görülmüştür.
- ◆ Ücret ödemelerine yönelik olarak; ücret ödemelerinin banka aracılığı ile yapıldığı görülmüştür.

İşletmelerde bulunan etkin kontroller genel olarak değerlendirildiğinde ise, kasa giriş çıkış işlemlerine yönelik kontrollerin daha detaylı oluşturulduğu, yine nakit ile ilişkili olduğundan ücret ödemelerine yönelik kontrollerin sıkı tutulduğu gözlemlenmiş ve işletmelerin likiditesi yüksek olan kalemlere daha fazla önem verdiği, bu alanda kontrol prosedürlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Dünyada sürekli olarak gelişen rekabet ortamı, işletmelerin; kendilerini yeniden yapılandırma, örgütsel anlamda yenilenerek sermaye yapılarını güçlendirme, varlıklarını koruma ve olası hataları ortadan kaldırarak güvenilir finansal bilgilere, aynı zamanda da kontrol ortamına olan gereksinimlerini arttırmıştır. Bu kapsamda işletmelerin büyümesi, işlem hacimlerinin artması ve faaliyetlerinin karmaşık bir hale gelmesi nedeniyle, etkin bir iç kontrol sistemine sahip olan örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmuştur.

İşletmelerin ve karar alıcıların doğru, güvenilir finansal bilgiye olan ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılayabilmek için örgüt yapılarının içinde, etkinliği sağlanmış iç kontrol sistemlerine olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Bu durumun ulusal ve uluslararası nedenleri vardır. Başta ABD’de Enron ve Worldcom gibi dev firmalarda yaşanan denetim ve muhasebe skandallarının olması, devamında dünyada finans sektörü başta olmak üzere ortaya çıkan istikrarsızlık ve kriz ortamı, işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin ne derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dünyada meydana gelen skandallar sonucunda ortaya çıkan istikrarsız durumdan etkilenen ulusal ve uluslararası firmaların, etkin bir iç kontrol sisteminin olmadığı aynı zamanda da bu eksikliği göz ardı ettikleri görülmektedir.

Skandalların ardından iç kontrol sisteminin önemi üzerinde durulmuş ve etkinliğini sağlayabilmek için 2002 yılında Sarbanes Oxley Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanun, iç kontrollerin daha sağlıklı ve etkin olarak yapılmasını ve denetim işlemi yapan firmaların bazı hizmetlerini sınırlandırmayı amaçlamıştır. Daha sonra ise etkin iç kontroller ve kurumsal yönetim yoluyla finansal raporlama kalitesini arttırmayı amaçlayan ve özel sektör organizasyonu olan COSO, beş başlıktan oluşan “İç Kontrol-Bütünleşik Yapı” adlı dokümanını yayınlamıştır. Dokümanda yer alan başlıklar; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözlemlerdir.

Etkili ve güvenilir örgüt yapılarını tamamlayan ve destekleyen iç kontrol sistemlerinin; işletme varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, hata ve yolsuzlukları engellemek gibi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için COSO'nun belirlemiş olduğu beş başlık kapsamında oluşturulması ve yürütülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Şeffaflık, açıklık, güvenilirlik ve hesap verebilirlik kavramları ile ifade edilen kurumsal yönetimin olmazsa olmaz unsurlarından biride etkin bir iç kontrol sistemidir. Etkinliği sağlanmış bir iç kontrol sistemi, kayıpların, hata ve hilelerin oluşumunu azaltmaya yardımcı oluyorsa, bağımsız denetçiler denetim planını hazırlarken işletmenin kontrol riski seviyesini, düşük kabul ederek denetim çalışmalarının kapsamını daraltma imkânına sahip olacaktır. Bu da işletmelerin güvenilirliği açısından önemli bir sonuçtur.

İşletmelerde iç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik olan bu çalışmada, iç kontrol sisteminin kavramsal çerçevesi anlatıldıktan sonra inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığını, aynı zamanda kontrol yetersizliklerinin ise hangi alanlarda var olduğunu tespit etmeye yönelik soru formu ile bir pilot araştırma yapılmıştır. İç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik soru formu çalışmasından elde edilen bulgular incelenmiş ve kontrol faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği, etkin bir iç kontrol sisteminin ve örgüt yapısının ne şekilde oluşturulacağı konusunda ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Araştırma kapsamında tespit edilen kontrol eksikliklerinin, işletmelerin görevlerin ayrılığı ilkesine uymamalarından ve fiziki kontrolleri ihlal etmelerinden dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler personel yetersizliği, zaman ve kontrol faaliyetlerinin maliyetli olduğuna dair gerekçeler göstermek yerine, mutlaka iç kontrol sistemlerini oluşturmalı ve bu kontrol faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürmeye çalışmalıdırlar.

Sonuç olarak, teknolojinin sürekli geliştiği bir ortamda rekabet için yeni teknikler geliştirilirken, etkin bir iç kontrol sistemini maliyet unsuru olarak değil, rekabet unsuru olarak görmek daha sağlıklı olacaktır. İşletmelerin doğru ve güvenilir finansal raporlar oluşturabilmesi için, etkin iç kontrolleri sadece finansal alanlarda değil finansal olmayan alanlarda da kullanması ve etkin iç kontrol sistemini oluşturması gerekmektedir. Bunu yaparken işletmeler, mevcut kontrol yordamlarına bağlı kalmamalı ve etkinliğin sürekliliğini sağlayabilmesi için iç kontrol sistemini günün şartlarına göre sürekli güncellemeli ve geliştirmelidir.

“İşletmelerde İç Kontrol Sistemi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İnşaat İşletmelerinde Pilot Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmada, işletmelerin bir parçası olan iç kontrol sisteminin oluşturulması, kontrol faaliyetlerinin gerekliliği ve önemi, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi aynı zamanda da etkinliğinin nasıl sağlanacağı konularından bahsedilmiştir. Çalışma konusu pilot araştırma düzeyinde incelenmiş olup, konu daha geniş kapsamlı olarak araştırılabilir. Bundan sonraki çalışmalarda, iç kontrol sisteminin durum tespiti daha büyük ölçekli firmalar perspektifinden incelenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAP VE MAKALELER

- AKIŞIK, Orhan: “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:14, Ocak 2005, s.89–102.
- AKSOY, Tamer: “Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal Ve Uluslararası Düzenlemelere Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:73, Ekim-Kasım-Aralık 2005, s.168–202.
- AKSOY, Tamer: “Kurumsal Yönetim Bağlamında Sarbanes-Oxley Yasası’nın Bağımsız Denetim Firmalarına Yönelik Getirdiği Temel Düzenlemeler”, **ASMMMO Bülten**, Sayı:165, Mart-Nisan 2006, s.6-11.
- AKSOY, Tamer: “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:72, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, s.138–164.
- AKSOY, Tamer: **Tüm Yönleriyle Denetim**, Ankara, Yetkin Yayınları. 1.Cilt. 2.Baskı. 2006.

ALTAY, Oğuzhan,
Aydanur GACENER:

“KOBİ’lerin Finansman Sorunlarının
Çözümünde Banka Dışı Finansal Kurumlar ve
Venture Capital Örneği”, İstanbul, Alkım
Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans
Dergisi**, Ocak-Şubat 2003, s.1–13.

ARENS, Alvin A.,
Ranald J. ELDER,
Mark S. BEASLEY:

Auditing and Assurance Services, Eleventy
Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

ATAMAN, Ümit., Rüstem
HACİRÜSTEMOĞLU, Nejat
BOZKURT:

Muhasebe Denetimi Uygulamaları, İstanbul,
Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001.

AYKAÇ, Mustafa, Zeki
PARLAK, Süleyman
ÖZDEMİR:

**Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün
Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler**,
İstanbul, İTO Yayınları, Yayın No:2008/24,
2008.

BAŞAR, Mehmet:

Basel II Düzenlemeleri ve KOBİ’ler,
Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın
No:196, 2007.

BAŞPINAR, Ahmet:

“Kamuda İç Denetim ve Merkezi
Uyumlaştırma Fonksiyonu”, Maliye Bakanlığı
Yayınları, **Maliye Dergisi**, Sayı 151, Temmuz-
Aralık 2006, s.23–42.

BENLİGİRAY, Yılmaz., Sabri
BEKTÖRE:

Muhasebe Uygulamaları, Eskişehir,
Açıkoğretim Fakültesi Yayınları, Yayın
No:867, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1675,
Eylül 2006.

- BOZKURT, Nejat: **Muhasebe Denetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4.Baskı, Mart 2006.
- CANDAN, Ekrem: “Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar”, Ankara, **Mali Yönetim ve Denetim Dergisi**, Sayı:38, Mayıs-Haziran 2006, s.1–23.
- Commission of The European Communities: **“The Activites of The European Union For SMEs - SME Envoy Report”**, Brussels, Sec:25, 2005.
- CÖMERT, Nuran: “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında İç Denetim ve İç Kontrol”, İstanbul, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:21, Kış 2008, s.23–28.
- ÇAVUŞOĞLU, Mustafa., Osman DURU: “İç Denetim”, **Siyasal Vakfı Bülteni**, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları ve Mensupları Vakfı Yayınları, Sayı:20, Aralık 2007.
- ÇİFTÇİ, Yavuz., Alper ERSERİM: “İç Kontrol Sistemi - Bağımsız Denetim İlişkisi İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerin İncelenmesi”, MÖDAV Yayınları, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:9, Sayı:3, Eylül 2007, s.74–98.
- ÇOLAKOĞLU, Mustafa H.: **KOBİ Rehberi**, Ankara, Yorum Matbaacılık, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Genel Yayın No:359, Nisan 2002.

- DEMİRBAŞ, Mahmut: “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7, Bahar 2005.
- DOYRANGÖL, Nuran C.: “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:60, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s.1–8.
- DURMUŞ, Cem Niyazi., Oktay TAŞ: **SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1.Baskı, Haziran 2008.
- ELİTAŞ, Cemal: “İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:69, Ekim-Kasım-Aralık 2004, s.220–238.
- ELİTAŞ, Cemal., Yaşar ÖZDEMİR: “Bankalarda İç Kontrol Sistemi”, Ankara, Gazi Üniversitesi, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2006, s.143–154.
- ERDOĞAN, Melih: **Denetim Kavramsal Ve Teknolojik Yapı**, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, 3.Baskı, Mart 2006.

ERGİN, Hüseyin., Şerafettin
SEVİM:

“Kurumsal Yönetimin Öğesi Olarak Denetim Komitesinin Etkinliği ve İMKB’ye Kayıtlı Şirketlerde Bir Araştırma”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:25, Mayıs 2008, s.1–21.

EŞKAZAN, Ali Rıza:

“Denetim Komiteleri ve İç Denetim”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:7, Bahar 2003.

GAUTHIER, Stephan J.:

Understanding Internal Control, Government Finance Review, No:1, y.y., February 2006.

GENÇTÜRK, Mehmet:

“KOBİ’lerin Finansmanında Yurt Dışında Çalışanların Sağladıkları Katkı ve Gölhisar İlçesi Örneği”, **İstanbul, Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:25, Ocak 2005, s.195–207.

GÖKALP, Füsun:

“Genel Hatlarıyla İle Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi”, Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, **Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi-Analiz**, 5.Cilt, Sayı:14, Ekim 2005, s.107–115.

GÖNÜLAÇAR, Şener:

“İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler”, **Mali Hukuk Dergisi**, Sayı:130, Temmuz-Ağustos 2007, s.1–21.

- GÖSTERİCİ, Hüseyin: “Kamu İç Mali Kontrol Sisteminde İç Denetimin Bağımsızlığı – Fonksiyonel Bağımsızlık”, İstanbul, **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı:295, Mart 2006, s.177-187.
- GÜREDİN, Ersin: **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 11.Baskı, 2007.
- İSMMMO: **II. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu VIII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Denetim Komiteleri ve Bağımsız Denetimin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi**, İstanbul, İSMMMO Yayınları, Yayın No:92, 2008.
- KALDER Türkiye Kalite Derneği: **EFQM Öz Değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, İstanbul, 2005.
- KAVVAL, Hasan: **“Muhasebe Denetimi Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle”**, Ankara, Gazi Yayınevi, 2005.
- KAYA, Aslan., Halit DEMİRAL: “Vergi İncelemelerinde İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerinden Yararlanma Olanakları”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:3, Ocak 2001, s.81–90.
- KEPEKÇİ, Celal: **Bağımsız Denetim**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 5.Baskı, Ekim 2004.

- KEPEKÇİ, Celal: **İç Kontrol Sistemi**, Ankara, TESMER Yayınları, Yayın No:6, 1994.
- KEPEKÇİ, Celal: **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:251/171,1982.
- KİRACI, Murat; “Bir Bilgisayar Destekli Denetim Tekniği Olarak Paralel Simülasyon Tekniği”, İSMMMO Yayın Organı, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:68, Eylül 2004, s.1–10.
- KİSHALI, Yunus., Davut PEHLİVANLI: “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, İstanbul, MUFAD, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:30, Nisan 2006, s.75–87.
- KURT, Ganite., Veli ÖZTÜRK: “Basel II ve Yeni TTK Tasarısı Çerçevesinde KOBİ’lerin UFRS’ye Uyum Gerekliliği ve Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Ankara, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, TÜRMOB Yayınları, Sayı:24, Ocak 2008, s.34–46.
- KÜÇÜKÇOLAK, Ali: **KOBİ’lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul, İMKB Yayınları, Ekim 1998.
- LANNOYE, Mary A.: “Evaluation of Internal Controls – A General Framework and System of Reporting”, Michigan, **State of Michigan Office of Financial Management**, 1999.

- MEİGS, Walter B., Robert F.
MEİGS, E. John LARSEN: **Principles of Auditing**, Revised Edition, Richard D.Irwin, Homewood, 1977.
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer: **Türkiye’de KOBİ’ler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 6.Baskı, 2007.
- ÖLMEZ, Hüseyin: “KOBİ’lerin Finansmanı Bu Alanda Yapılan Kıt Kaynakların İsrafi ve Çözüm Önerileri”, İstanbul, Alkım Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:29, Mart-Nisan 2003.
- ÖNDEŞ, Turan: “KOBİ’lerde Verimliliği Arttırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması Ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Soruları”, Ankara, TÜRMOB Yayınları, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:2, Ekim 2000, s.79–86.
- ÖZGENER, Şevki: “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, Kayseri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, s.137–161.
- SALTIK, Nihal: **İç Kontrol Öz Değerlendirme**, Ankara, Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, 2006.
- SALTIK, Nihal: “İç Kontrol Standartları”, Ankara, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı:26, Yaz 2007, s.58–69.

- TOKAÇ, Ahmet: **Uygulamacı Gözüyle İşletmelerde Muhasebe Organizasyonu ve Denetimi**, İstanbul, Tunca Kitabevi, 1.Baskı, Ocak 2006.
- TÜSİAD: **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, Yayın No:336, Aralık 2002.
- ULUDAĞ, İlhan., Vildan SERİN: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:25, 1991.
- Uluslararası Denetim Standartları: **“Uygulama Önerisi 2120.A1–2: Kontrol Süreçlerinin Yeterliliğini Değerlendirmede Kontrol Öz Değerlendirme Yönteminin Kullanılması”** Madde 3, The Institute of Internal Auditors, Haziran 2001.
- UYAR, Süleyman: “Denetim Komitesi Oluşumunu Etkileyen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi”, Ankara, **TÜRMOB, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Yayın No:12, Nisan 2004, s.109–128.
- UZAY, Şaban: **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:132, 2000.
- UZUN, Ali Kamil: “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve İç Denetim”, İstanbul, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:16, Sonbahar 2006.

- UZUN, Fuat: “İç Denetim ve Fransa Uygulaması”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, Cilt:12, Sayı:9, Eylül 2007, s.1–11.
- YAMAN, Adem: “Kamu İç Kontrol Sisteminin Başarı Faktörleri”, Legal Yayıncılık, **Mali Hukuk Dergisi**, Sayı:138, Kasım-Aralık 2008, s.3–12.
- YAŞAR, Serpil., Ayhan TOPÇU: “**Basel II Sürecinde KOBİ’ler: Sermaye Piyasaları ve Anadolu Yaklaşımı Çerçevesinde Konunun Değerlendirilmesi Araştırma Raporu**”, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Dairesi, AYT-SYA–2008/1, 31 Ocak 2008.
- YAVUZ, Salih Tanju: “İç Kontrol Fonksiyonu’nun Bileşenleri”, Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:42, Eylül 2002, s.39–56.
- YILANCI, F.Münevver: **İç Denetim Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma**, Ankara, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Eylül 2006.
- YILANCI, Münevver: “Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, Ankara, TÜRMOB, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı:8, Ocak 2003, s.23–34.
- YURTSEVER, Gürdoğan: “Türk Bankacılığının Kontrol ve Denetim Yapısı İçinde İç kontrol Merkezlerinin Yeri”, İstanbul, Alkım Yayıncılık, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Kasım-Aralık 2003.

RESMÎ GAZETELER

3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli
Sanayi Geliştirme ve Destekleme
İdaresi Başkanlığı Kurulması
Hakkında Kanun:

**20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi
Gazete.**

Kamu İç Kontrol Standartları
Tebliği:

**5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol
Kanunu, 26 Aralık 2007 tarih ve 26738
sayılı Resmi Gazete.**

5411 sayılı Bankacılık Kanunu:

**01 Kasım 2005 tarih ve mükerrer 25983
sayılı Resmi Gazete.**

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Açık Öğretim Fakültesi, “Denetim ve Analiz 5”, (Çevrimiçi) http://aof-ders-notlari.blogspot.com/2008/09/denetim-ve-analiz-5.html, 26 Ocak 2009.
ALPMAN, Gökhan: “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması”, II. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, (Çevrimiçi) http://archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/08sempozyum/sempozyum2007_sunumlar/1GUN/1GUN_3SALON_03/GOKHAN%20ALPMAN.ppt, 07 Kasım 2008.
ALPMAN, Gökhan: “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması”, (Çevrimiçi) http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/Makaleler/Ic%20Kontrol%20Sistemi%20Etkinlik%20Sağlamak.pdf, 05 Ocak 2008.
AYTEKİN, Zeki: “Alacakların Denetimi”, (Çevrimiçi) http://www.platformiletisim.com/malimusavir/yazarde.asp?idyazi=69, 23 Ocak 2009.
COLBERT, Janet L., Paul L. BOWEN: “A Comparison of Internal Controls: COBIT®, SAC, COSO and SAS 55/78”, (Çevrimiçi) http://www.kudrin.ru/files/prof/ic/ic_concepts_en.doc, 30 Aralık 2008.
Comptroller of The Currency Administrator of National Banks: “Comptroller’s Handbook - Internal Control”, Ocak 2001, (Çevrimiçi) http://www.occ.treas.gov/handbook/intcntrl2.pdf, 03 Ocak 2009.
COSO: “Internal Control – Integrated Framework”, Executive Summary, (Çevrimiçi) http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf, 02 Ocak 2009.

COSO: “Internal Control Over Financial Reporting – Guidance For Smaller Public Companies”, Volume 1: Executive Summary, June 2006, (Çevrimiçi) http://www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary.pdf, 21 Kasım 2008.
ÇABUK, Adem., Ufuk A. AKSOY: “KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, (Çevrimiçi) http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s16/makale/c9s16m3.pdf, 08 Aralık 2008.
Dosa Danışmanlık: “KOBİ’lerde İç Kontrol”, (Çevrimiçi) http://www.isletme.biz/risk-yonetimi/kobilerde-ic-kontrol-2.html, 05 Ağustos 2008.
Ernst & Young: “Preparing for Internal Control Reporting 2002”, (Çevrimiçi) http://www.eycom.ch/publications/items/internal_control/1/en.pdf, 05 Şubat 2009.
EROL, Mikail., Metin ATMACA: “Tekdüzen Muhasebe Sisteminin İş Dünyasında Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Ampirik Bir Çalışma”, (Çevrimiçi) http://biibf.comu.edu.tr/merolaatmaca.pdf, 30 Aralık 2008.
GTAG: “Global Teknoloji Denetim Kılavuzu - Bilgi Teknolojileri Kontrolleri”, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, (Çevrimiçi) http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/GTAG%20(GLOBAL%20TEKNOLOJ%C4%B0%20DENET%C4%B0M%20KILAVUZU)%20-%20B%C4%B0LG%C4%B0%20TEKNOLOJ%C4%B0S%C4%B0%20KONTROLLER%C4%B0%20.doc, 22 Nisan 2008.
INTOSAI: “Guidelines For Internal Control Standards For The Public Sector”, (Çevrimiçi) http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf, 03 Ocak 2009.
İSKENDER, Hüseyin: “Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim”, Mevzuat Dergisi, Sayı:87, Mart 2005, (Çevrimiçi) http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm, 19 Kasım 2008.

KOSGEB: “2008–2012 Stratejik Planı”, (Çevrimiçi) http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/StratejikPlan/KOSGEB_STRATEJIK_PLANI_2008-2012.pdf, 27 Aralık 2008.
KOSGEB: “Basel II ve KOBİ’ler”, (Çevrimiçi) http://www.kosgeb.gov.tr/Finansman/duyuru.aspx?dID=4, 13 Ekim 2008.
KÖROĞLU, Çağrı., Tuğba UÇMA: “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi”, Mevzuat Dergisi, Sayı:103, Temmuz 2006, (Çevrimiçi) http://www.mevzuatdergisi.com/2006/07a/02.htm, 31 Aralık 2008.
Maliye Bakanlığı: “Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi”, (Çevrimiçi) http://www.bumko.gov.tr/kontrol/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=5461&DOSYASIM=USTYON.pdf, 21 Kasım 2008,
MCCONNELL, Jr., K. DONALD, George Y. BANKS: “How Sarbanes - Oxley Will Change the Audit Process”, (Çevrimiçi) http://www.auditnet.org/articles/SOX&IA.htm, 12 Mart 2008.
Mekong Capital: “Introduction to Internal Controls”, (Çevrimiçi) http://www.mekongcapital.com.vn/Introduction%20to%20Internal%20Controls%20-%20English.pdf, 17 Ocak 2008.
One Hundred Seventy Congress of The United States of America: “Sarbanes-Oxley Act of 2002”, (Çevrimiçi) http://www.thecompliancpartners.com/pdf/sox.pdf, 28 Aralık 2008.
PCAOB: “An Audit Of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With An Audit Of Financial Statements”, PCAOB Release No:2004–001, September 2004, (Çevrimiçi) http://www.pcaobus.org/Rules/Docket_008/2004-03-09_Release_2004-001_Release.pdf 30 Nisan 2008.

PWC: “Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu Sunumu”, (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/icdenetim.pdf, 25 Kasım 2008.
PWC: “Genel Hatlarıyla Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Şirketlere Etkisi”, (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/sarbox.pdf, 20 Nisan 2008.
Sayıştay Yüksek Denetim Kurulu: “İç Kontrol Standartları”, (Çevrimiçi) http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/intosai2.htm, 06 Aralık 2008.
SİMMONS, Mark R.: “COSO Based Auditing”, The Internal Auditor, Altamonte Springs, December 1997, (Çevrimiçi) http://www.cwu.edu/~atkinsom/coso.htm, 31 Aralık 2008.
SOX: (Çevrimiçi) http://www.soxlaw.com/s404.htm, 20 Nisan 2008.
State of Michigan Office of Financial Management: “Understanding Internal Control”, (Çevrimiçi) http://www.michigan.gov/documents/OFM_Understanding_IC_Self_Study_15194_9_7.pdf, 06 Ocak 2009.
SÜER, Ayça Zeynep: “Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler”, 6.Muhasebe Denetimi Sempozyumu - 2.Oturum: Globalleşmenin Muhasebe Mesleği Üzerine Etkileri ve Toplum Çıkarlarının Korunması, İstanbul 2004, (Çevrimiçi) http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/AycaZeynepSuer.pdf, 27 Nisan 2008.
TALU, Hülya Talu: “Denetimde Bağımsızlık ve Etkinliğin Sağlanması Açısından Sarbanes - Oxley Yasasının Değerlendirilmesi”, (Çevrimiçi) http://www.modav.org/yazard.asp?yzrid=1&yaziid=28, 16 Nisan 2008.

TEKİNALP, Ünal., Cansen BAŞARAN: “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme”, İstanbul, PWC, (Çevrimiçi) http://www.pwc.com/tr/tur/ins-sol/publ/tktasarisi_tr.pdf, 15 Mayıs 2008.
TOPAL, Yusuf., Mustafa KURT: “Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ’lerin Rekabet Stratejileri”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, 18 Ekim 2008.
TÜREDİ, Selda Çatak: “İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin İncelenmesi”, Mevzuat Dergisi, Sayı:91, Temmuz 2005, (Çevrimiçi) http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/06.htm, 03 Ocak 2009.
Türkiye Bankalar Birliği (TBB): “Risk Yönetimi ve Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri”, (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/Konferans_KOBI_Kitapcigi.pdf, 28 Aralık 2008.
U.S.General Accounting Office: “Standards For Internal Control in The Federal Government”, November 1999, (Çevrimiçi) http://www.gao.gov/special.pubs/ai00021p.pdf, 05 Ocak 2009.
UYAR, Süleyman: “Denetim Komitesinin Karşılaştırmalı Hukuk Sistemi İçindeki Yeri”, (Çevrimiçi) http://www.suleymanuyar.com.tr/yayinlar/5.doc, 20 Kasım 2008.
UZUN, Ali Kamil: “İç Denetim Nedir”, Deloitte, (Çevrimiçi) http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/İç%20Denetim/İç%20Denetim%20Nedir-Makale.pdf, 20 Kasım 2008.
YILMAZ, Beytullah: “KOBİ’lerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi”, (Çevrimiçi) http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kucuk.doc, 27 Aralık 2008.

EK-1: Soru Formu**İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DURUM
TESPİTİNE YÖNELİK İÇ KONTROL SORU FORMU****AÇIKLAMALAR**

*Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde iç kontrol sisteminin durum tespitinin yapılması ve eksikliklerin tespit edilerek görüş ve önerilerde bulunmaktır.

*İç kontrol sisteminin durum tespitine yönelik hazırlanmış bu soru formuna vermiş olduğunuz cevaplar akademik amaçlı kullanılacak olup, firma bilgileri tamamen gizli tutularak ticari veya ticari olmayan başka bir kuruluşla paylaşılmayacaktır.

*Soru formuna cevap verdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

		Sorular	Evet	Hayır	Kısmen	Cevapsız / Açıklama
1	Yönetimin İç Kontrol Sistemine Bakışına Yönelik Kontroller	İşletmenin organizasyon şeması var mı?				
2		Organizasyon şeması düzenli olarak güncelleniyor mu?				
3		İşletmenin bir kontrolör veya iç denetçisi var mı?				
4		Yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş mi?				
5		Çalışan personel düzenli olarak rotasyona tabi tutuluyor mu?				
6		Etkin düzeyde bir iç kontrol için, işletme yönetimi tarafından yeterli kaynak sağlanıyor mu?				
7		Personel alım politikaları yazılı olarak belirleniyor mu?				
8		İşletmede, iç kontrol uygulamalarının etkinliği arttıracağına inanılıyor mu?				
9		İşletmede kayıpları önlemeye yönelik fiziki güvenlikler bulunuyor mu? a) Muhasebe kayıt ve evrak kayıpları, b) Stok ve sabit kıymet kayıpları, c) Bilgisayar ve yazılımlara izinsiz erişim, d) Sel, yangın, depolama, kaza vb. nedenlerle doğan kayıplar.				

			Evet	Hayır	Kısmen	Cevapsız / Açıklama
10	Muhasebe İşlemlerine Yönelik Kontroller	Muhasebe, üretim, satın alma, pazarlama, tahsilât, finans bölümleri birbirinden bağımsız olarak mı çalışıyor?				
11		Muhasebe el kitabı kullanılıyor mu?				
12		Muhasebe kayıtları günlük olarak tutulmakta mı?				
13		Bütçeleme yapılıyor mu?				
14		Muhasebe kayıtlarına ulaşım konusunda yetki ve sınırlandırma yapılıyor mu?				
15	Nakit Hareketlerine Yönelik Kontroller	Kasa makbuzları, a) Önceden seri numaralı mıdır?				
		b) Tutarlar yazı ve rakamla yazılmakta mıdır?				
		c) Mürekkepli kalem ya da yazıcı ile yazılmakta mıdır?				
		d) Yetkili bir kişi tarafından imzalanmakta mıdır?				
16		Kasayı muhafaza eden kişi ile tahsilâtı yapan kişi ayrı mı?				
17		Kasa sık olarak iç denetçi ya da kontrolör tarafından sayılıyor mu?				
18	Bankalara Yönelik Kontroller	Banka hesapları yönetim kurulu kararına göre mi açılıyor?				
19		Banka ekstreleri direkt mutabakatı hazırlayan kişiye mi gönderiliyor?				
20		Bankaya para yatırma işlemleri veznedardan farklı bir kişi tarafından mı yapılıyor?				
21	Çeklere Yönelik Kontroller	Çekler imzaya sunulduğunda faturalar ekine konulmakta mı?				
22		Çek imzalayan kişilerin muhasebe kaydı, büyük defter kaydı yapmaları yasaklanmış mı?				
23		Ödemesi yapılan faturalara ödendi kaşesi basılıyor mu?				

			Evvet	Hayır	Kısmen	Cevapsız / Açıklama
24	Alacak Senetlerine Yönelik Kontroller	Alacak senetleri için ayrıntılı bir hesap tutuluyor mu?				
25		Asli hesaplar ile senet yardımcı hesapları arasında mutabakat yapılıyor mu?				
26		Tahsilâtı imkânsız hale gelmiş alacak senetlerinin hesaplardan silinmesi için onay alınmakta mı?				
27	Alacaklara Yönelik Kontroller	Müşterilerden gelen mutabakat mektupları, vezne ve alacak servisi ile ilişkisi olmayan bir kişi tarafından mı alınmaktadır?				
28		İşletmedeki kredi servisi, alacak hesaplarını tutan kişilerden bağımsız mı?				
29	Stoklara Yönelik Kontroller	Stok kalemleri için ayrı stok kartları tutulmakta mı?				
30		Stok kayıtlarının yılda en az bir kere fiziki sayım sonuçları ile kontrolü yapılmakta mı?				
31		Fiziki sayım sonuçları, sayım fişleri ve cetvelleri güvenli bir şekilde kontrol altında tutulmakta mı?				
32		Fiziki stok sayımları, depo sorumlusundan ve stok hesaplarını tutan kişilerden bağımsız olarak mı yapılmaktadır?				
33		Depodan çıkışlar sadece yazılı talepler üzerine mi yapılmaktadır?				
34		Depo çıkış ve giriş evraklarında teslim eden ve teslim alan kişilerin adı, soyadı ve imzaları bulunmakta mı?				
35		Stok kayıtları depo personelinin bağımsız kişiler tarafından mı tutulmaktadır?				

			Evet	Hayır	Kısmen	Cevapsız / Açıklama
36	Satın Almalara Yönelik Kontroller	İşletmede ayrı bir satın alma bölümü var mı?				
37		Tüm satın alım siparişleri yazılı mı?				
38		Tüm satın alım siparişleri seri numaralı mı?				
39		Teslim alma tutanakları seri numaralı mı?				
40		Sipariş formlarının ve teslim alma tutanaklarının bir kopyası alınmakta mı?				
41		Satıcılara yapılan iadeler muhasebe servisine bildiriliyor mu?				
42		İade işlemlerinde sevk ve iade teslim tutanakları düzenleniyor mu?				
43	Satışlara Yönelik Kontroller	Kesilen satış faturaları ile alınan sipariş ve sevk tutanakları karşılaştırılıyor mu?				
44		Satış faturaları ekleriyle birlikte faturayı düzenleyen kişiden ayrı bir kişinin onayına sunuluyor mu?				
45		İptal edilen faturalar saklanıyor mu?				
46	Ücret Ödemelerine Yönelik Kontroller	Ücret bordroları hazırlanırken yazılım programlarından yararlanılıyor mu?				
47		Bordrolar, bordroyu hazırlayan kişi dışında başka biri tarafından kontrol ediliyor mu?				
48		Ücret ödemeleri banka aracılığı ile mi yapılmakta?				
49		Ücret bordroları ödeme yapılmadan önce yetkili kişinin onayına sunulmakta mı?				