



## KOBİ'lerde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kayseri'deki İmalat Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (Evaluating the Internal Control System in SMEs and A Study of the Manufacturing Industry in Kayseri)

Ahmet TANÇ<sup>a</sup> Adil ÖZHAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, [atanc@nevsehir.edu.tr](mailto:atanc@nevsehir.edu.tr)

<sup>b</sup> SMMM, Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdür Yrd., [a.ozhan@kayseriosb.org](mailto:a.ozhan@kayseriosb.org)

### **Anahtar Kelimeler**

KOBİ, İç Kontrol, İç Kontrol Sistemi.

### **Jel Sınıflandırması**

G34, M42.

### **Özet**

Son yıllarda yaşanan hileli finansal raporlama skandalları çıkar gruplarının işletme yönetimlerine olan güvenini sarsmıştır. İşletme stratejilerinin başarıya ulaşması ve güvenilir finansal raporlar açısından iyi bir iç kontrol sisteminin varlığı oldukça önemlidir. Finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, özellikle endüstriyel alanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç kontrol sistemi yaklaşımlarını irdeleyerek, konuyla ilgili sorunlar ve mevcut durumu tespit etmektir. Bu bağlamda elde edilen temel bulgulara göre iyi bir iç kontrol sistemine sahip olsun ya da olmasın işletmelerin çoğunluğu iç kontrol sisteminin yararlarının farkındadır. Ayrıca, KOBİ'lerin iç kontrol hakkındaki tutumları ile sahip oldukları iç kontrol yapıları arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. İç kontrol, kurum içerisindeki bütün çalışan ve yöneticilerin katılımıyla oluşturulan ve sürdürülen bir sistem olmasına rağmen işletmelerin bu konudaki sorumluluğu muhasebe-finans gibi sadece tek bir departmana verdikleri görülmektedir. Diğer yandan araştırmaya göre KOBİ yöneticilerinin büyük bir bölümünün birbirinden farklı olmalarına rağmen iç kontrol ve iç denetim kavramlarını çoğu zaman birbirinin yerine kullandıkları da görülmektedir.

### **Keywords**

SME, Internal Control, Internal Control System.

### **Jel Classification**

G34, M42.

### **Abstract**

In recent years, fraudulent financial reporting scandals have abused the stake holders' confidence to company managements. The existence of well-designed internal control system is very important in terms of the success of the business strategies and reliable financial reports. Reliability of financial reporting, effectiveness and efficiency of business operations, regulatory and other regulations compliance creates the objectives of internal control. In this context, the main objective of the study is to identify the problems and current situation regarding this issue by examining the approach of internal control systems of the SMEs especially which operating in the industrial field. According to the main findings which obtained in this connection, the majority of firms are aware of the benefits of internal control systems whether or not they have well-designed internal control system. Also, the significant relationships between SMEs' current internal structure and attitudes of SMEs on internal control were found. Although internal control is a system which is designed and sustained by the participation of all managers and other personnel in an organisation, it is seen that responsibility about this subject is given only one department such as accounting-finance. On the other hand, according to the survey it is also observed that most of SME managers are used concepts of internal control and internal audit interchangeably despite being different from each other.

## 1. Giriş

İç kontrol, kurumların hedeflerine ulaşması ve misyonlarını gerçekleştirmesi; bu yolda ilerlerken önlerine çıkabilecek belirsizliklerin en aza indirilmesi amacıyla uygulanan bir süreç olarak bilinmektedir. Şirket yönetimlerinin çıkar gruplarına karşın daha şeffaf ve sorumlu bir davranış içinde olması gerekmektedir. Şirketi tehdit eden olası risklere karşı tedbirli olunması ya da bu risklere uygun yanıtların verilmesi noktasında kontrol sistemleri geliştirilmelidir. Son yıllarda bazı kuruluşlar ve bilakis denetçiler, kurumlar için sağlıklı bir iç kontrol sistemi üzerinde çalışmalar yürütmektedirler. Bu çalışmalar için neden teşkil eden olaylar ve faktörler ise finansal piyasalardaki gelişmeler neticesinde karşılaşılan risklerin hızla artması ve özellikle aktif büyüklüğü fazla olan kuruluşlarda büyük derecede finansal kayıpların gerçekleşmesidir. Bu kayıplara dair problemlerin analizi sonucu tespit edilen en önemli faktörlerden birisi, etken ve etkili bir iç kontrol sisteminden söz edilmesi durumunda benzer kayıpların önlenebileceği ve risklerin azaltılabileceği yönündedir.

İç kontrol, bir kurum veya kuruluşun varlıklarını, gerek muhasebeye ve gerekse diğer faaliyetlere dair bilgi, belge ve raporların doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamak, kurum ve kuruluşların faaliyetlerindeki etkinliklerini artırmak, yönetim tarafından belirlenen politikalara bahsedilen faaliyetlerin uygunluğunu saptamak için muhasebe ve raporlama sisteminin kurulmasını, gerekli yetki ve sorumlulukların verilerek, görevlerin tanımlanmasını ve denetlenecek olan kurumun organizasyon planını kapsayan bir sistem olarak ifade edilebilir (Aksoy, 2005: 139). İç kontrol sisteminin söz konusu faydaları büyük ölçekli işletmeler için geçerli olmakla birlikte çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu ve kurumsallaşma konusunda zorluklar yaşayan KOBİ'ler için de geçerlidir. Türkiye ve dünya ekonomisi çerçevesinde KOBİ'lerin payı ve öneminin çok fazla olduğu görülmektedir. Büyük işletmelerle rekabet edecek düzeyde mal ve hizmetler ile onların ürettiği mal ve hizmetleri tamamlayıcı nitelikte mamul ve yarı mamulleri üreten gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki KOBİ'lerin mevcut işletmelerin % 97'sinden fazlasını oluşturduğu tahmin edilmektedir (Güzeldere ve Sarioğlu, 2014: 221). Ekonomik anlamda KOBİ'lerin çok önemli bir yeri olduğunu, gerçekleşen istihdamın önemli bir bölümünün KOBİ'ler tarafından karşılandığını söyleyebiliriz. Tanımlamalar ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte AB açısından 250 kişiye kadar personel çalıştıran ve yıllık net satış hasılatı 50 milyon Euro'ya kadar olan işletmeler KOBİ olarak adlandırılmaktadır (European Commission, 2005). KOBİ'ler ölçek yapılarında olduğu gibi faaliyet alanlarına

göre de farklılıklar göstermektedirler. Bu anlamda KOBİ'ler, faaliyet alanlarına göre farklı stratejilere yönelmekte olup mevcut bütçelerini de farklı kaynaklara optimum şekilde tahsis etmeye çalışmaktadırlar.

Global alanda gerçekleşen muhasebe krizleri işletmeler için kontrol mekanizmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Ulusal ve uluslararası düzenlemelerle ülke ekonomilerinde oldukça önemli olan KOBİ'lerin iç kontrol sistemi konusunda yaklaşımları işletmelerin geleceğe dair durumlarını yakından etkileyecektir. Küreselleşme, finansal ürünlerdeki değişikliğinin artması ve teknolojik gelişmeyle hızlı bir şekilde ivme kazanan iç kontrolün önemi de bu şekilde giderek artacaktır. Bu durum KOBİ'lerde iç kontrolün derinlemesine bir şekilde incelenip mevcut kontrol sistemlerinin geliştirilmesi yolunu açmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bu çalışmanın amacı, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç kontrol sistemi hakkındaki tutumlarını ortaya koymak, mevcut durumu tespit etmek ve konu hakkında farkındalık oluşturmak şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle iç kontrol sistemi hakkında genel bir kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmış ve konu ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca KOBİ'lerin iç kontrol sistemi konusundaki tutumlarını belirlemek ve konu hakkında bir farkındalık oluşturmak amacıyla Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları da aktarılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Farklı kaynaklarda çeşitli özellikleri ön plana çıkarılarak tanımlanan iç kontrol kavramının genel olarak kabul gören tanımı COSO tarafından yapılmıştır. COSO tarafından ilki 1992 yılında yayınlanan ve en son Mayıs 2013'te güncellenen İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve' ye göre "iç kontrol; organizasyonun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından etkilenen; faaliyetler, raporlama ve uygunluk ile ilgili amaçların başarılması konusunda makul bir güvence elde etmek amacıyla tasarlanan bir süreçtir" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım kapsamında yer verilen temel kavramlar doğrultusunda iç kontrol aşağıdaki özelliklere sahiptir (COSO, 2013: 3).

- Bir ya da daha fazla amacın (faaliyetler, raporlama ve uygunluk) aynada başarılması için tasarlanmaktadır.
- Devam etmekte olan görev ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir, bir başka ifadeyle bir faaliyeti başarılı bir şekilde sonlandırmak için kullanılır ancak kendisi sona eren bir araç değildir.

- İnsanlar tarafından etkilenir. Sadece politika ve prosedürler, sistemler ve formlardan oluşmaz; her seviyedeki çalışan ve onlar tarafından geliştirilen aksiyonlar ile var olur.
- Kurumun üst yönetimine ve yönetim kuruluna kesin olmayan makul düzeyde bir güvence verir.
- Kurumun geneli ya da belirli bir bölüm, faaliyet birimi veya iş süreci için uygulama esnekliğine sahiptir.

İç kontrol sisteminin en uygun şekilde oluşturulup devamlılığının sağlanması işletme üst yönetiminin görevleri arasındadır. Bir işletmedeki iç kontrol sisteminin yeterliliğinin göstergesi ise bu sistemin bileşenleri olarak adlandırılmaktadır (Haftacı, 2011: 54). İç kontrol sisteminin temel bileşenleri ise kontrol çevresi, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olarak sıralanmaktadır. Kontrol çevresi kurum içerisinde iç kontrol sisteminin devamlılığının sağlanmasına yönelik olarak oluşturulan standartlar, süreçler ve yöntemler setidir. Risk değerlendirme ise amaçlara ulaşmayı engelleyen risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi için gerçekleştirilen dinamik ve tekrarlayan bir süreçtir. Diğer bir iç kontrol bileşeni olan kontrol faaliyetleri ise amaçlara ulaşmanın önündeki engeller olarak değerlendirilen riskleri azaltmak amacıyla oluşturulan bütün politika ve prosedürleri ifade etmektedir. Bilgi ve iletişim bileşeni iç kontrolün devamlılığını sağlamak ve iç kontrolün amacına ulaşması için diğer bileşenler arasındaki bilgi akışını sağlamaktadır. İç kontrolün son bileşeni olan izleme faaliyetleri ise iç kontrol kapsamındaki bütün kontrollerin varlığını ve çalıştığını değerlendirmek için sürekli ve/veya belli aralıklarla gerçekleştirilen değerlendirmelerdir (COSO, 2013: 4-5). Fonksiyonel olarak değerlendirildiğinde iç kontrol sistemi; yönetsel kontrol fonksiyonu ve muhasebe kontrol fonksiyonu sağlamaktadır. Yönetsel kontrol; işlemlerin, işletme tepe yönetiminin belirlediği hedefler doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik, yönetim politikalarına bağlılığı artıran ve mali olaylar ile muhasebe kayıtlarıyla direkt ilişkisi bulunmayan yöntemlerdir. Muhasebe kontrolleri ise daha çok işletme varlıklarının hata, hile veya hırsızlık gibi durumlara karşı korunması, finansal tabloların zamanında ve doğru düzenlenebilmesi için alınan önlemler veya kurulan sistemler tarafından gerçekleştirilmektedir (Kaval, 2005: 123).

Geçmişte meydana gelen skandallara bakıldığında işletmelerde iç kontrol sistemlerinin olmaması ya da etkin olarak çalıştırılmaması önemli bir nedendir. Bu nedenle skandallar sonrası çıkarılan tüm küresel düzenlemelerde ve standartlarda iç kontrol konusuna verilen önem daha da artmıştır. İç kontrol sisteminin oluşturulması ve iç denetimin özel

önem kazanmasında, ortak amaç olan faaliyetlerin etkenliğini ve etkinliğini yükseltmek, işletmeye ait varlıkların korunmasını temin etmek, işletme politikalarına uyum sağlamak ve işletme faaliyetlerinin kanun, tüzük, yönetmelik ve özel yönergelere uygunluğunu sağlamak, işletme faaliyetlerindeki tüm iş akışları ve süreçler içinde iç kontrol bulunup bulunmadığı ya da bulunması durumunda etkin olup olmadığının saptanması etkilidir (Aksoy, 2007: 15 ).

İç kontrol bir süreç olup yönetimin sorumluluğu altında sürekli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi gerekir. İç kontrol sistemi şirket ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından yürütülen bir süreçtir. Bu süreç içinde iç kontrol sisteminin amaçlarından biri de işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesidir. KOBİ'lerin ulaşması gereken hedeflerden biri de faaliyetlerinde verimli olabilmektir. KOBİ'lerde de iş yaşamları boyunca verimli çalışıp istedikleri amaçlara ulaşabilmeleri için iç kontrol sisteminin kurulması ve çalıştırılması gereklidir (Güney, 2009: 71). İç kontrol sistemi kurumlar için oldukça önemlidir, çünkü kurumlardaki kontrol eksiklikleri; onaysız bir şekilde gerçekleştirilen ticari işlemlere, çevre ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmemesine, finansal işlemlerde hatalara, fiktif satış işlemlerine, bilgi verilmeden onaylanan sözleşmeler gibi kurum içi usulsüzlüklere ve bunun sonucunda da kurumun itibarının azalmasına yol açmaktadır. Kontrolsüz kalmanın olası sonuçları ise müşteri memnuniyetsizliğinden iflas ya da kurum faaliyetlerinin durmasına kadar farklı olumsuzluklara yol açabilmektedir (Selimoğlu vd., 2011: 93).

Kontroller tasarlanırken ve uygulanırken, işletme yönetimi uygulamayı seçeceği kontrollerin nitelik ve kapsamı ile üstleneceği risklerin nitelik ve kapsamı hakkında yargıda bulunabilir (Kaval vd., 2015: 172). Bir başka ifadeyle işletmelerde oluşturulacak kontrol faaliyetleri ile işletmenin maruz kalacağı riskler arasındaki denge göz önünde bulundurulmalı ve iç kontrol sistemi kurumsal tortuya yol açmamalıdır. KOBİ'lerde iç kontrol sisteminin kurulması maliyetli bir unsur olsa da sağladığı faydalar açısından bu maliyetler karşılanabilir niteliktedir. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2009: 73; Öndeş, 2000: 82):

- İşletmede faaliyetlerin etkili ve verimli olmasının yanı sıra, üretilen bilginin güvenilir olmasının sağlanması,
- İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarca uyulması gerekli politika ve kuralların oluşturulması,
- Üretim faaliyetlerinde olabildiğince kaynak israfından kaçınılması,

- İşletmenin varlıklarının amaç dışı kullanımlarının ve fiziki kayıplarının önlenmesidir.

Türkiye’de Basel II ile birlikte KOBİ’ler başta olmak üzere tüm işletmelerde iç kontrol sistemine verilen önem artmıştır. Çünkü Basel II doğrultusunda yapılacak değerlendirme ve daha yüksek derecelendirme notunun alınmasında, işletmelerde iç kontrol sistemlerinin ve iç denetimin kurulmuş olup olmadığı, kurulmuşsa etkinliğinin sağlanıp sağlanmadığı gibi hususlar oldukça önem arz etmektedir (Aksoy, 2007: 16). İç kontrol sistemi ve iç denetim, işletmelerin kurumsallaşması ve risk yönetiminin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Önceleri çoğunlukla büyük ölçekli firmalar iç kontrol sistemi ve iç denetime yer verirken Basel II düzenlemeleri ile birlikte artık KOBİ’lerin de kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeleri ve iç kontrol sistemi ve iç denetimi gerçekleştirmeleri zorunlu hale gelmiştir (Kurt ve Okan, 2008: 150). 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 olmaktadır (Güney, 2009: 73). Bununla birlikte iç kontrol sisteminin planlandığı gibi uygulanması, sistemin etkinliğini ortaya koymaktadır. İşletme yönetimi, işlemin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde iç kontrol sistemini yönlendirdiği zaman kontrollerin etkin olduğu söylenebilir (Kepekçi, 1998: 63).

### 3. Literatür

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de KOBİ’ler açısından iç kontrol sistemini değerlendiren çalışmalara ait literatür taramasına yer verilmektedir. Gerek yasal düzenlemeler ve gerekse sağlam bir iç kontrol sistemine sahip olmanın sağladığı kazanımlar nedeniyle özellikle son yıllarda konu ile ilgili Türkiye’de yapılan akademik çalışmaların sayısında bir artış gözlenmektedir. Diğer yandan iç kontrol kavramını literatürde KOBİ’ler açısından değerlendiren çalışmalar ise sınırlı sayıdadır.

Güney (2009) çalışmasında KOBİ’lerde iç kontrol sistemi ile ilgili geniş bir kavramsal çerçeveye yer vermiş ve İstanbul’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren 32 adet işletmeye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Çalışmada iç kontrol sisteminin etkinliği, kontrol yetersizliği ve bu yetersizliğin hangi alanlarda ortaya çıktığı ile ilgili bilgiler verilmiş, etkin bir iç kontrol sisteminin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Araştırma kapsamında tespit edilen kontrol eksikliklerinin, işletmelerin görevlerin ayrılığı ilkesine uymamalarından ve fiziki kontrolleri ihlal etmelerinden dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan Gönen (2009) tarafından KOBİ'lerde iç kontrol sisteminin yapısı, sistemin temel bileşenlerinden biri olan "kontrol ortamı" açısından analiz edilmiştir. Çalışmanın ana kütesini ise İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler oluşturmuştur. Elde edilen sonuçlara göre incelenen kontrol ortamı boyutlarından yönetim felsefesi ve çalışma tarzı boyutunda işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın ulusal pazar, uluslararası pazar olup olmamasına göre anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Ayrıca uzmanlık boyutunda ise üst yönetim kadrosunun yapısına göre farklılık olduğu bulunmuştur.

Ömürberk ve Altay (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Antalya ili Manavgat bölgesindeki beş yıldızlı otellerde iç kontrol sisteminin etkinliği incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir bölümü KOBİ'dir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde genel olarak etkin bir iç kontrol sistemi uygulansa da bazı konularda eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre söz konusu eksikliklerin en çok yiyecek içecek bölümünde görüldüğü saptanmış ve bu bölümdeki iç kontrol eksikliklerinin giderilmesi ile maliyet artışlarının da önüne geçilebileceği ifade edilmiştir.

Hatunoğlu, Koca ve Kılıç (2012) iç kontrol sisteminin önemi ile hata ve hileleri önlemedeki etkisine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada örnek kütesini Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki 8 ilin Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren ve iç kontrol sistemine sahip olan 45 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına da yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu araştırmaya katılan işletmelerin %86,67'si KOBİ'dir. Araştırmaya göre iç kontrol sisteminin mevcut olduğu işletmelerde muhasebe hata ve hilelerinin önlenmesinde iç kontrol sisteminin varlığının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmada, mevcut iç kontrol sisteminin etkin olarak çalışabilmesi ve bunun sonucunda iç kontrol sisteminden beklenen faydaların sağlanabilmesinin iyi niyetli üst yönetim ile mümkün olabileceği de ifade edilmiştir.

Akbulut (2012) çalışmasında Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren ayçiçeği yağı işletmelerinin iç kontrol sistemlerinin mevcut durumunu belirlemek ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına yer vermiştir. Araştırma sonuçlarına göre Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren ayçiçek yağı işletmelerinin iç kontrol sistemine gereken önemi verilmedikleri ve iç kontrol prosedürlerini uygulamadıkları tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak ve Trakya Bölgesi'ndeki ayçiçek yağı işletmelerinde etkili bir iç kontrol

sistemi oluşturulabilmesi için ilk olarak yapılması gerekenin uygun bir kontrol ortamının sağlanması gerekliliği de ifade edilmiştir.

Güney, Bektaş vd. (2014) özellikle KOBİ niteliğinde olan sağlık kuruluşlarındaki iç kontrol sistemine ve önemine vurgu yapmayı amaçlayan kavramsal bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada sağlık kuruluşlarındaki etkin bir iç kontrol sisteminin verimliliği ve karlılığı etkileyecek olumsuzlukların, hile ve yolsuzlukların en kısa zamanda ortaya çıkartılmasına yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Bununla birlikte Türkiye'deki KOBİ niteliğindeki sağlık kuruluşlarının büyük çoğunluğunun aile işletmesi niteliğinde olduğu ve aile işletmelerindeki en önemli sorunların başında gelen kurumsallaşamamanın da etkin bir iç kontrol sistemi ile aşılabileceği vurgulanmıştır.

Kürklü (2014) çalışmasında Osmaniye ilinde özel sektörde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinin muhasebe-finans birimlerinde gerçekleştirilen nakdi işlemlerin, etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini "iç kontrol anket yöntemi" kullanarak değerlendirmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %81,8'i işletme büyüklüğü açısından KOBİ niteliğindedir. Araştırmaya göre üretim işletmelerinin gerek büyüklük olarak gerekse faaliyet akışı olarak hizmet işletmelerinden daha profesyonel bir tarzda örgütlenmesi ve ortaya çıkabilecek muhtemel riskli durumlara karşı daha duyarlı bir yapı oluşturmaları sebebiyle nakit ve nakit yönetimi hususunda iç kontrol sistemlerine daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

Tüm (2015) çalışmasında muhasebe hilelerinin önlenmesi ve/veya azaltılmasında önemli bir araç olarak kabul edilen iç kontrol sisteminin Antakya'da faaliyet gösteren üretim işletmeleri açısından durumunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya katılan Antakya merkez ve organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan üretim işletmelerinin çalışan sayıları dikkate alındığında söz konusu işletmelerin çoğunluğunun KOBİ olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda üretim işletmelerinin iç kontrol uygulamalarında önemli eksikleri olduğu ve şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilebilecek hilelere açık oldukları bulgularına yer verilmiştir.

KOBİ'lerde iç kontrol sistemi alanında gerçekleştirilen literatür incelemesi doğrultusunda özellikle KOBİ statüsündeki işletmelerin iç kontrol sistemine duydukları ihtiyaçları ve bu sisteme bakış açılarını ortaya koyan literatürde yeterli çalışma bulunmadığı söylenebilmektedir.



#### **4. Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lerdeki iç kontrol sisteminin mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla Kayseri'deki imalat sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilecektir.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtlar**

Araştırmanın amacı; imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç kontrol sistemi hakkındaki tutumlarını belirlemek ve mevcut durumu tespit etmektir. Araştırma Kayseri'de imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve Kayseri Ticaret Odası'na kayıtlı 90 imalat firmasına anket uygulanmıştır.

Tanımsal nitelikte hazırlanan bu araştırma KOBİ'lerde iç kontrol sistemi konusunda KOBİ'lerin yöneticilerinin görüşlerinin alınmasına ve konuyla ilgili olarak farkındalıklarının artırılmasına yönelik uygulamalı ve betimsel bir çalışmadır. İşletmelerde iç kontrol sistemi konusunda KOBİ yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları, incelenen literatür, konuyla ilgili yapılmış benzer anket çalışmaları ve uzman görüşlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada 77'si yüz yüze görüşülerek, 13'ü e-mail yoluyla olmak üzere toplam 90 anket formu elde edilmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun ilk bölümünde işletmelerin demografik özelliklerine ve iç kontrol sistemlerinin olup olmadığına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise iç kontrol sistemi ile ilgili amaç, kapsam ve önem belirten 8 ifadeye yer verilmiş ve KOBİ yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde yer alan ifadelerin önem düzeyleri Likert tipi beşli ölçek ile (1:Kesinlikle Katılmıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Anket verilerinin analizinde Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç kontrol sistemi hakkındaki tutumlarını ortaya koymak, mevcut durumu tespit etmek ve konu hakkında farkındalık oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın, Kayseri'de belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtıdır.

##### **4.2. Bulgular**

Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde imalat sektöründe faaliyette bulunan ve araştırmaya katılan 90 firmadan elde edilen tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bazı temel bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanlara Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>%</b>
<b>İşletmenin Hukuki Yapısı</b>	
Anonim Şirket	37,8
Limited Şirket	62,2
<b>İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör</b>	
Gıda	8,9
Tekstil-Dokuma	14,4
Orman Ürünleri-Mobilya	30
Taş-Toprak Sanayi	2,2
Kimya ve Plastik Ürünleri	11,3
İnşaat	14,4
Metal-Araç Gereç	10
Diğer	8,8
<b>İşletmede Çalışan Personel Sayısı</b>	
25'ten Az	11,1
25-50	40
51-100	32,2
101-250	16,7
<b>İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Süre (Yıl)</b>	
0-3	4,4
4-7	25,6
8-11	34,4
12 yıl ve Üzeri	35,6
<b>İşletmelerin Yıllık Ortalama Satış Cirosu</b>	
1 Milyon TL'den az	10
1-10 Milyon TL	53,3
10 Milyon TL üzeri	36,7

Elde edilen bulgulara göre işletmelerin %37,8 anonim şirket, %62,2'si limitet şirket statüsündedir. Bu işletmelerin %30'u orman ürünleri-mobilya sektöründe faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin %11,1'i 25'ten az, %40'ı 25-50, %32,2'si 51-100, %16,7'si ise 101-250 personel istihdam etmektedirler. Araştırmaya katılan işletmelerin %34,4'ü 8-11 yıl, %35,6'sı ise 12 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin %10'unun yaklaşık yıllık satış cirosu 1 milyon TL'den az, %53,3'ünün 1-10 milyon TL, %36,7'sinin 10 milyon TL'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin yöneticilerine "işletmenizde etkin bir iç kontrol sistemi var mı?" şeklinde üç seçenekli bir soru yöneltilmiştir.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan KOBİ'lerde Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Varlığı

<b>Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Var mı?</b>	<b>%</b>
Evet	36,7
Hayır	27,8
Kısmen	35,5

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %36,7'sinde etkin bir iç kontrol sisteminin olduğu, %35,5'inde kısmen var olduğu, %27,8'inde ise etkin bir iç kontrol sisteminin olmadığı yönünde yanıtlar alınmıştır.

Araştırma kapsamında işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı konusunda Tablo 2'ye göre "evet" cevabı verenlerin haricindekilere işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmaması nedenleri sorulmuştur. Bu doğrultuda söz konusu işletmelere beş alternatif neden sunulmuş ve bunlardan kendileri için en geçerli olan sadece bir seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılanların KOBİ'lerde Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Bulunmaması Nedenlerine Göre Dağılımı

<b>İfadeler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İç kontrolün basit bir şekilde muhasebe ve finansman birimi tarafından yapılması.	24	42,0
Bu konuda herhangi bir yasal zorunluluk bulunmaması.	8	14,0
İç kontrol sistemi oluşturulmasının oldukça maliyetli bir süreç olması.	6	11,0
İç kontrol sistemi tasarımı için eğitilmiş personel bulunmaması.	15	26,0
İç kontrolün işletme için gerekli bir sistem olarak düşünülmemesi.	4	7,0
<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Elde edilen bulgulara göre KOBİ'lerde etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmamasının nedenleri açısından araştırmaya katılanların %42'si iç kontrolün muhasebe-finance birimi tarafından yapıldığı, %14'ü iç kontrol için yasal bir zorunluluk olmadığı, %11'i iç kontrol oluşturmanın çok maliyetli bir süreç olduğu, %26'sı eğitilmiş personel bulunmadığı ve %7'si işletme için gerekli bir sistem olarak düşünülmediği şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Araştırma kapsamında KOBİ yöneticilerinin iç kontrol sistemine ilişkin tutumları ile işletmelerin yıllık ortalama satış cirosu arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla araştırmaya katılanlara kurumların iç kontrol yapıları ile ilgili temel düzeyde sekiz ifade hakkındaki düşünceleri sorulmuştur.

**Tablo 4:** KOBİ'lerin İç Kontrol Yapılarına İlişkin İfadeler İle Yıllık Ortalama Satış Cirosu Arasındaki İlişki

<i>İfadeler</i>	$\chi^2$	<i>P</i>
<b>1</b> İşletmenin politika ve amaçlarıyla uyumlu bir iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağı düşünülmesi.	18,16	<b>0,02</b>
<b>2</b> İşletmedeki çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi.	6,34	0,61
<b>3</b> İşletmede muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlerin bulunması.	22,72	<b>0,00</b>
<b>4</b> İşletmede yapılan kayıtların, işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması.	21,68	<b>0,01</b>
<b>5</b> İşletmede tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi.	16,74	<b>0,03</b>
<b>6</b> Yönetmelik olarak mali ve parasal konularda kimlerin sorumlu olduğunun resmi bir yetki devri ile belirlenmesi.	12,58	0,13
<b>7</b> İşletmedeki mevcut raporlama sisteminin işletmenin ana hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının yönetimce değerlendirilmesine imkân vermesi.	14,17	0,08
<b>8</b> İşletme faaliyetlerinin denetimi ve raporlanması konusunda veri tabanı oluşturulması ve bunun için gerekli teknolojik alt yapının hazırlanması gerekliliği.	14,37	0,07

“İşletmenin politika ve amaçlarıyla uyumlu bir iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağı düşünülmesi” ifadesi işletmenin yıllık cirosuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağı düşüncesi” yıllık cirosu 1 milyon TL’den az olan işletmelerle 1 milyon TL’den fazla olan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve yıllık cirosu 1 milyon TL’den fazla olan işletmeler iç kontrol sisteminin varlığının avantaj sağlayacağı görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

“İşletmede muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlerin yer alması” ifadesi yıllık ciroya göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “muhasebe işlemleri için prosedürlere yer verme” durumu yıllık cirosu 1 milyon TL’den az olan işletmelerle yıllık cirosu 1 milyon TL’den fazla işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve yıllık cirosu 1 milyon TL’den fazla olan işletmeler muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlere daha fazla yer vermektedirler.

“İşletmede yapılan kayıtların işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması” ifadesi yıllık ciroya göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “kayıtları gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı onaylanması” durumu yıllık cirosu 1 milyon TL’den az olan işletmelerle yıllık cirosu 1 milyon TL’den fazla işletmeler

arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve yıllık cirosu 1 milyon TL'den fazla olan işletmeler kayıtları gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması gerektiği görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

“İşletmede tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi” ifadesi yıllık ciroya göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “faaliyetlerin genel ve özel mevzuata uygunluğu” yıllık cirosu 1 milyon TL'den az olan işletmelerle yıllık cirosu 1 milyon TL'den fazla işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve yıllık cirosu 1 milyon TL'den fazla olan işletmeler faaliyetlerin genel ve özel mevzuata uygunluğunu daha fazla kontrol etmektedirler.

KOBİ'lerin iç kontrol yapılarına ilişkin ifadeler ile yıllık ciroları arasındaki ilişkiye ait Ki-Kare analizleri incelendiğinde 1, 3, 4 ve 5. ifadeler dışında iç kontrol yapısının yıllık ciroya göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

Araştırmada son olarak etkin bir iç kontrol sistemine sahip olan işletmeler ile olmayan işletmeler açısından iç kontrol sistemine ilişkin çalışmada yer alan sekiz temel ifade hakkında herhangi bir anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir.

**Tablo 5:** KOBİ'lerin İç Kontrol Yapılarına İlişkin İfadeler İle İç Kontrol Sisteminin Varlığı Arasındaki İlişki

<i>İfadeler</i>	$\chi^2$	<i>P</i>
1 İşletmenin politika ve amaçlarıyla uyumlu bir iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağı düşünülmesi.	27,86	0,00
2 İşletmedeki çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmesi.	26,17	0,00
3 İşletmede muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlerin bulunması.	39,15	0,00
4 İşletmede yapılan kayıtların işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması.	48,66	0,00
5 İşletmede tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi.	23,60	0,00
6 Yönetmelik olarak mali ve parasal konularda kimlerin sorumlu olduğunun resmi bir yetki devri ile belirlenmesi.	23,86	0,00
7 İşletmede mevcut raporlama sistemi işletme ana hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının yönetimce değerlendirilmesine imkân vermektedir.	32,38	0,00
8 İşletme faaliyetlerinin denetimi ve raporlanması konusunda veri tabanı oluşturulması ve bunun için gerekli teknolojik alt yapının hazırlanmasını gerekli buluyorum.	11,52	0,17

“İşletmenin politika ve amaçlarıyla uyumlu bir iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağına düşünülmesi” ifadesi işletmenin iç kontrol sisteminin varlık durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre “iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj” sağlayacağı düşüncesi iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler iç kontrol sisteminin varlığının avantaj sağlayacağı görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

“İşletmede çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi” ifadesi işletmede iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre “çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi” durumu iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde belirlenmesini daha çok desteklemektedirler.

“İşletmede muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlerin bulunması” ifadesi işletmede iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre “muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlere yer verme” durumu iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler muhasebe işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayacak prosedürlere daha fazla yer verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

“İşletmede yapılan kayıtların işlemi gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması” ifadesi işletmede iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre “kayıtları gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması” durumu iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler kayıtları gerçekleştiren ve kontrol eden tarafından ayrı ayrı onaylanması işlemini daha fazla gerçekleştirmektedir.

“İşletmede tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi” ifadesi işletmenin iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre “tüm faaliyetlerin genel ve özel mevzuata uygunluğunun kontrol edilmesi” durumu iç kontrol sistemi

tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler tüm faaliyetlerin genel ve özel mevzuata uygunluğunu daha fazla kontrol etme eğilimindedirler.

“Yönetimsel olarak mali ve parasal konularda kimlerin sorumlu olduğunun resmi bir yetki devri ile belirlenmesi” ifadesi işletmenin iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “mali ve parasal konularda sorumlunun resmi bir yetki devri ile belirlenmesi” durumu iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler mali ve parasal konularda kimlerin sorumlu olduğunun resmi bir yetki devri ile belirlemeye daha fazla önem vermektedir.

“İşletmedeki mevcut raporlama sisteminin işletmenin ana hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının yönetimce değerlendirilmesine imkân vermesi” ifadesi işletmenin iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre “raporlama sisteminin yönetimce değerlendirilme imkânının olması” durumu iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler raporlama sisteminin yönetimce değerlendirilme imkânının olmasına daha fazla önem vermektedir.

KOBİ’lerin iç kontrol yapıları ile iç kontrol sisteminin varlığı arasındaki ilişkiye ait Ki-Kare analizleri incelendiğinde 8. ifadenin iç kontrol sisteminin varlığına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Tablo 5’te yer alan veriler genel olarak değerlendirildiğinde iç kontrol sistemine sahip olan KOBİ’lerin olmayanlara nazaran daha iyi bir kontrol bilincine sahip oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda KOBİ’ler açısından iç kontrol hakkındaki farkındalığı artırmak amacıyla konu ile ilgili yapılacak olan akademik çalışmalarda iyi uygulama örneklerini ele alan vaka analizlerine yer verilmesi oldukça yararlı olacaktır.

## 5. Sonuç

Dünyada sürekli olarak büyüyen ve gelişen rekabet ortamı, işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırma, varlıklarını koruma, olası hata ve hileleri önleyerek güvenilir finansal bilgilere ve etkin kontrol ortamına sahip olma gereksinimlerini artırmıştır. İşletmelerin büyümesi ve işlem hacimlerinin artması nedeniyle işletme faaliyetleri gün

geçtikçe karmaşık hale gelmektedir. Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, kontrol, denetim ve risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yönetmek, uzun vadede yüksek performans sergileyebilmek için işletme içi kontrollerin yeterliliği ve denetlenebilir olması işletmelerin temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır.

Tanımsal nitelikte hazırlanan bu araştırma KOBİ'lerde iç kontrol sistemi konusunda KOBİ'lerin yöneticilerinin görüşlerinin alınmasına ve konuyla ilgili olarak farkındalıklarının artırılmasına yönelik uygulamalı ve betimsel bir çalışmadır. Çalışma kapsamında araştırma sonucunda elde edilen temel bulgulara ve bu bağlamda oluşturulan önerilere de verilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre KOBİ'lerde etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmamasının nedenleri açısından araştırmaya katılanların %42'si iç kontrolün muhasebe-finansman birimi tarafından yapıldığı için oluşturulmadığını ifade etmişlerdir. İç kontrol kurum içerisinde bütün çalışan ve yöneticilerin katılımıyla oluşturulan ve sürdürülen bir sistemdir. Dolayısıyla iç kontrol konusunda işletmedeki muhasebe-finans gibi sadece tek bir departmanı sorumlu tutmak oldukça yanlış bir uygulama şeklidir. Diğer yandan bu araştırma sorusu ile KOBİ yöneticilerinin büyük bir bölümünün iç kontrol ve iç denetim kavramlarını birbirinden farklı olmalarına rağmen çoğu zaman birbirinin yerine kullandıkları da görülmektedir. Diğer yandan KOBİ'lerin iç kontrol konusundaki bilgi ve eğitim eksiklikleri noktasında işletmelerin mali müşavirlerinin rolü oldukça önemlidir. Mali müşavirler KOBİ'lerde iç kontrol sisteminin tasarımı ve bu konudaki farkındalığın artırılması açısından danışmanlık rolü üstlenmeli ve bu doğrultuda kendilerini geliştirmelidirler.

Çalışmada ayrıca KOBİ'lerin iç kontrol yapıları ile iç kontrol sisteminin varlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre iç kontrol sisteminin varlığının işletmeye avantaj sağlayacağı düşüncesi iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmelerle iç kontrol sistemi olmayan işletmeler arasında anlamlı düzeyde farklıdır ve iç kontrol sistemi tamamen veya kısmen var olan işletmeler iç kontrol sisteminin varlığının avantaj sağlayacağı görüşüne daha fazla katılmaktadır. Özetle iç kontrol sistemine sahip olan KOBİ'lerin olmayanlara nazaran daha iyi bir kontrol bilincine sahip oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda KOBİ'ler açısından iç kontrol hakkındaki farkındalığı



artırmak amacıyla konu ile ilgili yapılacak olan akademik çalışmalarda iyi uygulama örneklerini ele alan vaka analizlerine yer verilmesi oldukça yararlı olacaktır.

İşletmelerde kontrol fonksiyonunda oluşan aksaklıklar önemli bilgilerin akışında aksamalara neden olarak karar mekanizmasının işleyişini zayıflatmaktadır. Bu durum, işletme için olumsuz bir sonuç doğurmakla birlikte, işletme hakkında piyasadaki karar alıcıların da güveninin sarsılmasına yol açmaktadır. Böyle bir olumsuzluğun ortaya çıkmasını önlemek için, etkin işleyen bir iç kontrol sistemi kurmak, iç denetim fonksiyonunu geliştirmek ve gönüllü olarak bağımsız denetime tabi olmak, işletmeler açısından alınacak en doğru kararlardır. İç kontrol sisteminin yetersiz olması ya da hiç olmamasının neden olacağı güvenilir olmayan bilgi, kanunlara aykırı işlemler, varlık kayıpları ve kaynakların etkin kullanılamaması gibi maliyetlerin yanı sıra gereğinden fazla kontrole sahip olmanın yaratacağı maliyet de işletmelerde kurumsal tortu oluşturabilir. Bu yüzden, belirli aralıklarla iç denetim birimi ve/veya bağımsız denetçiler vasıtasıyla iç kontrol sistemi sürekli takip edilmeli ve değerlendirilmelidir.

İmalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin iç kontrol sistemi hakkındaki tutumlarını ortaya koymak, mevcut durumu tespit etmek ve konu hakkında farkındalık oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın, Kayseri'de belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtları arasında yer almaktadır. Konu ile ilgili olarak gelecekte KOBİ'ler için özellikle iç kontrol sisteminin tasarımı noktasında rehber oluşturabilecek çalışmalar yapılması oldukça yararlı olacaktır. Ayrıca sağlam ve sürdürülebilir bir iç kontrol sisteminin kurum içerisindeki bütün yönetici ve çalışanların desteğini gerektirmesi nedeniyle gelecekteki çalışmalarda işletmelerdeki alt kademelerdeki çalışanların tutum ve davranışlarını belirlemeye yönelik çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

### **Kaynakça**

Akbulut, E. (2012). "İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Mayıs 2012, ss. 174-187.

Aksoy, T. (2005), "Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliği: Analitik Bir İnceleme", *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı:72, ss.138-164.

Aksoy, T. (2007), *Basel II ve İç Kontrol*, Ankara SMMMO Yayın No:53, Başak Matbaası, Ankara.

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations). (2013). Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf), Erişim Tarihi: 10.05.2015
- European Commission, (2005), The New SME Definition (User Guide and Model Declaration), Enterprise and Industry Publications, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf), Erişim Tarihi: 05.04.2015
- Gönen, S. (2009). “İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Mart, Sayı: 1, ss. 189-217.
- Güney, A. (2009), İşletmelerde İç Kontrol Sistemi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İnşaat İşletmelerinde Pilot Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, G., Bektaş, G., vd. (2014). “KOBİ Niteliğindeki Sağlık Kuruluşlarında İç Kontrol Sistemi ve Önemi”, İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi, Yıl: 9, Sayı:33-34, ss. 68-86.
- Güzeldere, H., Sarioğlu, S. E., (2014), “Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı ve Ölçek ve Sektöre Göre Sermaye Yapısının Farklılaşması: İstanbul’da Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Uygulanan Bir Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi”, Journal of Economics, Finance and Accounting, Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 218-236.
- Haftacı, V. (2011). Muhasebe Denetimi, 2. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., Kılı, M. (2012). “İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 20, ss. 169-189.
- Kaval, H. (2005). Muhasebe Denetimi (UFRS Uygulama Örnekleriyle), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaval, H., Karapınar, A., vd. (2015), Türkiye Denetim Standartları Uygulama ve Yorumları, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kepekçi, C. (1998). Bağımsız Denetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kurt, G., Okan, P. (2008), ““BASEL II Kapsamında KOBİ’lerin İç Kontrol Sisteminin ve İç Denetimin Etkinliğinin Sağlanmasına Yönelik Öneriler”, Basel II’ye Geçiş Öncesi KOBİlerde Genel Durum Değerlendirmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, I. Uluslararası Sempozyum: KOBİ’ler ve BASEL II, 2-4 Mayıs 2008, ss.148-156.

- Kürklü, E. (2014). "Nakit Yönetimin Başarısının Sağlanmasında İç Kontrolün Rolü: Üretim ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 2/2, ss. 375-392.
- Ömürberk, V., Altay, S.Ö. (2011), "Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, ss. 379-402.
- Öndeş, T. (2000), "Kobi'lerde Verimliliğin Artması İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi İle İlgili Bazı İpucu Sorular", Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 2, ss.79-85.
- Selimoğlu, S. K., Uzay, Ş. vd. (2011). Muhasebe Denetimi, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tüm, K. (2015), "Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma", Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, ss.105-128.