

İşletme Yönetiminde Kontrol

Hasan GÜRBÜZ¹⁾

1. Kontrolün Tanımı :

Kontrol kelimesi «Mukabil Cetvel» anlamına gelen latince «Conra Rotulus» kelimelerinden türemiştir. Bu günkü anlamda ticarî defterlerin tutulmadığı eski devirlerde yapılan her ticarî işlem, birbirinden tamamen bağımsız olarak tutulan iki ayrı deftere kaydedilirdi. İstenildiği zaman bu iki kayıt karşılaştırılarak hesaplarda herhangi bir hata ve ya hilenin yapıp yapılmadığı araştırılırdı.

Ticarî hayatın gelişmesine paralel olarak kontrol kelimesi «Mukabil kayıt vasıtasıyla hertürlü hata ve hileyi önlemek» anlamından sıyrılarak yeni anlamlar kazanmıştır. Bu günkü anlayışa göre kontrol en genel anlamıyla, bir şahsın, bir teşkilatın veya bir hususun üzerinde hakimiyet kurmayı ve onu istenilen istikamete yöneltmeyi sağlıyan bir metod, bir davranıştır.

İşletme biliminde kontrol, yönetim faaliyetlerinden biri olarak ele alınır. Yönetim faaliyetleri, plânlama, teşkilâtlandırma, yürütme koordinasyon ve kontrol olmak üzere başlıca beş fonksiyondan oluşur. Yönetim faaliyetleri, işletmede cereyan eden tedarik üretim, pazarlama, personel, imalî işler, halkla ilişkiler vs. faaliyetlerinin hepsinde bulunur. Bu faaliyetlerin vazgeçilmez bir unsurudurlar. Yönetim faaliyetleri ile diğer faaliyet gurupları arasındaki ilişkiler, aşağıdaki tablo yardımı ile

Yönetim Konusu Yönetim Fonksiyonu	PAZAR- LAMA	ÜRETİM	SATIN ALMA	PERSONEL	MALİ İŞLER	HALKLA İLİŞKİLER	DiĞER
PLANLAMA							
ORGANİZASYON							
YÜRÜTME							
KOORDİNASYON							
KONTROL							

(1) Sakarya D.M.M. Akademisi, Öğretim Görevlisi Dr.

açıkça göz önüne serilebilir. Tabloda görüldüğü gibi tedarik, üretim, pazarlama, malî işler (finansman), personel ve diğer faaliyetlerin hepsi, yönetim faaliyetlerinin konusunu teşkil eder. Her faaliyet sahası plânlanır, teşkilâtlandırılır, koordineli bir şekilde yürütülür ve sonunda kontrol edilir.

Yönetim faaliyetlerinin sonucusu olan kontrol, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve tesbit eder. Faaliyetlerin sonucu, ancak etkili bir kontrol ile belli olur.

Kontrol bir işletmede yapılan faaliyetlerin sonuçlarını tesbit etme ve bu sonuçları değerlendirme gerekirse faaliyet ve neticelerin plânlanan amaçlara uygun bir şekilde cereyan etmesini sağlayacak düzeltici tedbirler alma işlemidir. İşletme ilminin kurucusu Henry Fayol'a göre «Bir işletmede kontrol her şeyin kabul edilen plâna verilen emirlere ve konulan prensiplere uygun olarak gerçekleştirildiğini araştırmaktır. Gayesi hataları ve zayıf noktaları göstermek ve düzeltmek ilerde tekrarını önlemektir.

Bu tariflerden anlaşılacağı üzere kontrol işlemi uygulama sonuçları ile ulaşılmak istenen sonuçların karşılaştırılması, aralarındaki farkların tesbiti ve bunların giderilmesini kapsayan bir süreçtir. Kontrol tıpkı ölçme tartma gibi bir mukayese işlemidir. Kısaca kontrol yöneticinin işletmede yapılan ve tamamlanan işleri değerlendirme ve düzeltme faaliyeti-
 dir.

2. İşletme Yönetiminde Kontrolün Önemi :

İşletmelerin günlük faaliyetlerinde, plânlanan amaçlardan yavaş yavaş uzaklaşma yolunda beşeri bir eğilim vardır. Denetimsiz bir uygulama, diğer iş şartları değişmese bile plânlanan amaçlara ulaşması çok zayıf ihtimal dahilindedir. Bu şekildeki bir uygulama hedefe ulaşmış olsa bile, zamanında ve verimli bir şekilde ulaşmadığı için başarılı sayılmaz.

Bu beşeri eğilim yanında, modern iş hayatında, başdöndürücü bir değişim vardır. Nitekim, ulaştırma ve haberleşme sistemindeki hızlı gelişmeler, işletmelerin ortalama cesametlerini arttırmış ve halen arttırmaktadır. Buna paralel olarak da işletmelerin organizasyon yapıları çok karmaşık bir hal almaktadır. İşletmelerde personel sayısı, yetki ve sorumlulukların sınırlarının kesin bir şekilde tespitine imkân vermeyecek kadar artmıştır. Sosyal ve kültürel gelişme sonucu işletme ile ilgili men-

faat guruplarının sayısı çoğalmış, işletme yönetimi üzerindeki güçleri artmıştır. «Refah Devleti» olma yolundaki devletin ve kamu kuruluşlarını iktisadi hayat üzerindeki müdahaleleri gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler arası rekabet gittikçe şiddetlenmekte, işletmeleri daha rasyonel ve iktisadi çalışmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan ilmî ve teknik gelişmeler her geçen gün hızlanmakta iş şartlarını devamlı değiştirmektedir.

İş hayatındaki bu teknik, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel gelişmeler, işletmelerin plânlarını her an alt üst edebilir, hatta işletmeyi piyasadan çekilmek zorunda bırakabilir. Gerek beşeri eğilimlerde, gerekse iş hayatındaki değişimlerden doğan bu tehlikeler, işletme faaliyetlerini daha yakından izlemek, plândan sapmaları hemen düzeltmek suretiyle, başka bir değişle, iyi bir kontrol işlemiyle giderilebilir. Ancak bu şekilde plânlanan amaçlara ulaşılabilir.

Kısaca, kontrol işlemi sayesinde, işletme faaliyetleri rasyonellik ve iktisadilik ilkeleri çevresinde işletme amaçlarına uygun bir biçimde yürütebilir. Sağlam bir kontrol sistemi kurulmadan ve uygulanmadan işletmelerin başarıya ulaşmasını düşünmek hayal olmaktan öteye geçmez.

3. Kontrol İşleminin safhaları :

Hangi konu ile ilgili olursa olsun kontrol işlemi temelde aynıdır. Faaliyet sonuçlarını bir kıstasa göre değerlemek ve düzeltici tedbirler almak. Ancak literatürde, bu temel aynı olmakla beraber kontrol sürecinin safhalarının sayısı üzerinde yazarlar arasında birlik yoktur. Bir kısım yazar, denetim sürecini daha ayrıntılı olarak ele alarak, denetimi yedi veya beş safhada incelemektedirler. Diğer bir grup yazar ise denetim sürecini sadece üç safhaya bölerek incelemeyi yeterli bulmaktadırlar.

Kanaatimizce, kontrol sürecini dört safhaya ayırmak en uygun yoldur. Buna kontrol süreci,

- 1 — Kontrol standartlarının tespiti,
- 2 — Fiili sonuçların ölçülmesi,
- 3 — Fiili sonuçlar ile standartların mukayesesi,
- 4 — Düzeltici tedbirlerin alınması olmak üzere dört safhada incelenebilir.

3.1. Kontrol Standartlarının Tespiti :

Kontrol işleminde ilk iş, faaliyet sonuçlarının karşılaştırılacağı kriterlerin tespitidir. Fiili sonuçların değerlemesinde kullanılan bu kriterlere genel olarak «standart» denir. Başlıca kontrol standartları şunlar olabilir :

- a) İşletmenin geçmiş faaliyet sonuçları,
- b) İşletmenin plan ve bütçesindeki rakamlar,
- c) Rakip firmaların faaliyet sonuçları,
- d) İşletmenin içinde bulunduğu endüstri kolunun ortalamaları.

3.2. Fiili Sonuçların Ölçülmesi :

Kontrolün ikinci safhası, değerlemeye tabi tutulacak fiili sonuçların tespiti işlemidir. Yapılmakta olan ve bitirilen faaliyet keydedilir, uygun zaman ve biçimde raporlar halinde yöneticiye sunulur. Uygulama sonuçları, müşahede, muhasebe kayıtları, finansal tablolar, sözlü ve yazılı raporlar ve istatistiki usuller yardımı ile tespit edilir.

3.3. Fiili Sonuçlar ile Standartların Mukayesesi

Kontrol işleminin üçüncü safhasında, standartlar ile yapılmakta olan ve biten faaliyetlerin sonuçları karşılaştırılır. Teknik bakımdan kontrol işleminin tatbiki bu safhadadır.

Yukarıda belirtildiği gibi fiili sonuçlar, işletmenin geçmiş faaliyet sonuçları ile, işletmenin plan ve bütçesi ile ve diğer işletmelerin faaliyet sonuçları ile mukayese edilebilir.

Bütçe standartları ile mukayese, uygulamanın plânlanan amaçlara ne derece ulaştığını ortaya koyar. Geçmiş yılların sonuçları ile mukayese, cari faaliyet sonuçlarının geçmişe göre nasıl bir gelişme gösterdiğini gözönüne serer. Diğer işletmelerin fiili sonuçları ile karşılaştırma ise işletmenin rakipleri karşısındaki durumunu ve faaliyette bulunduğu endüstri dalındaki yerini ortaya koyar.

Uygulama sonuçları, standartlara eşitse herhangi bir sapma söz konusu değildir. Fiili sonuçlar, standartlara ulaşamamışsa olumsuz sapma, standartlar aşılmışsa, olumlu sapmadan söz edilir. Standartlara ulaşma veya aşma uygulamanın başarılı olduğuna işarettir. Olumsuz sapma ise başarısızlığın göstergesidir.

3.4. Düzeltici tedbirlerin alınması :

Kontrol işleminin son safhası, standartlardan önemli derecedeki istenmiyen sapmaların düzeltilmesi ve gelecek faaliyetlerde tekrar etmesi için gerekli tedbirlerin alınması faaliyetleridir.

Standart ile fiili durum arasında fark yoksa veya önemsiz bir sapma varsa düzeltici faaliyete lüzum yoktur. Fakat bu duruma çok nadir rastlanır. Genellikle fiili durum ile standartlar arasında düzeltmeyi gerektirecek kadar önemli farklar ortaya çıkar.

Standart ile fiili durum arasındaki istenmiyen farklar, çalışma durumunda meydana gelen beklenmedik fiziksel ve dış şartlardan doğmuş olabilir. Bu durumlarda beklenmiyen olay ve şartların değiştirilmesine çalışılır. Sapmalar personelin yetersizliğini veya moral bozukluğundan ileri gelmişse, personelin seçimi, eğitimi ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetler gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Personelin moralini arttırmak için motivasyonu geliştirmek gereklidir.

İşletme içi ve iş hayatındaki beklenmedik olaylar ve şartlar değiştirilmezse, plânlarda ve çalışma usullerinde, yeni şartlara göre düzeltmelere gidilebilir. Yeni şartlar ve edinilen tecrübelerin ışığı altında plânlarda düzeltmeler yapılır.

Plânlarda bu şekildeki bir gözden geçirme faaliyeti ile tekrar plânlama fonksiyonunun sahasına girilir. Kontrol fonksiyonu bu noktada sona erer, plânlama, teşkilâtlandırma, yönetme ve koordinasyonu kapsayan yeni bir yönetim devresi başlar.

4. Denetim konuları

İşletmelerde ölçülebilen ve düzeltilmesi mümkün olan her faaliyet, her üretim faktörü, kontrol konusu olabilir. Kontrolün önemini artıran faktörler, aynı zamanda denetim konularının da sayısını arttırmış ve arttırmaktadır. Bundan dolayı kontrol konularının sayısını kesin olarak belirlemek oldukça güçtür. Buna rağmen işletmelerdeki kontrol konuları dolayısıyla kontrol çeşitleri, başlıca üç grupta toplanabilir.

4.1. İşletmenin Özel Faaliyet Sonuçlarının Kontrolü :

İşletmenin satın alma, üretim, pazarlama, finanslama, muhasebe personel ve dış ilişkiler gibi özel faaliyet safhaları ayrı birer denetim konusudur. Bu sahalardaki sistemler ve faaliyetler denetlenebilir. Bu tür

kontroller, stok kontrolü, üretim kontrolü, pazarlama kontrolü, finansal kontrol, muhasebe denetimi (auditing) dış ilişkiler kontrolü olarak adlandırılır. Bu gün işletmelerin özel faaliyetlerinin kontrolü için çeşitli teknikler geliştirilmiş ve her özel sahanın kontrolü ayrı bir disiplin dalı olmuştur. Bu tür kontrollerde işletmenin özel bir sahasındaki uygulama sonuçları ile bu saha ile ilgili özel standartların mukayesesi yapılır.

4.2. İşletme Yöneticisinin Kontrolü : (Control of Management).

Yukarıdaki kontrolleri, ya yönetici kendisi veya selahiyet devrettiği bir personel yapar. Diğer taraftan yönetici de bizzat kontrol konusu olabilir. Yönetici ya yapmış olduğu işlere bakılarak (dolaylı olarak) veya yöneticinin vasıfları (eğitim, görgü, v.b.) incelenerek (dolaysız olarak) kontrol edilebilir. *Yönetici değerlemesi* de denilen bu kontrol türünde, genellikle dolaylı metod kullanılır. Başka bir deyimle işletmenin ulaştığı genel faaliyet sonuçları ile yönetici hakkında bir kanaate varılır. Başlangıçta pek benimsenmeyen bu kontrol türü, son yıllarda yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

4.3. İşletmenin Faaliyetlerinin Genel Olarak Kontrolü (Over All Performance Control) :

Genel faaliyet kontrolünde, işletme veya işletmenin bir bölümü (Şube, daire, departman v.b.) bir bütün olarak ele alınır. Bu ünitenin uygulama sonuçları ile işletme veya bölümün genel amaçları karşılaştırılır. Böylece işletme veya bölümün başarısı hakkında bir yargıya varmaya çalışılır. Genel faaliyet kontrolünün başlıca üç faydası vardır :

a) Plânlar, işletme ve bölüm seviyesinde hazırladıkları için bu ünitelerin fiili sonuçları ile genel amaçlarının mukayesesi gereklidir.

b) Çeşitli yerlere de şube veya satış büroları olan işletmelerde özellikle holdinglerde her şube veya bölümün başarısını ölçmek ve aralarında koordinasyon sağlamak için genel kontrollara ihtiyaç vardır.

c) Genel faaliyet kontrolü, özel faaliyetlerin kontrolünün aksine yöneticiyle genel bir görünüm sağlar. Yönetici kısa zamanda, az emekle işletmenin zayıf noktalarını tesbit eder ve gerekli düzeltme tedbirlerini almaya yönelir. Genel faaliyet kontrolü, özellikle tepe yöneticilerine büyük zaman ve emek tasarrufu sağlayan değerli bir kontrol türüdür.

Bir işletmenin veya bölümün genel başarısı, bazı anahtar noktaların test edilmesi ile değerlendirilir. Bu anahtar noktalar (key areas) kantitatif ve kalitatif olabilir. Başlıca kantitatif noktalar şunlardır :

- Rantabilite,
- İktisadilik,
- Prodüktivite,
- Likidite,
- İşletmenin piyasa hissesi,
- Mamul önderliği,
- Kısa ve Uzun Vadeli Hedefler arasındaki Entegrasyon.

Başlıca kalitatif ölçüler ise şunlardır :

- Personelin kalitesi,
- Personelin Morali,
- Sosyal Sorumluluk.

Yukarıda başlıcaları yazılan kantitatif ve kalitatif noktalar kontrol edilerek bir işletmenin veya bölümün genel başarısı hakkında bir kanaate ulaşılır.

REFERANSLAR

- (1) Allen, Louis A., *The Management Profession*, New York, McGraw - Hill Book Co. Inc., 1964.
- (2) Anthony, Robert N., *Management Accounting - Text and Cases*, Düzeltilmiş bası, Homewood, Illinois, R. D. Irwin, Inc., 1960.
- (3) Hatipoğlu, Zeyyat, *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, İstanbul, 1971.
- (4) Isaac, Alfred, *İşletmelerde Revizyon ve Kontrol*, (çev. V. Çernis) İstanbul, Üniversite Kitabevi, 1944.
- (5) Haimann, Theo, *Profession Management - Theory and Practice*, Boston, Houghton Mifflin Co. 1962.
- (6) Jerome III, W. T., *Executive Control - The Catalist*, New York, John Wiley and Sons. Inc., 1961.
- (7) Koontz Harold ve O'Donnell Cyril, *Principles of Management - Analysis of Managerial Function*, 4. B., New York, McGraw - Hill Book. Co. Inc., 1968.
- (8) Newmann William H., *Sevk ve İdare* (Çev. K. Sürgit), Ankara, Sevinç Matbaası, 1972.
- (9) Oluç Mehmet, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İst., Sermet Matbaası, 1963.
- (10) Terry George R., *Principles of Management*, 5. B., Homewood, Richard D. Irwin Inc., 1968.
- (11) Tosun Kemal, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1971.

Derginin Yayınlanması ve Dergiye Verilecek Yazıların Hazırlanması ile İlgili Esaslar :

- 1 — Dergi normal olarak senede dört sayı olarak yayınlanır. Yazı heyeti tarafından gerekli görüldüğü hallerde ilâve sayıların çıkarılması mümkündür.
- 2 — Dergi, Sakarya D.M.M. Akademisi öğretim kadrosu tarafından yapılan araştırma ve incelemelerin sonuçlarını neşretmek gayesiyle yayınlanmakla beraber, Akademiye mensup olmayan müelliflerin yazıları da neşredilebilir.
- 3 — Yazılar, daktilo ile seyrek olarak kâğıdın bir yüzüne yazılmalı ve iki nüsha olarak Dergi sekreterliğine verilmelidir.
- 4 — Metnin tertibinde :
 - a) Yazarın adı.
 - b) Yazarın bağlı olduğu Fakülte ve Kürsü adı.mevcut olmalı ve yazı, şekil ve resimler hariç 15 daktilo sahifesini aşmamalıdır. Müellifinin müracaatı üzerine kısaltılmıyacağı anlaşılan daha uzun yazıların, Yazı Heyetinin kararı ile basılması mümkündür. Başlık 50 harften uzun olmamalıdır.
- 5 — Yazı, mümkün olduğu kadar şu bölümlerden teşekkül etmelidir :
 - 1 — Giriş ve maksad,
 - 2 — Kullanılan notasyon,
 - 3 — Ele alınan konu ile ilgili çalışmalar,
 - 4 — Konunun incelenmesi,
 - 5 — Varılan sonuçlar,
 - 6 — Ekler,
 - 7 — Bibliyografya.
- 6 — Referanslar, metinde numaralanarak belirtilmeli ve muhakkak yazı sonunda bibliyografya kısmına verilmelidir. Tercüme ve nakil yazılar için mehz göstermek mecburidir.
- 7 — Şekiller, teknik resim kaidelerine uygun olarak çini mürekkeple aydınge'e büyük ölçekte çizilmeli ve metin içinde yeri işaretlenerek hangi ölçüde küçültüleceği belirtilmelidir.
Şekiller üzerindeki yazı ve rakamlar, şekillerin büyüklüğüne uygun olmalı, temiz yazılmalı, küçültme halinde seçkin ve okunaklı kalabilmelidir. Yazı heyeti lüzum gördüğü şekilleri yeniden çizdirmeye ve gerekli ücreti telif ve tercüme hakkından mahsup etmeye yetkilidir.
Fotoğraflar, parlak kâğıda çok net bir şekilde basılmış olmalı ve ne ölçüde küçültüleceği arkasında belirtilmelidir.
- 8 — Yazılar «Sakarya D.M.M. Akademisi Dergisi Yazı Heyeti Sekreterliği - Adapazarı» adresine gönderilmelidir.
- 9 — Gönderilen yazılar geri verilmez.
- 10 — Dergide yayınlanacak yazılarda ileri sürülecek mütalaaların ve formüllerin yanlışlığından doğacak sorumluluk yazı sahiplerine aittir.
- 11 — Müellifi tarafından vaktinde tashih edilmeyen yazılar, Yazı Heyetinin uygun göreceği bir şahsa tashih ettirilir ve ücreti telif hakkından ödenir.
- 12 — Bir sayfada 5 ten fazla yanlış kalan yazılar tashih edilmemiş sayılır.
- 13 — Telif hakları ve belirtilmemiş diğer hususlar hakkında «Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademiler Yayın Yönetmeliği» hükümleri muteberdir.