



T. C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı

YÖNETİCİ YETKİNLİK DENETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ASLAN

135240147

Danışman: Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU

İstanbul, 2016



T. C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Muhasebe ve Denetimi Anabilim Dalı

YÖNETİCİ YETKİNLİK DENETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Mustafa ASLAN**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14/12/2016

Enstitümüz Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **135240147** numaralı **Mustafa ASLAN** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİCİ YETKİNLİK DENETİMİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **18.12.2016** tarih ve **2016/18** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (6.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ.DR.AYŞE PAMUKÇU



ÜYE
DOÇ.DR.FATMA PAMUKÇU



ÜYE
YRD.DOÇ.DR.AYŞE ATILGAN SARIDOĞAN



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yönetici Yetkinlik Denetimi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.11.2016

Mustafa ASLAN

ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.11.2016

Mustafa ASLAN

ÖZET

Yetkinliğin ve yöneticilerin yetkinlik denetiminin önemi, Türk iş dünyasında son zamanlarda kabul görmeye başlayan bir olgudur. Bu çalışma yetkinliğin ve yöneticilerin yetkinlik denetiminin işletmeler ve bireyler için ne derece önemli olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma literatür taraması yapılarak elde edilen bilgilerin yorumlanması ve günümüz iş hayatına uygulandığında elde edilebilecek sonuçların teorik bazda irdelenmesi üzerine kurulmuştur. Bu çalışma: Yetkinlik nedir? Yönetici yetkinlikleri nelerdir? Her bir yetkinlik örgüt ve birey için neden önemlidir? Sorularının cevaplarını araştırarak yetkinliğin ve özellikle yöneticilerde yetkinlik denetiminin hem örgüt için hem de çalışanlar için önemini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Yetkinliklerin Önemi, Yönetici Yetkinliği, Yetkinlik Denetimi

ABSTRACT

The importance of competency and auditing management competency are facts that recently being adopted by Turkish business world. This study has conducted to show the importance level of competency and auditing management competency for organizations and individuals. This study is based on construes of the information being inferenced from literature reviews and investigation of the theoretical results if applied today's business world. This study is trying to show the importance of competency and specially the auditing management competency for both organization and the employees by answering following questions: What is competency? Which are the management competencies? What is the importance of each competency for both organization and individual?

Keywords: Competency, Organizational Competency, Management Competency, Auditing Competency

İÇİNDEKİLER

ÖZET	1
ABSTRACT	2
İÇİNDEKİLER	3
ŞEKİLLER CETVELİ.....	6
TABLolar CETVELİ	7
1. GİRİŞ.....	8
2. YETKİNLİK KAVRAMI VE KAPSAMI	11
2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı	11
2.2. Yetkinlik Bileşenleri.....	14
2.3. Yetkinliğin İşletme İçin Önemi	17
2.4. Yetkinlik Türleri.....	20
2.5. Yetkinliği Etkileyen Faktörler.....	23
2.6. Yetkinliklerin Belirlenmesi	26
2.7. Yetkinliğin Sonuçları ve Faydaları.....	29
2.8. Yetkinlik Modelleri.....	32
2.9. Geçmişten Bugüne Yetkinlik Kavramı	35
3. DENETİM VE İŞLETMELERDE DENETİMİN ROLLERİ.....	37
3.1. Tanımı.....	37
3.2. Denetimin Tarihçesi.....	37
3.3. Denetimin Unsurları	41
3.4. Denetimin Türleri	41
3.4. Denetimi Gerekli Kılan Faktörler	46
3.5. Denetim Süreci	48
3.5.1. Planlama	48
3.5.2. Ön Araştırma	49
3.5.3. Araştırma	51
3.5.4. Veri Toplama ve Analiz.....	53

3.5.5.	Raporlama.....	55
3.5.6.	Denetim Sonrası Değerlendirme.....	57
3.6.	Denetim Standartları.....	58
3.6.1.	Nitelik Standartları.....	59
3.6.1.1.	Amaç, Yetki ve Sorumluluklar	60
3.6.1.2.	İç Denetim Tanımının, Etik Kurallarının ve Standartların İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması.....	60
3.6.1.3.	Bağımsızlık ve Objektiflik.....	61
3.6.1.4.	Kurum İçi Bağımsızlık.....	61
3.6.1.5.	Yönetim Kurulu ile Doğrudan Etkileşim.....	62
3.6.1.6.	İç Denetim Yöneticisinin İç Denetim Haricindeki Görevleri	62
3.6.1.7.	Bireysel Objektiflik.....	63
3.6.1.8.	Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması.....	63
3.6.1.9.	Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat.....	64
3.6.1.10.	Kalite Güvence ve Geliştirme Programı.....	66
3.6.2.	Performans Standartları	70
3.6.2.1.	İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi	70
3.6.2.2.	İşin Niteliği	74
3.6.2.3.	Görev Planlaması.....	76
3.6.2.4.	Görevin Yapılması.....	79
3.6.2.5.	Sonuçların Raporlanması.....	81
3.6.2.6.	İlerlemenin Gözlenmesi	84
3.6.2.7.	Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi.....	85
3.7.	Denetimin Sonuçları ve Faydaları	85
4.	YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE YÖNETİCİLERİN YETKİNLİKLERİNİN DENETİMİ.....	89
4.1.	YönetSEL Yetkinlikler ve Sınıflandırılması.....	89
4.1.1.	YönetSEL Yetkinlikler Tanımı ve Önemi.....	101
4.2.	Yöneticilerde Yetkinlik Denetimi.....	170

4.2.1. Yöneticilerin Yetkinliklerinin Denetimini Gerekli Kılan Faktörler ve Denetlenmediği Taktide Ortaya Çıkacak Sonuçlar	170
4.2.2. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminin Güçlükleri.....	172
4.2.3. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminde Kullanılan Yöntemler	173
SONUÇ.....	175
EKLER	179
EK 1. ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI	179
KAYNAKÇA	215



ŞEKİLLER CETVELİ

ŞEKİL 1. YETKİNLİKLERİN OLUŞUMU	13
ŞEKİL 2. BİLGİ, BECERİ VE DAVRANIŞ ÖZELİNDE YETKİNLİK	15
ŞEKİL 3. İŞLETMEDE YETKİNLİK OLUŞUM SÜRECİ	19
ŞEKİL 4. YETKİNLİK PİRAMİDİ	24
ŞEKİL 5. YETKİNLİK ETKİLEŞİMİ	25
ŞEKİL 6. YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ	28
ŞEKİL 7. BUZDAĞI MODELİ	32
ŞEKİL 8. YETKİNLİK ÖRNEK MODEL	33
ŞEKİL 9. ETKİN PERFORMANS MODELİ	34
ŞEKİL 10. NEDENSEL AKIŞ MODELİ	35
ŞEKİL 11. PLANLAMA AŞAMASI	48
ŞEKİL 12. ÖN ARAŞTIRMA AŞAMASI	50
ŞEKİL 13. ARAŞTIRMA AŞAMASI	51
ŞEKİL 14. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ AŞAMASI	53
ŞEKİL 15. RAPORLAMA AŞAMASI	55
ŞEKİL 16. DENETİM SONRASI DEĞERLENDİRME AŞAMASI	57
ŞEKİL 17. BAŞA BAŞ NOKTASI	105
ŞEKİL 18. GÜVENİN ORGANİZASYONUN PERFORMANSINA ETKİSİ	132
ŞEKİL 19. YÖNETİCİNİN EYLEMLERİ	140
ŞEKİL 20. YÖNETİM SÜRECİ	141

TABLolar CETVELİ

TABLO 1. YETKİNLİKLE İLGİLİ BAKIŞ AÇILARI.....	22
TABLO 2. SMART'A GÖRE YÖNETSEL YETKİNLİK.....	91
TABLO 3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER	91
TABLO 4. YETKİNLİKLERİN YÖNETİM FONKSİYONLARINA GÖRE GRUPLANMASI.....	99
TABLO 5. YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	100



1. GİRİŞ

Yetkinlik, günümüzde gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemi ve bilinirliği günden güne artan bir kavram halini almıştır. Yetkinliğe sahip olmak kadar yetkinliklerin kontrol edilebilmesinin de gerekli olması, bu çalışmanın hazırlanma amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın birincil amacı, yöneticinin yetkinlik denetimini araştırmaktır. Bu amaçla literatür taraması yöntemi tercih edilmiştir.

Güncel kaynakların taranması suretiyle yöneticinin yetkinlik denetimini açıklamak amacıyla hazırlanacak olan bu çalışma dört bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan bu bölümde giriş başlığı altında çalışmada izlenecek olan yol haritasına ilişkin bilgiler sunulacaktır. Böylece yöneticinin yetkinlik denetimini belirlemek amacıyla ne şekilde bir araştırma yapılacağı belirlenmiş olacaktır.

İkinci bölümde yetkinlik kavramını ve kapsamını açıklamaya yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirilecektir. Yetkinliğin kavramsal olarak incelenmesinin yanında bireyler ve işletmeler için ne anlama geldiğine yönelik değerlendirme de bu kısımda yer alacaktır. Böylece yetkinliğin önemini oluşturan unsurların neler olduğu sorusuna yanıt aranacaktır.

Yetkinliğin açıklanması adına incelenmesi tasarlanan belli başlı konular ise yetkinlik bileşenleri, işletmeler için önemi, yetkinlik modelleri, türleri ve etkileyen faktörler, yetkinliğin belirlenmesi, sonuçları ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar şeklindedir. Bu başlıkların incelenmesi ile birlikte yetkinliğin kavramsal çerçevesi belirlenmiş olacaktır.

Denetim ve denetimin işletmelerde üstlendiği roller, üçüncü bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde ilk olarak denetim kavramı tanımlanacak ve denetim amaçları açıklanacaktır. Denetimin neden gerekli olduğu ve denetim sürecinin hangi aşamalardan meydana geldiği de yine bu bölümde ele alınacaktır. Yine aynı bölüm içerisinde Denetim kavramının açıklanmasında

denetim standartları ile denetim sonuçları ve faydaları konu başlıklarına yer verilmesi planlanmaktadır.

İşletmelerde denetimin rollerinin araştırılması maksadıyla ilk olarak işletmelerdeki denetim komitesi açıklanacaktır. İşletmelerde denetim komitesinin gelişimine dair bilgi verilmesinin ardından bir işletme içerisinde denetim komitesinin üstlendiği rollerle ilgili değerlendirmede bulunulacaktır. Son olarak konu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar açıklanarak bu bölüm nihayete erdirilecektir.

Yöneticinin yetkinlik denetimi, çalışmanın temel araştırma konusudur. Bu kapsamda veri elde edilebilmesi adına öncelikle yönetsel yetkinliklerin açıklanması gerekmektedir. Yönetsel yetkinliklerin tanımı, gelişimi, gerekliliği, sınıflandırılması, yönetsel yetkinlik modelleri, yönetsel yetkinliğin önemi ve sonuçları bu amaçla incelenecek olan konulardır. Yönetsel yetkinliklerin açıklanması ile birlikte bir anlamda yöneticilerin yetkinlik denetimi konusuna giriş yapılmış olacaktır.

Çalışmanın temel amacını oluşturan yöneticinin yetkinlik denetimi, dördüncü bölümde ele alınacaktır. Yönetici yetkinlik denetimini açıklamak adına ilk olarak yöneticilerin yönetsel yetkinliklerinin denetimini gerekli kılan faktörlere yer verilecektir. Ardından yöneticinin yetkinliklerinin denetimini güçleştiren faktörlerin neler olduğuna dair ilerleme kaydedilecektir. Yönetici yetkinlik denetiminde kullanılan yöntemlerin açıklanması ile devam edecek olan dördüncü bölümde son olarak yönetici yetkinlik denetiminde olası sonuçların neler olduğuna dair inceleme yapılacaktır. Konu ile ilgili literatürde yer alan araştırmaların açıklanması ile birlikte yapılacak olan araştırmanın sonlandırılması amaçlanmaktadır.

Literatür taraması yöntemi dışında başka bir yöntemin olmayışı, bu çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Yine yapılacak olan araştırmada ulaşılabilecek olan verilerin doğru ve geçerli olduğunun kabul edilmesi, bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Güncel ve geçerliliği olan kaynaklardan faydalanılması suretiyle bu sınırlılıkların önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

Bu şekilde bir çalışma hazırlanması ile birlikte yetkinlik, denetim ve yöneticilerin yetkinliklerinin denetlenmesi ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Çalışmada elde edilen veriler, sonuçlar başlığı altında kapsamlı bir şekilde değerlendirilecek ve irdelenecektir. Yine ulaşılan veriler, konu ile ilgili yapılan araştırmalar ile karşılaştırma yapılabilmesi adına yardımcı roller üstlenecektir. Böylece yöneticilerin yetkinlik denetiminin açıklanmasının yanı sıra bu konuda yapılacak olan çalışmalara yol gösterici veriler elde edilmesi umulmaktadır.



2. YETKİNLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu kısmında yetkinlik kavramı özelinde araştırma yapılacaktır. Yetkinlik kavramının kapsamını belirlemek adına incelenecek olan konu başlıkları sırasıyla; yetkinlik kavramının tanımı, yetkinlik bileşenleri, yetkinliğin işletme için önemi, yetkinlik türleri, yetkinliği etkileyen faktörler, yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinliğin sonuçları ve faydaları, yetkinlik modelleri, geçmişten bugüne yetkinlik kavramı, ilgili araştırmalar şeklindedir. Bu konu başlıklarının incelenmesi ile birlikte yetkinliğin kapsamına dair yeterli düzeyde bilgi sahibi olunacaktır.

2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı

Tanımı yapılmadan önce, yetkinliğin birçok farklı şekilde tanımlanabilen bir kavram olduğunun bilinmesi gerekir. Kavramın farklı yaklaşımlar aracılığıyla incelenebilmesi ve geniş bir kapsama sahip olması bu sonucu ortaya çıkaran temel faktörlerdir. Bu bilgiler eşliğinde yetkinliği şu şekilde tanımlayabiliriz: “Yetkinlik; belirli bir iş bağlamında bir aktivitenin yapılabilmesi için gerekli olan ve insanların elde edebilecekleri spesifik, belirlenebilir, tanımlanabilir ve ölçülebilir bilgi, yetenek, beceri ve/veya diğer işlerle ilgili karakteristiktir” (Ünal, 2013: 131).

“Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir” (Ünsar, 2009: 45). Bu yalın tanımdan da anlaşılacağı üzere yetkinlik kavramı, bireye özgü bir yapıda olmakla birlikte farklı koşullar altında başarı elde edilmesi ile ilişkilidir. Yine bu ifadeler göz önünde bulundurulmak suretiyle yetkinlik kavramı için birey ve iş arasında uyum sağladığı değerlendirmesini yapmak mümkündür. Yetkinlik kavramının bu tanım özelinde değişik koşullara uyum sağlama niteliği üzerinde durulmuştur.

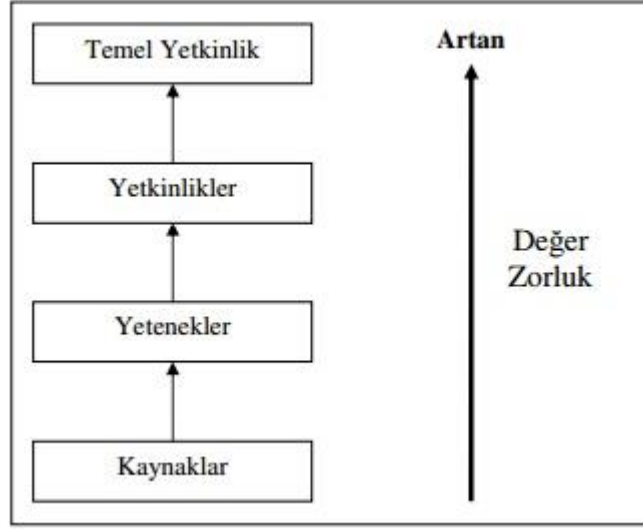
Başka bir tanımda yetkinlik, “kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve

özellik grupları” şeklinde açıklanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Yetkinlik içeriğinde yer alan becerilere odaklı bir şekilde yapılan bu açıklamada aynı zamanda yetkinlik kavramının içerdiklerine dair veriler sunulmuştur. Nitekim bu tanımda yetkinliklerin hangi davranışlar ile ilişkili olduğu sorusuna yanıt niteliği taşıyan unsurlara yer verilmiş görünmektedir.

Buraya kadar verilen tanımlar, yetkinlik kavramının içeriğine dair fikir verecek nitelikte olmakla birlikte yapılan tanımlarda benzer ve farklı yönlerin varlığı dikkat çekmiştir. Bu durum, yetkinlik kavramının farklı yaklaşımlar aracılığıyla incelenmesinin bir sonucudur. Günümüz koşulları, yetkinlik kavramının araştırılması sıklığını etkilemektedir. Yetkinlikler, çok sayıda araştırmaya konu olmuş durumdadır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 144). Kavramın performans ve rekabet unsurları ile olan ilişkisi, yapılan çalışmaların sayısının artmasında etkilidir.

Yetkinlik, yönetim yaklaşımları içerisinde yer almaya başlamıştır ve bu husus yetkinliğin bilinirliğini artıran bir faktör olarak görünmektedir. Yönetimde yetkinliğin yer almasında rekabetçi üstünlük sağlaması, farklılaşmada etkili olması gibi niteliklerinin farkına varılması doğrudan etkisini göstermiştir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 134). Yetkinliğe dayalı yönetim, küresel dünyada önemli bir yere sahiptir.

Yetkinlik kavramının sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi adına ortaya çıkışına dair bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Yetkinlik kavramı ve oluşumu, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Yetkinliklerin Oluşumu

Kaynak: Arı, 2006: 15.

Şekil 1’de görüldüğü üzere kaynakların varlığı ile başlayan yetkinlik oluşumu, kaynakların etkili bir şekilde kullanılma becerisi ile ortaya çıkacaktır. Yetkinliklerin artış göstermesi ile birlikte, temel yetkinliklerin oluşması ve belirginleşmesi gerçekleşecektir. Şekil 1’de yer alan verilerden hareketle yetkinliği var olan kaynakları kullanma becerisinin sonucu şeklinde açıklamak mümkündür.

Yukarıda verilen tanımlar ve açıklamalarla, yıllar içerisinde elde edilmiş tecrübe ve gözleme dayalı bilgi ışığında özgün bir yetkinlik tanımı yapmak gerekirse; “Yetkinlik: Kişinin veya organizasyonun bilgiyi eyleme dönüştürebilme yetisidir.”

Şekil 1’de gösterilmiş olan diyagramdaki Kaynaklar kısmında hem nicelik, hem de nitelik açısından mevcut kaynakların yanı sıra bilgi de vardır. Tüm bilgiye kişinin sahip olması gerekli değildir. Kişinin ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyduğunu, bu bilgiye nasıl ulaşacağını, elde ettiği bilgiyi nasıl işleyebileceğini, kendi durumuna nasıl uygulayabileceğini ve kullanabileceğini bilmesi yeterlidir. Kişinin yetenekleri ölçüsünde bu kaynakları kullanarak verdiği kararlar kişinin yetkinliğini ortaya koyar ve bu yetkinlik zaman içerisinde, karşılaşılan her farklı durumda alınan kararlar ile artar.

Bu tecrübe kişinin iş yaşamında veya sosyal yaşamda bizzat kendisinin karşılaştığı farklı durumlara üretilmiş çözümler olabileceği gibi, ilişkide olduğu insanların tecrübelerinin veya yazılı ve görsel medyada rastladığı durumlar ve bu durumlara getirilmiş çözümlerinin irdelenmesi, içselleştirilmesi ile de elde edilebilir. Fakat bunlardan en önemlisi kişinin bizatihi yaşadığı deneyimlerdir.

Dolayısıyla yetkinlik kavramı, işle ve sosyal yaşamla ilgili yetenekleri içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak görünmektedir. Yetkinlik kavramı; bireyin kim olduğu, ne bildiği ve ne yaptığı sorularına yanıt niteliği taşımaktadır (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 60). Yetkinlik kavramının yanıt niteliği taşıdığı en önemli soru ise nasıl yaptığıdır. Çünkü özellikle yöneticiler karşılaştıkları problemleri çözümlüyip nihayete erdirirken kim oldukları, ne bildikleri veya ne yaptıklarından daha ziyade nasıl yaptıkları, yani bu üç niteliği nasıl eyleme döktükleri önemlidir. Bu da yetkinliğin kişiden kişiye göre değişen yapısının anlaşılması adına önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın bu kısmında verilen bilgilere ek olarak yetkinliğin birçok farklı disiplinin araştırma konusu olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yetkinlik kavramı; yönetim, işletme, psikoloji, sosyoloji başta olmak üzere çok sayıda disiplinin incelediği bir konudur. Yetkinliğin genişleyen kapsamında bu niteliğinin belirleyici rolleri bulunmaktadır.

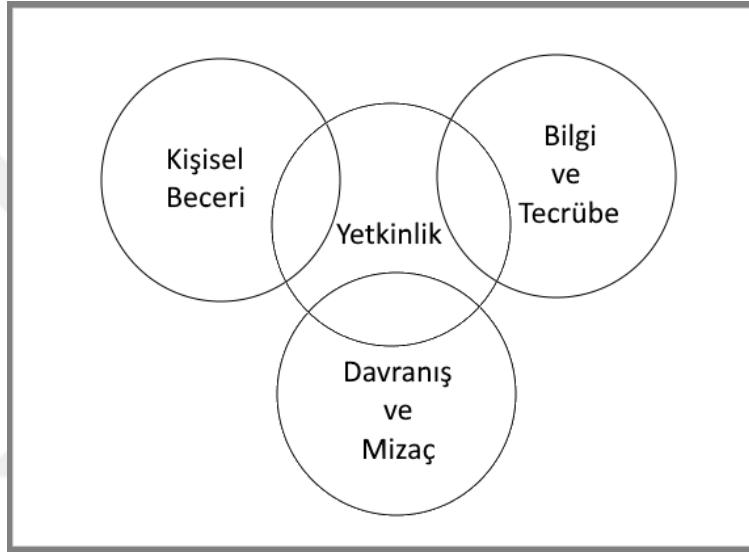
2.2. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlik kavramının bileşenlerine yönelik olarak yapılacak olan inceleme ile birlikte, yetkinliğin ayırt edici niteliklerine dair veriler sunulması planlanmaktadır. Bu kapsamda yetkinlik bileşenlerinin başında bilgi, beceri ve tutumlar gelmektedir (Çetinkaya, 2009a: 222). Nitekim ilgili literatür incelendiğinde, yetkinlik kapsamında bu bileşenlerin yer aldığı tanımlar ile karşılaşılacaktır. Bilgi, beceri ve tutumların yetkinlik bileşenleri içindeki yerinin anlaşılması adına bu husus önemlidir.

Sahip olunan bakış açısı, yetkinlik kavramının bileşenlerine dair önemli bir belirleyici konumundadır. Bakış açısına göre yetkinliğin bileşenlerinin değişmesine karşın, bazı bileşenlerin her koşulda var olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Yetkinlikle birlikte hedeflenenler arasında en iyi performansı

elde etmek yer alır. Bunun için insanların başarılı olmak için ne yaptıkları gözlenmektedir (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 158). Dolayısıyla bu husus, yetkinlik bileşenleri içeriğinde kendisine yer bulmaktadır.

Bilgi ve beceri bileşenleri, davranışlarla bir araya gelerek yetkinlik kavramının bileşenlerinin içeriğini genişletmektedir. Yetkinlik kavramının bileşenleri ile ilgili değerlendirmede bilgi, beceri ve davranış özelinde ilerleme kaydedilecek olursa elde edilecek olan temel veriler, aşağıdaki şekilde -şekil 2- gösterildiği gibi olacaktır.



Şekil 2. Bilgi, Beceri ve Davranış Özelinde Yetkinlik

Şekil 2’de görüldüğü üzere yetkinlik; bilgi, tecrübe, kişisel beceri ve davranış özelinde belirginleşmektedir.

Buraya kadar verilen bilgiler de göz önüne alınmak suretiyle yetkinliğin temel bileşenleri sıralanacak olduğunda aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya çıkacaktır (Budak, 2013: 58):

- i. Bilgi,
- ii. Beceri,
- iii. Davranış ve tutum,
- iv. Mizaç,
- v. Sosyal rol,
- vi. Öz algı,

vii. Güdü

Sıralanan bileşenlerden bilgi öğrenilerek, beceri ise hem öğrenilerek hem de zaman içerisinde elde edilen tecrübe ile ortaya çıkar. Mizaç, kişilik özellikleri olarak ifade edilirken sosyal rol, bireyin çevresine yansıttığı rolü açıklamaktadır. Öz algı bileşeni yetkinlik kapsamında bireyin kendisini nasıl gördüğünü belirlemektedir. Güdü bileşeni ise bireyi harekete geçiren bileşen olarak yetkinlik bileşeni içerisinde kendisine yer edinmiş durumdadır. Yetkinlik bileşenlerinin içeriğinin anlaşılmasında bu bileşenlerin önemli rolleri bulunmaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinliklerin bileşenleri içerisinde dolaylı olarak yer alan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü yetkinlikleri hangi alanlarda kullanılacağı, yetkinliklerin belirlenmesi ile birlikte mümkün olacaktır (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 61). Bu kapsamda verilecek olan kararın önemli olduğu ifade edilmekle birlikte bu hususun dolaylı olarak yetkinlik bileşenleri içerisinde kabul edilmesi söz konusudur.

Her ne kadar performans bir diğer yetkinlik bileşeni olarak alınsa da (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157) performans yetkinliğin bir bileşeni değil sonucudur.

Özetlemek gerekirse yetkinlik kavramının sahip olduğu geniş kapsam yetkinlik bileşenleri üzerinde etkisini göstermiş durumdadır. Bu kısımda verilen bilgilerden hareketle yetkinlik bileşenleri arasından bilgi, beceri ve davranışların diğerlerine oranla daha ön planda yer aldığı anlaşılmaktadır. Yine yetkinlik bileşenlerinin yetkinliğe yönelik bakış açısının sonucu olarak belirlendiği, bu kısımda yapılan incelemenin sonuçları arasında yer almaktadır. Tüm bunlar yetkinlik bileşenlerinin içeriğinde açıklanan yedi temel bileşenden daha fazlasının yer aldığı anlamına gelmektedir.

2.3. Yetkinliğin İşletme İçin Önemi

Yetkinliğin işletme için önemini oluşturan faktörlerin içeriği farklı alanlarda yer alan unsurların varlığını göstermektedir. İşletme için yetkinliğin önemli hale getiren faktörlerin başında; işle ilgili süreçler, liderlik davranışları, kişilerarası ilişkiler gelmektedir (Ünal, 2013: 131). Yetkinliğin işletme için önemini oluşturan unsurlar, ekonomik içeriğin yanında sosyal içeriğe sahip görünmektedir. Sıralanan faktörler bu şekilde birden fazla boyutun varlığını doğrular niteliktedir denilebilir.

Bir işletmenin en önemli ve değerli kaynağı insan ve bu kaynağı yöneten bölüm de İnsan Kaynaklarıdır bölümüdür. İnsan kaynakları bölümünün görevlerini layığıyla ifa etmesi yetkinliğin ölçülebilmesi ile mümkündür. İşe alım, seçme, değerlendirme, geliştirme, terfi, ödül ve ücret belirleme gibi İnsan Kaynaklarının konusu olan tüm eylem süreçler, çalışanın yetkinliği ile doğrudan ilgilidir. (Ünsar, 2009: 48)

İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmede işletmenin en önemli ve değerli kaynağı olan İnsan kaynağını yönetip planlayan İnsan Kaynakları için hayati bir öneme sahip yetkinlik, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için de hayati bir öneme sahiptir.

Yöneticiler açısından bakıldığında, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği yetkinliğe sahip olan bir yönetici ile sahip olmayan bir yöneticinin hem kendi performanslarında, hem de takım arkadaşlarında oluşturacağı motivasyonlarda farklılıklar olacağı, bu farklılıkların işletmenin hedeflerine ulaşmasında ne derece etkili olacağı açıktır. Yetkin bir kişinin yönetimindeki işletmenin, fırsatları ve riskleri görebilmesi, rekabetçi bir ortamın yaşandığı günümüz iş dünyasında hayati öneme sahiptir.

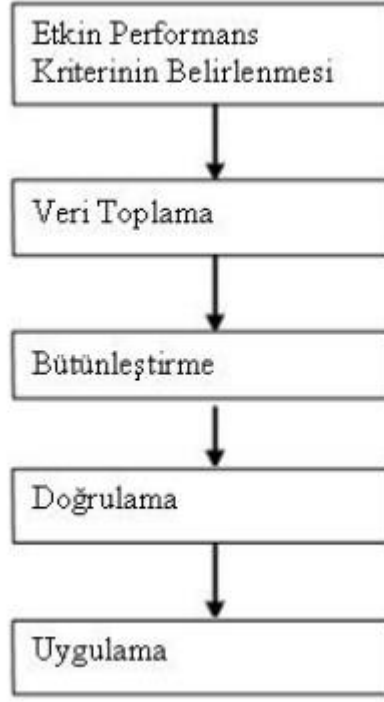
Takım arkadaşları açısından yetkin bir yönetici farklılıkların yönetilmesine olanak tanır. Farklılıkların yönetilmesi, insanların farklı olduğunu kabul ederek iş yerinde çeşitlilik oluşmasına olanak tanımaktadır (Budak, 2013: 55). Tüm insan kaynakları işlevlerini içeren bu husus aynı zamanda yetkinliğin işletme için önemi içeriğinde yer almaktadır.

İşletmelerde ortak bir kültür ve bireylerin memnun olduğu bir iklimin oluşturulması, yetkinliği işletmeler için önemli kılmaktadır. Yetkinlik aracılığıyla işletmede farklılıklara hoşgörülü bir şekilde yaklaşmakta, uzlaşma daha kolay bir hal almakta, örgütsel süreçlere katılımlar daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Tüm bunlar, bir işletmede yer alan çalışanların ve dolaylı olarak da işletmenin göstereceği performansı etkileyen faktörler arasındadır.

Yetişmiş insan gücünü elde tutmak tüm işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Farklılıkların yönetimi, işletmenin değişken koşulların hâkim olduğu piyasada başarı elde etmesi adına itici bir güç olacaktır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yeni düzenle birlikte işletmelerin birbirine rekabet üstünlüğü kurmaları, oldukça yoğun çaba gerektirmektedir. İşletmeler için rakiplere üstünlük sağlamak temel hedefler arasında yer almaktadır ve bu husus yetkinlikler ile doğrudan ilişkili, hatta yetkinlik düzeyine bağlıdır. İşletmenin rekabet edebilmesi için örgütsel yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir (Demirhan, 2002: 121). Bu nedenledir ki yetkinliğin rekabet edebilme ile bu ilişkisinin işletme için yetkinliğin büyük öneme sahip olduğu çıkarımını mümkün kıldığı söylenebilir. Ayrıca var olan koşulların devam etmesi ile birlikte bu önem düzeyinin giderek artmasına yönelik beklentilerden söz edilebilir. Örgüt bireylerden oluştuğundan, örgütün yetkinliği sadece sahip olduğu maddi ve fiziksel kaynaklardan ibaret olmayıp, örgütü oluşturan bireylerin yetkinliği belirleyici rol oynamaktadır.

Yetkinliğin işletmeler için bu denli önemli olması, işletmede yetkinliğin kendisini göstermesine ilişkin bilgi sahibi olmayı gerektirir. Bu noktada beş aşamadan oluşan yetkinlik oluşumu sürecinden söz edilmektedir.



Şekil 3. İşletmede Yetkinlik Oluşum Süreci

Kaynak: Kurucuoğlu, 2010: 12.

Şekil 3'te görüldüğü üzere yetkinliğin oluşum süreci beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar: Etkin performans kriterinin belirlenmesi, veri toplama, bütünleştirme, doğrulama ve uygulamadır.

İşletmeler için yetkinliğin öneminin artması, örgütsel yetkinlik adı altında başlı başına bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kendi içerisinde sınıflandırılan bir kavram olan örgütsel yetkinlik, işletmeler için yetkinliğin ne denli önemli olduğunu ortaya koymak adına önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yetkinlik kavramı kendi içerisinde yönetsel yetkinlik, girdi esaslı yetkinlik, dönüşümsel yetkinlik, çıktı esaslı yetkinlik olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 241).

Sonuç olarak yetkinlik işletmeler için öneminin varlığı kaçınılmaz bir kavramı ifade etmektedir. Birçok farklı nedenden ötürü işletme için yetkinliğin önemli olduğu, bu kısımda sunulan bilgiler aracılığıyla anlaşılmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkisi, yetkinliğin önemini oluşturmaktadır.

Nitekim bunun bir ürünü olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır ve bu kavram her geçen gün bilinirliği artan bir yapıya sahip görünmektedir.

2.4. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik, birey açısından, yaşamının tamamında geliştirebileceği özellikler bütünü niteliği taşımaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). Bu nedenle yetkinlikle ilgili farklı türlerden bahsedilmesi mümkündür. Yetkinliğin kullanılacağı alan, faydalanılacak olan süreçler ve daha birçok husus, yetkinlik türlerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çalışmanın bu kısmında yapılacak olan değerlendirmede yetkinlik türlerinin kapsamlı bir şekilde açıklanması amaçlanmaktadır.

İlgili literatürde yer alan çalışmalar, yetkinlik türleri özelinde araştırma yapmasa dahi yetkinlik türleri ile ilgili unsurları içermektedir. Örneğin öğretmenlerin yetkinliğini araştıran bir çalışmada, disiplin ve öğretme yetkinliğinin farklı içeriğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Atıcı, 2001: 485). Bu da yetkinlik türlerinin varlığını dolaylı olarak işaret eden bir ayrıntıdır. Benzer örneklerin sayısının artırılması mümkündür.

Amaç belirleme, problem çözme, planlama yapma, ilgili alanda doğru değerlendirmeler yapma gibi hususlar yetkinlik içeriğinde yer almaktadır (Bozgeyikli, 2004: 223). Her bir hususun farklı içeriğe sahip olduğu göz önüne alındığında yetkinlik türlerinin ortaya çıkışında bu gibi farklı süreçlerin etkisinin olduğunu göz ardı etmek mümkün değildir. Yetkinlik türleri, belirtilen faktörlere göre şekillenen bir yapıdadır ve bu niteliği sebebiyle değişken ve dinamik olarak ifade edilmektedir.

Yetkinlik türlerinin içeriğinde yer alan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çetinkaya, 2009b: 21-22):

- i. Stratejik yetkinlik,
- ii. Ayırt edici yetkinlik,
- iii. Fonksiyonel yetkinlik,

- iv. Bireysel yetkinlik,
- v. Rekabet yetkinliği,
- vi. Eşik yetkinliği,
- vii. Yönetmel yetkinlik,
- viii. Girdi tabanlı yetkinlik,
- ix. Dönüşümcü yetkinlik,
- x. Çıktı tabanlı yetkinlik şeklinde sıralanmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere yetkinlik türleri içeriğinde birçok farklı yetkinlik türüne yer vermek mümkündür. Yetkinlik türlerinin kapsamının ne denli geniş olduğunun anlaşılması adına sıralanan hususların her birisinin önemi büyüktür. Ayrıca bahsedilen sürece göre farklı yetkinlik türünün geçerli olabildiği, yine yukarıdaki maddeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Yetkinlik türlerinin içeriği farklı olsa da hedeflerin büyük oranda maksimum verim etrafında birleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yetkinlik kavramına yönelik bakış açısına göre yetkinlik türlerinin farklılık göstermesi söz konusudur ve yetkinlik kavramının geniş kapsamı göz önüne alındığında, araştırmacının bakış açısı son derece önem arz etmektedir. Yetkinlikle ilgili bakış açılarının içeriği aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Yetkinlikle İlgili Bakış Açıları

Rasyonel ve pozitif perspektif	Fenomonolojik, insancıl ve sosyal yapılandırmacı perspektif
Yetkinliklere faydacı bakış açısı	Özgürleştirici ve güçlendirici olarak yetkinlik
Yetkinlikler öz nitelik temelli, mekanistik, bürokratik ve serbest kapsamlı	Yetkinlikler bağımlı kapsamlı, lokal organizasyon kültüründe yetkinliklerin içsel çerçevelemesi
Fayda ve verimlilik perspektifi	Çalışanların deneyimlerini teşvik eden iş hayatı
Bireysel karakteristik olarak yetkinlik	İlişkiler olarak yetkinlik, yetkinlik bireysel karakteristiklerden çok daha fazlasıdır
Çalışan odaklıdır	İş odaklıdır

Kaynak: Çakrak, 2010: 74.

Tablo 1’de görüldüğü üzere yetkinlikle ilgili rasyonel, pozitif, insancıl ve sosyal yapılandırmacı bakış açılarının varlığı söz konusudur. Bu bakış açılarının içeriğinde yer alan farklılıkların, farklı yetkinlik türlerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu yorumunu yapmak, tablo 1’deki verilerin açıklanması ile birlikte mümkün görünmektedir.

Yetkinlik türleri içeriğinde üst düzey yöneticilerin sorumlulukları oldukça önemlidir. Martina, Hana ve Jiri (2012), yönetsel yetkinlikler özelinde hazırladıkları makalede, yetkinliklerin stratejik hedeflerin başarılmasında bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır (Martina, Hana ve Jiri, 2012: 129). Yine yetkinliğin insan kaynakları yönetiminin araçlarından biri olma niteliği taşıdığı çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan birisidir. Örgütün uzun vadeli ve stratejik hedefleri kapsamında alınan kararlar, üst yönetimin sorumluluğu kapsamında yer alır. Bu nedenle yetkinlik türleri içerisinde üst yönetim kademesinin alacağı kararların belirleyici rollerinin olması kaçınılmazdır. Tepe yönetimin yetkinlikleri arasında kavramsal, analitik ve karar verme yetkinliklerine gereksinim duyulmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2010: 3). Değinen bu hususlar, yetkinlik türleri içeriğinde üst yönetimin yetkinliklerinin neler olduğu sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse yetkinlik türleri, yetkinliklerin özellikleri ve kullanım alanlarının farklılaşması sebebiyle açıklanması gereken bir konu olarak görünmektedir. Sınıflandırma/gruplandırma yapılarak yetkinliklerin incelenmesi ile birlikte yetkinlik kavramına yönelik daha sağlıklı bir değerlendirme yapılması mümkün olacağı için bu şekilde ilerleme kaydedilmiştir. Yetkinlik türlerinin içeriği değişiyor olsa da her bir yetkinlik içeriğinde iletişim kullanma becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Yetkinlik türlerinin içeriğinde bu gibi örneklerin artırılması mümkündür ve buradan hareketle yetkinlik türleri kapsamında farklı yönlerin yanı sıra benzer yönlerin bulunduğu şeklinde bir yorum yapılması yanlış olmayacaktır.

2.5. Yetkinliği Etkileyen Faktörler

Yetkinliği etkileyen faktörlerin başında yetkinliğin özellikleri gelmektedir. Yetkinlik kavramının beş temel özelliği; bilgi, beceri, tutum, gözlenebilir davranış ve üstün performans şeklinde sıralanmaktadır (budak, 2013: 57). Bu özelliklerin her birisi yetkinliği farklı düzeyde de olsa etkilemektedir. Ayrıca temel özelliklerin etkileşimi ile birlikte hedeflenen kusursuz performansa doğru yönelimin olması, yetkinliği etkileyen faktörler içeriğinde bu özellikleri önemli bir noktaya taşımaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonları, yetkinliği etkileyen faktörlerden biridir. Yetkinlik içeriğinde atılacak olan adımların belirlenmesinin ardından insan kaynakları fonksiyonlarının da katkısıyla sürecin ilerlemesi söz konusu olmaktadır. Yetkinliğin yer aldığı süreçler arasında değerlendirme, personel seçme, eğitim, geliştirme, terfi, ödül gibi süreçleri saymak mümkündür (Ünsar, 2009: 48). Yetkinliklerin kullanılmasında kayda değer düzeyde yeri olan bu hususlar, aynı zamanda yetkinliği etkileyen faktörler içeriğinde değerlendirilmektedir.

Yetkinliği etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna, aşağıdaki şekilde gösterilen piramit aracılığıyla yanıt vermek mümkündür.

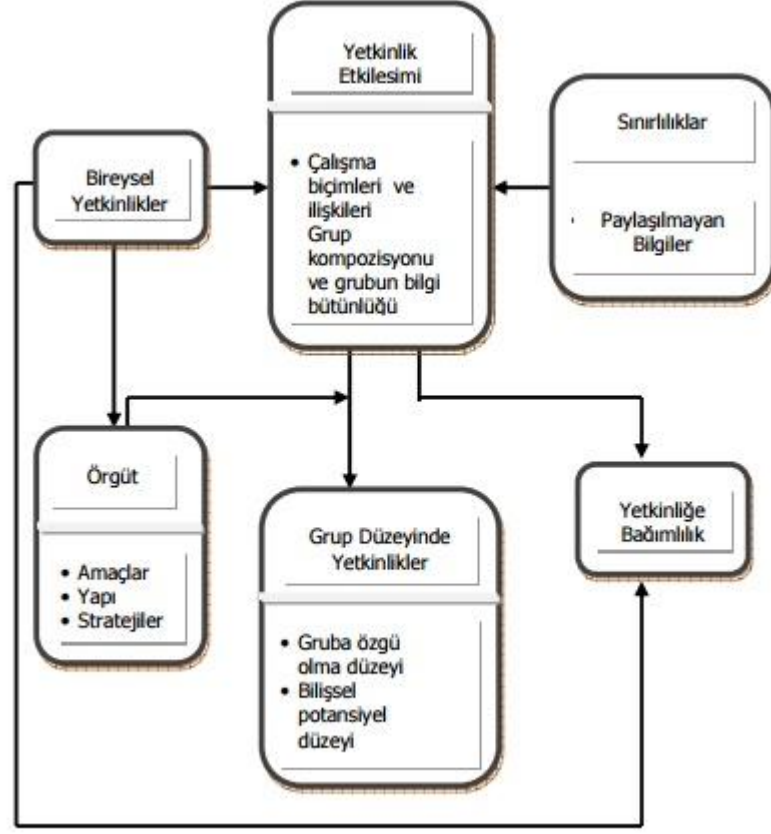


Şekil 4. Yetkinlik Piramidi

Kaynak: Çetinkaya, 2009b: 54.

Şekil 4'te görüldüğü üzere yetkinliği etkileyen faktörler arasında ilk olarak kişisel özellikler ve doğuştan gelen yetenekler yer almaktadır. Bu unsurları bilgi ve becerilerin takip etmesi suretiyle yetkinliği etkileyen faktörlerin içeriğinin genişlediği söylemek mümkündür. Tüm bunların davranışların etkisinde şekillendiği, yine şekil 4'teki yetkinlik piramidi aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Yetkinliği etkileyen faktörler ile ilgili literatürde yer alan bilgiler sınırlı olmakla birlikte bu konunun daha çok etkileşim modelleri ile açıklandığı görülmektedir. Yetkinlik etkileşimi adıyla açıklanan ve bu kapsamda yer alan modellerden bir tanesi şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5. Yetkinlik Etkileşimi

Kaynak: Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 243.

Şekil 5’te görüldüğü üzere yetkinliği etkileyen faktörler arasında bireysel yetkinliklerin yanı sıra örgütsel unsurlar, gruplar, yetkinliğe bağımlılık, paylaşılmayan bilgiler ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Yetkinliği etkileyen faktörlere ilişkin kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olunması adına şekil 5’teki verilerin açıklayıcı rolleri bulunmaktadır.

Yetkinliği etkileyen faktörlerden birisi de yönetim tarzlarıdır. Yönetim tarzları, geleneksel ya da lider yönetim tarzı olarak ikiye ayrılarak değerlendirmeye alınmaktadır (Özgür, 2011: 217). Bu noktada yapılacak olan seçim de yetkinliği etkileyecek faktörler içeriğinde sayılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında verilen bilgilerden hareketle, yetkinliği etkileyen faktörlerin içeriğinin oldukça geniş olduğunu söylemek mümkündür.

2.6. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik açığının tespit edilmesi ve bu açığı gidermeye yönelik girişimlerin varlığı ile birlikte olmaktadır (Ünal, 2013: 130). Yetkinliklerin varlığı bir süreç olarak değerlendirilecek olduğunda yetkinlikleri belirlemenin de belirli aşamaların sonrasında olacağını söylemek mümkündür. Yetkinliklerin döngüsel bir süreç olarak ifade edilmesi de buradaki cümleyi doğrular niteliktedir.

Faaliyet gösterilen sektöre ve örgütün yapısına göre yetkinliklerin belirlenmesinde farklı süreçler ve farklı kriterlerin varlığı söz konusu olmaktadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde etkinlik ve sosyal ilişkiler etkisini göstermektedir (Avcı, 2015: 9). Bu hususlar aynı zamanda genel yetkinlikler olarak açıklanmaktadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde teknik yetkinliklerin varlığı da söz konusu olmakla birlikte bunların açıklanmasında özele indirgeme yapılarak değerlendirmede bulunmak gerekmektedir.

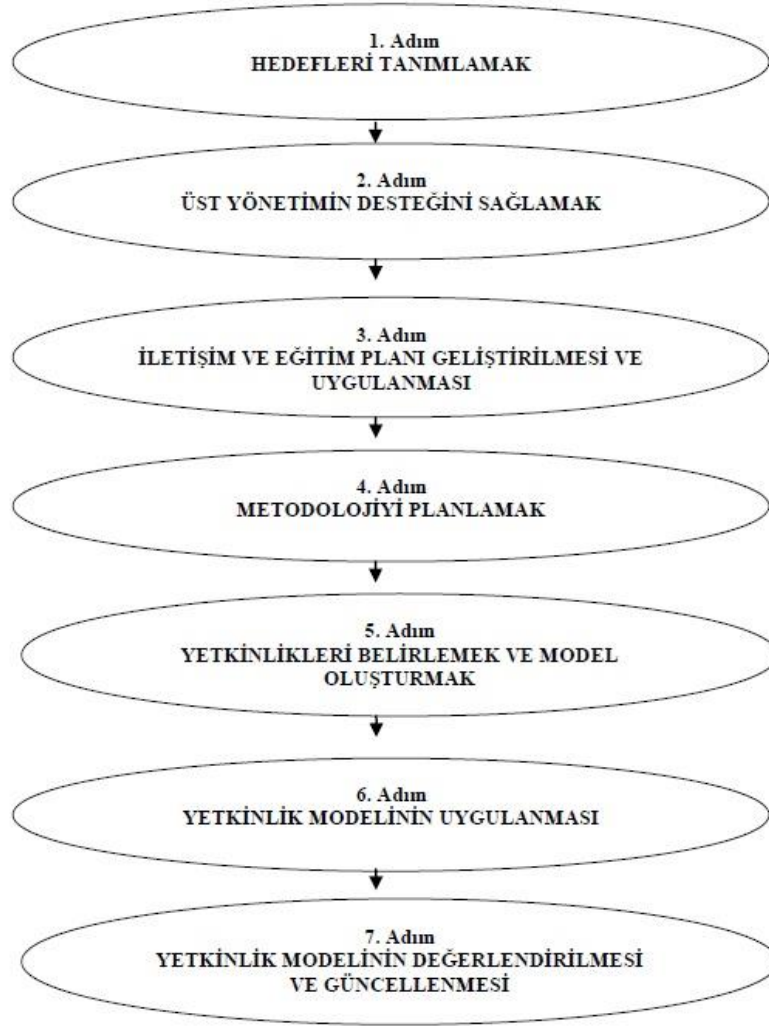
Yetkinliklerin belirlenmesinde etkisi olan belli başlı hususlar, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16):

- i. İşe alım sürecinde hangi nitelikler özelinde değerlendirme yapıldığı ve iş ilanlarında belirtilen niteliklerin neler olduğu,
- ii. Performans değerlendirme formlarında nelerin daha çok dikkate alındığı,
- iii. İşletmenin önemseydiği ortak yetkinliklerin neler olduğu,
- iv. Ücretlendirme ve fiyatlandırma gibi konularda hangi faktörlere dikkat edildiği,
- v. Mesleki gelişim sağlayan yetkinliklerin neleri kapsadığı,
- vi. Geliştirilme ihtiyacı olan yetkinliklerin hangi yetkinlikleri içerdiği,
- vii. Yapıcı ve faydalı eleştirilerin nasıl fırsata çevrilebileceği şeklindedir.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan hususların her birisi, yetkinliklerin belirlenmesinde atılacak olan adımları işaret etmektedir. Bu nedenle sıralanan maddelerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yetkinliklerin belirlenmesinde ne şekilde yol izleneceği konusunda yetersiz kalınacağı söylenebilir.

Yaklaşımlar özelinde yetkinliklerin belirlenmesi incelenecek olduğunda evrensel ve durumsalçı yaklaşımların varlığı bilinmektedir (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 61). Bu yaklaşımlardan evrensel yaklaşıma göre maksimum düzeyde etkinlik esastır. Durumsalçı yaklaşım için ise değişken bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim çok sayıda faktörün etkisinde olması, değişken bir yapının varlığını desteklemektedir.

Yetkinlik modeli oluşturmanın ilk adımı yetkinlikleri belirlemektir. Buna göre yetkinlik modeli oluşturma sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde -şekil 6- gösterildiği gibidir.



Şekil 6. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Kaynak: Güler, 2010: 33.

Şekil 6’de görüldüğü üzere yetkinliklerin belirlenmesi suretiyle yetkinlik modeli oluşturma süreci yedi aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaların hedefleri tanımlama, üst yönetimin desteğini alma, iletişim ve eğitim planı geliştirme, metodolojiyi anlama, yetkinlikleri belirleme, modeli uygulama ve modeli güncelleme şeklinde sıralandığı, yine şekil 6’daki verilerin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır.

Yetkinliklerin belirlenmesi ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Bunlar arasında yetkinliklerinin kapsamının değişebileceği ilk sırada yer alır. Yetkinliklerin sürekli ya da geçici öneme sahip olması, yönünün değişebilmesi, kolay gözlemlenmesi gibi hususlar da bu

kapsamda yer almaktadır (Budak, 2013: 68-69). Özetlemek gerekirse, yetkinliklerin belirlenmesi konusu, farklı yaklaşımların olduğu ve farklı kriterlerin yer aldığı bir süreç niteliği taşımaktadır. Çalışmanın bu kısmında değinilen hususlar, yetkinliklerin belirlenmesi konusunun içeriğinin geniş olduğunu göstermiştir.

2.7. Yetkinliğin Sonuçları ve Faydaları

Yetkinlik, stratejik hedefleri karşılamada ihtiyaç duyulan nitelik ve davranışları içermektedir (Avcı, 2015: 8). Yetkinlikle birlikte örgütsel ve bireysel düzeyde ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile örgütün stratejik hedeflerine ulaşma sağlandığından, örgütsel yapının ve bu yapı içerisindeki bireylerin sahip olmaları gereken en az seviyeyi belirler.

Hem örgütsel hem de bireysel bazda gerekli olan yetkinliğin sağlanması, bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi bir süreçtir. Bu yetkinlik kazandırma sürecinin sonunda oluşan örgütsel kültür ve eğitim ortamı, örgütün kişiye bağlı olmasından ziyade bilgiye ve takım çalışmasına bağlı olmasını sağlar. Bu da örgütün sürekliliğini ve hedeflerine ulaşmasını sağlar. Rivenbank ve Jacobson (2014), yapmış oldukları çalışmada yetkinliğin öğrenme ve misyon ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, bilim adamlarının 25 yılı aşkın süredir yetkinlik bazlı eğitimi teşvik ettiğini saptamışlardır (Rivenbank ve Jacobson, 2014: 181). Yetkinliğin insan hayatı içerisinde yoğun bir şekilde yer almaya başladığı dönemi işaret etmesi bakımından bu sonuç önemlidir.

Kişiyeye bağlı olmayan, bilgi ve takım çalışması ile yönetilen örgütlerde bireysel yetkinlikler önemli olsa da, her bir bireyin açığını, eksikliğini takım içerisinde bulunan diğer bir bireyin sahip olduğu yetkinlik tamamlar. Bu da sürekli bir eğitim ve öğrenim işleyişi anlamına gelmektedir. Aynı takım içerisinde bulunan bireyler, birbirlerine sahip oldukları, bilgi ve tecrübe ile aktarılacak yetkinlikleri aktararak özelden takıma üye tüm bireylerin, genelde ise takımın ve organizasyonun yetkinliğini arttırlar.

Rodriguez, Patel, Bright, Gregory ve Gowing (2002), yaptıkları çalışmada yetkinliğin örgütlerde ortak bir dilin kullanımına olanak tanıdığı sonucunu elde etmişlerdir (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory ve Gowing, 2002: 309). Örgütlerin sürekli bir şekilde gelişimi açısından büyük önem ifade eden bu husus, aynı zamanda birimler arasındaki uyumun varlığını artıran bir yapıdadır.

Organizasyon içerisindeki bireylerin yetkinliklerinin birbirlerine yaklaşmasıyla ortaya çıkan ortak dil, sağlıklı bir iletişimin olmazsa olmazıdır. Takım çalışmasının başarıya ulaşmasının temelinde de iletişim vardır. Eğer sağlıklı bir iletişim yok ise çalışma ya akamete uğrar ya da istenilen sonucu vermez ya da istenilen sonucu istenilen zamanda vermez. Her hal-û-kârda organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyici veya geciktirici sonuçlar doğurur.

Organizasyonun uzak hedeflerini koyan en üst yöneticiler ile bu hedefe ulaşılması için yapılması gerekenleri planlayan orta düzey yöneticiler ve bu orta düzey yöneticilerin yönlendirmeleri veya görevlendirmeleri ile planları uygulayan katman arasındaki iletişimin sağlıklı olması, organizasyonun faaliyetlerini yürütebilmesi için şarttır. İşte bu iletişimi sağlayan da ortak dildir. Bu ortak dilin gelişebilmesi için katmanların birbirlerini anlamaları önemlidir.

Bu yetkinlik sonucunda oluşturulan ortak dil, koyulmuş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin, maddi ve fiziksel koşulların doğru bir şekilde tespit edilmesini sağlar. Bu da şüphesiz organizasyonun performans düzeyini yükseltecektir ve bu da yetkinliğin en önemli sonucu ve faydasıdır. Çünkü yetkinlik, yetkinlik ihtiyaçlarını belirleme yoluyla performans artırmayı amaçlamaktadır (Ünal, 2013: 132). Bu anlık bir performans düzeyi artışı olmayacağı, örgüt içerisindeki her bir bireyin yetkinliğinin artması sonucunda oluşan bir yetkinlik artışı ve buna dayalı bir performans artışı olması ile de güvenceye alınmış olur. Süreç içerisinde, hem örgütsel hem de bireysel yetkinlikler bir üst safhaya taşındığında, bu performans artışı da bir üst seviyeye çıkar ve bu döngü kendini tekrar ederek üstün performansın gerçekleştirilmesini sağlar.

Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemini araştıran Biçer ve Düztepe (2003), yetkinliğin günümüzde işletmeler için rakiplerine üstünlük kurma aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar temel yetkinliklerin bilgi, beceri, deneyim, yetenek ve motivasyon şeklinde sıralandığını göstermektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). İçinde bulunulan dönemin koşulları göz önüne alındığında yetkinlik ve performans arasındaki bu etkileşimin sonuçlarının ne denli önemli olduğu da anlaşılmış olacaktır. Çünkü her bir örgüt maliyet ve fayda dengesini belli bir düzeyde sağladığı sürece hayatına devam edebilir. Performansın artması bu maliyet ve fayda dengesinin örgüt lehine olmasını, kârlılığın artmasını ve hem çalışanların hem de örgütün hizmet ettiği hedef kitlenin ortaya çıkarılan mal veya hizmetten en üst düzeyde faydalanmasını sağlar. Bu da örgüte, daha iyi mal ve hizmet kalitesinin yanı sıra, kalite/fiyat daha yüksek mal ve hizmetleri sunmaya ve böylelikle daha rekabetçi politikalar benimseyebilmesi için imkân tanır.

Yetkinliğin sonuçları ve faydaları içeriğinde yer alan hususları, Biçer ve Düztepe (2003), aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Biçer ve Düztepe, 2003: 18-19):

- i. Yetkinlikler, işletmeye ek değer katar.
- ii. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanımını mümkün olur.
- iii. Örgüte standart kazandırır.
- iv. Başarıyı somut hale getirir.
- v. Ast-üst ilişkileri yeni bir boyut kazanır.
- vi. Başarı ölçüleri değişir.
- vii. Yeni bir öğrenme kültürü oluşur.
- viii. Kalıcı başarı kriterleri açıkça tanımlanır.
- ix. İşgörenler kendilerinden isteneni net olarak bilirler.
- x. Yöneticiler için rehber niteliği taşımaktadır.
- xi. Bireysel davranışları örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirir.
- xii. Doğru kişilere doğru görevlere yerleştirmeyi sağlar.
- xiii. Kariyer adımları için belirli standartlar oluşturur.
- xiv. Tutarlı ve şeffaf bir seçim sistemi geliştirir.
- xv. Performans standartları açıkça belirtilir.
- xvi. Yaratıcı düşünce teşvik edilir.

- xvii. Çalışanların inisiyatif kullanmalarını sağlar.
- xviii. İşgörenlerin motivasyonlarını artırır.

Sıralanan maddeler, yetkinliğin sonuçlarının ve faydalarının bir işletme için ne kadar hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yetkinliğin gerçekleştirilmesinin bu kadar çok yararın bulunması, yetkinliklerin işletme için öneminin anlaşılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, yetkinliklerin sonuçlarının ve faydalarının, süreç içerisinde örgüte kazandırdıklarının, özellikle örgütler açısından ama aynı zamanda da çalışanlar için büyük önem ifade ettiğini söylemek mümkündür. (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 159).

2.8. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri başlığı altında her bir modele yer verilmesi, çalışmanın kapsamını aşacağı için bu kısımda yapılacak olan incelemede daha çok dört modele yer verilmesi tercih edilmiştir. Bu modellerden ilki olan buzdağı modeli aşağıdaki gibidir.

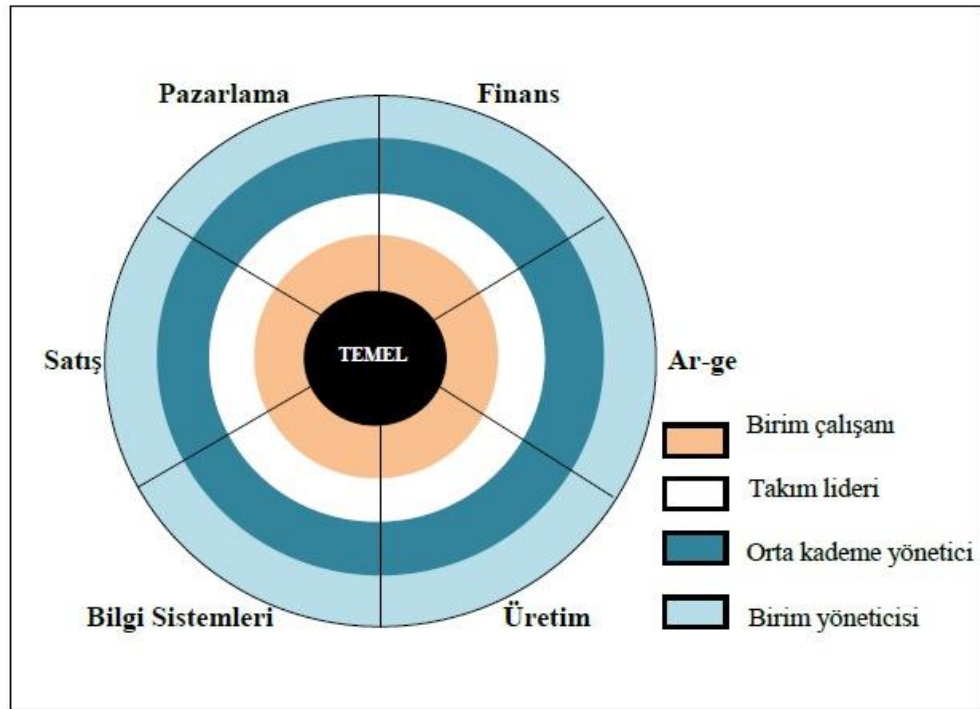


Şekil 7. Buzdağı Modeli

Kaynak: Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 247.

Şekil 7’de görüldüğü üzere yetkinlik içeriğinde yer alan beceri ve bilgiler, buzdağının su üzerindeki kısmını oluşturmakta iken özbakış, kişisel özellikler ve güdüler ise buzdağının altında olan kısmını ifade etmektedir.

Başka bir yetkinlik modeli şekil 8’de yer almaktadır.

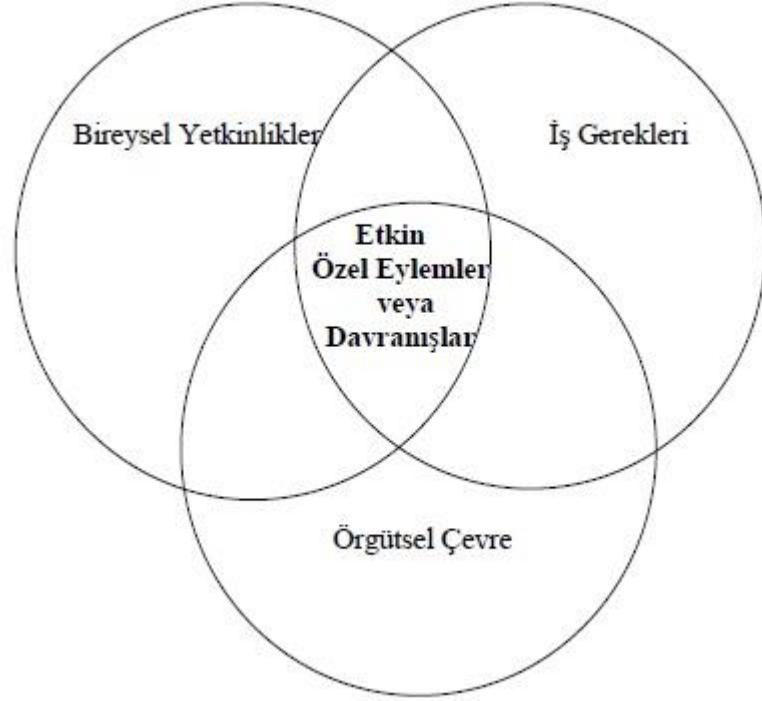


Şekil 8. Yetkinlik Örnek Model

Kaynak: Güler, 2010: 27.

Şekil 8’de görülen modelde yetkinlikte içten dışa doğru birim çalışanları, takım lideri, orta kademe yönetici ve birim yöneticisi şeklinde bir dağılımın olduğu görülmektedir. Yine yetkinlik kapsamında pazarlama, finans, satış, üretim ve bilgi sistemlerinin yeri olduğu da yukarıdaki şeklin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır.

Etkin iş performansı modeli, şekil 9’da incelenecektir.

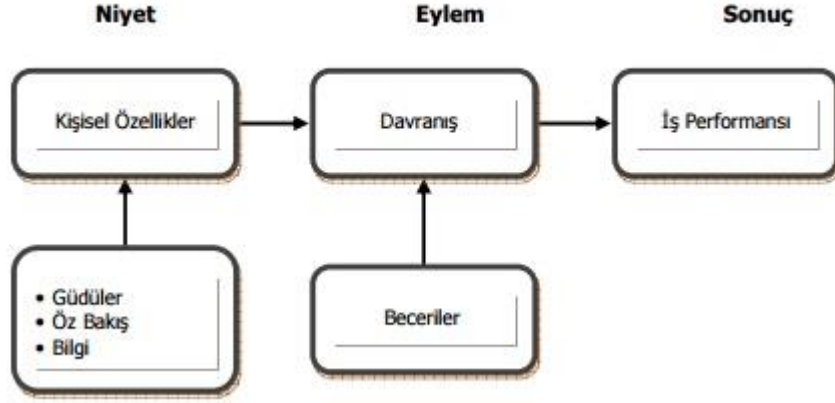


Şekil 9. Etkin Performans Modeli

Kaynak: Çetinkaya, 2009: 44.

Şekil 9’da görüldüğü üzere etkin iş performansı modelinde bireysel yetkinlikler, işin gerektirdikleri ve örgütsel çevre, tarafları oluşturmaktadır. Etkin olarak nitelendirilen eylemler ve davranışların ise ortak paydada yer aldığı -kesişim noktasını oluşturduğu- yine şekil 9’daki verilerin değerlendirilmesi sonrasında anlaşılmaktadır.

Yetkinlik modelleri kapsamında incelenecek olan son model nedensel akış modelidir ve şekil 10'daki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 10. Nedensel Akış Modeli

Kaynak: Yak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 249.

Şekil 10'daki nedensel akış modeline göre yetkinlik içeriğindeki niyet ve eylemler bir araya gelerek sonuçları meydana getirmektedir. Bu modele göre kişisel özellikler ve davranışlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak iş performansı ortaya çıkmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse yetkinlikle ilgili modeller, yetkinlik kavramının geniş kapsamının ve farklı perspektiflerin bir sonucu olarak görünmektedir. Bu kısımda yer verilen modellerin her birisinin farklı içerikte olması, bunu doğrular niteliktedir. Yetkinlikle ilgili çok sayıda modelin varlığının hatırlatılmasında fayda vardır.

2.9. Geçmişten Bugüne Yetkinlik Kavramı

Geçmişten bugüne yetkinlik kavramı, değişen ve gelişen koşullar etrafında yetkinliğin geldiği noktayı açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda özellikle küreselleşmenin ve insan kaynakları yönetiminin etrafında şekillenen bir sürecin varlığı söz konusudur. Küreselleşme ile birlikte insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması, yetkinlik kavramının öneminin artmasına neden olmuştur. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları anlayışının ortaya çıkması, bu

dönemde olmuştur ve bu yaklaşım insanların farklı olmaları esasına dayanmaktadır (Budak, 2013: 55).

Yetkinliğin zaman içinde ifade ettiği önemin artması ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yer alma düzeyi de artmıştır. Buna göre yetkinliğe dayalı işgören seçiminin -personel temini- yanı sıra yetkinliğe dayalı performans yönetimi, yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme, yetkinliğe dayalı kariye yönetimi ve yetkinliğe dayalı ücret yönetimi gibi süreçlerle karşılaşılır olmuştur (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 162-163). Böyle bir durumun varlığı, yetkinliğin geçmişten bugüne yaşadığı gelişimin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Gelinen noktada yetkinlikler; sektörel eğitimlerin planlanması, uygulanması ve kazanım odaklı standartlar geliştirilmesinde faydalanılan bir hal almıştır (Zengin, 2014: 84). Yetkinliklerin bu şekilde bir hal alması, insan kaynağının ifade ettiği önemin giderek artmasının bir sonucudur. İnsan kaynağının öneminin küreselleşme dönemi ile birlikte artması sebebiyle geçmişten günümüze yetkinlik kavramının açıklanmasında bu hususlar etrafında değerlendirme yapılmasını beraberinde getirmektedir.

Özetlemek gerekirse yetkinlik kavramının geçmişten bugüne ulaştığı konum, küreselleşme ile birlikte olmuştur denilebilir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyayı etkisi altına alan küreselleşmenin insan kaynağının örgütün en değerli varlığı halini alması sonucunu doğurması, yetkinlik kavramının bugünkü halini almasının temel etkenidir. Nitekim çalışmanın bu kısmında yapılan incelemede, insan kaynakları yönetimi ve küreselleşme vurgusu yapılmasının temel nedeni de budur.

3. DENETİM VE İŞLETMELERDE DENETİMİN ROLLERİ

3.1.Tanımı

Genel olarak denetim, örgütün faaliyetlerinin önceden belirlenmiş kıstaslara uygun olarak, doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığının tarafsız bir gözle izlenmesi, istenilen üretim ve performans hedeflerinin sağlanması için yapılan işlem ve süreçlerin ölçülmesi olarak tanımlayabiliriz (Hüner 2014:3).

Denetim, bağımsız bir kişi tarafından, işletmenin belli bir dönemine ait bilgilerin toplanıp, sonuçların değerlendirildiği ve bu sonuçların da rapor düzenlenerek açıklandığı bir kontrol mekanizmasıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, denetim işletmeler için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Dalak G. 2000:2).

Denetim bir süreç olup uygulanabilmesi için önceden kıstaslarının belirlenmesi gerekmektedir. Hem denetimin nasıl yapılacağına dair kıstasların hem de denetim yapılacak birimlerde nelerin, hangi kıstaslar dâhilinde denetleneceğini belirten kurallar önceden belirlenmiş olmalıdır. Bunun için her bir birimin Standart Operasyon Prosedürlerinin hazırlanmış olması gerekmektedir. Muhasebe birimi gibi devlet tarafından belirlenmiş bir kurallar silsilesine bağlı çalışan birimlerde dahi bu prosedürlerin hazırlanmış olması gerekiyor ki denetleme sağlıklı bir şekilde yapılabilin.

3.2.Denetimin Tarihçesi

Denetimin kökenlerinin M.Ö. 3000 yıllarında Ninova (bugünkü Musul) kentine kadar uzandığı saptanmış (Bezirci ve Karasioğlu, 2011:574) olsa da, günümüzdeki uygulamaya en yakın denetim uygulaması M.Ö. 350 yılında Yunanistan'da görülmektedir (Lee ve Azham, 2008:2).

Mısır, Çin ve Roma uygarlıklarının yanı sıra İngiltere’de, Ceneviz ve Venedik’te de benzer kontrol sistemlerinin kurulmuş olduğuna dair tarihi bilgi ve belgeler vardır (Lee ve Azham, 2008:2, Bezirci ve Karasioğlu, 2011:574).

İslam Uygarlığının filizlendiği VII. ve XII. yüzyıllar arasında kalan dönemde, Halifelerin şahsi veya kamusal ayırımı yapmadan bütün işlemleri kayda alıp denetleyen muhasebe ve denetim birimlerini oluşturduklarını gösteren yazılı kaynaklar bulunmuştur (Bezirci ve Karasioğlu, 2011:573-574)

İngiliz Kralı I. Henry zamanında (1100-1135) Maliye Bakanlığı kurulduğunda, devlete ait tüm gelir ve gider işlemlerinin sağlıklı bir şekilde muhasebeleştirildiğini denetlemesi için atama yapılmıştır. (Lee ve Azham, 2008:2). Sonrasında, 1690 yılında İngiltere’de önce Kamu Hesapları Komitesi oluşturulmuş ve İngiliz Sayıştay’ı kurulmuştur. Kamu maliyesindeki parlamentonun üstünlüğü ilkesi de ilk kez bu dönemde yaşama geçirilerek yasama organının yürütmeyi kontrolü esası benimsenmiştir (Bezirci ve Karasioğlu, 2011:574).

Osmanlı dönemindeki denetim sistemine baktığımızda ise, İmparatorluğun her türlü ekonomik faaliyetini kontrol eden iyi bir mali sisteminin olduğunu görürüz. Sadrazama karşı sorumlu bulunan defterdarın başında olduğu bu sistem ve mali kayıt usulü, İlhanlılardan biraz değiştirilerek alınmıştır. (Çalışkan 2015:62).

Farklı isimler altında da olsa, XVII. yüzyılda bütün yönleriyle tamamlanan ve devletin bütün gelir-giderlerini denetleyen Başbâki Kulluğu, bugünkü Sayıştay’ın bütün görevlerini yerine getirmekteydi (Çalışkan 2015:64). Defterdara bağlı olarak görevini yerine getiren Başbâki Kulluğu, 1838 yılında Maliye Nezaretinin (Bakanlığı) kurulmasıyla birlikte bu bakanlığa devredilmiştir. (Çalışkan 2015:66).

Tanzimat döneminde, 29 Mayıs 1862 tarihine kadar farklı kurumlara bağlı olarak görevini yürüten Sayıştay, bu tarihte Sultan Abdülaziz’in “İrade-i Seniyye”si ile Divan-ı Ali-i Muhasebat adıyla anayasal bir kuru hüviyetini kazanmıştır. Tanzimat’tan sonra, Türk yönetim sisteminde görülen Fransız ekolünün etkisi denetim alanında da görülmüş ve Dâhiliye, Adliye, Maliye

bakanlıkları dâhil birçok devlet kurumunda denetim birimleri kurulmuştur. (Çalışkan 2015:66, Tabakoğlu A. ve Taşdirek O. Ç. 2015:104, T.C. Sayıştay Başkanlığı Web Sitesi)

Cumhuriyet döneminde Sayıştay, 24 Kasım 1923 yılında Türk Sayıştayı adıyla yeniden kurulmuştur (Çalışkan 2015:71).

Muhasebe denetçiliği 1926 ile 1934 yılları arasında doğru olarak tanımlanan muhasebe meslek mensuplarının vergi yasaları gereğince vergi denetimi yapabilme yetkisi verilmiştir. 1950’den itibaren yaşanan ekonomik ve sanayi alanındaki gelişmelerle kurumlarda muhasebe ve muhasebeci gereksinimi öne çıkmıştır (Uzay, Tanç ve Erciyes, 2008: 2). 1942’de Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği kurulmuştur. Çalışmalarını sürdüren dernek muhasebe mesleğinin denetim biriminin gelişmesi için çalışmalarına devam etmektedir. İlkönce yurtdışında olan bağımsız denetim kurumları tarafından yürütülen denetim çalışmaları 1970 yılından başlayarak bağımsız denetim kurumlarının Türkiye’de üye firmalarınca yapılmaya başlanmıştır. 1987’de bankaların denetimiyle getirilen denetleme ilke ve prensipleri ilk kez Sermaye Piyasası Kurulunun 1988’ de yayınladığı tebliğlerle kanuni bir nitelik kazanmıştır (Bezirci ve Karasioğlu, 2011: 576-577).

1 Temmuz 2012 tarihi itibari ile yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanununun 397. Maddesi ile şirketler için bağımsız denetim mekanizması getirilmiştir. Hangi şirketlerin denetime tabi olacağı da 23 Ocak 2013 tarih ve 28537 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı” ile belirlenmiştir. Bu bağlamda, Bakanlar Kurulu Kararına göre bağımsız denetime tabi olması gereken şirketler, her sene genel kurullarında, bağımsız denetçilerini atamakla ve bu hususu tescil ve ilan ettirmekle mükelleftirler.

Yeni Türk Ticaret Kanunumuzun ilgili hükümlerini ve gerekçelerini incelediğimizde, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevlerinden birinin de iç denetim olduğunu ifade edebiliriz. Bir başka deyişle, iş hayatımızda şirketlerin kurumsal yönetim kalitesi ve sağlıklı çalışabilmesi için iç denetim faaliyetinin varlığı ve profesyoneller tarafından icra edilmesi zarureti

yasal olarak yerini bulmaktadır. Bu durum, iş hayatımızın ve şirketlerimizin kurumsal yönetim kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından değer yaratacak önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Bu gerekçeleri incelediğimizde; 375. Maddenin (c) bendinin gerekçesinde “Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir "iç denetim" sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan, etkin bir iç-denetim örgütüne gereksinim vardır. Bir anonim şirketin denetimi sadece bir bağımsız dış denetim kuruluşuna bırakılamaz. Bir bağımsız denetim kuruluşunun onlarca, hatta yüzlerce müşterisi vardır; onlara birçok hizmet sunmaktadır. Her müşterisini içerden ve yakından izleyemez. Finansal denetim, bir anlamda "teftiş kurulu"nun yaptığı denetimdir. Finansal denetim iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanılması şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimini ve izlenmesini de içerir. Finansal denetim kurumsal yönetim kurallarının gereğidir.” denilerek, bir iç denetim komitesi oluşturulmasına işaret edilmektedir.

Yine aynı kanunun 378. Maddesinin gerekçesinde bir Risk Değerlendirme Komitesinin oluşturulmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu kanun maddesinin gerekçesinin ilgili kısmı şöyledir: “Hüküm, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulamasıdır. Tüm anonim şirketler için öngörülmüş bulunan finans denetimi (Tasarının 375 inci maddesinin (c) bendi) ve denetim komitesi (auditing committee) yanında bir diğer iç kontrol mekanizmasıdır. Bu komitenin denetim komitesinden farkı denetim komitesinin yönetimi gözetim altında tutmasına karşılık bu komitenin sadece risklere odaklanmasıdır. Ayrıca denetim geçmişe yönelik bir inceleme olduğu halde, risk teşhisi gelecek ve geleceğin yorumuyla ilgilidir. Denetimin yönetilmesi söz konusu olmadığı halde, risk yönetilebilir ve yönetilmelidir. Amaç, yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı uyanıklık (teyakkuz) altında tutmak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Bu sebeple komite sorumluluk sisteminin merkezinde yer alır. Kanun erken uyarı sistemine istisnâ bir önem verdiği için bu konuda

denetçileri de özel olarak görevlendirmiştir. Bu önem 398 inci maddenin ikinci fıkrasının son cümlesiyle, dördüncü fıkrasından, 402 nci maddenin son fıkrasından ve 403 üncü maddenin ikinci fıkrasından açıkça anlaşılmaktadır. Tehlikelerin erken teşhisi komitesi, bazı yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurulabileceği gibi, tamamen üçüncü kişilerden de oluşabilir. Komitenin yönetim kurulu üyelerinden meydana gelmesi veya bu üyelerinden bir kaçının da komitede bulunması halinde Amerika Birleşik Devletleri'nde geçerli olan board sisteminde executive/non-executive üye ayırımına benzer bir durum ortaya çıkabilir. Denetçinin bir diğer önemli görevi de gereklilik ortaya çıktığı takdirde komitenin kurulması, hisse senetleri borsada işlem görmeyen bir şirketten de istemesidir. Hüküm bu suretle kurulan komitenin ilk raporunu ne zaman vereceğini de belirlemiştir.”

Kısacası, 2012 yılında yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu ile şirketlerin hem denetimlerini, hem iç denetimlerini hem de risk analizlerini yapacak organların kurulmasını gerekli görür.

3.3.Denetimin Unsurları

Sağlıklı bir denetimin aşağıdaki unsurları sağlaması gerekmektedir:

1. İktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddialar
2. Önceden saptanmış ölçütler : (Kanun, Yönetmelik vb. ölçütlere uygunluk)
3. İlgili duyanlara bildirme
4. Tarafsızca kanıt toplama ve kanıtları değerlendirme
5. Denetim bir süreçtir

3.4.Denetimin Türleri

Denetim amacı, kapsamı yönünden olmak üzere ikiye ayrılır:

Amaç yönünden:

Amaç yönünden 4 türlü denetim vardır:

1. Mali tablolar denetimi
2. Uygunluk denetimi

3. İç denetim
4. Faaliyet denetimi

Kapsam yönünden;

Kapsamı yönünden 2 türlü denetim vardır:

1. Zorunlu-ihtiyari denetim
2. Sürekli-özel denetim

Bu iki denetim türüne ilaveten, Serbest Piyasa Kuruluna (SPK) kayıtlı ortaklıklar ve yatırımcı kuruluşların denetlenmesi yetkisi şirket şeklinde örgütlenen bağımsız denetim şirketlerine verilmiştir.

Bağımsız dış denetime tabi şirketlerde yapılan denetim çalışmaları üç ayrı nitelikte bulunmaktadır.

SPK'ya göre denetim türleri;

1. Sürekli denetim
2. Sınırlı denetim
3. Özel denetim

Denetim türlerini kısaca açıklamak gerekirse:

Amaç Yönünden Denetim Türleri

1. Muhasebe (Mali Tablolar) Denetimi:

Mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun ve bir bütün olarak gerçeği yansıtıp yansıtmadığının denetimidir. Mali tablolar denetimini genelde bağımsız dış denetçiler ve kamu denetçileri tarafından yapılmaktadır.

Muhasebe denetiminin amacı

Birincil amaç: Mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun denetlenmesidir.

Diğer amaçlar

- Varlık - kaynak, gelir - gider kalemlerinin gerçeğe uygun gösterilmesini sağlamak.
- Mali tabloların tutarlılık kavramına uygun düzenlenmesini sağlamak.
- Mali tabloların tam açıklama kavramına uygun düzenlenmesini sağlamak.
- Mali tabloların güvenilirliğini artırmak.
- Mali tabloların karşılaştırılabilirliğini sağlamak.
- Hata ve hilelerin önlenmesini sağlamak.
- Yönetime önerilerde bulunmak.

2. Uygunluk denetimi:

İşletme faaliyetlerinin gerek işletme yönetiminde ve gerekse yetkili kurum ve kuruluşlarca konulmuş kurallara (ana sözleşme, yönerge, teknik düzenlemeler, işletme politikaları vb. gibi) uyulup uyulmadığının tespit edilmesine yönelik denetimdir.

Uygunluk denetimini genellikle iç denetçiler ile kamu denetçileri yapmaktadır.

Denetçi konulan kuralları eleştiremez, değiştiremez, sadece veri olarak kabul eder. Bir vergi denetmeninin yapmış olduğu denetim türü uygunluk denetimidir veya iç denetçinin yönetimin koyduğu kurallara uyulup uyulmamasını denetlemesi uygunluk denetimidir.

3. İç denetim:

İç denetimin amacı; işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve verimliliğini araştırmaktadır.

İç denetim, Uygunluk denetiminden daha kapsamlı bir denetimdir. İç denetimde maddi olayların yanında maddi olmayan olaylar da denetlenir. İç

denetim etkinlik ve verimlilik araştırması yapar ve etkili bir iç denetim iyi bir yönetim kontrol aracıdır

4. Faaliyet denetimi:

İşletmenin önceden belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşip ulaşmadığını ve aynı zamanda işletmenin verimli çalışıp çalışmadığını tespit etmek amacıyla işletme politikalarını ve politikaların uygulama sonuçlarını değerlendirme ve ölçmeye yarayan denetim türüdür. Faaliyet denetimi, işletmenin organizasyon yapısını, iş akışlarını ve yönetim performansını tespit etmeye yönelik geniş kapsamlı bir inceleme faaliyetidir. İşletmenin finans, pazarlama, satın alma, araştırma geliştirme ve insan kaynakları gibi bölümlerinin işletme politikalarına ne düzeyde uygun davrandığının incelenmesi de faaliyet denetiminin konusunu oluşturur. Faaliyet denetimi özellikle işletme yönetiminin etkinliğini ve performansını değerlendirmede önemli bir süreçtir

Faaliyet denetiminin amaçları: Bir işletmenin; işletme politika ve faaliyetlerinin etkinliğinin, işletmenin örgütsel yapısının, iş akışlarının, iş kontrol sistemlerinin ve genelde yönetim başarısını saptamaktır. Faaliyetler objektif değerlendirilmeye çalışılır ve yönetime önerilerde bulunulur. İlk bakışta uygunluk denetimi ile faaliyet denetimi benzerlik göstermektedir fakat farklılıklar mevcuttur.

Uygunluk denetimi ile faaliyet denetimi arasındaki önemli farklar

1. Uygunluk denetimi, yetkili üst makamlarca saptanmış ölçütlere uyulup uyulmadığını araştırır. Faaliyet denetimi ise işletmenin başarısını, işletme politikalarının etkinliğini, iç kontrol sistemini, yönetimin başarısını saptamaya çalışır.
2. Faaliyet denetimi, daha geniş kapsamlıdır. Uygunluk denetimi işletmenin başarılı olup olmadığı konusyla ilgilenmez.

Faaliyet denetimi işletmenin başarısını değerlemeye yönelik bir denetim olduğu için, işletme yönetimine önerilerde bulunulabilir

Kapsam Yönünden Denetim Türleri

- **Zorunlu-İhtiyari denetim:**

Zorunlu denetim, yasal düzenlemeler ve mevzuat hükümleri gereğince düzenli olarak yapılması gerekli olan denetimdir.

İhtiyari denetim ise hiçbir yasal zorunluluk olmadan işletmenin kendi isteği ile yaptırdığı denetimdir. Örneğin; İşletmenin yaptırdığı iç denetim ve faaliyet denetimi işletmenin kendi isteği doğrultusunda yapıldığı için ihtiyari bir denetimdir.

- **Sürekli-Özel denetim:**

Sürekli denetim, düzenli olarak her yıl veya hesap döneminin incelenmesi ve mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve mevzuat hükümlerine uygunluğunun denetlenmesi esasına dayanır.

Özel denetim ise, belirli bir olayın meydana gelmesine bağlı bu olaylarla ilgili işlem ve hesapların veya o döneme ait mali tabloların denetlenmesidir.

SPK kapsamında olan bir işletme, tasfiye, birleşme, menkul kıymet ihracı gibi özel durumlarda özel denetim yaptırmak zorundadır.

SPK'ya Göre Denetim Türleri

1. Sürekli denetim(Yılsonu denetimi):

Halka açık şirketlerin, SPK gözetimine tabi diğer şirketlerin, bankaların, sigorta şirketlerinin yılsonu mali tablolarının genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun şekilde yapılan denetimdir. Her yılsonunda yapılması zorunludur. Sürekli denetimde zaman kısıtlaması olmadığı için her türlü denetim tekniği uygulanabilir ve denetim raporu daha güvenilir ve doğruluk derecesi daha yüksektir.

2. Sınırlı denetim(Ara dönem denetimi):

SPK kanunu gereğince yapılan ara mali tabloların denetimidir. Sınırlı denetime tabi şirketler şunlardır;

- Halka açık şirketlerden hisse senetleri borsada işlem gören şirketler,
- Aracı kurumlar,
- Menkul, gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve fonları,
- Emeklilik yatırım fonları.

Bu denetimin sürekli denetimden en büyük farkı, denetim toplamada sınırlama olmasıdır. Denetlenen dönem açısından sınırlılık yoktur, incelenen olayların kapsamı sınırlıdır. Sınırlı denetimde denetçi, genellikle denetim tekniklerinden bilgi toplama ve analitik inceleme tekniklerini kullanarak denetim yapmaktadır.

Sınırlı denetimde denetçi stok sayımı, teyit mektubu gibi konularda zorluk yaşayabilir.

Sınırlı denetimde denetçi ara mali tabloların tam ve doğru olduğuna güvence vermez, sadece mali tabloların hazırlanmasında ilke ve kurallara uyulduğunun güvencesini verir.

3. Özel denetim:

Özel denetim, işletmelerin tasfiye, birleşme, devir, menkul kıymet ihracı gibi durumlarda ve halka ilk defa açılacak şirketler için yapılan denetim türüdür (İSMMMO Web Sayfası).

3.4. Denetimi Gerekli Kılan Faktörler

Her organizasyon için denetimi gerekli kılan faktörler, organizasyonların buldukları sektöre, kurumsal ve fiziksel yapılarına, büyüklüklerine, buldukları noktalara göre değişse de ana faktörler bütün organizasyonlar için aynıdır. Bunları dört ana başlık altında toplayabiliriz:

- 1. Çıkar çatışması:** Organizasyonun ekonomik faaliyetini raporlayan Mali ve Finansal tabloları hazırlayanlar ile kullananlar arasında çıkar çatışması olabilmektedir. Aynı şekilde organizasyonu yönetenlerle organizasyonun hissedarları ve/veya genel kurul üyeleri arasında bir çıkar çatışması olabilmektedir.

Aynı durum organizasyonun faaliyet raporları için de geçerlidir. Yapılmış olan bir hatayı örtbas etmek veya bir birimin veya kişinin performansını olduğundan daha iyi gösterebilmek adına faaliyet raporlarında gerçeği yansıtmayan bilgiler sunulabilir.

Böyle bir durumun tespiti için Denetim Sisteminin oluşturulması gereklidir.

2. **Kaynakların verimli, doğru ve etkin kullanılması:** Organizasyonlar sahip oldukları kaynakları doğru ve etkin kullanarak en yüksek verimi elde etmeye çalışırlar. Kaynakların ne şekilde kullanıldığı ve maliyet-fayda oranının ne derecede sağlandığının ölçümlenebilmesi için denetim ve kontrol sistemlerinin oluşturulup uygulanıyor olması gerekmektedir.
3. **İşlemlerin karmaşıklığı:** Özellikle muhasebe işlemleri, finansal ve mali tabloların hazırlanması süreci, işletmeler büyüdükçe ve teknoloji ilerledikçe daha bir karmaşık hale gelmekte ve hazırlanmış olan finansal tablolarda hata olma olasılığı artmaktadır.

Benzer şekilde organizasyonun faaliyetleri ve faaliyet alanlarının çeşitliliği arttıkça faaliyetlere ait raporlarda hata olma olasılığı da artmaktadır. Bu tip hataların önüne geçebilmek için Denetim Sisteminin oluşturulması gereklidir.

4. **Doğru ve zamanında karar alınması:** Yöneticiler, ellerindeki bilgi ışığında organizasyonun faaliyetleri ile ilgili kararlar alırlar. Bu da ellerindeki bilginin sadece doğru olmasını değil, aynı zamanda güncel olmasını gerektirir. Yani bilginin alınacak kararı etkilemesi veya kararın bilgiyle doğrudan ilişkili olması, alınacak kararların bilgiye dayandırılarak alınması sebebiyle kullanılacak bilginin denetlenmiş olmasını önemli hale gelmektedir.

3.5. Denetim Süreci

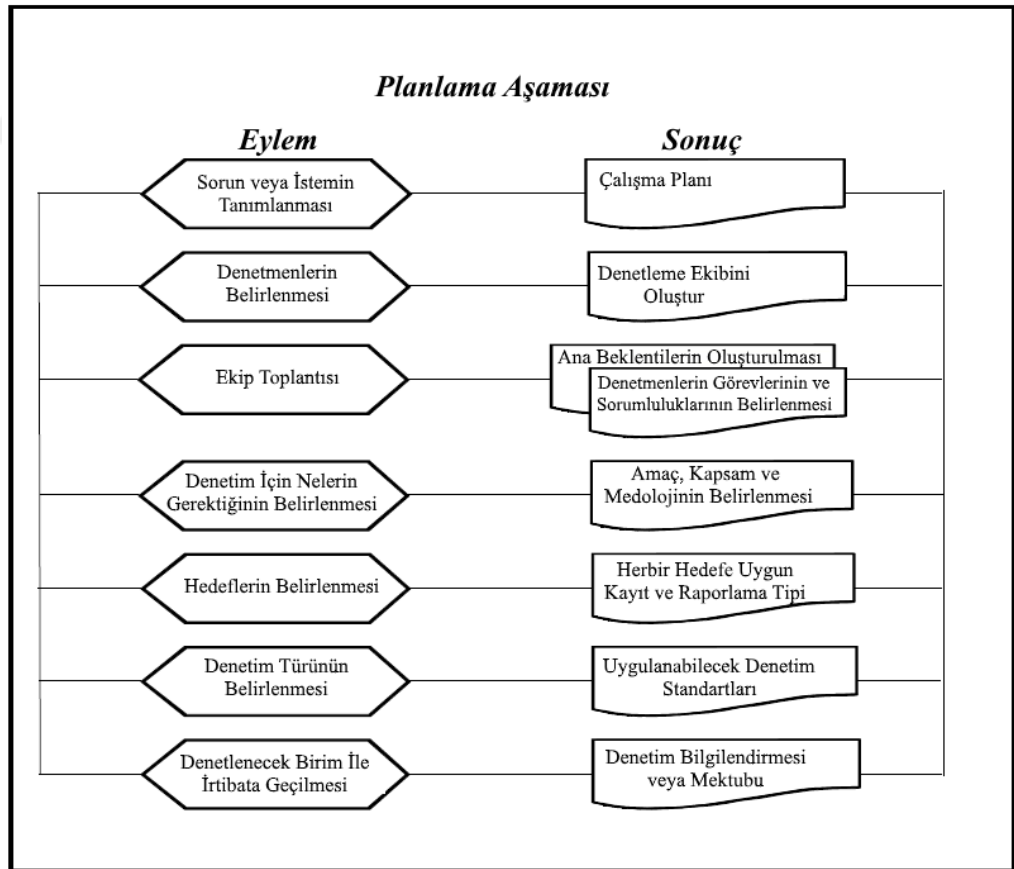
Denetim süreci altı ana aşamadan oluşur (Roslewicz 1994:1-10):

1. Planlama
2. Ön araştırma
3. Araştırma
4. Veri toplama ve analiz
5. Raporlama
6. Denetim sonrası değerlendirme

Bu aşamaları kısaca özetleyecek olursak:

3.5.1. Planlama

Planlama aşamasında (Şekil 11) sorun ve istem tanımlanır, denetim ekibi oluşturulur ve denetimin planlanmasına başlanır.



Şekil 11. Planlama Aşaması

Kaynak: Roslewicz 1994:1-12

Buradaki eylemleri inceleyecek olursak:

Sorun ve İstem Tanımlanması: Eğer bu rutin bir denetim değilse, denetim isteği organizasyonun yapısına bağlı olarak ya Yönetim Kurulu Başkanından, ya İcra Kurulu Başkanından ya da Denetleme Kurulunun organizasyon içinde bağlı olduğu organdan gelmiştir.

Bu safhada denetleme isteğinin nedeninin irdelemesi yapılır. Bu irdeleme sonucunda çalışma planı ortaya çıkar.

Denetmenlerin Belirlenmesi: Sorun ve istem tanımlaması yapıldıktan ve çalışma planı ortaya çıktıktan sonra, bu konuda ehil olan denetimcilerin belirlenmesi aşamasına geçilir. Bu da denetim yapacak ekibin oluşturulmasını sağlar.

Takım Toplantısı: Denetim yapacak ekip toplanarak denetim yapılması için gereken sürenin, risk faktörlerinin değerlendirmesini yapar. Denetimin yapılmasını isteyen organdan beklentileri ve denetimin önemi hakkında bilgi alınır. Bu bilgiler ışığında süre ve risk faktörleri yeniden değerlendirilir ve yazılı hale getirilir.

Denetim İçin Nelerin Gerektiğinin Belirlenmesi: Denetimin amacı, kapsamı ve metodolojisi belirlenir ama üçüncü aşamaya kadar kesinleştirilmez. Bu denetim için gerekli olan bütçenin ortaya çıkmasını sağlar.

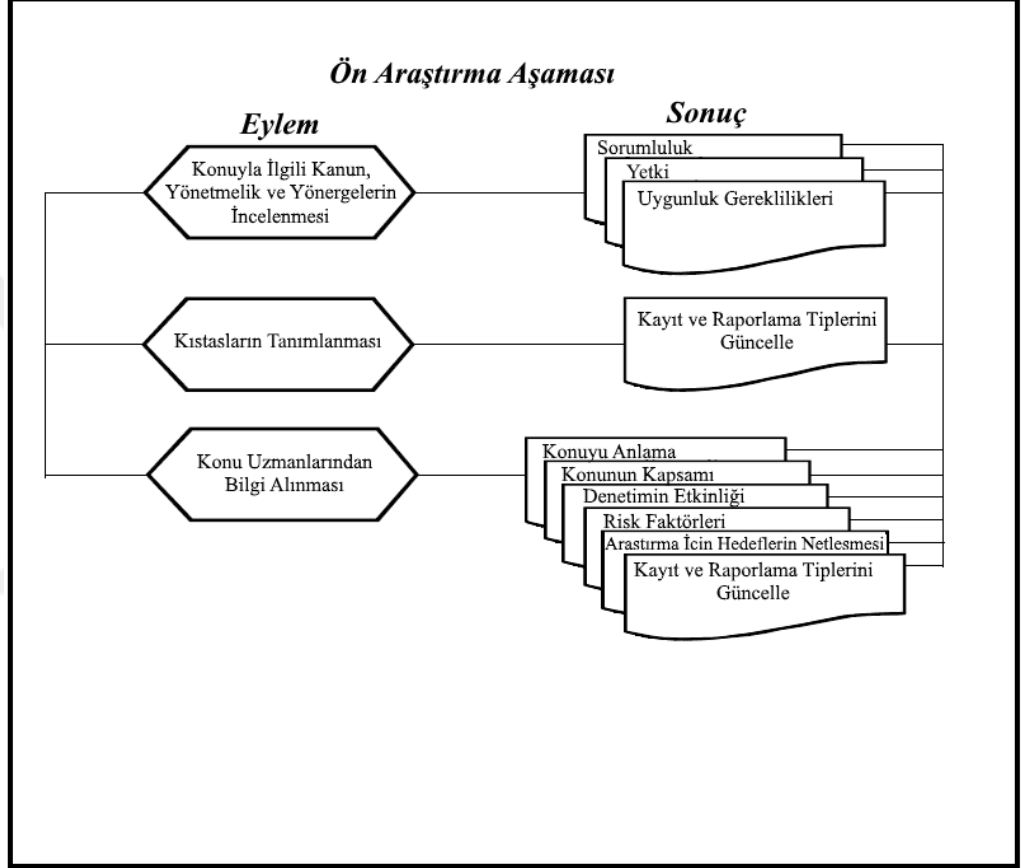
Denetim Türünün Belirlenmesi: Denetimi yapacak olan ekip, denetimin türünü belirler. Belirlenen denetim türüne uygun denetim bilgi, bulgu, çalışma ve raporlama formlarını hazırlar.

Denetlenecek Birim İle İrtibata Geçilmesi: Denetim yapılacak birime, denetimin tarih ve yer bilgisinin olduğu bir yazı ile denetim bilgisi iletilir.

3.5.2. Ön Araştırma

Ön araştırma (Şekil 12) aşaması genel anlamda sorunu anlamaya ve kıstasları belirlemeye yönelik bir safhadır.

Konuyla İlgili Kanun, Yönetmelik ve Yönergelerin İncelenmesi: Ön araştırma (Şekil 12) safhasında denetim ekibi konuyla alakalı kanun, yönetmelik ve yönergeleri incelerler. Bu konunun kimlerin sorumluluk alanına girdiğini, kimlerin yetkili olduğunu ve hangi durumlarda hangi kanun, yönetmelik ve yönergeye aykırı hareket edilmiş olacağı, hangi durumlarda da bunlarla uyumlu olmuş olacağı bilgisi elde edilmiş olur.



Şekil 12. Ön Araştırma Aşaması

Kaynak: Roslewicz 1994:1-12

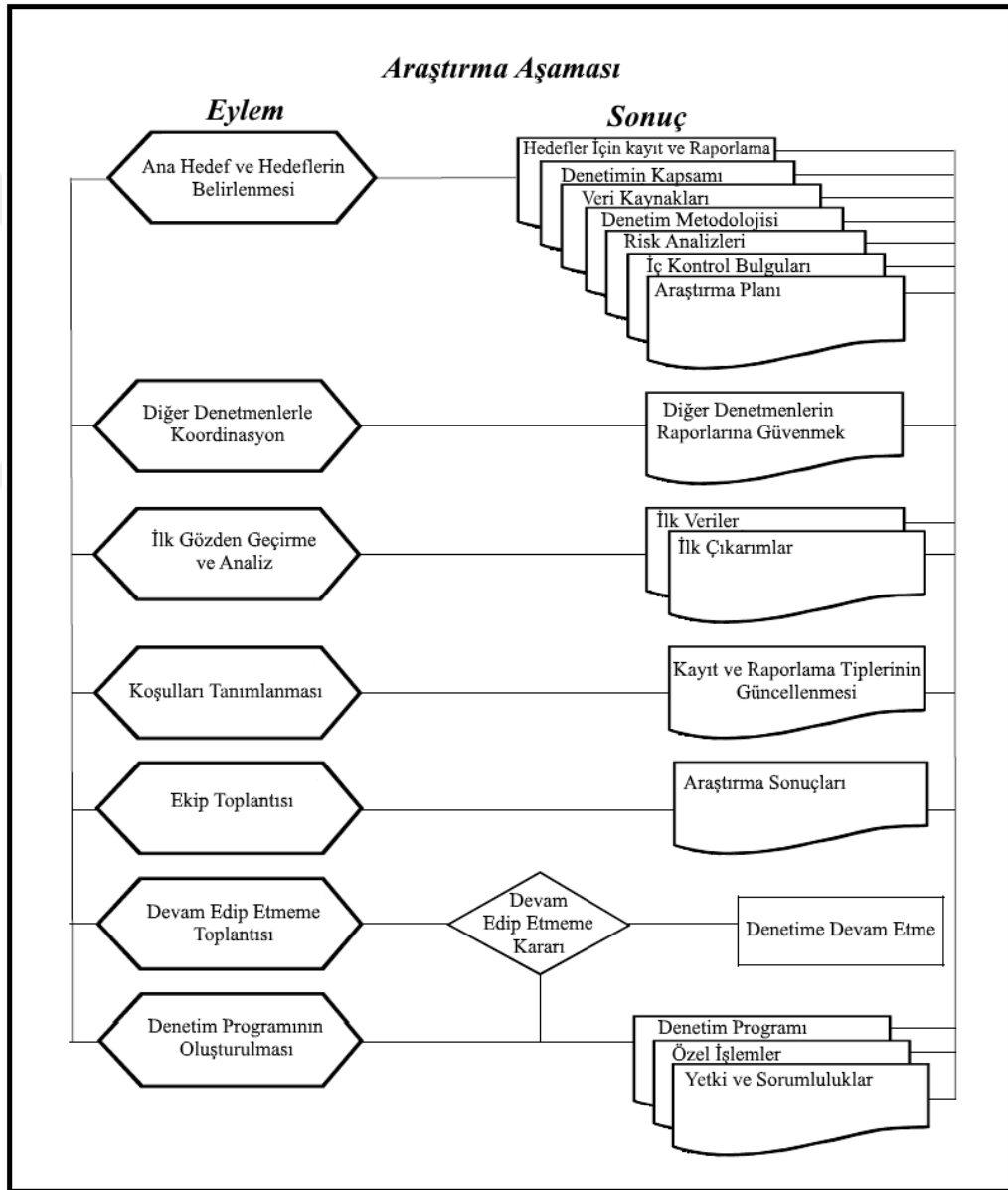
Kıstasların Tanımlanması: Bu aynı zamanda denetim kıstaslarının da belirlenmesinde önemli rol oynar.

Konunun Uzmanlarından Bilgi Alınması: Konunun uzmanlarıyla yapılacak toplantılar da konunun, kapsamının derinlemesine anlaşılmasını sağlar. Yapılacak denetimin ne derece etkin olacağı ve denetim yapılırsa veya yapılmazsa veya gecikilirse ortaya çıkabilecek risk faktörlerinin anlaşılmasını sağlar.

Ayrıca bir sonraki safha olan araştırma safhasında neyin araştırılması gerektiğinin de belirlenmesini sağlar. Bu da bulgu ve bilgilerin kayıt ve raporlanmasını sağlayacak olan formların güncellenmesini gerektirebilir.

3.5.3. Araştırma

Araştırma safhasında (Şekil 13) denetim ekibi yapılacak denetimin muhtevası, zamanlaması, süresi ve kapsamı hakkında karar verir.



Şekil 13. Araştırma Aşaması

Kaynak: Roslewicz 1994:1-12

Ana hedef ve hedeflerin belirlenmesi: Planlama aşaması olan birinci aşamada belirlenmiş olan hedefler bu aşamada netleştirilerek uygun bilgi, bulgu, çalışma ve raporlama formlarına son şekli verilir. Denetimin kapsamı, metodolojisi ve veri kaynakları ile birlikte riskler, iç denetim bulguları burada incelenerek araştırma planı oluşturulur.

Diğer denetimcilerle koordinasyon: Diğer denetimcilerle yapılan koordinasyon çalışmalarıyla eğer var ise o denetimcilerin ellerinde bulunan denetim raporları incelenir, bu raporlara güvenilip güvenilmeyeceğine karar verilir.

İlk gözden geçirme ve analiz: Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında ilk gözden geçirme ve verilerin analizi yapılır. Bu değerlendirmeler ile kesin olmayan ilk sonuçlar da ortaya çıkmaya başlar.

Koşulları tanımlama: Bu verilerin oluştuğu koşullar göz önüne alınarak, eğer gerekiyorsa, hazırlanmış olan bilgi, bulgu, çalışma ve raporlama formlarında güncellemeler yapılır.

Ekip toplantısı: Denetleme ekibi toplanarak yapılan araştırma değerlendirilir. Araştırmanın hatadan ari olduğu kontrol edilerek elde edilen verilerin mümkün olduğunca doğru ve güncel olması sağlanır. Araştırma sonuçları değerlendirilir.

Devam edip etmeme toplantısı: Araştırma sonuçlarının değerlendirildiği toplantıda denetlemeye devam edip etmeme kararı alınır.

Denetim programının oluşturulması: Eğer denetime devam edilecekse denetleme takvimini, bütçesini ve denetlenecek birimleri de ihtiva eden denetleme planı netleştirilerek son şekli verilir.

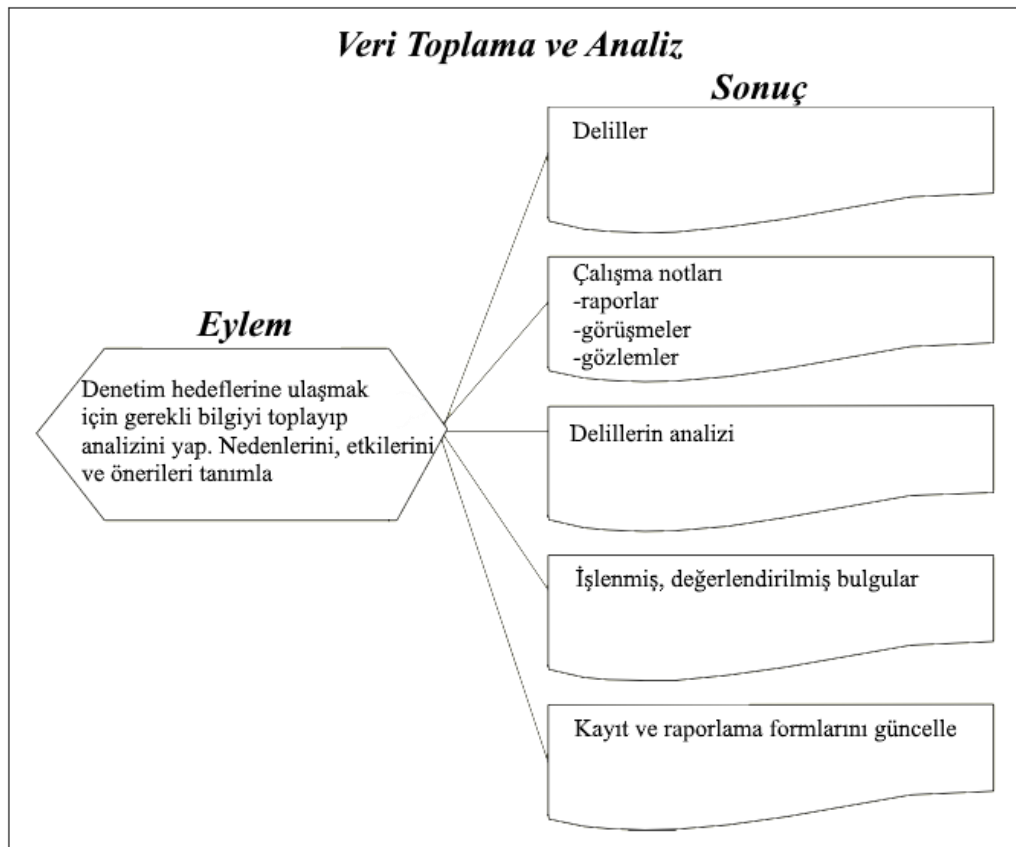
3.5.4. Veri Toplama ve Analiz

Bu aşamada (Şekil 14) toplanan veriler ve deliller incelenerek nedenleri ve etkileri incelenir.

Her delil ve bulgu da şu dört soruya cevap aranır:

- i- Kıstas ne? (Ne olmalıydı?)
- ii- Mevcut durum ne?
- iii- Mevcut durumun nedeni ne?
- iv- Etkisi ne? (Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkın etkisi nelerdir?)

Bu sorulara verilen cevaplardan yola çıkılarak “öneriler” oluşturulur.



Şekil 14. Veri Toplama ve Analiz Aşamaları

Kaynak: Roslewicz 1994:1-21

Her bir bulgu değerlendirilirken sorulması gereken 4 soruyu ve sonucunda ulaşılan öneriler kısmını kısaca açıklamak gerekirse:

i- Kıstas ne? (Ne olmalıydı?)

Her bir bulgu raporunda, bulgunun ait olduğu olay, kayıt veya fiziksel varlığın normal koşullar altında olması gereken durumunun ne olması gerektiği nedenleriyle ve dayanaklarıyla açıklanmalıdır.

ii- Mevcut durum ne?

Mevcut durumun ne olduğu detaylarıyla ve kanıtlarıyla tespit edilmelidir.

iii- Mevcut durumun nedeni ne?

Olay, kayıt ya da fiziksel varlığın normal durumunun dışına çıkmasının sebebinin ne olduğu, gerekirse uzman görüşleri veya test sonuçları da eklenerek detaylı ve dayanaklarıyla kaydedilmelidir.

iv- Etkisi ne? (Mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkın etkisi nelerdir?)

Bu durum değişikliğinin organizasyona ne gibi olumlu ya da olumsuz etkileri olmuştur ve olacaktır? Ne gibi riskler barındırmaktadır? Bu etkilerin hem maddi hem de çalışanlar üzerindeki motivasyon etkisinin yanı sıra rekabet, kalite vb yan etkileri de detaylı ve dayanaklarıyla belirtilmelidir.

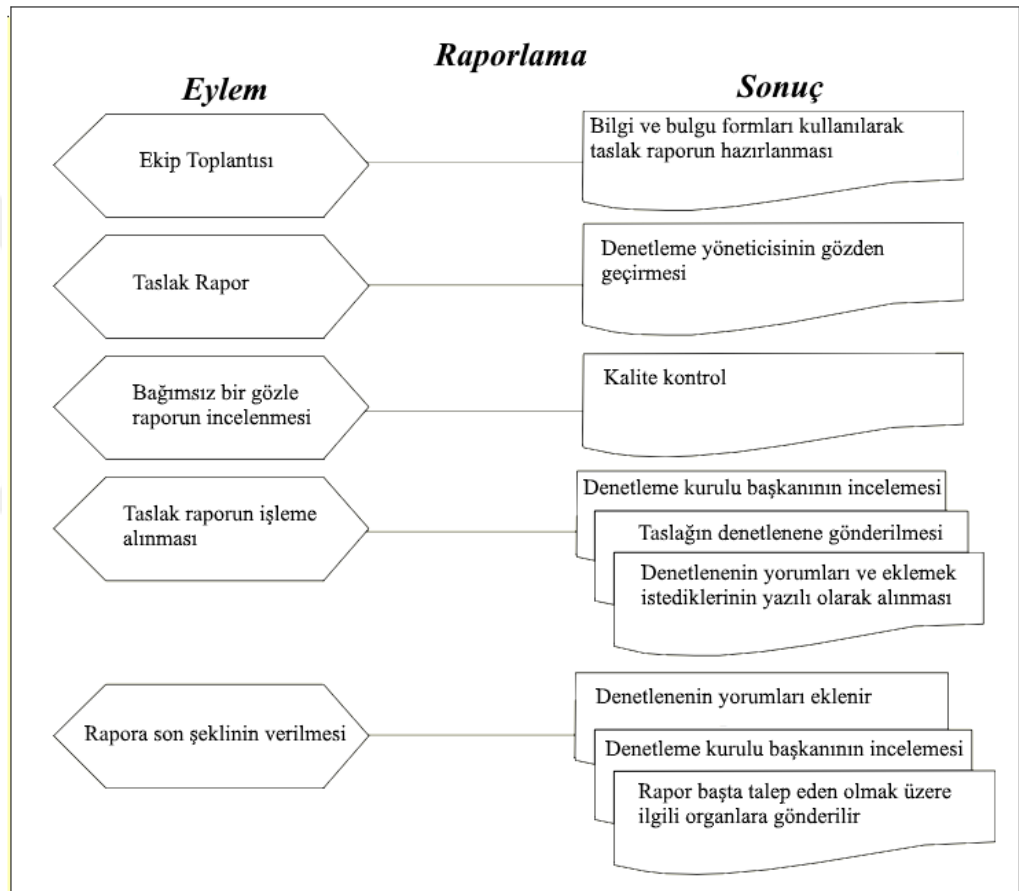
v- Öneriler

Bu sorulara verilen cevapların konunun uzmanları ile görüşülmesinden sonra ortaya mevcut durumu düzeltmek ve aynı durumun bir daha tekerrür etmesini engellemek için yapılması gerekenleri içeren “öneriler” ortaya çıkmış olur.

3.5.5. Raporlama

Denetim ve denetim sonuçlarının raporlanması ayrı ayrı süreçler olmayıp, aynı sürecin aşamalarıdır. Daha ilk planlama aşamasında denetleme ekibi raporun ana hatlarını oluşturmaya başlarlar. Raporun kısımları denetim süreci boyunca oluşur ve detaylandırılması veri toplama ve analiz aşamasından sonra yapılır (Şekil 15).

Raporlama aşamasının detaylarını inceleyecek olursak:



Şekil 15. Raporlama Aşamaları

Kaynak: Roslewicz 1994:1-23

Ekip toplantısı: Ekip bilgi ve bulgu formlarının değerlendirilip, bunların her birisine, veri toplama ve analiz aşamasında yöneltilen 4 soruya, araştırmalar sonucunda verilmiş olan cevapların ve bu cevapların sonucunda ortaya çıkan önerileri inceler.

Eğer birden fazla bulgu veya delil varsa bunlar arasında bir ilişkinin varlığının yanı sıra ortak bir sebebin varlığı araştırılır. Bu araştırmalar sonucunda bir taslak rapor ortaya çıkar.

Taslak rapor: Ortaya çıkan taslak rapor organizasyonun denetleme biriminin yöneticisi tarafından incelenir ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılarak tekrardan denetleme ekibine iade edilir.

Bağımsız bir gözle raporun incelenmesi: Rapordaki bilgi, bulgu, deliller ile bunlarla ulaşılan sonuçların ne derece sağlıklı ve geçerli olduğunun tarafsız bir gözle kontrol edilmesidir. Bu hem hazırlanan raporun kalite kontrolünün yapılmasını, hem de denetimde amaçlanan sonuçlara daha kolay ulaşılmasını sağlar. Tarafı, bulgu ve delillerin abartılarak veya olması gerekenden daha az önemsinmesi sonucunda yazılan rapor istenilen etkiyi yaratmaktan uzak olacağı gibi, çoğu zaman aksi yönde etkileri ortaya çıkar.

Taslak raporun işleme alınması: Taslak rapor denetim biriminin bağlı olduğu organ veya denetleme kurulu başkanı tarafından incelenir ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılarak denetleme ekibine iade edilir.

Rapor taslağı daha sonra denetlenen birime gönderilerek her bir iddia, bulgu ve delil için yorumları ve var ise eklemek istedikleri hususlar yazılı olarak alınır.

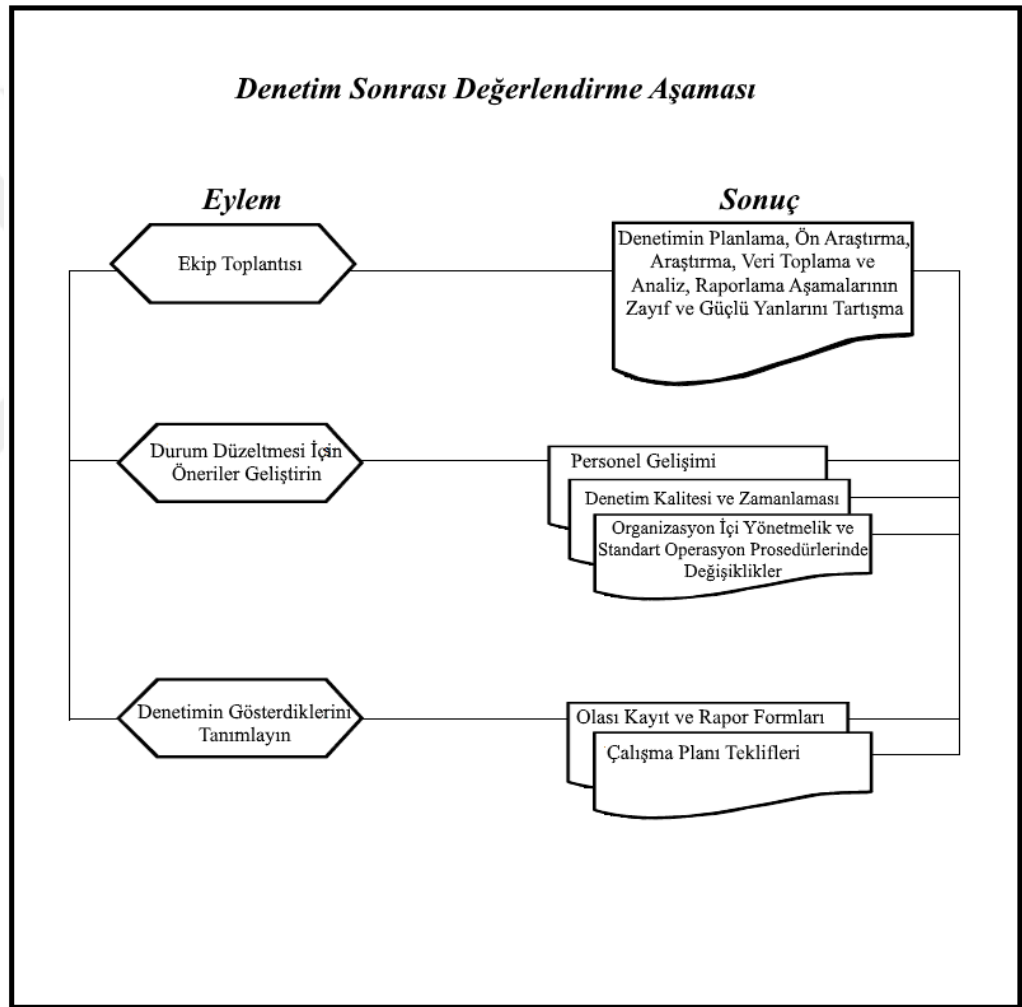
Rapora son şeklinin verilmesi: Rapora denetlenenin gönderdiği yorum ve eklemeler ilave edildikten sonra rapor taslağı son bir kez incelenmek üzere denetim biriminin bağlı olduğu organ veya denetleme kurulu başkanına gönderilir.

Son halini alan rapor, eğer denetlemeyi isteyen birim veya kişinin görmesinde sakınca olabilecek bir husus yok ise, denetleme isteğinde bulunan birim veya kişi olmak üzere organizasyonun tüm yetkili organlarına dağıtılır.

3.5.6. Denetim Sonrası Değerlendirme

Bitmiş denetim süreci ve sonuçlarının irdelendiği Denetim Sonrası Değerlendirme Aşaması (Şekil 16) tercihen son halini alan denetim raporu ilgili birimlere dağıtıldıktan hemen sonra yapılmalıdır.

Yapılan ekip toplantısında her bir ekip üyesinin sadece Denetim Sürecinde izlenen yöntemlerin ve tekniğin zayıf ve güçlü yanları değil, ileride yapılacak denetim faaliyetlerinin nasıl daha etkin ve kaliteli olabileceği konusunda da fikir beyan etmeleri özellikle sağlanmalıdır.



Şekil 16. Denetim Sonrası Değerlendirme Aşaması

Kaynak: Roslewicz 1994:1-25

Bu toplantıdaki yapılacak değerlendirmeler, aşağıda belirtilmiş olan konuları kapsayabilir (Roslewicz 1994:1-25):

- Her bir denetim aşamasının zayıf ve güçlü olan yanları nelerdir?
- Denetim sürecinin daha verimli olabilmesi için neler yapılabilir?
- Denetim zaman aralığı ve bütçeleme doğru bir şekilde belirlenebildi mi? Belirlenemediyse nedenleri nelerdir?
- Denetmen sayısı yeterli miydi?
- Denetmenler konuya hâkim miydiler?
- Denetmenlerin eğitim eksiklikleri var mıydı?
- Bulgu, bilgi ve raporlama formları etkin bir şekilde kullanıma uygun muydu? Revizyona ihtiyaç var mı?
- Denetlenen yeterince işbirliği yaptı mı?
- Gelecekteki denetimlerde hangi konulara vurgu yapılmalı ya da daha az önemsenmeli?
- Organizasyon içi yönetmelik ve standart operasyon prosedürlerinde düzenleme veya iyileştirmeye ihtiyaç var mı? Varsa nelerdir?
- Denetimin sonuçları neyi işaret etmektedir?

3.6. Denetim Standartları

Yöneticilerin Yetkinlik Denetimi iç denetimin konusu olduğundan, bu bölümde sadece iç denetim standartları verilmiştir.

Denetim faaliyetleri, çok çeşitli hukukî ve kültürel ortamlarda; amacı, boyutu, karmaşıklığı ve yapısı çok farklı kurumlar için, kurum içinden ve dışından kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Söz konusu farklılıkların, her ortamdaki denetim uygulamasını muhtemelen etkilemesine rağmen, hem yerel hem de uluslararası kurallara uyum, denetim faaliyetini yerine getiren kişi veya birimler için hayati önem arz eder (IIA 2016:1). Bu uyumu sağlayan kurallar manzumesine standart denir.

Bir mesleki üst kuruluş olan Uluslararası İç Denetim Enstitüsü bu konuda standartlar belirlemiştir. Bu standartlar vasıtası ile iç denetim uygulaması tüm organizasyonlarda şekilde ve uyum içinde yapılabilmektedir. Uluslararası İç Denetim Standartlarının tam metni EK 1’de bulunabilir.

Yayınlanan bu standartların amaçları şunlardır (IIA 2016:2):

- Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin zorunlu unsurları ile uyuma kılavuzluk etmek.
- Geniş bir yelpazedeki katma değerli iç denetim hizmetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve sağlamak.
- İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak.
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri teşvik etmek.

İç Denetim standartları ikiye ayrılır:

- i- Nitelik Standartları
- ii- Performans Standartları

3.6.1. Nitelik Standartları

Nitelik standartları, bir denetmenin sahip olması gereken nitelikleri belirten standartlardır. Denetmenin organizasyon içindeki hiyerarşik yapıdaki yerini, yetkilerini, sorumluluklarını, bilgi seviyesini belirler ve denetmenin görevini icra ederken dikkat etmesi gereken konuları düzenler.

Nitelik standartlarının maddeleri ve açıklamaları aşağıdaki gibidir (IAA, 2016:1-29):

3.6.1.1.Amaç, Yetki ve Sorumluluklar

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, İç Denetimin Misyonu ve Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin zorunlu unsurları(İç Denetimin Mesleki Uygulaması için Temel Prensipler, Etik Kuralları, Standartlar ve İç Denetimin Tanımı) ile uyumlu olan bir iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi iç denetim yönetmeliğini dönemsel olarak gözden geçirmek ve üst yönetime ve Yönetim Kuruluna onay için sunmak zorundadır.

İç denetim yönetmeliği, iç denetim faaliyetinin amacını, yetkisini ve sorumluluğunu tanımlayan resmî bir belgedir. İç denetim yönetmeliği, bir kurum içerisinde iç denetim faaliyetinin konumunu, iç denetim yöneticisinin yönetim kuruluna işlevsel bağlılığını da içerecek şekilde belirler, görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olan kayıtlara, personele ve fiziki varlıklara erişimi yetkilendirir ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamını tanımlar. İç denetim yönetmeliğinin nihaî onay mercii Yönetim Kuruludur.

Kuruma sağlanan güvence hizmetlerinin niteliği iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır. Eğer kurum dışından taraflara güvence hizmeti temin edilecekse, bunların niteliği de yönetmelikte tanımlanmak zorundadır.

Danışmanlık hizmetlerinin niteliği, iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır.

3.6.1.2.İç Denetim Tanımının, Etik Kurallarının ve Standartların İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması

İç Denetimin Mesleki Uygulaması için Temel Prensipler, Etik Kuralları, Standartlar ve İç Denetimin Tanımına uyma zorunluluğu, iç denetim yönetmeliğinde tanınmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisinin, İç Denetimin Misyonu ve Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin Zorunlu Unsurlarını üst yönetim ve yönetim kurulu ile tartışıp değerlendirmesi gerekir.

3.6.1.3.Bağımsızlık ve Objektiflik

İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmak zorundadır.

Bağımsızlık, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını tarafsız olarak yerine getirme kabiliyetini tehdit eden şartlardan uzak olmak demektir. İç denetim faaliyetinin sorumluluğunu etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan bağımsızlık mertebesine erişmek amacıyla iç denetim yöneticisi üst seviye yönetime ve yönetim kuruluna doğrudan ve sınırsız bir şekilde ulaşma imkânına sahiptir. Bu durum, çifte raporlama ilişkisi vasıtasıyla elde edilebilir. Bağımsızlığa yönelik tehditler, denetçi, görev, fonksiyon ve kurum seviyelerinde ele alınmak zorundadır.

Objektiflik (nesnellik), iç denetçilerin görevlerini, iş sonucunda çıkan ürüne gerçekten ve dürüst bir şekilde inanacakları ve bu ürünün kalitesinden önemli bir taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel tutumdur. Objektiflik, iç denetçilerin, denetim konularına ilişkin karar ve yargılarını başkalarınıninkilere bağlamamalarını gerektirir. Objektifliğe yönelik tehditler, denetçi, görev, fonksiyon ve kurum seviyelerinde ele alınmak zorundadır.

3.6.1.4.Kurum İçi Bağımsızlık

İç Denetim Yöneticisi, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, en az yılda bir, yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmek zorundadır.

Kurum içi bağımsızlık iç denetim yöneticisinin işlevsel olarak yönetim kuruluna raporlama yapmasıyla etkili şekilde sağlanır. İşlevsel raporlama örnekleri, yönetim kurulunun;

- İç denetim yönetmeliğini onaylaması,
- Risk amaçlı iç denetim planını onaylaması,

- İç denetim bütçe ve kaynak planlarını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinden iç denetim faaliyetinin plana ve diğer konulara göre başarımı (performansı) hakkında bilgi alması,
- İç denetim yöneticisini atama ve azletme kararlarını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinin ücretini onaylaması,
- Yönetimle ve iç denetim yöneticisiyle, kapsam uygunsuzlukları ya da kaynak kısıtları olup olmadığı hakkında görüşmeler yapmasıdır.

İç denetim faaliyeti (birimi), iç denetimin kapsamının belirlenmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi böyle bir müdahaleyi Yönetim Kuruluna ifşa etmeli ve etkilerini tartışmalıdır.

3.6.1.5.Yönetim Kurulu ile Doğrudan Etkileşim

İç Denetim Yöneticisi Yönetim Kurulu ile doğrudan iletişim ve etkileşimde olmak zorundadır.

3.6.1.6.İç Denetim Yöneticisinin İç Denetim Haricindeki Görevleri

İç denetim yöneticisinin iç denetim dışında kalan görev ve/veya sorumlulukları olduğu veya olmasının beklendiği durumlarda, bağımsızlık ya da tarafsızlığının yıpranmasını sınırlayacak tedbirlerin bulunması zorunludur.

İç denetim yöneticisinden mevzuat uyum veya risk yönetim faaliyetleri gibi konularda sorumluluk alması gibi iç denetim dışında ek görev ve sorumluluklar istenebilir. Bu roller ve sorumluluklar iç denetim faaliyetinin kurum içindeki bağımsızlığını ya da iç denetçinin bireysel tarafsızlığını zedeleyebilir veya zedeliyor gibi görünebilir. Bu tedbirler genellikle yönetim kurulu tarafından üstlenilen gözetim faaliyetleridir. Bu tedbirler potansiyel zedelenmelere dikkat çekerler, hiyerarşilerin ve sorumlulukların periyodik değerlendirmesi ile ek sorumluluk alanları için güvence sağlanmasına yönelik alternatif süreçlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri içerirler.

3.6.1.7.Bireysel Objektiflik

İç denetçiler, tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranmak ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınmak zorundadır.

Menfaat çatışması, itimat gerektiren bir pozisyonda bulunan bir iç denetçinin rekabet halinde meslekî veya kişisel çıkarlarının olması durumudur. Bu tarz birbirine rakip çıkarlar, iç denetçinin görevlerini tarafsız olarak yerine getirmesini zorlaştırabilir. Menfaat çatışması, etiğe aykırı ya da uygunsuz hiçbir davranış vuku bulmasa bile söz konusu olabilir. Menfaat çatışması, iç denetçiye, iç denetim faaliyetine ve iç denetim mesleğine olan güven duygusuna zarar verebilecek bir uygunsuzluk görüntüsüne yol açabilir. Menfaat çatışması, kişinin görev ve sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirmesine zarar verebilir.

3.6.1.8.Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması

Denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliği fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu takdirde, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmak zorundadır. Bu açıklamanın kapsamı, bozucu etkenin niteliğine bağlıdır.

Kurum içi bağımsızlığın ve bireysel tarafsızlığın bozulması, -aşağıdakiler dâhil olarak ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere- kişisel çıkar çatışması, kapsam sınırlamaları, kayıtlara, personele ve varlıklara erişim kısıtlamaları ve fonlama gibi kaynak sınırlamalarını içerebilir.

Bağımsızlık ya da tarafsızlığın ne derece bozulduğunun ayrıntılarının açıklanmak zorunda olduğu tarafların belirlenmesi, iç denetim faaliyetinin beklentilerine ve iç denetim yönetmeliğinde açıklandığı gibi iç denetim yöneticisinin üst seviye yönetim ve yönetim kuruluna karşı sorumluluklarına ve aynı zamanda da bozulmanın içeriğine bağlıdır.

İç denetçiler, daha önceden kendilerinin sorumlu olduğu faaliyetlere ilişkin değerlendirme yapmaktan kaçınmak zorundadır. Bir iç denetçinin son bir yıl

içinde kendisinin sorumlu olduğu bir faaliyet hakkında güvence hizmeti vermesinin, objektifliğini bozacağı varsayılır.

İç Denetim Yöneticisinin sorumluluğundaki işlevlere yönelik güvence görevleri, iç denetim faaliyeti dışından biri tarafından gözetlenmek ve kontrol edilmek zorundadır.

İç denetim faaliyeti, daha önce danışmanlık hizmetleri gerçekleştirdiği yere güvence hizmeti sunabilir, ancak verilmiş olan bu danışmanlık hizmetinin niteliğinin tarafsızlığı zedelememesi ve kaynakların göreve atanması sırasında bireysel objektifliğin yönetilmesi şartlarının sağlanması zorunludur.

İç denetçiler, daha önce sorumlusu oldukları faaliyetlere ilişkin danışmanlık hizmeti verebilir.

İç denetçiler, önerilen danışmanlık hizmetleriyle ilgili bağımsızlıklarına ve objektifliklerine zarar verecek hususlar söz konusu ise, görevi kabul etmeden önce denetlenene özel durum açıklaması yapmak zorundadır.

3.6.1.9.Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

Görevler, yeterlilik ve azamî meslekî özen ve dikkat ile yerine getirilmek zorundadır.

3.6.1.9.1. Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır.

Yetkinlik, iç denetçilerin mesleki sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer vasıfları ifade eden kolektif bir terimdir. İlgili tavsiye ve önerilere olanak sağlamak için; mevcut faaliyetler, eğilimler ve yeni konuların dikkate alınmasını kapsar. İç denetçiler, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve diğer ilgili meslekî kuruluşlar tarafından verilen Uluslararası İç Denetçi (CIA) unvanı ve diğer unvanlar gibi uygun meslekî

unvan sertifikası ve vasıfları edinerek yeterliliklerini ispatlamak için teşvik edilirler.

İç denetim personeli, görevin tamamını veya bir kısmını yapmak için gereken bilgi ve becerilerin veya diğer vasıfların hepsine sahip değilse, İç Denetim Yöneticisi -birim veya kurum dışındaki- uzmanlardan nitelikli, tavsiye ve yardım temin etmek zorundadır.

İç denetçiler, suiistimal risklerini ve bu risklerin kurum içinde yönetim şeklini değerlendirebilecek yeterli bilgiye sahip olmak zorundadır; fakat iç denetçilerden esas görevi ve sorumluluğu suiistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenmez.

İç denetçiler, verilen görevi yerine getirebilmek için kilit bilgi teknolojisi riskleri ve kontrolleriyle ilgili yeterli bilgiye ve mevcut teknoloji tabanlı denetim tekniklerine sahip olmak zorundadır. Ancak, bütün iç denetçilerin, asıl sorumluluğu bilgi teknolojileri denetimi olan denetçiler kadar uzmanlığa sahip olmaları beklenmez.

İç Denetim Yöneticisi, iç denetçilerin görevin kısmen veya tamamen gerçekleştirilmesi için gereken bilgiye, beceriye ve diğer vasıflara sahip olmadığı durumlarda, danışmalık görevini reddetmek veya yeterli tavsiye ve yardımı temin etmek zorundadır.

3.6.1.9.2. Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmak ve azamî özen ve dikkati göstermek zorundadır. Azamî meslekî özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

İç denetçiler, şunları göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkat göstermek zorundadır:

- Görevin amaçlarına ulaşmak için gereken çalışmanın kapsamı,
- Güvence prosedürlerinin tatbik edildiği konuların nisbî karmaşıklığı, lüzumu veya önemi
- Yönetişim, risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği,

- Önemli hata, suiistimal veya aykırılıkların olma ihtimali ve
- Güvence görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

Azamî meslekî özen ve dikkati gösterirken, iç denetçiler, teknoloji destekli denetim ve diğer veri analiz tekniklerini kullanmayı düşünmek zorundadır.

İç denetçiler, amaçları, faaliyetleri veya kaynakları etkileyebilecek önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır. Ancak, güvence prosedürleri, azamî meslekî özen ve dikkatle uygulansa bile, bütün önemli risklerin teşhis edilebilmesini garantilemez.

İç denetçiler bir danışmanlık görevi sırasında, aşağıdakileri göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkati göstermek zorundadır:

- Görev sonuçlarının niteliği, zamanlaması ve raporlanması da dâhil denetlenenlerin/ müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri,
- Görev amaçlarına ulaşabilmek için gerekli çalışmanın boyutu ve nisbî karmaşıklığı ve
- Danışmanlık görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

3.6.1.9.3. Sürekli Meslekî Gelişim

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli meslekî gelişimle artırmak ve güçlendirmek zorundadır.

3.6.1.10. Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır.

Bir kalite güvence ve geliştirme programı, iç denetim faaliyetinin Standartlara uygun olarak değerlendirilmesini ve iç denetçilerin Etik Kurallarını uygulayıp uygulamadığının değerlendirilmesini mümkün kılmak amacıyla tasarlanır. Program ayrıca, iç denetim faaliyetinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirir ve geliştirme için fırsatları belirler. İç denetim yöneticisi kalite

güvence ve geliştirme programının yönetim kurulu tarafından gözetimini teşvik etmelidir.

3.6.1.10.1. Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri

Kalite güvence ve geliştirme programı, hem iç hem de dış değerlendirmeleri ihtiva etmek zorundadır.

İç Değerlendirmeler

- İç denetim faaliyetinin performansının devamlı izlenmesini,
- Özdeğerlendirmeleri veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip kişilerce yapılan dönemsel değerlendirmeleri kapsamak zorundadır.

Devamlı izleme, iç denetim faaliyetinin günlük gözetimi, gözden geçirilmesi ve ölçülmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Devamlı izleme, iç denetim faaliyetini yönetmekte kullanılan rutin politika ve uygulamaların bir parçasıdır ve Etik Kuralları ve Standartlara uyumunu değerlendirmek için gerekli görülen süreçleri, araçları ve bilgileri kullanmaktadır.

Dönemsel değerlendirmeler, Etik Kurallarına ve Standartlara uyumu takdir etme amaçlı yürütülen değerlendirmelerdir.

İç denetim uygulamaları hakkında yeterli seviyede bilgilenmek, Uluslararası Meslekî Uygulama Çerçevesinin tüm unsurlarının en azından anlaşılmasını gerektirir.

Dış Değerlendirmeler

Dış değerlendirmeler, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir değerlendirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmak zorundadır. İç denetim yöneticisi aşağıdaki hususları Yönetim Kurulu ile tartışmak ve değerlendirmek zorundadır:

- Dış değerlendirmenin şekli ve sıklığı,

- Çıkar çatışması ihtimali de dikkate alınarak dış değerlendirme uzmanı veya ekibinin sahip olması gereken vasıflar ve bunların bağımsızlığı meseleleri.

Dış değerlendirmeler, tam bir dış değerlendirme veya öz değerlendirmenin bağımsız bir ekip tarafından doğrulanması yoluyla gerçekleştirilebilir. Dış değerlendirici Etik Kurallara ve Standartlara uyuma ilişkin bir sonuca varmak zorundadır; bununla birlikte dış değerlendirme operasyonel ya da stratejik yorumları da içerebilir.

Vasıflı bir değerlendirme uzmanı veya ekibi iki alanda etkin olmalıdır: mesleki iç denetim uygulamaları ve dış değerlendirme süreçleri. Yetkinlik, deneyim ve teorik öğrenmenin karışımı ile gösterilebilir. Benzer büyüklük, karmaşıklık, sektör veya sanayi kolundaki kurumlarda edinilen deneyim ve teknik bilgi, buna uygun olmayanlara nazaran daha değerlidir. Değerlendirmenin ekip olarak yapıldığı durumlarda, gereken nitelikleri; ekip üyelerinin her biri değil, bir bütün olarak ekip taşır. İç denetim yöneticisi, değerlendirme uzmanı veya ekibinin nitelikli sayılması için yeterli yetkinliklere sahip olup olmadığını mesleki olarak değerlendirir.

Bağımsız bir değerlendirme uzmanı ve ekibi demek, gerçek ya da algılanan bir çıkar çatışması olmayan ya da iç denetim faaliyetinin bağlı olduğu kuruluşun bir parçası olmayan ya da bu kuruluşun kontrolü altında olmayan manasına gelir.

İç denetim yöneticisi kalite güvence ve geliştirme programının olası bir çıkar çatışmasını veya böyle bir algıyı azaltacak şekilde, yönetim kurulu tarafından gözetimini teşvik etmelidir.

3.6.1.10.2. Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama

İç Denetim Yöneticisi, uygulanan kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır. Söz konusu bildirim şunları içermelidir:

- Hem iç hem de dış değerlendirmelerin kapsamı ve sıklığı.

- Potansiyel çıkar çatışmaları da dâhil olmak üzere, değerlendiren(ler)in ya da değerlendirme ekibinin nitelikleri ve bağımsızlığı.
- Değerlendirenlerin vardığı sonuçlar.
- Düzeltici eylem planları

Kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını ulaştırma şekli, içeriği ve sıklığı, üst yönetim ve yönetim kurulu ile yapılacak görüşmeler vasıtasıyla oluşturulur ve iç denetim yönetmeliğinde yer aldığı gibi iç denetim faaliyetinin ve İç Denetim Yöneticisinin sorumluluklarını göz önünde bulundurur. Etik Kurallarına ve Standartlara uyumu göstermek için dış ve dönemsel iç değerlendirmelerin sonuçları, değerlendirmeler tamamlandıktan sonra raporlanır; ayrıca devamlı izleme çalışmalarının sonuçları da, en azından yıllık olarak iletilir. Sonuçlar, uyum derecesi ile ilgili olarak değerlendirme uzmanının ve ekibinin değerlendirmesini içerir.

“Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına Uygundur” İbaresinin Kullanılması

İç denetim faaliyetinin (biriminin) Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun olduğunu belirtmek yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse uygundur.

İç denetim faaliyeti bahsedilen sonuçların alınması halinde Etik Kuralları ve Standartlarla uyumludur. Kalite güvence ve geliştirme programının sonuçları, iç ve dış değerlendirmelerin her ikisinin sonuçlarını kapsar. Bütün iç denetim faaliyetlerinin iç değerlendirme sonuçları olacaktır. En az beş yıl iç denetim faaliyetinin ardından dış değerlendirme sonuçları da olacaktır.

Aykırılıkların Açıklanması

Etik Kurallarına ya da Standartlara aykırılık, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını ve faaliyetini etkilediği zaman, İç Denetim Yöneticisi, aykırılığı ve etkilerini üst yönetime ve yönetim kuruluna açıklamak zorundadır.

3.6.2. Performans Standartları

Performans Standartları iç denetimin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarını sağlar (IAA, 2016:2).

3.6.2.1.İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır.

Aşağıdaki durumlarda iç denetim faaliyetinin etkili bir tarzda yönetildiği söylenebilir:

- İç denetim yönetmeliğinde yer verilen amaç ve sorumluluklara ulaştığında,
- Standartlara uygun olduğunda,
- Bireysel üyelerinin, Etik Kuralları ve Standartlar ile uyum içinde olduklarını gösterdiklerinde.
- Kurumu etkileyebilecek eğilimleri ve yeni konuları göz önünde bulundurduğunda.

İç denetim faaliyeti, stratejiler, hedefler ve riskleri dikkate aldığı kuruma (ve paydaşlara) değer katar; yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirme yolları önermek için çaba sarfeder ve objektif olarak bunlarla ilgili güvence sağlar.

Planlama

İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen bir risk esaslı plan yapmak zorundadır.

Risk esaslı planı hazırlamak için, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve yönetim kuruluna danışır ve kurumun stratejilerini, temel iş hedeflerini, ilgili risklerini ve risk yönetim süreçlerini kavrar.

İç denetim yöneticisi, kurumun faaliyetlerinde, risklerinde, operasyonlarında, programlarında, sistemlerinde ve kontrollerinde meydana gelen değişikliklere karşılık olarak gerektiğinde planı gözden geçirmek ve değişikliklere uyarlamak zorundadır.

İç denetim faaliyetinin görev planı, en az yılda bir kez yapılan yazılı bir risk değerlendirmesine dayanmak zorundadır. Üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu, bu sürece dâhil edilerek göz önüne alınmak zorundadır.

İç denetim görüşleri ve diğer sonuçlar için iç denetim yöneticisi, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerini saptamalı ve dikkate almalıdır.

İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dâhil edilmek zorundadır.

Bildirim ve Onay

İç Denetim Yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dâhil, iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, kaynak sınırlamalarının etkilerini de bildirmek zorundadır.

Kaynak Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır.

Uygun, planı gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve diğer vasıfların karışımını ifade etmektedir. Yeterli, planı gerçekleştirmek için gerekli kaynakların miktarına işaret etmektedir. Kaynaklar, onaylı planın başarılmasını en iyi şekilde sağlamak üzere kullanıldığı zaman etkin bir şekilde kullanılmış sayılır.

Politika ve Prosedürler

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini yönlendirmek amacına yönelik politika ve prosedürleri belirlemek zorundadır.

Politika ve prosedürlerin şekli ve içeriği, iç denetim faaliyetinin büyüklüğüne ve yapısına ve işin karmaşıklığına bağlıdır.

Eşgüdüm (Koordinasyon) ve İtimat

İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, diğer iç ve dış güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı, faaliyetleri koordine etmeli ve onların işlerine itimat etmeyi değerlendirmelidir.

Faaliyetleri koordine ederken, iç denetim yöneticisi diğer güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcılarının çalışmalarına itimat edip bel bağlayabilir. İtimat temelinde tutarlı bir süreç kurulmalıdır ve iç denetim yöneticisi güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcıların yetkinlik, objektiflik ve gerekli mesleki özeni göstermelerini dikkate almalıdır. İç denetim yöneticisi, aynı zamanda diğer sağlayıcılar tarafından gerçekleştirilen güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kapsamı, hedefleri ve sonuçları konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdır. Başkalarının çalışmalarına güven sağlandığı takdirde dahi iç denetim yöneticisi iç denetim faaliyeti tarafından ulaşılan görüşlerden ve görüşlerin sağlanması için yeterli desteği sağlamaktan sorumludur.

Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında ve Etik Kuralları ve Standartlar ile uyumu konusunda, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır. Bu raporlar, suiistimal risklerini, yönetişim

sorunlarını ve üst yönetimin ve/veya yönetim kurulunun dikkatini çekebilecek başka konuların da dâhil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır.

Raporlamanın sıklığı ve içeriği, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve kurul ile işbirliği dâhilinde belirlenir. Raporlamanın sıklığı ve içeriği, iletilecek bilginin önemi ile üst yönetim ve/veya kurul tarafından alınacak tedbirlerin aciliyetine bağlıdır.

İç denetim yöneticisinin üst yönetim ve kurula yapacağı raporlama ve iletişim aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Denetim Yönetmeliği.
- İç denetim faaliyetinin bağımsızlığı.
- Denetim planı ve planla karşılaştırmalı ilerleme
- Kaynak gereksinimleri.
- Denetim faaliyetlerinin sonuçları.
- Etik Kurallarına ve Standartlara uyum ve uyumla ilgili önemli konulara dikkat çeken aksiyon planları.
- İç denetim yöneticisi tarafından Kurum için kabul edilemez olarak değerlendirilebilecek bir riske üst yönetimin yanıtı

Bunlara ve diğer İç Denetim Yöneticisi ile ilişkili iletişim gerekliliklerine Standartlarda atıfta bulunulmuştur.

Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk

İç denetim faaliyeti bir dış hizmet sağlayıcısı tarafından sunulduğunda söz konusu hizmet sağlayıcısı o kurumun etkili bir iç denetim faaliyeti sürdürülmesi sorumluluğunun farkında olmasını sağlamak zorundadır.

Bu sorumluluk Etik Kuralları ve Standartlar'a uyumun değerlendirildiği bir kalite güvence ve geliştirme programı ile gösterilir.

3.6.2.2.İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, Kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır. Denetçiler proaktif olduklarında, yaptıkları değerlendirmeler yeni anlayışlar sunduğunda ve olası gelecek etkileri göz önünde bulundurdıklarında iç denetimin güvenilirliği ve değeri artmaktadır.

Yönetişim/Kurumsal Yönetim

İç denetim faaliyeti, aşağıdakiler için Kurumun yönetim süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorundadır:

- Stratejik ve operasyonel kararlar alınması,
- Risk yönetiminin ve kontrolün gözetimi,
- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin temini,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına iletilmesi,
- Kurulun, iç ve dış denetçilerin, diğer güvence sağlayıcıların ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin iletimini sağlamak.

İç denetim faaliyeti, kurumun etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımını, uygulanmasını ve etkinliğini değerlendirmek zorundadır.

İç denetim faaliyeti, kurumun bilgi teknolojileri yönetişiminin kurumun strateji ve amaçlarını destekleyip desteklemediğini değerlendirmek zorundadır.

Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

Risk yönetimi süreçlerinin etkin olduğuna karar vermek, iç denetçinin aşağıdaki konulardaki değerlendirmelerinin doğurduğu bir yargıdır:

- Kurumsal amaçlar, kurumun misyonunu destekliyor ve onunla aynı paraleldeyse,
- Önemli riskler belirlenmiş ve değerlendirilmişse,
- Riskleri kurumun risk iştahı ile aynı paralele getiren uygun risk cevapları seildiye,
- Personelin, yönetimin, denetim komitesi ve yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan ilgili risk bilgisi elde edilip zamanında kurum genelinde yayımlandıysa.

İç denetim faaliyeti çeşitli görevleri süresince bu değerlendirmeyi desteklemek üzere bilgi toplayabilir. Bu görevlerin sonuçları, birlikte gözden geçirilmeleri durumunda kurumun risk yönetim süreçlerinin ve bunların etkililiğinin anlaşılmasını sağlar.

Risk yönetimi süreçleri, devam eden yönetim faaliyetleri veya ayrı değerlendirmeler veya bunların her ikisi ile izlenir.

İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek zorundadır:

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.

İ denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu şekilde riski ele almak ve diğer önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır.

İ denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, kurumun risk yönetim süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

İç denetçiler, risk yönetim süreçlerini kurmada veya geliştirmede yönetime yardım ederken, “riskleri gerçekte yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan” kaçınmak zorundadırlar.

Kontrol

İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmak zorundadır.

İç denetim faaliyeti, kurumun yönetim, faaliyet ve bilgi sistemlerinin içinde bulunan risklere cevap olarak, kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini aşağıdaki konularla ilgili olarak değerlendirmek zorundadır:

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri kontrol bilgilerini, kurumun kontrol süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

3.6.2.3.Görev Planlaması

İç denetçiler, her görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hâle getirmek zorundadır. Plan Kurumun stratejilerini, hedeflerini ve göreve ilişkin riskleri dikkate almalıdır.

Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almak zorundadır:

Denetlenecek olan faaliyetin stratejileri ve hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları,

Faaliyetin hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu potansiyel risklerin etki veya ihtimallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,

İlgili bir çerçeve veya modele kıyasla, ilgili faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin yeterlilik ve etkinliği,

Faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinde önemli gelişme sağlama imkânları.

Kurum dışındaki taraflar için bir görevlendirme planlarken, iç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, her iki tarafın sorumlulukları ve -görev kayıtlarına erişime ve sonuçların dağıtımına getirilecek kısıtlamalar dâhil- diğer karşılıklı beklentiler konusunda söz konusu taraflarla yazılı bir anlaşma yapmak zorundadır.

İç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, yerine getirilecek sorumluluklar ve diğer müşteri beklentileri hakkında, danışmanlık hizmeti verecekleri müşterileriyle anlaşmak zorundadır. Çok önemli görevlendirmelerde bu anlaşma yazılı hâle getirilmek zorundadır.

Görev Amaçları

Amaçlar, her bir görev için belirlenmek zorundadır.

İç denetçiler, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmak zorundadır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmak zorundadır.

İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hataların, suiistimallerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almak zorundadır.

Yönetişim, risk yönetimi ve kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin ve/veya yönetim kurulunun hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu

kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmek zorundadır. Bu kıstaslar yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanmak zorundadır. Kıstaslar yeterli değilse, iç denetçiler yönetimle ve/veya yönetim kuruluyla görüşerek uygun değerlendirme kıstasları tespit etmek zorundadır.

Kriterler şunlar olabilir:

- Dâhili (örneğin, Kurumun politika ve prosedürleri).
- Harici (örneğin, yasal organlar tarafından uygulamaya konulan kanun ve yönetmelikler).
- Önde gelen uygulamalar (örneğin, sektörel ve mesleki rehberler).

Danışmanlık görevlerinin amaçlarında, müşteriyle mutabık kalındığı ölçüde, yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerine de temas etmek zorunludur.

Danışmanlık görevinin amaçları, kurumun değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olmak zorundadır.

Görev Kapsamı

Görevin kapsamı, görevin amaçlarını karşılayacak seviyede olmak zorundadır.

Görevin kapsamı, üçüncü tarafların sahip oldukları dâhil, ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddî varlıkların dikkate alınmasını da içermek zorundadır.

Bir güvence görevi sırasında önemli danışmanlık fırsatları çıkarsa, görevin amaçları, kapsamı, karşılıklı sorumluluklar ve diğer beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma hazırlanmalı ve danışmanlık görevinin sonuçları, danışmanlık standartlarına uygun olarak raporlanmalıdır.

İç denetçiler, danışmanlık görevlerini yaparken, görevin kapsamının, üzerinde mutabık kalınan amaçlara yeterince temas ettiğinden emin olmak zorundadır. İç denetçiler, eğer görev sırasında kapsamla ilgili ihtirazî kayıtları olursa, göreve devam edilip edilmeyeceğini belirlemek üzere, bunları müşteri ile tartışmak zorundadır.

Danışmanlık görevleri sırasında, iç denetçiler, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde kontrolleri ele almak ve önemli kontrol sorunlarına karşı uyanık olmak zorundadır.

Görev Kaynaklarının Tahsisi

İç denetçiler, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynakları dikkate alarak görevin amaçlarına ulaşmak için uygun ve yeterli kaynakları tespit etmek zorundadır.

Uygun, görevi yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer yetkinliklerin karışımı anlamına gelir. Yeterli, görevi gerekli mesleki özen ile gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların miktarını ifade eder.

Görev İş Programı

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşacak iş programları hazırlamak ve kayıtlı hâle getirmek zorundadırlar.

İş programları, görev sırasında uygulanacak bilgi toplama, analiz, değerlendirme ve kayıtlı hale getirme prosedürlerini içermek zorundadır. İş programı, işe başlanmadan önce onaylanmak zorunda olup, programda yapılan değişiklikler için de derhal onay alınmak zorundadır.

Danışmanlık görevleri için hazırlanan iş programlarının şekli ve içeriği, görevin niteliğine bağlı olarak değişebilir.

3.6.2.4.Görevin Yapılması

İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemek, analiz etmek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmek zorundadır.

Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmek ve tanımlamak zorundadır.

Yeterli bilgi, gerçeklere dayanan, uygun ve ikna edici olmak zorundadır ki sağduyulu, bilgili bir kişi i denetçi ile aynı sonuçlara varabilsin. Güvenilir bilgi, uygun görev teknikleri kullanmak suretiyle en iyi Şekilde elde edilen bilgidir. İlgili bilgi, tespitleri ve tavsiyeleri destekler ve görev amaçları ile tutarlıdır. Faydalı bilgi, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım eder.

Analiz ve Değerlendirme

İ denetçiler, vardıkları kanaatleri ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmak zorundadır.

Bilgilerin Kayıtlı Hâle Getirilmesi

İ denetçiler, görev sonuçlarına dayanak teşkil eden yeterli, ilgili, güvenilir ve faydalı bilgileri kayıtlı hale getirmek zorundadır.

İç Denetim Yöneticisi, görev kayıtlarına erişimi kontrol etmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, gerektiğinde, bu kayıtları kurum dışı taraflara vermeden önce, st yönetimin ve/veya hukuk danışmanının onayını almak zorundadır.

İç Denetim Yöneticisi, her bir kaydın saklandığı ortama bağlı olmaksızın, görev kayıtlarının saklanmasına ilişkin esasları belirlemek zorundadır. Bu esaslar, kurumun temel ilkelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

İç denetim yöneticisi, danışmanlık görevi kayıtlarının tutulması, saklanması ve kurum içi ve dışı taraflara sunulmasını düzenleyen politikalar belirlemek zorundadır. Bu politikalar, kurumun düzenlemelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

Görevin Gözetim ve Kontrolü

Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetlenmek ve kontrol edilmek zorundadır.

İstenen gözetim ve kontrolün derecesi, i denetçilerin yeterlik ve tecrübesine ve görevin karmaşıklığına bağlıdır. İç denetim yöneticisinin, -iç denetim

faaliyeti tarafından veya iç denetim faaliyeti için yapılmış da olsa-, görevin gözetlenme ve kontrol edilmesi konusunda genel sorumluluğu bulunmaktadır, ancak gözden geçirmenin yerine getirilmesi için iç denetim faaliyetinin uygun bir şekilde tecrübeli elemanlarını görevlendirebilir. Gözetim ve kontrole dair uygun deliller, kayıtlı hale getirilir ve muhafaza edilir.

3.6.2.5.Sonuçların Raporlanması

İç denetçiler, görev sonuçlarını raporlamak zorundadır.

Raporlama Kıstasları

Raporlamalar, görevin hedeflerini, kapsamını ve sonuçlarını içermek zorundadır.

Görev sonuçlarının nihai iletişimi, uygulanabilir sonuçları, yanı sıra uygulanabilir tavsiyeleri ve/veya aksiyon planlarını içermek zorundadır. Uygun olan yerlerde, iç denetçinin görüşü de sağlanmalıdır. Görüş üst yönetim, kurul ve diğer paydaşların beklentilerini dikkate almak ve yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmek zorundadır.

İç denetçiler, görev raporlamalarında başarılı performansı da göstermeye teşvik edilir.

Görev sonuçları kurum dışındaki taraflara bildirilirken, söz konusu bildirim, sonuçların dağıtımı ve kullanımı konusundaki sınırlamaları da içermek zorundadır.

İlerlemenin ve danışmanlık görevlerinin sonuçlarının raporlanmasının, şekil ve içeriği görevlendirmenin niteliğine ve müşterinin ihtiyaçlarına bağlı olarak, değişir.

Görüşler, üstlenilen (denetim) görevinin düzeyine göre, derecelendirmeleri, sonuçları veya sonuçların değerlendirmesini kapsayabilir. Böyle bir denetim görevi belirli bir süreç, risk veya işletme birimine ilişkin kontrollerle ilgili olabilir. Böyle görüşlerin oluşturulmasında, görev sonuçlarının ve bunların öneminin göz önüne alınması gerekir.

Raporlamaların Kalitesi

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmak ve zamanında sunulmak zorundadır.

Doğru raporlamalar, hatalardan veya çarpıtmalardan uzaktır ve altında yatan gerçeklere sâdıktır. Objektif raporlamalar, âdil, tarafsız ve önyargısızdır ve bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucudur. Açık raporlamalar, kolayca anlaşılabilir ve mantıklıdır, gereksiz teknik kelimelerden kaçınır ve bütün önemli ve ilgili bilgiyi sağlar. Özlü raporlamalar, konuyu doğrudan anlatır ve gereksiz ayrıntılardan, tekrarlardan ve lâf kalabalığından kaçınır. Yapıcı raporlamalar, görev müşterisine ve kurumuna yardımcıdır ve gerekli olan yerlerin iyileştirilmesine yol gösterir. Tam raporlamalar, hedef kitleye zaruri olan hiç birşeyden mahrum değildir; bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlemleri içerir. Zamanında raporlamalar, sorunların önemine bağlı olarak, yönetimin gerekli düzeltici tedbiri almasını sağlayacak bir şekilde tam zamanında yapılan ve yararlı raporlamalardır.

Hata ve Eksiklikler

Eğer nihaî raporlama önemli bir hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletmek zorundadır.

“Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’na Uygun Olarak Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması

Görevin “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun olarak gerçekleştirildiğini” belirtebilmek yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse uygundur.

Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması

Etik Kurallara veya *Standartlara* aykırılık belli bir görevi etkilediğinde, görev sonuçları raporlanırken şu hususlar özel durum olarak açıklanmak zorundadır:

- Tam olarak uygunluğun sağlanamadığı Etik Kuralları veya Standart(lar)'a ilişkin ilkeler ve davranış kuralları.
- Aykırılığın sebepleri.
- Aykırılığın göreve ve görev sonuçlarının raporlanmasına etkisi

Sonuçların Dağıtımı

İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara dağıtmak zorundadır.

İç Denetim Yöneticisi, nihai görev raporunun yayımlanmadan önce gözden geçirilmesinden ve onaylanmasından ve kime ve nasıl dağıtılacağına karar verilmesinden sorumludur. İç Denetim Yöneticisi bu görevi delege ettiği durumda bile, bu konudaki sorumluluğu üstlenmeye devam etmektedir.

Görev sonuçlarının öngördüğü tedbirlerin alınmasını sağlayabilecek taraflara, nihaî görev sonuçlarının raporlanmasından İç Denetim Yöneticisi sorumludur.

İç Denetim Yöneticisi, aksi kanunî, hukukî düzenlemelerle emredilmediği takdirde, görev sonuçlarını kurum dışındaki taraflara iletmeden önce, kuruma doğabilecek muhtemel riskleri değerlendirmek, uygun olduğu şekilde üst yönetim ve/veya hukuk danışmanı ile istişare etmek ve sonuçların raporlanmasını, kullanımını kısıtlayarak, kontrol etmek zorundadır.

İç Denetim Yöneticisi, danışmanlık görevlerinin nihaî sonuçlarının müşterilere raporlanmasından sorumludur.

Danışmanlık görevleri sırasında, yönetişim, risk yönetimi ve kontrol sorunları tespit edilebilir. Bu sorunlar, kurum için önemli hâle gelir gelmez üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirilmek zorundadır.

Genel Görüşler

Bir genel görüş yayınlanırken, Kurumun stratejileri, hedefleri ve riskleri ve üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerinin dikkate alınması zorunludur. Genel görüşün yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmesi zorunludur.

İletişim şunları içerir:

- Görüşün ait olduğu zaman dönemini içerecek şekilde görevin kapsamı,
- Kapsam sınırlamaları,
- Diğer güvence sağlayıcılar da dâhil olmak üzere bütün ilgili projelerin dikkate alınması
- Görüşü destekleyen bilginin özeti,
- Genel görüşün oluşturulmasında temel olarak kullanılan risk veya kontrol çerçevesi ya da başka ölçütler,
- Varılan genel görüş, yargı veya sonuç.

Olumsuz bir genel görüşün nedenlerinin açıklanması zorunludur.

3.6.2.6.İlerlemenin Gözlenmesi

İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır.

İç Denetim Yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uyguladığından veya üst yönetimin, gerekli tedbiri almamasının riskini üstlenmeyi kabul ettiğinden emin olmak ve gelişmeleri gözlemek amacına yönelik bir takip süreci kurmak zorundadır.

İç denetim faaliyeti, müşterileriyle mutabık kalındığı ölçüde, danışmanlık görevlerinin sonuçlarının akıbetini gözlemek zorundadır.

3.6.2.7.Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi

İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiği sonucuna vardığında, konuyu üst yönetimle tartışmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi konunun çözümlenmediğine hükmederse, konuyu denetim komitesi ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır.

Yönetim tarafından kabul edilen riskin belirlenmesi, yönetimin daha önceki denetim görevleri veya diğer yöntemlerin sonuçlarına istinaden aldığı aksiyonların başarısının, güvence veya danışmanlık görevleri aracılığıyla gözlemlenmesiyle izlenebilir. Riskin çözümlenmesi İç Denetim Yöneticisinin sorumluluğunda değildir.

3.7. Denetimin Sonuçları ve Faydaları

Denetimin amacı ve kapsamı bölümünde de belirtildiği gibi, organizasyonlarda denetim sürecinin aktif uygulanması çok önemli ve gerekli hale gelmiştir. Etkin bir denetim uygulaması, ulaştığı sonuçlar nedeniyle, organizasyona büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların belli başlılarını aşağıda şekilde sıralayabiliriz:

i- Organizasyonun genelinde denetim kültürünün oluşmasını sağlar.

Organizasyon içinde sürekli ve belli aralıklarla yapılan haberli veya habersiz denetlemeler ile birimler ve bireyler üzerinde denetlendikleri ve bir hata veya usulsüzlük yaptıkları takdirde bunun açığa çıkacağı duygusu yerleşir. Bu da hem usulsüz işlemlerin olma olasılığını düşürür hem de organizasyon bünyesinde yapılan işlemlerin daha bir özen ve dikkatle yapılmasını sağlar.

ii- Risklerin önceden tespit edilebilmesini sağlar

Organizasyonların önceden öngöremeyecekleri ve yıkıcı sonuçlar doğurabilecek risklerin önceden tespiti ve bu risklerin gerekli önlemler alınarak bertaraf edilebilmesi, bertaraf edilemiyorsa bile en az hasarla atlatılmasını sağlar.

iii- Operasyonların doğru bir şekilde yapılmasını sağlar.

Organizasyonu oluşturan birimlerin operasyonlarını prosedürlere, standartlara, talimatlara ve organizasyon politikalarına uygun olarak doğru, etkin ve faydalı bir şekilde yürütülmesini sağlar.

iv- Organizasyon kaynaklarının korunmasını sağlar

Organizasyonlarda hata veya hileden kaynaklanabilecek kayıpların önlenerek organizasyon kaynaklarının korunmasını kullanılmasını sağlar.

v- Güvence verir.

İç denetim çalışmaları, organizasyonun ilişkide olduğu gerçek ve tüzel kişiliklerde, organizasyona karşı saygınlık oluşmasını sağlar. Doğru, prosedür, yönetmelik ve standartlara uygun yapılan faaliyet ve oluşturulan finansal tablolar, ilişkide olunan gerçek ve tüzel kişiliklerin organizasyona güven sağlamada rol oynar.

Ayrıca organizasyonun iç ve dış dünyadaki fırsatlardan yararlanmasını sağlar. Organizasyonun kurumsallaşmasına, gelişmesine ve itibarının artmasına katkıda bulunur.

vi- Yönetime doğru bilgi verilmesini sağlar

Yönetime doğru bilgi akışı olmasını sağlar. Dış ve iç denetimin etkinliği bir anlamda iç kontrol sisteminin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Organizasyonda etkin bir iç kontrol sistemi uygulanıyorsa, dış ve iç denetimde de etki ve verim yüksek olacaktır. Bu da organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi edinmek isteyen tarafların güvenilir bilgiye zamanında ulaşmalarını sağlar. Karar alıcı konumda bulunan yöneticilere doğruluğu denetlenmiş bilgilerin zamanında ulaşması sağlanarak sağlıklı kararlar alınmasında yardımcı olur.

vii- Verimliliği arttırır

İç denetimin kapsamına faaliyetlerin etkinliği de dâhildir. Dolayısıyla, standart operasyon prosedürlerine uygun faaliyet gösterilmesi sağlanarak, organizasyonun verimliliğinin artması sağlanır. Denetim süresince bu prosedürlerde yapılacak gerekli iyileştirmeler, yine aynı şekilde organizasyonel verimin artmasına yardımcı olur.

viii- Organizasyonun krizlere dayanıklı olmasına yardımcı olur

Risklerin önceden tespit edilmesine ve organizasyon kaynaklarının doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağladığı için organizasyonun krizlere daha dayanıklı olmasını sağlar.

ix- Varlıkların ve kayıtların korunmasını sağlar

Organizasyonun kaynaklarını korurken bu kaynakların ve faaliyet sürecince oluşan tüm kayıtların korunmasını sağlar. Etkin bir iç denetim sayesinde organizasyonun aktiflerinin sağlıklı bir varlık envanteri çıkartılmış olur. Ayrıca mali kayıtların doğru ve zamanında tutulmasını da sağlar.

x- Yasalara uygun faaliyet yapılmasını sağlar

Faaliyetlerin, organizasyonun tabi olduğu yasa, yönetmelik ve düzenlemelere uygun olmasını sağlar. İç denetim sonucu elde edilen bilgi ve bulguya dayalı önerileriyle yönetim etkinliğinin artırılması sağlanır. Organizasyon faaliyetlerinin ve projelerinin organizasyonun plan ve bütçe hedeflerine uygunluğu sağlanır.

xi- Performans denetiminin sağlıklı yapılmasını sağlar

Yönetici ve çalışanların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak organizasyon içerisinde adaletli bir ücret ve terfi politikası izlenmesine yardımcı olur. Bu hem çalışanların motivasyonlarını yükseltir hem de performansın düşmesini engelleyerek organizasyonun operasyonel hedeflerinin gerçekleştirilmesi sağlanmış olur. Çalışanların

otokontrol geliştirmelerine yardımcı olarak bu performans artışının sürekliliği sağlanmış olur.



4. YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE YÖNETİCİLERİN YETKİNLİKLERİNİN DENETİMİ

Yöneticiler planlama, organizasyon kurma, liderlik ve kontrol olmak üzere dört ana yönetim fonksiyonunu kullanarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirme için gerekli aktivite ve süreçleri yöneterek işlemlerin gerçekleşmesini sağlayan kişiler (Carpenter, Bauer, Erdoğan 2012: 19) olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanıma Shaya'a Othman "Düşünce" kavramını da ekleyerek yöneticiyi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin insan, finans, bilgi ve fiziksel kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak düşünüp, planlayıp, organize edip, liderlik eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlıyor (Othman)

Bu tanımlara baktığımız zaman yöneticinin, detaylı irdelemesi ileriki bölümlerde verilecek olan 5 temel yönetim fonksiyonunda yetkin olması gerektiği sonucuna varırız. Bu fonksiyonlar

- 1- Düşünme
- 2- Planlama
- 3- Organizasyon
- 4- Liderlik
- 5- Kontrol

Yönetimsel yetkinlikleri ve yöneticilerin yetkinlik denetimlerini bu 5 temel yönetim fonksiyonu göz önüne alınarak incelenmesinin, hem konunun bir bütün olarak kalmasına hem de yetkinliklerin daha etkin ve anlaşılır sınıflandırmasına yardımcı olacaktır.

4.1. Yönetimsel Yetkinlikler ve Sınıflandırılması

Edward J. Cripe, 3 Eylül 2002 tarihinde Workforce Magazine dergisinde yayınlanan yazısında, yöneticinin sahip olması gereken 31 yönetimsel yetkinlikten bahsedip bunları

- İnsanlarla İlişkiler,
- İş İlişkileri ve
- Özyönetim olarak 3 ana grupta sınıflandırmaktadır (Cripe 2002).

Bazı araştırmacılar yine bu 31 yetkinliği 3 ana başlık altında sınıflandırmakta ama bu kategoriler Cripe'tan farklı olarak

- Bilgi,
- Yetenek ve
- Ahlaki Değerler olarak ifade edilmektedir (Bhardwaj A., Punia B.K. 2013:71).

Smart (1998) kitabında 50 yönetsel yetkinlik tanımlamakta ve bunları

- Zekâ Yetkinliği,
- Kişisel Yetkinlik,
- İnsanlarla İlişkilerdeki Yetkinlikler,
- Yönetici Yetkinlikleri,
- Liderlik ve
- Motivasyonel Yetkinlikler olarak 6 ana başlık altında sınıflandırmaktadır.

Smart ayrıca bu yetkinliklerin değiştirilebilme özelliklerine göre de Kolayca Değiştirilebilir, Zor Ama Değiştirilmesi Mümkün ve Değiştirilmesi Çok Zor olmak üzere üç gruba ayırmaktadır (Smart, 1998:255-256).

Smart'ın kitabında belirttiği yetkinlikler aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 2. Smart'a Göre Yönetmel Yetkinlik

Kolayca Değiştirilebilir	Zor Ama Değiştirilmesi Mümkün	Değiştirilmesi Çok Zor
Risk Alma	Muhakeme	Zekâ
Öncülük	Stratejik Yetenekler	Analiz Yetenekleri
Eğitim	Pragmatizm	Yaratıcılık
Deneyim	Başarı	Kavramsal Yetenek
Organizasyon/Planlama	Beceriklilik	Dürüslük
Öz Bilinç	Bağımsızlık	(Aşırı) Özgüven
Sözlü İletişim	Stres Yönetimi	Başkalarını Etkileme
Yazılı İletişim	Adaptasyon	Enerji
İlk İzlenim	Cana Yakınlık	Yükselme İhtirası
Müşteri Odaklılık	Dinleyici	
Politik Bilgi	Takım Oyuncusu	
A Kişisini Seçebilme	Müzakere Yetenekleri	
B/C Kişilerini Yönlendirebilme	İkna Kabiliyeti	
Eğitim	Takım Oluşturucu	
Hedef Koyucu	Değişimin Lideri	
Başkalarını Yetkilendiren	Çeşitliliği Teşvik	
Performans Yönetimi	Çatışma Yönetimi	
Toplantı Yönetme	İnandırıcı Vizyon	
İhtiyaçları Bağdaştırma	Dengeli Yaşam	

Kaynak: Smart 1998:255-256

Yine Bhardwaj (2013) çalışmasında, 10 araştırmacı tarafından tanımlanan Yönetmel Yetkinlikleri bir tabloda sunmaktadır.

Tablo 3. Yönetmel Yetkinlikler

Yazar	Yıl	Yetkinlik
Lala	1986	İletişim, yetkinlik, karar verme, tevazu ve sevgi, merhamet, uzak görüşlülük, takım çalışması, eğitim, tahammül, bütünlük, insan yönetimi, cesaret
Smart	1998	Zekâ, analitik yetenekler, stratejik yetenekler, muhakeme ve karar verme, risk alma, mükemmeliyetçilik, takım çalışması, iletişim, kendine aşırı güven, ihtiras, intibak kabiliyeti, yaratıcılık, uzak görüşlülük, dengeli yaşantı.

Pandit	2001	Tevazu, adanmışlık, sebat, risk alma, merak, farklılık, ahlaki değerler, öğrenme, ikna edicilik, odaklanma
Abraham vd.	2001	Liderlik yetenekleri, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, problem çözücülük, iletişim yetenekleri, takım liderliği
Hellriegel vd.	2005	İletişim, planlama ve yönetim, takım çalışması, stratejik uygulama, küresel farkındalık, özyönetim
Rao	2007	İş bilgisi, yoğun çalışma, etkin iletişim yetenekleri, takım çalışma yetenekleri, sakinlik
Ram Charan	2007	Yükselme İhtirası, öğrenme isteği, gayret ve sebat, psikolojik açıklık, gerçekçilik, özgüven
Hopkins ve Bilimoria	2008	Özgüven, başarı odaklı, ilham verici lider, değişim hızlandırıcı
Qiao ve Wang	2008	Takım oluşturma, iletişim, koordinasyon, icracı, sürekli öğrenme
Shirazi ve Mortazavi	2009	Heveslilik, proaktiflik, etkin iletişim, takım oluşturma, müzakerecilik, kararlılık

Kaynak: Bhardwaj A. ve Punia B.K. 2013:73-74

Kanada Devleti İş ve İşçi Bulma Kurumu ise yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri

- Stratejik Yönelme Yönelme,
- Etkin İletişim,
- Organizasyonel Topluluk Oluşturma
- Hesap Verebilme,
- Yenilişimcilik,
- Planlama ve Risk Yönetimi,
- Performans Yönetimi ve
- Süreç Yönetimi olarak 8 ana kategoride toplamaktadır (KİİBK).

Cripe'in yazısına konu ettiği 31 yetkinlik de aşağıda sıralanmıştır (Cripe 2002):

- 1- Odaklanmayı Sağlama
- 2- Motivasyonel Destek Sağlamak
- 3- Takım alışmasını Teşvik Etmek
- 4- Başkalarını Yetkilendirmek
- 5- Değişimi Yönetmek
- 6- Başkalarını Değiştirmek
- 7- Performans Yönetimi
- 8- İletişime Dikkat Etmek
- 9- Sözlü İletişim
- 10- Yazılı İletişim
- 11- Tatminkâr, İkna Edici İletişim
- 12- Bireysel Farkındalık
- 13- Başkalarını Etkileme
- 14- İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek
- 15- Müşteri Odaklı
- 16- Tanısal Bilgi Toplama
- 17- Analitik Düşünme
- 18- İleriye Dönük Düşünme
- 19- Kavramsal Düşünme
- 20- Stratejik Düşünme
- 21- Teknik Ekspertiz
- 22- İnisiyatif Kullanma
- 23- Girişimcilik
- 24- Yenilişimi Teşvik Etmek
- 25- Sonuç Odaklı
- 26- Titizlik
- 27- Kararlılık
- 28- Özgüven
- 29- Stres Yönetimi
- 30- Kişisel Güvenirlilik
- 31- Esneklik

İzgören'e göre ise aşağıda sıralanan toplamda 40 yetkinlik vardır (İzgören 2016:250-251, Gülsoy 2007:101-102):

1. Sistem Lideri olmayı tutkuyla isteme
2. Ortak hedef oluşturma
3. Değişim, gelişim ve öğrenim atmosferi yaratma
4. Kurum geleceği, rotası ve değerleri yaratma
5. Mücadeleci ve yaratıcı bir kurum yaratma
6. Motive olma ve motive etme
7. Bireyleri geliştirme
8. Takımları oluşturma ve takım ruhu yaratma
9. Bütün veri ve bilgileri ulaşılabilir şeffaf hale getirme
10. İlişki yönetimini öğrenme
11. Ağaçlara değil, ormana değil, dünyaya bakabilme
12. Doğru Kişi + Doğru Yer + Doğru Zaman Formülünü değerlendirme
13. Dış rekabeti takip etme, devamlı bir kıyaslama (benchmarking) sistemi oluşturma
14. Doğru ve adil bir performans sistemi yaratma
15. Çok sevme ve sakın acıma
16. İyi seçme, mükemmel yetiştirme sonra işi ona bırakma
17. Elemen değil ortaklarla çalışma
18. Yetenek avcısı olma
19. Aynı katta çalışma

20. İnanma ve inandırma
21. Konuşmayı, daha önemlisi dinlemeyi öğrenme
22. Kalite bilinci yaratma
23. Önüne çıkan fırsatlara boşverme, yeteneklerini kullanma
24. Tek bir yeri iyi kazma
25. Yönetim ve kararları paylaşma
26. Kurum içi fikirlerin projelere dönüşmesini sağlama
27. Atılım gücünü sürekli kılma
28. İtirazlara açık olma
29. Rollerini doğru dağıtma
30. Takım üyelerinin yaratıcılığını destekleme
31. Keşif yeteneği
32. Büyüyün ve küçülün (Hızlı balık yavaş balığı geçer)
33. Akıllı ve saldırgan bir pazarlama stratejisi oluşturma
34. Kurum içi enerjiyi arttırma
35. Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için anlayışını sağlama
36. Müşteri memnuniyetinin ötesine odaklanma
37. Problemi çıkmadan önleyebilme yeteneği
38. Zamanı yönetme

Buraya kadar verilmiş olan tüm Yönetimsel Yetkinlikler birbirlerine çok benzemekte ve Smart'ın vermiş olduğu Yönetimsel Yetkinlik Listesi diğer tüm listelerde verilenlerin çoğunu kapsamaktadır.

Şu ana kadar taranan lüeratürlerde pek rastlanmayan ama bir yöneticinin sahip olması gereken birkaç Yönetici Yetkinliği daha vardır. Bu yönetici yetkinlikleri

- Emotional Intelligence yani Duygusal Zeka (Dulewicz ve Higgs 2000:341, Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:81),
- Empati (Demirbolat 1999:82),
- Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme (İzgören 2016:251, HBE 2015:234),
- Bütçeleme (HBE 2015:245),
- Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme (HBE 2015:275),
- Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı (HBE 2015:297),
- Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldırıcı Hesaplama (HBE 2015:315),
- Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı ile
- Özgünlüktür (Yeloğlu 2004:116).

Bu ana kadar olan yetkinlikleri toplanıp, biribirine çok yakın olanlar aynı madde altında birleştirildiğinde yöneticinin sahip olması gereken 78 Yönetici Yetkinlikleriğine ulaşmış oluruz.

İzgören'in yer verdiği Akıllı ve Saldırgan bir Pazarlama Stratejisi Oluşturma yerine sadece Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme bir yetkinlik olarak kabul edilmiştir.

Bu Yönetimsel Yetkinliklerin, 5 temel yönetim fonksiyonuna dağıtımı yapıldığında, bazı yetkinliklerin tüm yönetim fonksiyonlarını icra etmek için gerekli bir yetkinlik olduğunu gözlemleyebiliriz. Bu dağılım aşağıdaki gibidir:

Yetkinlik	Düşünme	Planlama	Organizasyon	Liderlik	Kontrol
Adaptasyon	✓	✓	✓	✓	
Analitik Düşünme	✓	✓	✓	✓	✓
Analiz Yetenekleri	✓	✓	✓	✓	✓
Bağımsızlık		✓	✓	✓	
Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldırıcı Hesaplama		✓	✓		✓
Başarı		✓	✓	✓	
Başkalarını Değiştirmek			✓	✓	
Başkalarını Etkileme		✓	✓	✓	
Başkalarını Yetkilendirmek			✓	✓	✓
Beceriklilik	✓	✓	✓	✓	✓
Bireysel Farkındalık		✓	✓	✓	
Bütçeleme	✓	✓	✓		✓
Cana Yakınlık		✓	✓	✓	
Çatışma Yönetimi			✓	✓	
Çeşitliliği Teşvik	✓	✓	✓	✓	
Değişimi Yönetmek		✓	✓	✓	✓
Deneyim		✓	✓	✓	✓
Dengeli Yaşam				✓	
Dinleyici	✓	✓	✓	✓	✓
Doğru Kişiyi Seçebilme		✓	✓	✓	
Duygusal Zekâ	✓	✓	✓	✓	
Dürüstlük			✓	✓	✓
Eğitim	✓	✓	✓	✓	✓
Empati	✓	✓		✓	
Enerji		✓	✓	✓	✓
Esneklik	✓	✓	✓	✓	
Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme		✓	✓		
Girişimcilik	✓	✓	✓	✓	
Hedef Koyucu	✓	✓	✓	✓	
Hesap Verilebilirlik	✓	✓	✓	✓	✓
İhtiyaçları Bağdaştırma	✓	✓	✓	✓	
İkna Kabiliyeti		✓	✓	✓	✓
İleriye Dönük Düşünme	✓	✓	✓	✓	✓

İletişime Dikkat Etmek	✓	✓	✓	✓	✓
İlk İzlenim			✓	✓	
İnandırıcı Vizyon		✓	✓	✓	
İnisiyatif Kullanma		✓	✓	✓	
İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek		✓	✓	✓	
Kararlılık			✓	✓	
Kavramsal Düşünme	✓	✓	✓	✓	
Kişisel Güvenirlilik	✓	✓			
Liderlik		✓	✓	✓	
Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı	✓	✓		✓	
Motivasyonel Destek Sağlamak		✓	✓	✓	
Muhakeme	✓	✓	✓	✓	✓
Müşteri Odaklılık		✓	✓	✓	
Müzakere Yetenekleri			✓	✓	
Odaklanmayı Sağlama			✓	✓	
Organizasyon/Planlama	✓	✓	✓	✓	✓
Öncülük			✓	✓	
Öz Bilinç			✓	✓	
Özgünlük	✓	✓	✓	✓	
Özgüven		✓	✓	✓	
Pazarlama Stratejisi Oluşturma	✓	✓	✓	✓	
Performans Yönetimi		✓	✓	✓	
Politik Bilgi	✓	✓	✓	✓	
Pragmatizm			✓	✓	✓
Risk Alma ve Risk Yönetimi	✓	✓	✓	✓	
Sonuç Odaklı	✓	✓	✓	✓	
Sözlü İletişim			✓	✓	
Stratejik Düşünme	✓	✓	✓	✓	
Stres Yönetimi			✓	✓	
Süreç Yönetimi		✓	✓	✓	✓
Takım Oluşturucu		✓	✓	✓	
Takım Oyuncusu		✓	✓	✓	
Tanısal Bilgi Toplama	✓	✓	✓	✓	✓
Tatminkâr, İkna Edici İletişim			✓	✓	
Teknik Ekspertiz	✓	✓	✓	✓	✓

Titizlik		✓	✓	✓	✓
Toplantı Yönetme			✓	✓	
Yaratıcılık	✓	✓	✓	✓	
Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı		✓	✓		✓
Yazılı İletişim			✓	✓	
İnovasyonu Teşvik Etmek			✓	✓	
Yükselme İhtirası	✓	✓	✓	✓	
Zekâ	✓	✓	✓	✓	✓
Zamanı Yönetme	✓	✓		✓	

Tablo 4. Yetkinliklerin Yönetim Fonksiyonlarına Göre Gruplanması

Yukarıdaki yetkinlikler incelendiğinde, her ne kadar bazı yetkinlikleri birkaç farklı grupta aynı anda göstermek mümkün olsa da, Tablo 5’te gösterildiği şekilde Kişisel Yetkinlikler, Beşeri Yetkinlikler, Yönetici Yetkinlikleri, Mesleki Yetkinlikler olmak üzere 4 başlık altında sınıflandırmak daha uygun olacaktır.

Bu sınıflandırmanın nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

1- Kişi organizasyon içerisinde organizasyonun ortakları, çalışma arkadaşları, iş ortakları, tedarikçiler, müşteriler gibi gerçek ve tüzel kişilerle etkileşim içerisinde ve bu etkileşimi sahip olduğu Kişisel Yetkinlikler sayesinde kurar. O halde birinci grubumuz “**Kişisel Yetkinlikler**” olmalıdır.

2- Bu etkileşimin ne kadar etkili olduğu, her ne kadar kişinin sahip olduğu diğer yetkinliklerin de etkisi olsa da, kişinin sahip olduğu Beşeri Yetkinliklere bağlıdır. O halde ikinci grubumuzun toplanacağı yetkinlikler kişinin beşeri ilişkilerinin ön plana çıktığı grup olmalıdır. O halde ikinci grubumuz “**Beşeri Yetkinlikler**” olmalıdır.

3- Yöneticinin organizasyonun hedeflerini koyma, bu hedefler doğrultusunda plan yapma, takımlar kurma ve bu takımları yönetme, yönlendirme, kontrol etme ve kontrol sonucunda gerekli değişiklikleri yapma ve benzeri tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi Yöneticinin icra etmesi gereken görevler arasındadır.

Organizasyonun hedeflerinden bir sapma olup olmadığının tespit edilebilmesi, organizasyonun faaliyetlerindeki girdi ve çıktı, fayda maliyet analizlerinin yapılabilmesi ve tüm süreçler arasındaki bağlantıların nedenleriyle incelenebilmesi hayati öneme sahiptir. Bunu gerçekleştirebilmek için organizasyonun girdi ve çıktılarıyla bunlara ait verilerin (mali, finansal, görev, denetim, müşteri, bilanço vb okunması ve gereğince karar alınmasını sağlayan raporlar) incelenip, organizasyonun hangi noktada olduğunun tespitinin yapılabilmesi gerekmektedir. Bu işlevi gerçekleştirirken yöneticinin kullanması gereken yetkinlikleri de bir grup altında toplarsak, bu gruba da “**Yönetici Yetkinliklerine**” grubu diyebiliriz.

4- En sonucusu özellikle birim yöneticilerinin sahip olması gereken bir yetkinliktir. Yöneticiler, yönetim fonksiyonlarını icra etmenin yanısıra yüklendikleri başka görevler var ise bu görevlerini yapabilecek deneyime, teknik bilgi ve donanımına sahip olmak zorundadırlar. Gerektiğinde mevcut, kalıplaşmış düşüncelerin dışına çıkabilmeli ve hem astlarına yol gösterici olabilmeli hem de organizasyonunu temsil ederken sahip olduğu mesleki bilgi, deneyim ve donanımı gösterebilmelidir. Bu da “**Mesleki ve Teknik Yetkinliklere**” sahip olması gerekmektedir.

Tablo 5. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Kişisel Yetkinlikler	Beşeri Yetkinlikler	Yönetici Yetkinlikleri	Mesleki Yetkinlikler
Adaptasyon	Başkalarını Değiştirmek	Başkalarını Yetkilendirmek	Deneyim
Analitik Düşünme	Başkalarını Etkileme	Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldırıcı Hesaplama	Eğitim
Analiz Yetenekleri	Cana Yakınlık	Bütçeleme	Pragmatizm
Bağımsızlık	Dinleyici	Çatışma Yönetimi	Teknik Ekspertiz
Başarı	Esneklik	Çeşitliliği Teşvik	
Beceriklilik	İkna Kabiliyeti	Değişimi Yönetmek	
Bireysel Farkındalık	İletişime Dikkat Etmek	Doğru Kişiyi Seçebilme	
Dengeli Yaşam	İlk İzlenim	Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme	
Duygusal Zeka	İnandırıcı Vizyon	Hedef Koyucu	

Dürüstlük	İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek	Hesap Verilebilirlik	
Empati	Kişisel Güvenirlilik	İhtiyaçları Bağdaştırma	
Girişimcilik	Motivasyonel Destek Sağlamak	İnisiyatif Kullanma	
Yükselme İhtirası	Müzakere Yetenekleri	Kararlılık	
Enerji	Odaklanmayı Sağlama	Müşteri Odaklılık	
İleriye Dönük Düşünme	Politik Bilgi	Organizasyon/Planlama	
Kavramsal Düşünme	Sözlü İletişim	Performans Yönetimi	
Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı	Tatminkâr, İkna Edici İletişim	Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme Yetisi	
Muhakeme	Toplantı Yönetme	Risk Alma ve Risk Yönetimi	
Öncülük	Yazılı İletişim	Sonuç Odaklı	
Öz Bilinç		Stres Yönetimi	
Özgünlük		Süreç Yönetimi	
Özgüven		Takım Oluşturucu	
Stratejik Düşünme		Takım Oyuncusu	
Titizlik		Tanısal Bilgi Toplama	
Yaratıcılık		Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı	
Zamanı Yönetme		İnovasyonu Teşvik Etmek	
Zekâ		Liderlik	

4.1.1. Yönetmel Yetkinlikler Tanımı ve Önemi

Bu kısımda listelenen yetkinlikler sadece bir yöneticide olması gereken yetkinlikleri değil, olmaması gereken yetkinlikleri de nedenleri ile birlikte anlatmaktadır.

1. Adaptasyon

Smart çalışmasında bu kabiliyeti sadece kişinin organizasyona adaptasyonu, intibakı olarak ele almakla yetinmiştir (Smart 1998). Hâlbuki yöneticinin sahip olması gereken Adaptasyon Yetkinliği sadece bulunduğu organizasyona veya yeni girdiği ortama adaptasyonu ile alakalı değildir.

Adaptasyon yetisinin kullanıldığı alanların belli başlıları aşağıda sıralanmıştır:

i- Yeni bir organizasyonda veya birimde göreve başlama

Yönetici, yeni bir organizasyonda veya birimde göreve başladığında, herkes gibi, bir adaptasyon süreci yaşar. Bu sürecin uzunluğu, yöneticinin performansını etkileyen bir durumdur.

ii- Benchmark uygulamaları

Benchmarking, kendi organizasyon veya birimindeki uygulamaları, başka organizasyonlarla veya birimlerle kıyaslama yaparak, en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun veya birimin kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlama sürecidir (Aktan, 2008:15).

Yönetici, benchmarking ile tespit ettiği en iyi uygulamaları kendi organizasyonuna veya birimine adaptasyonunu sağlamakla yükümlüdür. Bunu da Adaptasyon yetisini kullanarak yapar.

iii- Organizasyonu gelişen piyasa koşullarına uyarlama

Yönetici, adaptasyona dayalı stratejik yönetim ile organizasyonunu uzun süreli sağlam ve faal tutmak zorundadır (Chakravarthy 1982:35). Piyasa koşullarının olumlu ya da olumsuz tezahür ettiğinde, pazardaki talep değişimleri oluşmaya başladığında organizasyon kısa süre içerisinde bu duruma adaptasyon sağlayamazsa, pazardaki pozisyonunu koruyamaz. Çünkü aynı koşullar rakipleri de tecrübe edeceklerdir ve rakipleri adaptasyonu gerçekleştirdiğinde kendi organizasyonu piyasadaki pozisyonunu kaybeder.

iv- Organizasyonların tek çatı altında birleşmesinde veya ayrılmasında

1980lerden beri aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonların satın alınmaları veya birleşmeleri artarak devam etmektedir (Cartwright ve Cooper 1995, Yücebaş 2005:2).

Yaşadığımız bilgi çağında ticarete bir sınır çizilememektedir. Dünyadaki serbestleşme ortamı ve küreselleşme sonucunda, organizasyonlar daha rekabetçi piyasalara girmek istemeseler de buldukları piyasa her geçen gün daha

rekabetçi hale gelmektedir. Bu küreselleşen piyasalarda var olma çabası organizasyonların aynı sektördeki başka organizasyonlarla marka, pazar payı, teknoloji transferi ve bilgi transferi gibi nedenlerden dolayı birleşmeye veya satın almaya zorlamaktadır (Yücebaş 2005:2-3, Akgöbek 2011:12-13).

Yine organizasyonların kendilerinden veya ulusal ve uluslararası ekonomik krizlerden kaynaklı finansal darboğaza girmeleri, birlikte hareket etmelerini ve güçlerini birleştirme gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Bütün bu sebeplerden ötürü organizasyonlar, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda işbirliği yapmaya ve güçlerini birleştirmeye dönük faaliyetlerini artırmışlardır.

Organizasyonların birleşmesi, iki veya daha fazla organizasyonun bir araya gelerek aynı kurumsal çatı altında faaliyet göstermeleri veya yeni bir organizasyon kurmaları olarak tanımlanabilir. Birleşme yoluyla elde edilen güç, iki organizasyonun ekonomik varlıklarının toplamından daha büyük bir değere ulaşmakta ve bu durum ise $(2+2=5)$ ile ifade edilen “sinerji” (synergy) etkisiyle izah edilmektedir (Yücebaş 2005:2-3).

Bir çatı altında faaliyet gösteren birden fazla organizasyon veya bir organizasyon bölünerek birkaç organizasyon ortaya çıkabilir ve hatta bunlardan bir kısmı başka organizasyonların bünyesine katılabilir. Mesela bir organizasyon farklı bir bölgede olan birimi ana organizasyondan ayrılarak müstakil bir organizasyon olarak yoluna devam edebilir.

Söz konusu organizasyonların sadece yöneticileri değil, tüm çalışanlarının değişime adaptasyon sağlaması gerekmektedir. Bu da ancak yöneticinin adaptasyon yetisini kullanarak gerçekleşebilir.

v- Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi

Organizasyonel faaliyetlerini büyüten veya küçülten kurumlarda yeni duruma adapte olma, tüm standart operasyon prosedürlerinin yanı sıra çalışanların da bu süreçten en az etkilenecek çıkması yine yöneticinin duruma adaptasyon süreciyle doğrudan ilişkilidir.

Yönetici ne kadar çabuk bu duruma adapte olabilirse, alacağı kararlar ve bu kararların uygulama süreçleri, çalışanların yeni duruma adaptasyonu o kadar çabuklaşır ve organizasyonun yeni duruma uygun faaliyetlerini sürdürmesi sağlanır.

2. Analitik Düşünme

Bir problemi mantıki, sistematik ve belli bir sıralama yaklaşımı ile ele alma yetkinliğidir (Cripe 2002).

Bu yetkinliğe sahip bir yönetici iki veya daha fazla alternatif arasında sistematik karşılaştırma yapar. Eldeki mevcut bilgideki çelişkiler ve tutarsızlıkları fark eder. Bir durumu incelerken veya bir karar alırken bir takım özellikleri, parametreleri veya bazı noktaları hesaba katar.

Karmaşık bir görev veya problem ile karşılaştığında kısımlara bölerek her bir kısım üzerinde detaylı çalışır. Karar alırken başarı için maliyet, fayda risk ve tesadüfleri hesaplar. Bir problemin birçok nedenini tanımlar. Yapılacak işlerin önceliklerini dikkatlice belirler.

3. Analiz Yetenekleri

Bir problemi, durumu veya bir hedefi detaylı inceleyip neden-sonuç ilişkisinin yanı sıra bir sonraki aşamada ne olabileceğini görebilme ve istediği sonuçların oluşabilmesi için olması gereken koşulları görebilme yetisidir.

Diğer gerçek ve tüzel kişilerin uyguladıkları politikaların incelenmesi ve buna uygun pozisyon alınması, alınan pozisyonun maliyet, fayda, risk hesaplarının yapılabilmesi de bu Analiz Yeteneklerinin sonucudur.

4. Bağımsızlık

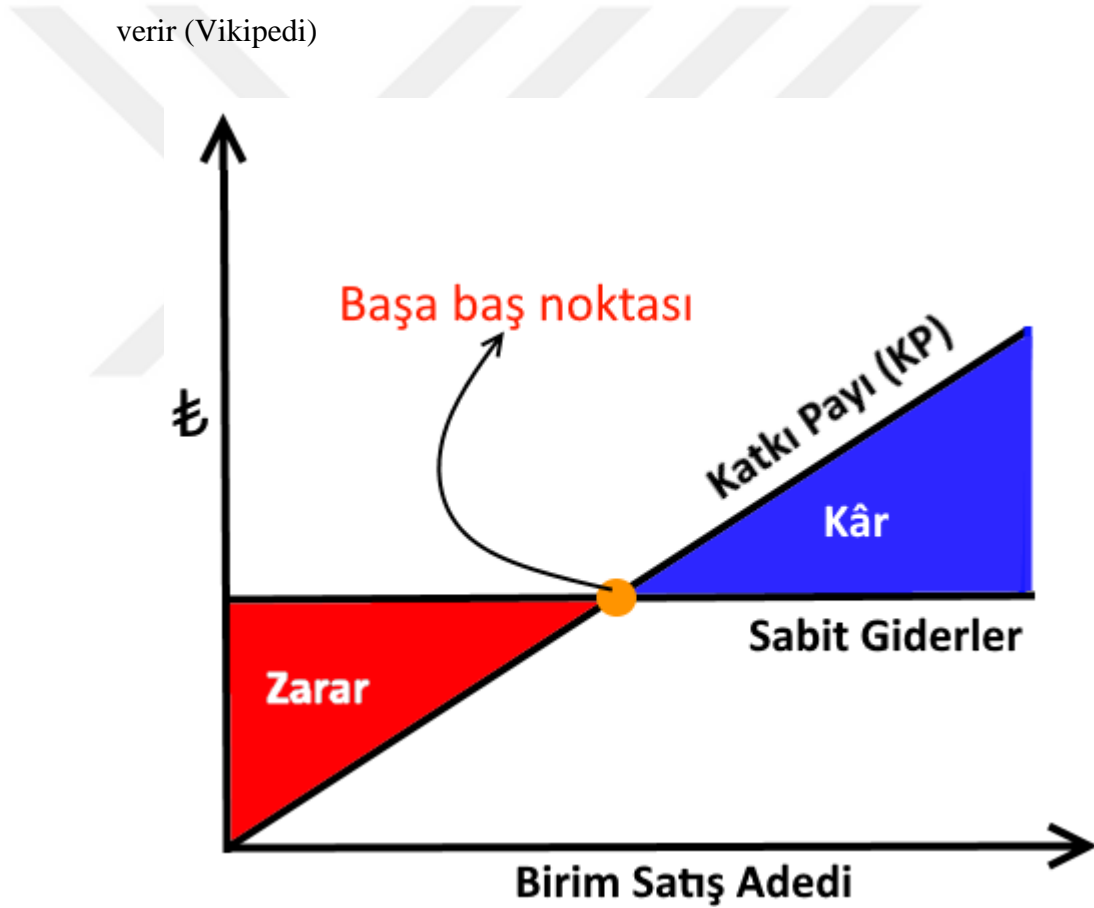
Organizasyonun hedeflerini özümsemiş olan bir yönetici, organizasyonun yönetmeliklerinin izin verdiği ölçüde, aldığı kararlarda bağımsız davranır, herhangi bir merciden izin alma gereği duymaz.

Karar almadan önce veya sonra aldığı veya alacağı kararı istişare etmesi, bağımsızlığa gölge düşürmez, aksine takım çalışması olarak düşünülmesi gerekir.

5. Başa Baş Noktası ve Faaliyet Kaldırıcı Hesaplama

a. Başa Baş Noktası

Baş baş noktasının hesabı bir kârlılık analizidir. Organizasyonun hem sabit hem de üretilen mal veya hizmetin maliyetinin yani değişken maliyetin hesaba katılarak hesaplanır. Organizasyonun alacağı stratejik kararlara yardımcı olur. Analiz, organizasyonların satışları, giderleri ve kârı arasında ilişki kurarak üretime devam etmeleri durumunda, kâr elde edilmeye başlanacak olan noktayı verir (Vikipedi)



Şekil 17. Başa Baş Noktası

Kaynak: Vikipedi

Baş baş noktası hesaplama bileşenlerinin tanımları aşağıdaki gibidir (HBE 2015:317-318)

Sabit Maliyet (SM): Satılan mal veya hizmetin miktarından bağımsız olan kira, leasing, yönetim giderleri gibi giderlerin toplamıdır.

Değişken Maliyet (DM): Satılıp satılmadığına bakılmaksızın, üretilen mal veya hizmetin birim adedine bağlı olarak değişen elektrik, hammadde, yardımcı madde, direk işçilik gibi maliyetlerdir.

Katkı Payı (KP): Ürün veya hizmetin birim satış fiyatı (SF) ile Değişken Maliyeti (DM) arasındaki farka Katkı Payı denir. Yani her bir satılan ürünün sabit giderlerin karşılanmasına yaptığı katkıdır. Formülüne etmek gerekirse $KP=SF-DM$ olur.

Başa baş noktası kaç ürün satıldığında sabit giderlerin karşılama noktası olduğuna göre

Başa baş noktası= SM / KP formülü elde edilmiş olur.

Organizasyon, başa baş noktası ile bulunan satış miktarının üzerinde yapılan satışlarda kâr, altındaki satışlarda da zarar eder.

Başa baş noktası analizinin sağlayacağı faydalar (Akgünç 2011:639-640)

- i- İşletmenin kâra geçmesi için ulaşılması gereken asgari iş hacminin saptanması
- ii- Çeşitli üretim seviyelerinde birim maliyetlerin hesaplanması ki bu özellikle rekabetçi piyasalarda hedef satış rakamına hangi seviyede üretim yapılırsa ulaşabileceğinin bilgisini verir.
- iii- Çeşitli faaliyet seviyeleri için gerekli olan sermaye büyüklüğünün tespit edilmesini sağlar
- iv- Üretim miktarı, maliyetler ve satış fiyatlarındaki değişikliğin kâra geçiş noktası, brüt satış kârı yüzdesi, sermayenin devir hızı, sermayenin kârlılığa olan etkilerinin analiz edilmesini sağlar
- v- Kârlı ürün türlerinin üretim birleşimin belirlenmesini sağlar
- vi- Farklı üretim yöntemlerinin karşılaştırılabilmesini sağlar
- vii- Asgari satış fiyatının belirlenmesini sağlar

Yöneticinin organizasyonu kâra geçirmesi için satılması gereken asgari mal veya hizmetin adedini bilmesi ve stratejisini de ona göre hazırlaması gerekmektedir. Başka birimler tarafından bu Başa Baş Noktası Hesabını yapılsa dahi bunu kontrol edebilmesi için yöneticinin bu hesaplama bilgisine ihtiyacı vardır.

b. Faaliyet Kaldırıcı Hesaplama

Bir organizasyonun sabit ve değişken giderlerinin artmasında veya azalmasında etkili olan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, net faaliyet geliri ile üretim hacmi arasındaki bağlantının açıklığa kavuşturulması, organizasyonun planlamasının sağlıklı yapılabilmesi için hayati önem taşıyan konulardır. Bu ilişkiyi gösteren finansal analiz araçları faaliyet (çalışma) kaldırıcı derecesi ile finansal kaldırıcı derecesidir (AÖF).

Faaliyet kaldırıcı derecesi, sabit ve değişken giderler arasındaki ilişkiyi verir (HBE 2015:320). Faaliyet kaldırıcı analizi, organizasyonun faaliyetlerinde, sabit giderlerin kullanılma derecesini de gösterir. Faaliyet kaldırıcı ile analizden amaç, belirli bir üretim düzeyini geçtikten sonra üretim arttığında kârdaki artışı da ortaya koymaktır. Aynı analiz tekniği ile üretim seviyesindeki azalmanın kârdaki azalmaya etkisini de analiz etmek mümkündür . Hesaplama formülü aşağıdaki gibidir

$$\text{Faaliyet Kaldırıcı Derecesi (FKD)} = \frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kârlardaki Değişim Yüzdesi}}{\text{Satış Tutarındaki Değişim Yüzdesi}}$$

Bu hesaplamaları yapamayan yöneticilerin, yönettikleri organizasyonun kârlılığının, yapılan üretim ile ne denli değişeceğini bilmeleri sadece tahminden ibaret olur.

6. Başarı

Başarılı bir kariyer geçmişi yöneticinin “başarıya odaklanmış” bir kişi olduğunun göstergesidir.

Başarı kişinin sahip olduğu maddi varlıklarla ölçülebilecek bir olgu değildir. Başarı kişinin özel hayatı ve iş hayatı arasında denge kurabilmesi, kendisi, ailesi, içinde yaşadığı toplumun iyiliği, görev aldığı organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için aldığı sorumlulukları başarıyla yerine getirebilmesi ve bunları yaparken mutluluğu yakalamasıdır.

Eskiden çok çalışmanın başarılı bir kariyer için gerekli olduğu ve amacın da daha yüksek mevkilere gelmek olduğu düşünülürdü. Ama artık çok çalışmak değil, akıllıca çalışıp iş ve özel hayat dengesini sağlayıp sağlıklı yaşayıp, ferah ve huzurlu bir ailevi, sosyal ve manevi yaşam, ekonomik bağımsızlık, içinde yaşanılan topluma bir şeyler verebilmek ve yaratıcı olabilmek iyi bir kariyerdir. Amaç da mutlu olmaktır. (Smart 1998:215-216)

7. Başkalarını Değiştirmek

Organizasyon içerisinde birlikte görev yaptığı takım arkadaşlarının davranışlarını olumlu yönde değiştirerek hem bireye hem de organizasyona olumlu yönde katkı oluşmasını sağlamaktır.

Organizasyon içerisindeki her bir bireyin aynı karakteristik özelliklere sahip olması beklenemez. Günün belli bir kısmını birlikte geçiren bu bireylerin birbirlerinin davranışlarından etkilenmemeleri de düşünülemez. Her bir bireyin farklı kültürlerden ve toplumsal tabakalardan geldiklerin göz önüne alındığında, bir birey için normal olan bir davranışın, başka bir birey için incitici, kırıcı olması muhtemeldir.

Bu gibi durumlarda organizasyon içindeki bireylerin davranışlarını belli normlara uygun hale getirebilme işlevi, daha büyük çatışmaları önlemek adına yöneticilere düşmektedir.

Yönetici başkalarını değiştirebilme konusunda ne kadar yetkin ise organizasyon içerisinde kişisel konulardan dolayı ortaya çıkan çatışmalar da o derece az olacak ve çalışma ortamı huzurlu olacaktır.

8. Başkalarını Etkileme

Çözümler, projeler, teklifler ve fikirler hususunda diğer insanların desteklerini alabilme yetisidir.

İnsanların endişelendikleri konularda çözüm önerileri ve deliller sunarak kazan-kazan durumunun oluşmasını sağlar. Başkalarını süreçlere dâhil ederek süreci sahiplenmelerini sağlar desteklerini alır. Konunun uzmanlarından destek alarak başkalarını etkiler (Cripe 2002) ve tavır ve davranışlarıyla başkalarına ilham verir.

9. Başkalarını Yetkilendirmek

Takım arkadaşlarını, yetki ve sorumluluk vererek, onları görevin nasıl başarılabacağı konusunda karar vermede özgür bırakarak, özellikle nispeten zor işlerde görevlendirebilme yetisidir (Cripe 2002).

Böylelikle çalışma arkadaşlarına yetki ve sorumlulukları dâhilinde iş yapabilme ve karar verebilme şansı tanıyarak kendilerini gösterme fırsatı vermiş olur. Bu çalışma arkadaşlarına, organizasyonun hedefleri doğrultusunda hedef tayin edebilme ve çözüm üretmede alışagelmış kalıpların dışında çıkabilme fırsatı vererek gelişmelerini sağlar.

10. Beceriklilik

Bu yetkinlik yöneticinin karşılaştığı ani durumlarda sahip olduğu tüm yetkinlikleri ne kadar çabuk ve iyi derecede kullanabildiğinin bir göstergesidir. İstenmeyen

Yeni işe başlayan bir yöneticinin organizasyona adımını attığı ilk haftalar çalışanlara ve diğer olaylara verdiği tepki de buna dâhildir.

Bu yetiyi ölçebilmek için bazı kurumsal firmaların iş görüşmelerinde şöyle bir soru sorduğu rivayet edilir:

“Karanlık yağmurlu bir gece yağmur yağıyor fırtına var gök gürlüyor ve siz sabaha karşı 02.00' de tek başınıza ıssız bir yolda araba ile gitmektesiniz. Arabanız iki kişilik. Biraz ilerde otobüs durağında 3 kişi bekliyor.

Birinci kişi bir doktor, sizi daha 6nce geçirdiğiniz kalp krizinden kurtarmış. İkinici kişi çok yaşlı ve hasta, neredeyse 6lmek 6zere olan biri. 6üncüsü hayatınızın rüyası, her zaman tanışmak için can attığımız biri.

Hava gittikçe kötüleşiıyor ve arabanızda sadece bir kişiye yer var.

Böyle bir durumda ne yapardınız?”

Buna birçok adayın farklı cevaplar verdiği ama sadece bir adayın “Arabadan inip anahtarı doktora veririm doktor benim hayatımı kurtardığı gibi yaşlı kişiyi de hastaneye yetiştirip iyileştirebilir. Böylece ben de hayatımın insanıyla otobüs durağında baş başa kalıp onu tanıma fırsatını elde edebilirim.” dediği ve o kişinin işe kabul edildiği rivayet edilir.

Bu durumda böyle bir çözüm bulabilmek becerikliliklidir.

11. Bireysel Farkındalık

Yaptığı hataların farkında olup bu hatalardan ders çıkartabilme yetkinliğidir.

Bu yetkinliğe sahip olan yönetici çalışma arkadaşlarından, ilişkide olduğu diğer organizasyonlardan ve müşteriilerinden gelen geri bildirimleri dikkate alır, açık yüreklilikle hatasını kabul edip bu hatalarından ders çıkartır.

Bireysel farkındalık yetisine sahip yöneticiler, sürekli kendilerini geliştirip, zaman içerisinde üstün performans sağırlarlar.

12. Bütçeleme

Bütçe, gelecekteki bir zaman dönemi için, organizasyonun finansal ve finansal olmayan kaynaklarının elde edileceği noktaları ve kullanılacağı alanları tasarlayan, bunların rakamsal ifadelerine yer veren ayrıntılı bir plandır. Bütçe hazırlama faaliyetine ise bütçeleme denir (Türk 2001:227).

Bütçeleme hayatın her alanında karşımıza çıkar. Aile bütçesi, okul bütçesi, seyahat bütçesi vs. Bu, belirlenen bir süre içerisinde hangi alana ne kaynak ayrılacağını ve bu ayrılan kaynağın nereden sağlanacağını belirtir.

Bütçe yapılmadığı zaman kişiler sürprizlerle karşılaşabilir. Mesela seyahat bütçesi yapmayan bir kişi seyahatin başında tüm parasını bitirirse, güzel gitmesi gereken bir seyahat kâbusa dönüşebilir.

Sadece bütçe yapmak bu sorunu ortadan kaldırmaz. Yapılan bütçeye uyulmadığında da aynı sorunlarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir.

Aynı durum organizasyonlar için de geçerlidir. Her bir organizasyonun yöneticileri, bir sonraki yılın gelir ve gider kalemlerini, bunların rakamsal değerlerini ve oluşacakları zamanları tahmini olarak bir tabloda göstererek, en basit bütçeyi hazırlayabilirler.

Bir yöneticiden beklenen, kendi biriminin veya organizasyonun bütçesini hazırlayabilmesi, hazırlanmış bütçeyi kontrol edebilmesi ve bütçeyi gerçekleştirebilecek faaliyet yürütebilmesidir.

13. Cana Yakınlık

Yöneticinin hoşlanmadığı bir durumla karşılaştığında bile muhatabına karşı saygıyı elden bırakmamasıdır. Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla dostane ilişkiler geliştirebilmesi, gerektiği zaman espri yapabilmesi, fıkra anlatabilmesidir.

Bu çalışanlarla arasındaki bariyerlerin azalmasına, çalışanların kendisiyle rahat iletişim kurabilmesine ve böylelikle hem çalışanların motive olmasını organizasyon üzerindeki kontrolü sağlar.

14. Çatışma Yönetimi

Her biri farklı kültür ve eğitim seviyesinden gelmiş, olaylara farklı bakan, farklı yorumlayan, farklı etik değerlere sahip olan, farklı çıkarılara sahip olan insanların bir arada bulunduğu iş ortamlarında çatışmanın olmaması olanaksızdır.

Tüm çatışmaların yıkıcı sonuçlar doğurduğunu düşünmek te yanlış olur. Yöneticiler bu çatışmaların hem menfi hem de müspet yönlerini araştırıp, analiz etmek zorundadırlar. Yıkıcı etkiye sahip çatışmaları adaletli bir şekilde çözüp,

olumlu ve performansı etkileyecek yönde olan çatışmaları da teşvik etmelidirler (Verma 1998:354).

Bu çatışma yönetimi yetkinliği, yöneticilerin, özellikle zaman içerisinde daha da geliştirebilecekleri bir yetkinliktir.

15. Çeşitliliği Teşvik

Özellikle dış pazarlara açılmak isteyen organizasyonların karar alıcı konumunda olan yöneticilerin teşvik ve tercih etmesi gereken Çeşitlilik, organizasyona önceden tahmin edilemeyecek düzeyde katkı sağlar.

Organizasyon içindeki her bir farklı kültür, farklı toplumsal katmandan gelen bireyler, geldikleri kültür ve katmana ait değerleri, bilgiyi ve çözüm stratejilerini buldukları organizasyona aktarırlar. Bu o organizasyon içerisindeki tüm bireylerin, bu oluşturulan kültür, bilgi ve çözüm stratejisi havuzundan faydalanmasını, yetkinliklerinin çok daha çabuk ve doğru yönde gelişmesini sağlar.

Her bir farklı kültürden gelen bireyler, organizasyonun işteğal konusu olan ürün ve hizmetlere farklı perspektiflerden bakış açıları sunarak, ürün ve hizmetlerin gelişmesine, zenginleşmesine ve dolayısıyla da rekabetçi pazarlarda daha iyi pozisyon almasını sağlar.

Çeşitlilik ile sağlanan organizasyonel öğrenim ortamı bir nevi kurum içi sürekli eğitim olmakla birlikte, özellikle küreselleşen iş dünyasında, başka pazarlara da açılmak isteyen organizasyonlar için de artı bir değerdir.

Açılmak istedikleri pazara hâkim kültür, inanış, yaşam tarzına uygun satış stratejileri geliştirebilir, ürün ve hizmetlerini hedef pazardaki insanların ihtiyaçlarına göre değiştirebilirler.

16. Değişimi Yönetmek

Organizasyonlarda değişim sürecindeki liderlik veya yöneticilik fonksiyonları normal işleyişini gerçekleştirmekte olan organizasyonlarınkinden farklıdır. Değişim sürecinde yönetici ve/veya lider mevcut durum ve işleyişi

sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, takım arkadaşlarını ve organizasyon çalışanlarını harekete geçmesini sağlama ve moral kaynağı olma gibi değişimi, dönüşümü yönetme ve liderlik etme fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadır (Karip 1998:1).

Organizasyonun etkinliğini arttırmak için gerekli organizasyonel yenilikler ve değişiklikleri başlatma, destek verme, uygulama ve başkalarının bu değişimi yönetmesine, değişime ayak uydurmaya yardım etme yetisidir.

Bunu gerçekleştirmek için değişimden sonra çalışanların neleri farklı yapacaklarını tam olarak anlamalarını sağlar. Organizasyondaki değişimin düzgün ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi için plan yapar ve bu planı uygular. Çalışanların bu değişim dolayısıyla oluşabilecek endişelerini giderir.

Bireylerin ve grupların yeni yaklaşımlar, çözümler, sistem ve metotlar bulup hayata geçirmelerini teşvik edip bu çabalara liderlik eder (Cripe 2002).

17. Deneyim

Bilgi ve eğitim seviyesi ne olursa olsun bu bilginin eylem ile pekiştirilmesini sağlayan süreç tecrübedir.

Hiçbir formal eğitim, kişinin gerçek hayatta karşılaşılabileceği bütün durumları kapsamaz. Eğitim sadece temel bilgiler vererek kişilerin bilgiye nasıl ulaşacağını, ulaştığı bilgiyi nasıl kullanacağını öğretmek belli temel yetkinliklere sahip olmasını sağlar.

Kişilerin karşılaştıkları problemler veya durumlar karşısında hızlı çözüm üretebilmeleri, organizasyonel hedeflere ulaşmayı sağlamaları ancak yeterli deneyim, tecrübe ile mümkündür.

Tecrübe aynı zamanda çalışma arkadaşlarının saygısını kazanmayı, alınan kararların çok fazla eleştirilmesini, kararların daha bir titizlikle uygulanmasını ve organizasyonun daha kolay yönetilip yönlendirilebilmesini sağlar.

18. Dengeli Yaşam

Başarı alt başlığı altında da ifade edildiği gibi; başarı kişinin özel hayatı ve iş hayatı arasında denge kurabilmesi, kendisi, ailesi, içinde yaşadığı toplumun iyiliği, görev aldığı organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için aldığı sorumlulukları başarıyla yerine getirebilmesi ve bunları yaparken mutluluğu yakalamasıdır.

Ancak mutlu bir insan çevresine pozitif yönde etkileyebilir, bulunduğu ortama huzur getirip çalışma arkadaşlarını olumlu yönde etkileyip motivasyon kaynağı olabilir.

Bu yüzden dengeli bir yaşam Yöneticiler için vazgeçilemez bir yetkinlik, haslettir.

19. Dinleyici

Aktif dinleyici olabilmek, iletişimde bulunulan kişilerin meramlarını tam olarak anlayabilmeyi, dolayısıyla da probleme, duruma hâkim olup doğru çözümler üretip, kararlar alabilmeyi sağlar.

Aktif dinleyici ast-üst ilişkisini göz ardı eder, karşısındakinin sözünü kesmeyen, aksine tavır ve davranışlarıyla, vücut diliyle karşısındakini rahatlatan, anlatması için teşvik eden kişidir. Can kulağı ile karşısındakini dinler ve bu durumu aldığı notlar, sorduğu sorular ve aldığı cevapları irdeleyerek belli eder.

20. Doğru Kişiyi Seçebilme

İlk bakışta bu Takım Oluşturma Yetkinliğinin bir parçası gibi görünse de aslında bu yöneticinin yapılması gereken bir iş, tamamlanması gereken bir görev için doğru kişiyi seçebilme yetkinliğinin bir göstergesidir.

Eğer bir görevin tamamlanması için A kişisini seçtikten sonra B/C kişilerini seçip, görevin tamamlanması için yönlendiriyorsa, Doğru Kişiyi Seçebilme Yetkinliğinden söz edemeyiz (Smart 1998:184-185).

21. Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ; doğru algılama, tahmin, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yetisini, düşünceleri rahatlatarak doğru tepkiler verme yetisini, duygu ve duygusal bilgiyi anlama yetisini ve duyguları kontrol ederek duygusal ve entelektüel gelişimi sağlama yetisini kapsar (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:19).

Literatür taramaları sonucunda Duygusal Zekânın ahlaki, etik değerlerle ilişkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmasına rağmen, yönetici yetkinliğiyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:7).

Bazı çalışmalar Duygusal Zekâ ile iş yaşamındaki başarı arasında bağlantı olduğunu göstermektedir (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon ve Howells 2007:17). Bunun sebebi de Duygusal Zekânın, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmesinden ve insanlarla olan ilişkilerini etkilemesindedir. Dolayısıyla da, kişinin iş yaşamındaki başarısının belirleyicisi olmaktadır (Güllüce ve İşcan 2010:8).

Duygusal Zekâyâ sahip bir yönetici, organizasyonun vizyon ve misyonunun bireyler tarafından açıkça kabullenilip, desteklenmesini sağlar. Yetki ve pozisyonu ne olursa olsun inisiyatif alır. Başkalarını, yaptıklarının sorumluluğunu almalarını sağladığı halde, performanslarını yükseltmesine rehberlik eder. Bir örnek insan olarak liderlik eder.

Kendi duygu ve düşüncelerinin yanı sıra takım arkadaşlarının duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılayabilen yöneticiler, organizasyonda daha başarılı olurlar. Takım arkadaşlarının saygısını kazanır. Bu da, özelde kişisel başarılarının, genel olarak da organizasyonun başarısının ve veriminin artmasını sağlar.

Duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen yöneticiler; bu duygu ve düşüncelerin çalışanlarca daha iyi özümsemesini sağlarlar. Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar. Bu

da daha etkin ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler, takım arkadaşlarının duygularını, ruh hallerini doğru olarak algılar ve bu duruma uygun tepkiler verirlerse, takım arkadaşlarının görevlerine ve organizasyona bağlılıklar artar, daha iyimser bireylere dönüşürler. Bu da onların işbirliğine açık, takım çalışmasına daha yatkın hale gelmelerini sağlar (Güllüce ve İşcan 2010:10-11).

22. Dürüstlük

Dürüstlük; bir kişinin düşündüğü, söylediği ve yaptığı şeylerin birbiriyle tutarlı olup bütün bunların ahlaki normlara uygun olması olarak tanımlanabilir.

Kişinin içinde bulunduğu durum yapması gerekeni etkilememeli ve kendisi veya organizasyonu aleyhine dahi olsa yapması gerekeni yapmasıdır. Dürüst olan kişi, bazı durumlarda, görünüşte kaybetse bile aslında kazanan olduğunu bilen kişidir.

Yöneticinin dürüstlüğü, kendisine bağlı olan kişilerle ilişkilerde, onların görevlendirilmesinden terfiine, maaşının belirlenmesinden çalışma koşullarının düzenlenmesine kadar kendisini belli eder.

23. Eğitim

Kişinin aldığı formal ya da informal eğitimidir. Kişinin okuduğu okullar, katıldığı seminerler, okuduğu kitaplar, aldığı eğitimlerin hepsi bu başlık altında toplanır.

Bilginin yaygınlaşması, bilgiye erişimin kolaylaşması, ticaretin dünya ölçeğinde yapılması toplumları ve organizasyonları küresel boyutta düşünmeye zorlamaktadır. İnsan ve toplumların dünyanın herhangi bir noktasında vuku bulan olaylardan çok kısa bir süre içerisinde haberdar olabilmeleri, bu olaylardan yapılan çıkarımlardan etkilenmeleri, bunlarla etkileşim içerisinde bulunmaları ve yaymaları ile ortaya çıkan süreç, organizasyonların ve toplumların her bir olayı kendi perspektiflerinden ve içerisinde buldukları koşullardan yeniden ve sil baştan irdelemelerini gerekli kılmaktadır. Zira küreselleşme kavramı yeni bir kavram olmasına ve bugüne kadar hakkında çok

şey yazılmasına karşın halen devam eden bir süreçtir. Bu sürecin yarattığı deneyimler yayılıp, paylaşıldıkça, neden ve sonuçlarının daha iyi kavranması mümkün hale gelecek, ayrıca bundan sonra ortaya çıkabilecek muhtemel eğilimler de daha iyi anlaşılacaktır (Balay 2004:61-62).

Toplum ve organizasyonların yapılarında meydana gelen değişimler, bireylerin olayları algılama ve yaklaşımındaki değişimler, iş dünyasındaki köklü ve hızlı değişimler bu küreselleşmenin etkilerinden sadece birkaçıdır.

Bütün bunlar bilginin küreselleşmesinin ve bilgiye küresel düzeyde kolay erişebilmenin yanı sıra, iş dünyasının da bir anda küresel düzeye taşınması ve bir noktada üretilen mal ve hizmetlerin küresel düzeyde dağıtım ve pazarlanmasının hiç olmadığı kadar kolay, zahmetsiz ve ucuz olmasının sebebidir. Bu küresel düzeyde bütün çalışma alışkanlıklarını değiştirmiş ve en büyük oyuncudan, evinden iş yapmaya çalışan bir öğrencinin hatta ve hatta çocuğun bile iş planını bütün dünyayı düşünerek yapması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır.

Bütün bu gelişmeler, bilgiyi üretim için temel bir kaynak haline dönüştürmüş, bilgi üretimi ve dağıtımını iş dünyasının yapı taşlarından biri olmuştur. Bu da sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişme ve gelişmenin kaçınılmaz olması sonucunu doğurmuştur.

Bu bağlamda, günümüz organizasyonları, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen organizasyonlar olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermek zorundadırlar. Çalışanların sürekli olarak eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgüt misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüzde anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme çalışanları değişimle baş edebilir hale getirmeye, küresel değişimlere adapte etmeye, bu değişimleri özümseyip bunları organizasyonel faaliyetlerde kullanmaya yönelmiştir.

Eğitimin içinde; fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre

koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bugün eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu hedefleri karşılayacak uygulamaların başında sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon uygulamaları gelmektedir (Atak M. ve Atik İ. 2007:63).

24. Empati

Her bir olayın en az iki tarafı vardır. Bir olayı çözümlenmenin iki aşaması vardır:

- 1- Durumun dikkatli bir şekilde incelenip çözümlenmesi
- 2- Olayın taraflarının bakış açılarının belirlenmesi ve bunun taraflarca anlaşılması.

Bu nedenle taraflar arasındaki algılama farklılıklarının giderilmesi gerekmektedir. Algılama farklılığı, grup içindeki ortak deneyimlerin çokluğu ile azalmakta, algılama farklılığı azaldığı oranda da iletişim engelleri ortadan kalkmaktadır (Demirbolat 1999:82).

Empatinin iki ana bileşeni vardır: Birincisi karşısındakinin düşünme ve algılama şeklini göz önüne alarak, kendini onun yerine koyarak ne düşündüğünü anlama ki buna bilişsel bileşen denir. İkincisi ise karşısındakinin ne hissettiğini hissedebilmektir ki buna da duygusal bileşen denir.

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan kişilerin diğer insanlar tarafından sevilme olasılıkları da yüksektir. Bell ve Hail (1995) yaptıkları araştırmada, liderlik özelliğine sahip kişilerin empati kurma becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Demirbolat 1999:82)

Dolayısıyla, özellikle sorun çözme ve beşeri ilişkileri yönetmede öne çıkan Empati Yetisi, Yöneticinin sahip olması gereken Yetkinlikler arasındadır.

25. Enerji

Yöneticinin çevresine yaydığı pozitif enerjinin yanı sıra, sorunlar karşısında bıkmadan, yorulmadan çaba sarf etmesini de gösteren bir yetidir.

Yöneticinin enerjik olması, sorunlar karşısında yılmaması ve bir çözüm yolu arayışı içerisinde olması, bıkkınlık göstermemesi, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarını da olumlu yönde etkiler. Bu da bütün takım üyelerinin enerjilerini en üst düzeyde kullanmalarını, motive olmalarını ve dolayısıyla da performanslarını üst seviyelere çıkarmalarını sağlar.

Enerjik yönetici, takımı yük katarına benzetirsek, lokomotif işlevini yerine getirir. Enerjisi düşük bir yönetici takım içerisinde bıkkınlık ve hedeflerden vazgeçme veya hedeflerin bir kısmından feragat edip daha azıyla yetinmeye neden olur. Enerjisi düşük yöneticilerin en büyük özellikleri her bir olumsuzluk için bahane üretmeleri ve bir problem veya hedefe bakarlarken olumlu taraflarından çok olumsuzlukları ve başarılı olamayacaklarını düşünmeleri, bu başarısızlığa da ilk andan itibaren mazeret üretme çabası içerisine girmeleridir.

26. Esneklik

Esneklik; yeni ve farklı şekilde iş yapmaya açık olma, alışageldiği iş yapma yöntemini değiştirmeye istekli olmadır (Cripe 2002).

Esnek yöneticiler kendileri haricindeki insanların bakış açılarını kavrayıp, o bakış açılarından faydalanarak kendilerinde veya organizasyonlarında gerekli iyileştireme ve değişikliklere gidebilirler.

Bir işlemi gerçekleştirirken uyguladıkları stratejinin amaca hizmet etmemesi durumunda kolaylıkla strateji değiştirebilirler. Sıkı sıkıya savundukları görüşün karşısında bir delil sunulduğunda, görüşlerini değiştirmeme hususunda direnç göstermezler.

Organizasyon içerisindeki diğer birimler ve çalışanlarla olan ilişkilerinde daha sıcak ve yapıcı olurlar. İnatlaşma yerine orta yolu bulma ve herkesin faydasına olabilecek çözümler üzerine odaklanırlar.

27. Finansal Tabloları Okuyabilme ve Hazırlayabilme

Finansal tablolar bir organizasyonun geçmişte yaptığı faaliyetlerin rakamsal büyüklüğünü vererek o organizasyonun rapor tarihindeki durumunu ortaya koyar.

Yönetici, finans veya muhasebe biriminden gelen finansal tabloları okuyup yorumlayabilme ve bazı durumlarda da (özellikle finans biriminin olmadığı küçük organizasyonlarda) kâr-zarar, nakit akış tablosu gibi bazı tabloları da kendisi hazırlamak zorundadır.

Finansal tablolar şunlardır:

- i- **Bilanço:** Organizasyonun belli bir tarihteki varlıklarının, borçlarını ve öz sermayesini gösteren statik bir finansal tablodur. Başka bir ifadeyle Bilanço işletme varlıklarını (aktif değerler) ve bunların nasıl finanse edildiğini (pasif değerler) gösterir (Akgüç 2011:27).
- ii- **Gelir Tablosu:** Organizasyonun belli bir dönemde elde ettiği gelirlerin tümünü ve aynı dönemde katlandığı giderlerle maliyetlerin tümünü tasnifli bir şekilde gösteren bir finansal tablodur (Akgüç 2011:259).
- iii- **Fon Akım Tablosu:** Kaynak-Kullanım Tablosu olarak da adlandırılan Fon Akım Tablosu, belirli bir dönemde bir organizasyonun sağladığı mali kaynakları ve bu kaynakların kullanım yerlerini özetleyen, işletmenin finansal durumdaki değişimleri açıklayan bir finansal tablodur (Akgüç 2011:381).
- iv- **Nakit Akış Tablosu:** Organizasyonun belirli bir hesap dönemi içinde yaptığı tahsilatlar ve ödemeleri, kaynak ve kullanım yerleri ile gösteren tablodur (Akgüç 2011:353).
- v- **Net İşletme Sermayesindeki Değişim Tablosu:** Organizasyonun belirli bir hesap döneminde, net işletme sermayesinin kaynaklarını ve

kullanım yerlerini gösteren tablodur. Bu tablo düzenlenirken dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar farkını belirten net işletme sermayesi fon olarak kabul edilir (Akgüç 2011:329).

vi- **Kar Dağıtım Tablosu:** Organizasyonun dönem kârının, Vergiden önceki kardan başlamak üzere, dağıtım biçimini gösteren finansal tablodur (Akgüç 2011:289).

vii- **Öz Kaynaklar Değişim Tablosu:** Bir organizasyonun, belirli bir dönem içerisindeki özkaynaklarındaki artış ve azalışlarını bir bütün olarak gösteren finansal tablodur (Akgüç 2011:321).

viii- **Satışların Maliyeti Tablosu:** Satışların maliyeti tablosu bir işletmenin bir dönem içinde gerçekleştirdiği satışlarının maliyetini ayrıntılı olarak gösteren tablodur. Üretim işletmeleri veya Ticaret işletmelerinin bir dönem boyunca yaptıkları satışların maliyetinin hangi faaliyetlerden kaynaklanmış olduğunu gösterir.

28. Girişimcilik

Bilgi çağının başlamasıyla birlikte dünya hızla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmeye başlamıştır. Bu geçiş ile birlikte girişimcilik daha büyük bir önem kazanmıştır. Bilgi çağındaki üretim sistemleri, insan yoğun üretimden bilgi yoğun üretim dönüşmüştür.

Bu noktada girişimciliğin şekli de değişmiş, eskiden sadece maddi varlığı olan gerçek veya tüzel kişilerin hayallerini süsleyebilen girişimcilik artık bilgi sahibi olan her bir bireyin veya kurumun öncelikleri arasında girmiştir.

Bu çağda girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca dünyanın büyük bir kısmının sanayi toplumundan bilgi toplumuna evrilmesiyle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmıştır.

Girişimci, ekonomik gelişmede oldukça önemli bir aktör durumuna gelmesine rağmen; girişimcilik teorisi hala modern ekonominin en zayıf halkalarından biridir. Bu konu hakkında literatürde bir yoğunluk ve çeşitlilik olmasına rağmen; girişimcilik, iktisatlar tarafından henüz tam olarak anlaşılmadığı bir çok kere vurgulanan bir fenomen olarak kalmaya devam etmektedir (zkul 2007:344).

Girişimcilik yetkinliğine sahip bir yönetici, sadece çevresinde değil, küresel oluşabilecek kârlı iş fırsatlarını fark eder. Hesaplanmış riskler alarak organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için bu fırsatları değerlendirir.

Girişimci bir yönetici iş dünyasını ve pazarları olası bir iş fırsatı için çok yakından takip eder. Potansiyel müşterilere, iş ortaklarına ve tedarikçilerine yenilikçi iş tekliflerinde bulunur (Cripe 2002).

Bu açıdan bakıldığında Girişimcilik, bir Yöneticinin olmazsa olmaz yetkinliklerinden biridir. Girişimcilik yetkinliğinden yoksun bir yönetici, sadece mevcut durumu korumaya çalışır ve hızla gelişen, değişen bir iş dünyasında mevcut pozisyonu korumak, diğer organizasyonlara kıyasla geriye gitmek ve belli bir süre sonunda oyun dışı kalmak demektir.

29. Hedef Koyucu

Kaliteli ve etkin hedef belirlemeye öncelik veren organizasyonlar, performans yönetiminde, iş hayatında ve çalışanlarının yetkinlikleriyle kendine güvenlerini geliştirme konusunda başarılı olurlar (Oracle 2012:1).

Hedef belirleme, organizasyon içinde bu hedefe öncelik verilmesi ve sürekli vurgulanması, organizasyonun kurguladığı strateji ile sonuçlara ulaşma mekanizmasıdır.

Organizasyonun değerinin artması, daha karlı olması, daha yüksek cirolar elde etmesi, ilham verici yenilikler yapması ancak iş gücünün sistematik ve llebilir bir strateji ile süreçlere dâhil edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu da etkin ve kaliteli hedefler ile sağlanabilir (Oracle 2012:1).

Hedef koyma yetkinliğine sahip bir yönetici her bir organizasyon için hayati öneme sahip bu işlevi yerine getirir.

Bu yetkinliğe sahip bir yönetici koyduğu hedeflerle:

- Her seviyedeki çalışanın aynı hedefe odaklanmasını sağlayacak organizasyonel disiplini oluşturur.
- Bu hedefleri oluşturmak için ihtiyaç duyulacak kaynakların hesaplar ve bu kaynakların doğru ve verimli kullanılmasını sağlayarak yüksek maliyete sebep olacak dur-kalkları ve hedeften sapmaları engeller.
- Organizasyonu hem iş dünyasında hem de çalışanlar dünyasında tercih edilen bir organizasyon halinde kalmasını sağlar.
- Çalışanların sürekli işle meşgul olmalarını sağlar çünkü Gallup'un 32 yıl boyunca 17 milyon çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre çalışanlar organizasyonun kendilerinden ne beklediğini biliyorlar (Oracle 2012:1).

30. Hesap Verilebilirlik

Yönetici aldığı kararlar, yaptığı veya kontrolü, bilgisi, direktifleri dâhilinde yapılmış olan uygulamaların sonuçlarından ötürü takım arkadaşlarına, müşterilere ve organizasyonun ortaklarına hesap verebilmelidir (KİİBK).

İyi bir yönetici, organizasyonda her bir bireyin yaptığı eylemlerin sonuçlarından kendilerini sorumlu tutup hesap verme kültürünün yerleşmesini sağlar.

Bu kültürün oluşturabilmesi için organizasyon içerisinde her bir pozisyonun yapması gereken görevler ve bu görevleri ifa ederken ne, nasıl ve ne zaman yapması gerektiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra, icra edilen görevin cinsine göre, yapılmaması gereken veya dikkat edilmesi gereken hususların da (mesela bir ekipman çalıştırılacaksa çalıştırma yönergesi ile birlikte dikkat edilmesi gereken hususları içeren bir başka yönergenin de cihazın görünen bir yüzeyine monte edilmesi gibi) önceden belirlenip çalışanlara tevdi edilmiş olması gerekmektedir.

Hesap verme veya sonuçların kötü olması gerekmemektedir. Aksine, iyi sonuçlar ve üstün performans daha çok ön plana çıkartıldığında, çalışanlar arasında olumlu yönde bir motivasyon oluşturur.

Organizasyonun içerisinde üstün performansın ödüllendirilmesini ve kutlanılmasını sağlayacak bir sistemi oluşturup uygulamaya alır (KİİBK).

31. İhtiyaçları Bağdaştırma

Organizasyonun sağladığı olanaklar, hizmetler ile müşterilerin, çalışanların, kendi şahsi ihtiyaçlarını ve aynı zamanda organizasyonun ihtiyaçlarını bağdaştırabilme yetisidir.

Küreselleşen toplum medya ve diğer iletişim araçları vasıtası ile tüketim toplumu olma yönünde hızla ilerlemektedir. Her geçen gün yeni bir ürün veya hizmet arz-ı endam etmekte ve yazılı ve görsel medya marifetiyle insanların bu yeni ürün veya hizmete ihtiyaç duydukları algısı kişilere telkin edilmektedir (Yanıklar 2010:25). Bu da ihtiyaçların sınırsız ama bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların da sınırlı olması sonucunu doğurmaktadır.

Hiçbir organizasyonun sağladığı olanaklar sınırsız değildir. Yetkin bir yöneticiden beklenen bu sağlanan kaynaklarla müşterilerin, çalışanların ve kendinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, bu doğrultuda plan yapıp bu planı uygulamaya almasıdır.

32. İkna Kabiliyeti

İkna; kişinin başkalarının davranış ve düşüncelerini, iletişim kurarak veya deliller göstererek kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir (Delicebey ve Günbeyi, 2013:215).

Yöneticinin karşısındakini ikna edebilme yetkinliğine sahip olması çalışanları organizasyonun hedefleri konusunda ikna etmesine, bu da çalışanların bu hedefleri içselleştirmesine ve kendi hedefleri olarak belirlemesine yardımcı olur.

İlişkide olunan müşteri, tedarikçi ve diğer gerçek ve tüzel kişilerle daha az çatışma yaşanmasını, bu kişilerin organizasyona güvenlerinin oluşmasını sağlar.

İkna ve girişimcilik yetkinlikleri yüksek olan bir yönetici, iş fırsatlarını organizasyonu lehine avantaja dönüştürebilir.

33. İleriye Dönük Düşünme

İleriye Dönük Düşünme; organizasyon faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecek durumlar ve bunların sonuçlarını ve etkilerini tahmin edip, uygun önlemleri alarak olası riskler veya fırsatlar için hazırlıklı olmaktır.

Yönetici, riskleri en alt seviyeye indirmek ve her türlü olumsuz duruma hazırlıklı olmak için önceden acil durum planları geliştirir.

İş dünyasındaki eğilimleri yakından takip ederek geleceğe dönük tahminlerde bulunur. Müşteri taleplerindeki değişimleri önceden tahmin ve tespit ederek sunduğu hizmet veya ürünlerde ya çeşitliliğe ya da değişikliğe gidebilmek için hazırlıklı olur. Gerektiğinde bu değişiklikleri daha talep oluşmadan gerçekleştirerek pazara yöne verir.

Organizasyon içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarına bakarak koyduğu hedefler doğrultusunda oluşturacağı plana insanların nasıl tepki vereceğini tahmin eder ve bu durumu yönetecek ileriye dönük kararlar alır.

Birimlerin yapmış oldukları yıllık yatırım, mali ve faaliyet planları gibi kısa ve uzun dönem programlarının ne oranda gerçekleştirilebileceğini, olası aksaklıkları önceden tespit ederek çalışma arkadaşlarını uyarıp, gerekli yönlendirmeleri yapar.

34. İletişime Dikkat Etmek

İletişime dikkat eden yönetici, bir bilginin ulaşması gereken tüm taraflara ulaştığından emin olur. Üst yönetimden gelen ve paylaşması gereken bilgilerin, doğru kişilerin, doğru miktarda ve doğru zamanda geçmesine dikkat eder. Üst yönetimi sürekli yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirerek sürekli iletişimde olur. (Cripe 2002).

Organizasyon içerisindeki çalışanlarla sürekli iletişimde bulunarak hem faaliyetleri hem de çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve kişisel durumlarını gözlemler.

Müşterilerle, tedarikçilerle, iş ilişkisinde olduğu diğer gerçek ve tüzel kişiliklerle, birden fazla iletişim kanalı vasıtasıyla sürekli iletişimde kalarak organizasyonun faaliyet döngüsünün sağlıklı işlediğinden emin olur.

35. İlk İzlenim

İnsanların, karşılarındaki kişi hakkında yargılara varmaya başladıkları ilk an ilk karşılaşma anıdır.

Fransızların “İnsanlar dış görünüşleriyle karşılaşır, şahsiyetleriyle uğurlanırlar” atasözü ilk izlenimin ne derece önemli olduğunu gösterir. Hayatın her alanında ilk izlenim önemlidir ve aslında ilk izlenim son izlenimdir. Eğer kötü bir izlenim bırakılmışsa bunu geriye döndürmek çok zordur.

Dört çeşit izlenim vardır:

- Kişinin kendi hakkında ne düşündüğü
- Başkaları hakkında ne düşündüğü
- Başkalarının onun hakkında ne düşündüğü
- Başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğü

Karşılaşma anındaki ilk birkaç saniyede, karşılaşılan kişinin dış görünüşü, vücut dili ve tavırları o kişi hakkında bazı bilgiler verir.

Günümüzde dış görünüş ve verilmek istenen imaj, daha konuşmaya başlamadan başkalarına fikir verir.

Bu yüzden iş dünyasında abartılı renklerden, açık veya çok spor kıyafetlerden kaçınmak gerekir. Fiziksel olarak rahat hissettirecek, ortama uygun ve kişiye yakışan kıyafetler tercih edilmelidir.

Giyimi, yöneticiyi ve temsil ettiği organizasyonu yansıtan bir imaj oluşturmalıdır. Kişinin kim olduğu ve ne yaptığı arasında çizgi vardır; biri kişiyi tanımlar diğeri ise kişiyi tamamlar.

Yönetici yeni tanıştığı kişilerle nasıl diyaloglar kurmalı?

1. Tanıştığı kişiyle saygılı bir şekilde sohbet eder
2. Göz teması kurmaya özen gösterir
3. Önce dinler ve anlamaya çalışır
4. Samimi ve nazik olur
5. Teknik dille konuşmamaya özen gösterir
6. Güvenli ama ukala olmayan bir duruşta oturur
7. Belli bir seviyeye kadar esprili olur
8. Soru sorup karşısındakiyle ilgilenir
9. Konuşurken mimik kullanır
10. Abartıya kaçmadan gülümser
11. Konuşmalar esnasında, hiç bir konuyu kişisel almaz
12. Kollarını çapraz yapmaz
13. Seçtiği sözcüklere dikkat eder ve tane tane konuşur
14. Kendisine odaklanmaz
15. Ortam sessiz ise bir konuşma konusu açarak sessizliği bozar
16. Karşısındakine deneyimlerini aktarır
17. Karşısındakinin konuşmasını bitirmesine izin verir
18. Duyarlı olur
19. Esprileri komik bulmazsa bile en azından gülümser
20. Yapmacık davranmaz, kendisi olur (Eren, 2012)

36. İnanıdırıcı Vizyon

Etkin liderlerin ve yöneticilerin, insanların psikolojik, ekonomik, psikososyal ve duygusal ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçları karşılamayı vaat eden bir vizyonu ortaya ıkartabilirler (Gandz, 2009).

Yöneticinin net bir vizyona sahip olması, takım arkadaşları ve üst yöneticiler tarafından desteklenmediği sürece önemli değildir. Ne kadar çok geniş destek görürse, vizyonun gerçekleşme olasılığı o kadar fazla olur. Vizyon diğer insanları ne kadar etkilerse o kadar çok paylaşılır ve destek bulur (Schomaker, 2012).

Günümüzde iş hayatı rekabet üzerine kurulu bir düzene sahiptir. Bu rekabet aynı zamanda vasıflı işgücünün işe alınmasında da görülür (Quigley, 1994:37). Vasıflı işgücünün işe alınmasından daha çok, yetişmiş çalışanların organizasyon içerisinde kalmasının sağlanması organizasyonları gerçek bir zorlukla karşı karşıya getirmektedir.

İşte bu noktada yöneticinin ortaya koyduğu vizyon, insanların organizasyona dahil olmalarını ve orada kalmalarını, o vizyonu gerçekleştirmek için birlikte emek sarf etmelerini gerektirecek kadar iyi yapılandırılmış ve inandırıcı olmalıdır (Quigley, 1994:37).

37. İnisiyatif Kullanma

İnisiyatif, Irving Mack'ın da söylediği gibi “Doğru şeyi söylenmeden yapmaktan ibarettir” (Goodman 2016).

İnisiyatif, bir karar alınması gerektiği durumlarda, içinde bulunulan duruma göre, yerleşik kalıp ve kuralların dışına çıkılarak, yöneticinin kendi başına karar alıp uygulayabilme gücü veya yeteneğidir.

Yönetici ya da lider olmak, kimseden talimat beklemeden inisiyatif kullanmak, karar alma becerisini gösterebilmek demektir. İnisiyatif kullanmak kurallara uymak kadar bu kuralları bozacak istisnai durumları sezebilmek demektir. Hangi kademedede olursa olsun gerçek bir lider ya da yönetici, kendi

sorumluluklarının farkında olup, hangi durumda ne yapması gerektiğini bilen insandır.

Bilgi çağını yaşayan organizasyonlar, çoğu zaman anlık kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Bu kararı da, organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde ilgili yönetici almak zorundadır. Bu durumda yöneticinin bazen inisiyatif kullanması gerekebilmektedir. İnisiyatif almaktan korkan yönetici, zamanında karar alınmamasından dolayı oluşabilecek riskler ve kaçırılacak fırsatlarla çalıştığı organizasyonu karşı karşıya bırakıyor demektir.

38. İnovasyonu Teşvik Etmek

Yenilikçilik ya da inovasyon kavramının tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir. Kılavuzun 2005 yılında yayımlanan 3. baskısında inovasyon aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.:

“İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” (OECD/Eurostat 2005:46, Vikipedi).

Küreselleşme ile birlikte organizasyonlar için çok daha zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşmuştur. Böylesi zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu bir ortamda, organizasyonların ayakta kalabilmelerinin önkoşulu, şartların gerektirdiği doğrultuda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde organizasyonlarını konumlandırmaları (Yavuz 2010:144), eğer rekabetçi veya lider bir pozisyona sahip olmak istiyorlarsa inovasyoncu olmaları ve pazara yeni ürün ve hizmetleri sunup, maliyetleri düşürüp, pazarı domine etmeleri (Kaplan, Norton 2008:6) gerekmektedir. Baldwin'in (1996) çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif işletmeler, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi çeşitli konularda daha yetkin olabilmektedirler (Yavuz 2010:144). Bu da ancak ve ancak inovasyoncu yöneticilerle mümkündür çünkü organizasyonu yönetenler, inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozmakta ve ekonomide sürekli dinamizm yaratırlar (Elçi 2014:2).

Organizasyonlarda değişim ve inovasyon ile mevcut durumun korunup bu durumdan faydalanmaya çalışan güçler sürekli mücadele içerisinde ve yönetici bu iki güç arasında dengeyi sağlamayıp (Lin, McDonough 2011:497) hem değişimle inovasyonu hem de statükoyu korumak zorundadır.

Yöneticinin inovasyonu teşvik etmesi; yeni ya da iyileştirilmiş ürün, süreç, metod veya teknolojiyi geliştirmesi, geliştirilmesini teşvik etmesi ve destek olmasıdır (Cripe 2002).

Dört farklı tipte inovasyon vardır: 1- Ürün İnovasyonu, 2- Süreç İnovasyonu, 3- Organizasyonel İnovasyon ve 4- Pazarlama İnovasyonu (OECD/Eurostat 2005:17).

Bu inovasyon tiplerini kısaca özetlemek gerekirse (Yavuz 2010:146-147, Elçi 2014:6-7)

- I. Ürün inovasyonu,** yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır.
- II. Süreç inovasyonu,** yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş üretim, dağıtım, yönetim veya organizasyonun faaliyetleriyle ilgili süreçlerin uygulamaya alınmasıdır.
- III. Organizasyonel inovasyon,** organizasyonun yeniden ve daha efektif bir şekilde yapılandırılması, iş uygulamalarında, dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.
- IV. Pazarlama inovasyonu,** ürün tasarımında, ambalajlanmasında, yerleştirilmesinde, tanıtımında, promosyon veya fiyatlandırılmasıyla pazarlama yöntem ve kanallarındaki önemli değişiklikler, yenilikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

Araştırmalar göstermiştir ki müşteri odaklı olmak ve örgütsel öğrenim inovasyonu teşvik etmektedir ama asıl inovasyonu teşvik eden örgütsel öğrenmedir. Daha da önemlisi, inovasyon hem örgütsel öğrenmeyi hem de

müşteri odaklı olmayı sağlamaktadır (Jiménez-Jimenez, Sanz Valle, Hernandez-Espallardo 2008:390).

39. İşbirliği İlişkileri Meydana Getirmek

Yönetici bu yetkinliği sayesinde, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan destek, işbirliği ve yardımı sağlayabilmek adına, organizasyonun içi veya dışındaki gerçek ve tüzel kişiliklerle iş ilişkileri kurup, geliştirir ve korur (Cripe 2002).

40. Kararlılık

Yöneticinin Kararlılık yetisini iki şekilde algılamamız gerekmektedir. Birincisi gerektiği zaman yeterli bir süre içerisinde karar verebilme yetisi yani kararsız olmaması. İkincisi ise kararlı bir şekilde aldığı kararların arkasında durması, inovatif fikirleri destekleyip en ufak başarısızlıkta bunların hayata geçirilmesi kararından vazgeçmemesi.

Başarılı organizasyonlar ve çalışanları, faaliyet gösterdikleri pazarlarda paylarını arttırabilmek için yeni stratejiler geliştirerek yeni riskler de almaktadırlar. Yeni strateji ve satış, faaliyet, pazarlama, ürün, hizmet vs. modellerini meydana getirip pazara takdim edebilmek için yeni ve yaratıcı fikirler ve ciddi bir disiplinle çalışılması kadar bunların hayat bulabilmesi için yöneticinin kararlılığı da gerekmektedir.

Yönetici Kararlılığı, organizasyonlarda artan sayıda temel bir hedef olarak kullanılmakta (Korkmaz ve Keçecioğlu 2014:165) ve bir yetkinlik olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

41. Kavramsal Düşünme

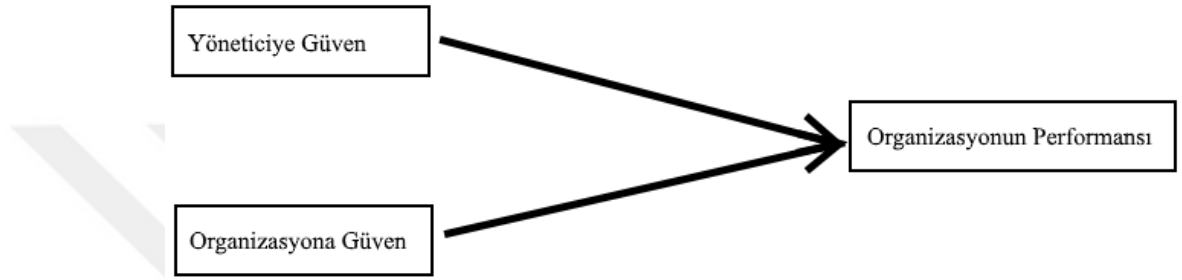
Kavramsal Düşünme, Yöneticinin bir konu üzerinde bir bütün olarak, soyut ve/veya teorik olarak düşünüp etkin sonuçlandırabilme yetisidir (Cripe 2002).

Kavramsal Düşünme yetisine sahip yöneticiler, kolayca görülemeyen fakat geliştirilebilir fikirleri fark ederler. Kavramsal Düşünceyi kullanarak bu fikirleri fark edebilmesi ve/veya geliştirip kullanılabilir bir şekle dönüştürebilmesi için

Yöneticinin bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekir. (Etkinda, Kenettb ve Shafrirc 2010:3).

42. Kişisel Güvenirlilik

Organizasyon içerisindeki ilişkilerin sağlıklı temeller üzerine oturabilmesi için, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun yerleşmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonun başarısı çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerden etkilenmektedir (Asunakutlu 2006:16).



Şekil 18. Güvenin Organizasyonun Performansına Etkisi

Kaynak: Paliszkievicz 2012:205

Yöneticiye güven onun sezgisel yetisine, iyi niyetine ve dürüstlüğüne bağlı olup yöneticiden memnuniyete ve yenilikçi davranış, fikirlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki bir organizasyonun stratejisinden ve yönetmeliklerinden dolayı faaliyetlerine yansıyan insan odaklılık ve adalet fikirleri, çalışanların iş tatminleri ve organizasyona bağlılıkları üzerinde önemli etkileri vardır.

Üst yöneticiler de bu stratejilerin oluşturulması ve uygulamasından sorumlu olduğundan, çalışanların üst yöneticilere güveni organizasyona bağlanmalarını, kurumsal kimliği kabul etmelerini sağlanması yönünde önemli bir şekilde etkilemekte, bu da çalışanın organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için daha çok çalışmasına, zamanının ve enerjisinin çoğunu organizasyon için harcamasına sebep olmaktadır. (Paliszkiewicz 2012:205-206).

43. Liderlik

İnsanlık tarihinden beri liderlik kavramı tartışılmış ve yüzlerce tanım yapılmıştır (Bakan 2008:3).

Bu tanımları incelendiğinde genelde Süreç ve Özellik olmak üzere iki farklı açıdan incelendiği görülür. Süreç açısından lider, organizasyondaki bireylerin davranışlarını organizasyonun hedefleri doğrultusunda düzenleyen kişidir. Özellik açısından lider ise organizasyondaki bireyleri olumlu yönde etkileyebilecek karakteristik özelliklerle sahip kişi olarak tanımlanır. (Paşaoğlu 2013:96).

Bütünleştirilmiş bir tanım yapmak istersek: Lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları (Bakan 2008:3, Koçel 2001:466), organizasyondaki bireylere tutum, davranış ve karakteristik özellikleriyle örnek oluşturan kişidir.

Shaya'a Othman yöneticiyi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynakları göz önüne alarak düşünen, planlama yapan, organize eden, liderlik eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlar (Othman). Yöneticinin planlama yapması ve organizasyonu kurması yeterli değildir. Kurduğu veya yönettiği organizasyona aynı zamanda liderlik etmesi de gerekmektedir.

Liderlik, sergilenen özelliklere göre 5 gruba ayrılır (Aykan 2004:215-216):

I. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkilerini takım arkadaşları ile paylaşma eğilimindedir. Amaçları, plan ve politikalar ile görev dağıtımın yapılması dâhil organizasyon içerisindeki birçok yönetsel fonksiyonları kendisine bağlı çalışma arkadaşlarına danışarak hazırlar, yapar.

II. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte biçiminde lider genellikle otoriterdir ve kararları genellikle kimseye danışmadan alırlar.

III. Serbest bırakıcı liderler

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, kendisine bağlı çalışanların kendi çalışma programlarını hazırlamasına olanak sağlayan liderlerdir. Bu tür liderlerde otorite kullanımını hemen hemen hiç yoktur.

IV. Karizmatik Liderler

Karizmatik liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşması için çalışanlarını motive edip onların üzerinde güven, inanç ve adanmışlık oluşturabilen, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem verip onların sorunlarıyla ilgilenen, bu sayede organizasyonun hedeflerini çalışanlarca içselleştirilmesini sağlayan, etkili liderlerdir.

V. Yönetsel Liderler

Yönetsel liderler ise inisiyatif kullanmayı ve risk almayı sevmeyen, gelenekleri izleyen, kuralları ön planda tutan kişisellikten uzak ve yenilikçi olmayan liderlik biçimidir. Bu tarz liderliğe genellikle bürokratik örgütlerde rastlanmaktadır. Yönetsel liderler, planlanmış amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar.

44. Medya Okuma-Yazma ve Okuryazarlığı

Okuma-yazma ve okuryazarlık dilimizde birbirinin yerine kullanılıyor olsa da aslında birbirlerinden farklı iki kavramdır. Bu kavramların İngilizce karşılıklarına baktığımızda, okuma-yazmanın reading-writing, okuryazarlık kelimesinin karşılığının ise literacy olarak görebiliriz (Zargan, Güneş Kurudayıoğlu 2010:284).

Bireylerin toplumun ve dolayısıyla da organizasyonların geleceği bilgiye ulaşmaya, bilgiyi üretmeye ve kullanmaya bağlıdır. Bu durum eğitimi ve eğitimin temeli olan okuma yazmayı gerekli kılmaktadır (Güneş 2003:40)

Eğitimin temeli olarak değerlendirilen okuma-yazmanın tam tanımını yapmak zor olsa da, okuma-yazmayı, bir zemin üzerindeki alfabe sistemine

dayalı kodları çözmeye ve o sisteme yönelik kod oluşturma becerilerinden oluşan (Kurudayıoğlu 2010:285) bir eylem olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımdan anlaşılacağı gibi okuma-yazma harf veya sembollerden oluşan bir metne, bu metni yazan bir yazara ve bu metni okuyan okura ihtiyaç duymakta ve bütün süreç bu üçgen içerisinde meydana gelmektedir (Kurudayıoğlu 2010:285).

Okuryazarlık yani literacy ise bundan farklı bir süreçtir. Okuryazarlık ise “iyi eğitim görmüş olmak, bilgi sahibi olmak” (UNESCO 2006:147) anlamına gelmektedir.

Başka bir deyişle okuryazarlıkta, bilgi ve almış olduğu eğitimin kullanılarak verilen mesajı ait kod çözmeye ve anlam eşleştirmeye birlikte daha üst düzey bir zihinsel süreç olan anlam kurma söz konusudur (Kurudayıoğlu 2010:285).

Dolayısıyla okuryazar olabilmek için bahis konusu konuda, alanda belli bir eğitim almış olmak ve verilen mesajları, kodları doğru okuyabilmek, aralarında bir anlam ilişkisi kurabilmek gerekmektedir. Bunun da sürekli değişen, gelişen bir süreç olduğu açıktır.

Yapılan bilimsel araştırmalarda, Türkiye’deki televizyon izlenme oranının günde ortalama 4-5 saat olduğu görülmektedir. Benzer durum diğer ülkelerde de söz konusudur (Altun 2008:30). Bir kişinin günün 8 saatini çalışarak, 8 saatini de uyku ile geçirdiğini göz önüne alırsak, 4-5 saat oldukça uzun bir zaman dilimidir.

Kişiler bu 4-5 saatlik zaman dilimi içerisinde bir mesaj bombardımanına maruz kalırlar. Bu mesaj bombardımanı sadece televizyon seyredirken gerçekleşen bir durum değildir elbette. Yolda yürürken veya araba kullanırken veya okulda, hastanede, uçakta, otobüste yani kısacası uykuda geçirdiğimiz süre hariç, ki eğer bilinçaltı uyarılmışsa bu kişinin rüyasında da ortaya çıkmaktadır (Aydemir 2014:167), sürekli olarak bu mesaj bombardımanına tabi olmaktadır.

Medya Okuryazarlığı, her türlü görsel ve yazılı medyada, çeşitli şekillerde verilen mesajlara ulaşma, bu mesajları analiz etme, değerlendirme ve iletme yeteneğidir (Altun 2008:31)

Görsel ve yazılı medya da genellikle ticari faaliyetlerde bulunan organizasyonların ürün ve hizmetlerini tanıtmaya mecraları olarak kullanılmaktadır. Organizasyonlar, ürün ve hizmetlerini çeşitli görsel, işitsel ve yazılı mesajlarla kodlayarak son kullanıcıya iletmektedirler.

Yönetici bu mesajları algılama, analiz etme, değerlendirme ve buna uygun pozisyon almak durumundadır. Aynı şekilde kendi ürün ve hizmetlerini görsel, işitsel ve yazılı mesajlarla kodlayıp son kullanıcıya ulaştıracağından, son kullanıcı tarafından nasıl algılanabileceğinin de analizini yapıp değerlendirebilmeli, hatalı bir nokta var ise müdahale edebilmelidir.

Bunlar da ancak ve ancak yöneticinin Medya Okuma-Yazması ve Okuryazarlığıyla mümkündür.

45. Motivasyonel Destek Sağlamak

Wikipedia'ya göre Gudu veya motiv, bireyin hareket ve davranışlarını başlatan içsel güç. Davranışa enerji sağlayan organizmanın içindeki ve çevredeki güçler olarak tanımlanır. Bireyin içsel gücü ile davranışa hazır hale gelmesine güdülenme yani motivasyon denir.

Başka bir deyişle Motivasyon; insanı belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren güç, bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir.

Organizasyonlar açısından bakıldığında; bireyin organizasyon içerisindeki davranış şeklini, harcadığı çabanın seviyesini ve engeller karşısındaki sebatını seviyesini belirleyen içsel güçlerdir.

Bu tanımdan yola çıkarsak motivasyonun üç özelliğine ulaşılabilir:

- 1- Harekete geçirir
- 2- Hareketi devam ettirir
- 3- Hareketi veya davranışları olumlu yönde etkiler

Günümüz iş yaşamındaki en yüksek değerli öğenin insan olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri

verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır (Berberoğlu ve Sağlam 2010:103, Güllüce ve İşcan 2010:9).

Yöneticiler, organizasyonun faydasına olan davranışları çalışanlardan talep edebilmeleri için, onların duygu, düşünce ve hem kişisel hem de profesyonel hayatlarında duydukları ihtiyaçlara önem veren bir organizasyon kültürü, ortamı meydana getirmelidirler. Ancak böylelikle en değerli kaynak olan insan kaynağı tüketilmek yerine korunmuş olur.

Bu korunan insan kaynağı, organizasyonun hedeflerine ulaşması için uğraş verecektir. Bunlar göz önüne alındığında başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış işletmeler, iş görenlerinin, duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren işletmeler olduğu açıktır (Yıldırım 2007:1).

46. Muhakeme

Muhakeme, bir başka deyişle usavurma ya da akıl yürütme, bütün etmenleri dikkate alarak düşünüp akılcı bir sonuca ulaşma sürecidir. Bir konuda muhakeme yapabilenler, o konuda yeterli düzeyde bilgi sahibidir ve yeni karşılaştığı durumu tüm boyutlarıyla inceler, keşfeder, mantıklı tahminlerde, varsayımlarda bulunur, düşüncelerini gerekçelendirir, bazı sonuçlara ulaşır, ulaştığı sonucu açıklayabilir ve savunabilir (Umay 2003:234-235).

Muhakeme Yetkinliğini kullanarak Yönetici, haklı-haksız, doğru-yanlış ayrımının yanı sıra, mevcut verileri birbirleriyle kıyaslayabilir.

Yapılan birçok araştırma ve uygulamalarda, çalışanların yöneticilerin muhakeme yetisini önemsediklerini ayrıca göstermiştir (Gülsoy 2007:111-119).

47. Müşteri Odaklılık

1990'ların sonuna kadar organizasyonlar müşteri odaklı olmayıp ürün odaklı olmuşlardır. Ürünlerinin iyi olduğu sürece müşterilerinin kendilerine sadık olacağını ve sürekli gelip ürün ve hizmetlerini talep edeceklerini düşünüyorlardı. Bu durum 2000'li yıllarla birlikte değişti. Organizasyonlar Ürün Odaklı

olmaktan çıkıp Müşteri Odaklı olmaya başladılar (Brown 199:27, Alshahrani, Alshahrani ve Alshahrani 2015:60).

Küreselleşme ile birlikte pazarda artan oyuncu sayısı, sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, organizasyonlarda, müşterilerin tatmin düzeylerini mümkün olduğunca en üst seviyelere çıkarıp, sadık müşteri kitlesi oluşturmaya sevk etmiştir (Tikici ve Türk 2003:27-28).

Günümüzün yüksek rekabetçi piyasalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi başarı için en önemli unsurlardan biri olmuştur. Bu, müşterinin taleplerinin doğru bir şekilde tanımlanmasını, memnuniyetinin ve ilişkilerin sağlıklı ve doğru bir şekilde ölçümlenebilmesini gerektirmektedir (Alshahrani, Alshahrani ve Alshahrani 2015:60).

Müşteri Odaklı Yönetici, bu durumun farkında olup, yönettiği organizasyonu Müşteri Odaklılık temelinde dönüştürebilen ve Müşteri İlişkilerini Yönetimini doğru bir şekilde uygulayabilen yöneticidir.

48. Müzakere Yetenekleri

Müzakere; iki veya daha fazla tarafın bir ya da daha fazla konuda, bütün taraflarca üzerinde anlaşma sağlanabilecek bir şekilde çözüme ulaştırılması sürecidir. Bu süreç, taraflar birbirlerinin tekliflerini alıp inceler ve varsa karşı tekliflerini sunarak ortak bir noktada buluşup, anlaşmayı veya uyuşmazlığı sonlandırmaya çalıştıkları bir dizi etkinlikten oluşmaktadır (Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz 2013: 2278)

Pazarlık, danışma, tartışma, münazara, sözleşme, uzlaşma, anlaşma, ikna ve inandırma gibi kavramlar müzakere süreci içerisinde var olan, bu müzakere sürecinin işleyişini, yapısını ve sonucunu etkileyen kavramlardır ve müzakere ile karıştırılmamalıdır (Kalfa 2011:45).

Günümüz iş hayatında Müzakere Yeteneklerine, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sahip olunması gerekmektedir. Müzakere kavramı, sadece uluslararası ilişkilerde değil, bireylerin hem özel hayatlarında, hem de iş hayatlarında sürekli kullandıkları, kullanmaya ihtiyaç duydukları bir iletişim sürecidir. Bireyler gibi organizasyonlar da kurumsal olarak müzakere sürecinde

bulunur ama bu süreçte kurum adına müzakereyi yöneten kişi ise kurumun yöneticisi ya da onun görevlendirdiği kişidir.

Bir tek müzakerenin organizasyonun geleceği üzerinde belki pek bir etkisi olmayabilir ama iş yaşamı boyunca organizasyonların birçok müzakerelerde bulunduğu düşünüldüğünde, organizasyonun yaptığı müzakerelerin uzun dönemde hem etkinliğine hem de verimliliğine etki edebilecek önemli sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca günümüz iş dünyasında müzakere yeteneklerinin etkili kullanılması profesyonel bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. (Erkuş ve Tabak 2008:398).

Sonuç olarak yöneticilerin Müzakere ve müzakere sürecinin yönetilmesi, müzakere stratejileri konusunda bilgili ve donanımlı olması çalışandan müşteriye, tedarikçiden iş ortaklarına kadar organizasyonun bütün ilişkilerinde ve faaliyetlerinde kullanacağı en önemli yetkinliklerden biridir. Dolayısıyla bu yetkinlik organizasyonun hedeflerine ulaşmasında en önemli rol oynamaktadır.

49. Odaklanmayı Sağlama

Goleman'a göre "Globalleşmenin de getirdiği acımasız rekabet ortamında, iş dünyası liderleri artık sadece kendi şirketlerinin rekabet durumunu değil genel ekonominin durumunu, teknolojideki yeni gelişmeleri, rakiplerin gelecek planlarını ve daha birçok şeyi bilmek zorunda. İş dünyasının bu sofistike ortamı nedeniyle bugüne kadar odaklanmanın en zor olduğu dönemi yaşıyoruz" (Goleman 2013).

Odaklanma sorunu yaşayan yöneticiler ve çalışanlar asıl sorundan uzaklaşır, tali sorunlarla ilgilenmeye ve dolayısıyla da sorunun ya geç çözülmesine, ya tam çözülmemesine, ya da hiç çözülmemesine neden olmaktadır.

Odaklanma sorunu sadece iletişim veya başka dikkat dağıtıcılardan kaynaklanmamaktadır. Avrupa'da yapılan ve 15 yıla yayılmış bir çalışma göstermiştir ki iş yaşamının hızlı ve sıkışık temposu çalışanların büyük resme değil de küçük detaylara saplanıp kalmasına neden oluyor (Federman 2009:7).

Yöneticinin görev yaptığı organizasyonda hem kendi odaklanmasını sağlaması, hem de çalışanların ve takım arkadaşlarının odaklanmalarının işe vermesini sağlaması gerekmektedir.

Bunun için yöneticinin çalışanlarını, çalışma ortamından çalışma sürelerine, görev yoğunluğundan kullanılan iletişim şekillerine kadar birçok konuda odaklanmayı dağıtan etmenlerden konusunda hem bilgilendirmeli hem de bu etmenlerden çalışanlarını korumalıdır. Kendisinin ve çalışanın organizasyonun hedeflerine ve görevlerine odaklanmalarını sağlanması hususunda gerekli çalışmaları yerine getirmesi lazımdır.

50. Organizasyon/Planlama

Planlama; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sahip olunan kaynakların harekete geçirilmesidir (Demir ve Yılmaz 2010:71).

Shaya'a Othman yöneticiyi işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynakları göz önüne alarak düşünen, planlama yapan, organize eden, liderlik eden ve kontrol eden kişi olarak tanımlar (Othman).

EYLEMLER	KAYNAKLAR				
	1. İnsan Kaynakları	2. Finansal Kaynaklar	3. Zaman	4. Bilgi	5. Fiziksel Kaynaklar
Düşünme	●	→	●	→	●
Planlama	●	→	●	→	●
Organizasyon Kurma	●	→	●	→	●
Liderlik Etme	●	→	●	→	●
Kontrol Etme	●	→	●	→	●

Şekil 19. Yöneticinin Eylemleri

Kaynak: Shaya'a Othman

Bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar:

- i- İnsan
- ii- Finans
- iii- Bilgi ve
- iv- Fiziksel Kaynaklar (hammadde, üretim tesisi, Pazar vb)

Bunlara ilaveten hedeflerin gerçekleştirileceği bir de zaman mevhumu vardır. Dolayısıyla yönetici Zaman'ı da planlamak zorundadır. Bundan dolayı Shaya'a Othman zamanı da bu denkleme eklemiştir

v- Zaman

Şekil 18, Şekil 19 ve yönetici tanımından hareketle yönetim sürecini aşağıdaki gibi maddeler halinde çok kısa özetleyebiliriz.

- 1- Yönetici bütün kaynakları düşünerek varmak istediği hedefi ortaya koyar.
- 2- Bu hedef doğrultusunda yine Finans, İnsan, Bilgi ve Fiziksel koşulları göz önüne alıp, bunların zaman içerisinde nasıl kullanacağını planlar.
- 3- Bu planlama doğrultusunda organizasyonunu kurar, eğer kurulu bir organizasyonda planlama yapılıyorsa, plan doğrultusunda organizasyonda gerekli değişiklikleri yapar.
- 4- Kurduğu ya da değişiklik yaptığı organizasyona liderlik eder.
- 5- Belli periyotlarda girdi-çıktı ile planlanan-gerçekleşen kontrolünü yapar.



Şekil 20. Yönetim Süreci

Kaynak: Shaya'a Othman

Bu sürecin 2. aşaması olan planlama, organizasyonun hedeflerine nasıl ve ne zaman ulaşılabacağı konusunu belirlediğinden, eğer Yöneticinin Planlama yetisi yok ise, o organizasyon uzun ömürlü olamaz.

Aynı şekilde 3. aşaması olan organizasyonu kurma aşaması da en az planlama aşaması kadar önemlidir. Ne yazık ki, ülkemizdeki bir çok kurum, bu organizasyonu oluşturma safhasında yaptıkları hatalardan dolayı uzun ömürlü olamamaktadırlar.

51. Öncülük

Öncülük Liderlik anlamında bir öncülük olarak algılanmamalıdır. Yöneticiler organizasyon içinde, iş ilişkilerinde ve özel hayatlarında öncü olabilirler.

Organizasyon içerisindeki öncülük, organizasyonun hedeflerine ulaşması için yapılması gereken faaliyetlerde, atılması gereken adımlarda, gerçekleştirilmesi gereken değişikliklerde en önde olmak, yenilikçi olmak, açık görüşlü olmak, farklı düşünüp çözüm bulabilmek gibi bu ve benzeri birçok alanda çalışanlara öncülük edip yolu açmak demektir.

İş ilişkilerinde, sektöründe öncülük ise yöneticinin özelde organizasyonun faaliyet gösterdiği sektörlerde, genelde ise iş dünyasında fikirleriyle, tutum ve davranışlarıyla, uygulamalarıyla yön verebilmesi, etkileyebilme yetisine sahip olmasıdır.

52. Öz Bilinç

Öz bilinç kavramı kişinin kendisini bilmesi, duygu ve düşüncelerinin ne olduğunun, neden kaynaklandığının farkında olmasıdır. Olaylar karşısında ne hissettiğini analiz edebilmesi ve bu hislerin kendisini nasıl yönlendirebileceğini, etkileyebileceğini bilmesidir (Esba 2009:69). Halk arasında Öz Bilinç yerine Kendini Bilme tanımı kullanılmaktadır.

Gündelik ve iş hayatında karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmenin ilk koşulu sorunu iyi tanımlayabilmektir. Eğer Yönetici Öz Bilinç yetisinde

sahip ise karşısına çıkan sorunlarda kendi hatalarını ve bunların nedenlerini iyi tahlil edip gerekli düzenlemeleri, düzeltmeleri, iyileştirmeleri yapabilir.

Öz Bilinç yetisine sahip, yani Kendini Bilen bir yönetici, birçok durumda problem daha ortaya çıkmadan kendi payına düşen önlemleri, iyileştirmeleri yapacağından, problem ortaya çıkmadan ya çözülmüş olur ya da karşı taraf da yöneticide meydana gelen bu düzeltme, iyileştirmeyi referans alarak kendi pozisyonunu iyileştirir ve çatışma durumu ortadan kaldırılmış olur.

53. Özgünlük

Özgünlük; Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre “Yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan, orijinal, ibdai” ve “Bir buluş sonucu olan, nitelikleri bakımından benzerlerinden ayrı ve üstün olan” demektir (TDK).

Organizasyonların birbirinden farklılaşmaları belirgin bir şekilde ortaya çıkması, bunların birbirleri ile benzememelerine sebep olur ki bu da “özgünlük” anlamına gelir. (Yeloğlu 2004:116).

Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere özgünlük kendine has olabilir. Bir organizasyonun özgün olması ona pazarda avantaj sağlar. Onu diğer ürünlerden ayırt eden özelliklerin olması müşteriler tarafından tercih sebebi olmaktadır (Aktuğlu 2006:57).

Organizasyonda bu özgünlüğü sağlayacak olan kişi de yöneticidir. Yönetici özgün değilse yönettiği organizasyonun ve bu organizasyonun ürettiği mal ve hizmetlerin özgünlüğünden söz etmek oldukça zordur.

54. Özgüven

Liderleri ve yöneticileri diğer insanlardan farklı kılan özelliklerden biri de özgüvendir (Paşaoğlu 2013:117).

Özgüven; bir kişinin kendi fikirlerine ve başarılı olacağına inanması, muhalefet edildiği zaman bile bağımsız ve kararlı tavır sergileyebilmesidir (Cripe 2002).

Özgüven eksikliği olan çalışanlar fikirlerini ifade etmekten, topluluk önünde konuşmaktan çekinirler.

Kendinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, bireyin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, doğru şeyi yapacakları hususunda kendilerine güven duymadıkça harekete geçmekten imtina etmektedirler. Drucker (1999) insanların bazı konularda yeterli ve/veya yetersiz olduklarını düşünerek genellikle yanıldıklarını, buna rağmen performanslarını güçlü yanlarıyla sergilemelerini de önemli bir sonuç olduğunu ve hiç kimsenin de yapamayacağı bir yana, zayıflıklarına dayanarak performans gösteremeyeceğini belirtmektedir (Ural 2001:210-211)

Yöneticilerin çekinerek, kendine güvenmeden verdikleri direktiflerin astları tarafından layıkıyla yerine getirilme olasılığı da oldukça düşüktür.

Özgüven problemi yaşayan yöneticilerin beşeri ilişkilerle ilgili yetkinlikleri tam manasıyla kullanması mümkün değildir. Çünkü özgüven eksikliği, iş hayatında genellikle çekingenlik, risk alamama, büyük düşünememe, yetki verememe, sorumluluk alamama, kaygı, stres, kendini ifade edememe, gerginlik, topluluk karşısında konuşamama, ikna kabiliyetinin azlığı gibi sıkıntılara yol açar.

Aynı bilgi ve beceriye sahip iki yöneticiye birer işletme teslim etseniz, özgüveni yüksek yönetici, işletmenin karlılığını nasıl artıracacağını, işi nasıl geliştireceğini, ne gibi yeniler yapması ve ne gibi projeler üretmesi gerektiğini düşünür, yani hem kendisini hem de işletmeyi geliştirmeye odaklanır. Özgüveni yüksek olan yönetici, içinde güçlü bir motivasyon, umut, girişimcilik ve gelişimcilik duygusu hisseder, işinden ve hayattan zevk alır, dengeli bir şekilde yönetme sürecini işletir.

Özgüveni eksik yönetici ise, zarar ve başarısızlığa odaklıdır. Düşüncelerinde hep iflas ve zarar görüntüleri vardır. Bundan dolayı kaygılıdır, gergindir, streslidir, umutsuzdur, büyük düşünemez, yeni projeler üretmez, risk alamaz, cesur davranamaz, kimseye yetki veremez, çünkü kendisine bile güvenemediği için kimseye güvenemez, detaylarda boğulur (Şahin 2008).

Özgüvenin azı gibi çoğu da bir yönetici için kabul edilebilir bir durum değildir. Aşırı özgüven gereksiz riskler alınmasına, başkalarının fikirlerini önemsememeye, objektiflikten uzaklaşmaya, takım çalışmasının akamete uğratmaya, hata olduğu zaman başka insanları suçlamaya meyillidir.

55. Pazarlama Stratejisi Oluşturabilme Yetisi

Bu pazarlama stratejisi, İzgören'in belirttiği "Akıllı ve Saldırgan Bir Pazarlama Stratejisi" (İzgöre 2016:251) değildir. Çünkü saldırgan pazarlama açıkça ifade edildiği gibi doğrudan yıkıcı ve kırıcı olduğu ölçüde her iki tarafa da uzun vadede zarar verir. Fiyat ve promosyon savaşlarında da olduğu gibi, kısa vadede elde edilebilen olumlu-kârlı sonuçlar orta ve uzun vadede olumsuz-zararlı sonuçlara dönüşür (Kaya 2009:10).

Pazarlama Yirminci yüzyılın başında akademik bir disiplin olarak ele alınmaya başlandı. Dünyada ilk pazarlama dersinin verildiği 1902 yılından beri, pazarlamanın tanımı ve kapsamı konusunda akademisyenler ve uygulamacılar arasında tam bir anlayış birliği sağlanamamıştır. Belki de pazarlama, bu tanım ve algılama farklılıkları yüzünden bir türlü doğru anlaşılma ve yeteri kadar saygınlık kazanamadı. İşletmeler, örgütler, ekonomik birimler, bireyler, zihniyet, amaç, imkân, kaynak ve geçmişleri itibariyle birbirine benzemedikleri, kendilerine has özelliklere de sahip oldukları için her birinde farklı bir pazarlama yaklaşımı öne çıkıyor. Bu farklılıklara, uygulama biçiminin getirdiği farkların da eklenmesiyle pazarlama her geçen gün daha da çeşitleniyor.

Pazarlama faaliyetinin "müşteri bilimi" olarak kabul edilmesi gerekir. Bu kabul ile pazarlama konularının potansiyel müşterilerden ve pazar fırsatından başlayıp, müşteri bulma, çekme, kazanma ve müşteri için değer üretme, müşteriye memnun etme, müşteriye müşteri katma/kazandırma, müşteri bağlılığını pekiştirme ve benzeri başlıklar altında yeni ve farklı bir sınıflandırmayla ele alınması gerekiyor.

Pazarlamanın müşterilerin bir parçası olduğu durumları ve olayları veriye, verileri bilgiye, bilgileri bir yarar/ürün/sunuya, bunları bir iletişim fikrine, fikri ilişkiye, ilişkiyi marka değerine, marka değerini sürekliliğe/sadakate dönüştürmeye yönelik bir süreç olduğu gerçeği daha açık fark edilir oluyor. Bu

alanda ve bu amaçlarla, geniş bir araçlar yelpazesinden yararlanılmaya girişiliyor. Sanatın her dalı, müziği, edebiyatı, bilimlerin her türlü, temel bilimler, sosyal bilimler, psikoloji, sosyoloji ticarî bir değer üretmek, pazarlamayı başarılı kılmak için kullanılıyor. (Kaya 2009:iv-x)

İşletmelerin iki temel görevi var: Pazarlama ve yenilik. Bu ikisi bir araya gelince daha verimli olunuyor. Pazarlamada buluşçuluğun bir biçimi özgün ve yararlı bir şey keşfetmek; ikinci biçimi, işi ve iş yapış tarzını yenilemek, sürekli, atılğan bir biçimde iyileştirmektir.

Snow ve Hrebiniak (1980), araştırmacı organizasyonların üst düzey yöneticilerinin, pazarlama ve pazarlama bağlantılı yetkinliklerini, en güçlü 4 yetkinlikleri içerisinde gördükleri ve bunlara diğer stratejik yetkinliklerden daha çok önem verdiklerini tespit etmişlerdir (Conant, Mokwa, Varadarajan 1990:366)

56. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, organizasyonun hedefine ulaşması için gerekli stratejilerin oluşturulmasının yanı sıra performans kıstaslarının oluşturulmasını, geliştirilmesini ve organizasyon bu hedeflerine ulaşmak için bulunduğu faaliyetlerin bu kıstaslar vasıtasıyla izlenmesini öngörür. Bu yönüyle planlama, uygulama ve kontrol süreçlerini ihtiva eder (Cripe 2002, Kılıç ve Erkan 2006:77).

Yöneticilerin birçoğu için, organizasyonun performansını gösteren temel göstergeler, geçmişte yapılmış faaliyetlerin sonuçlarından ibarettir. Bütün faaliyet ve birkaç finansal rapor hariç (gelecek tarihlere ait tahmini nakit akış tablosu, tahmini nakit bütçe ve tahmini kar zarar tablosu gibi) tüm finansal raporlar, raporun hazırlandığı ana kadar olan işlemler hakkında bilgi verir ve organizasyonun anlık durumunu gösterir.

Hâlbuki organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerini geleceğe yaymak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak zorundadırlar. Dolayısıyla hem performansı hem de performans kıstaslarını iyi tanımlayarak, geçmişte gerçekleştirilmiş olan faaliyetleri sadece kendi birimiyle değil, ilişkide olduğu tüm birimlerin faaliyetleri ile birlikte değerlendirmelidir. Mesela pazarlama

biriminin faaliyet raporlarını değerlendirirken ve/veya performans kıstaslarını belirlerken sadece pazarlama biriminin gerçekleştirdiği faaliyetleri değil de pazarlama birimiyle ilişkili tüm birimlerin faaliyetleri ile bütünleşik olarak değerlendirmek gerekir.

Bunun yanı sıra performansın, kurumların yapısına, faaliyet alanına göre değişse de, temelde dört boyutu vardır (Kılıç ve Erkan 2006:83-86). Kılıç ve Erkan (2006) saydıkları dört boyuttan ikincisini Müşteri Boyutu olarak tanımlamışlardır ama Müşteri Boyutu çok dar kapsamlı bir tanım olduğu için, hem müşteri ve müşteri ilişkilerini, hem de Pazar ve Pazar ile olan ilişkileri içine alan Pazarlama Boyutu tanımlaması daha doğru olmaktadır.

Performansın bu dört boyutu aşağıdaki gibidir:

i- Finansal Boyut

Finansal performansın ölçülerek kısa ve uzun vadeli amaçlara ne derece ulaşıldığının tespit edilmesidir. Bu sadece kendi içinde değil, bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi, ilişkili birimlerin faaliyetleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

ii- Pazarlama Boyutu

Pazarlama boyutu, hedeflenen pazar payı, müşteri profili, müşteri sadakati, fiyat ve fiyat-kalite oranı ve benzeri pazarlama araçlarının ne derece etkin kullanıldığının ve hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğinin tespitidir.

iii- İç İşleyiş Süreci Boyutu

İç işleyiş ölçütleri müşteri tatmini ve organizasyonun finansal amaçlarına ulaşmada en önemli olan alanlardan seçilmelidir. Kalite, termin, inovasyon, sosyal sorumluluk, çalışan memnuniyeti ve tatmini, çalışanların misyon ve vizyona bağlılığı ve içselleştirilmesi ve benzeri organizasyonun ürettiği mal ve hizmetle birlikte organizasyonun ve çalışanların marka, kalite ve değerini artırıcı bütün süreç ve eylemler bu boyutta değerlendirilmelidir.

iv- Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Organizasyonun uzun dönemli büyüme ve gelişmesi öğrenme ve büyüme boyutu ile dengeli performans yönetimi unsurlarına yansıtılır. Büyüme ve öğrenmenin üç kaynağı vardır: Çalışanlar, sistemler ve kurumsal işleyiş. Dengeli performans yönetimindeki finansal, müşteri ve iç işleyiş boyutları mevcut durumdaki çalışanların, sistemin ve kurumsal işleyişin eksikliklerini ortaya koyar. Bu açığı kapatmak için organizasyonun yatırım yapması gereken insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve kurumsal düzenlemeler dengeli performans yönetimi sisteminin bu bölümünde dikkate alınır.

57. Politik Bilgi

Politik bilgi Yöneticinin hem ülkesindeki hem de dünyadaki politik gelişmeleri yakından takip etmesidir.

Özellikle ticari organizasyonlar faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki politik değişimlerden en çok etkilenen kurumlardır. Bu etkilenmeleri kontrol edebilmek, olası zararları engelleme veya en aza indirgeyebilmek için yönetici, özellikle organizasyonun yatırımlarının bulunduğu ülke ve bölgelerdeki politik gelişmeleri dikkatli bir şekilde takip edip, geleceğe projeksiyon yapabilmelidir.

Kesinlikle yapılmaması gereken ise organizasyon içerisinde politik görüşlerin yüksek sesle ifade edilmesine göz yummak, belli politik görüşe sahip çalışanları kayırıp diğerlerini dışlamak, politik tartışmalara girmektir.

58. Pragmatizm

Pragmatizm, felsefede; uygulayıcılık, uygulamacılık, pragmacılık, fiiliyye, faydacılık, yararcılık gerçeğe ve eyleme yönelik olan, pratik sonuçlara yönelik düşünme temelleri üzerine kurulmuş olan felsefi akım. William James (1842-1910) tarafından popüler hale getirilmiştir. Onun felsefe ekolünden olanı yapmak, başarmak anlamına da gelir. Hem iyinin teorisi hem de doğrunun teorisidir. İyinin teorisi olarak faydacılık refahçıdır (welfarist). İyi en fazla faydayı sağlayanıdır ve burada fayda zevk, tatmin veya bir nesnel değerler

listesine göre tanımlanır. Bir doğru teorisi olarak ise faydacılık neticecidir (consequentialist). Doğru hareket bir şeyin uygulanabildiği ölçüde gerçek olduğu savına dayandırılmıştır. Eğer bir bilgi günlük hayatta işe yarıyorsa o bilgi doğrudur. Yararıyorsa yanlıştır. Ampirizm ile yakın alakası olan bu felsefi akımı teorik düşüncenin tam tersi olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Vikipedi).

Yöneticinin organizasyonun stratejik planlamasını yaparken bunların uygulanabilir olduğundan emin olması gerekmektedir. Uygulanabilecek planlar ancak başarıya ulaşabilir.

Her ne kadar düşünme ve buna bağlı planlama kâğıt üzerinde yapılsa da, sonuçta organizasyonun kâğıt üzerinde yapılan bu planları uygulayıp hedeflerine ulaşması için, Yöneticinin bu planları uygulamaya koymasına gerekmektedir. Bu uygulama sürecinde varsa yapılan hatalar ortaya çıkacak ve buna karşı da gerekli düzeltmelerin yapılması gerekecektir.

Bu noktada yöneticinin pragmatist yaklaşım yetisi ön plana çıkmaktadır.

59. Risk Alma ve Risk Yönetimi

Risk; alınan bir kararın sonucunda elde gözlemlenebilecek olumsuz çıktıkların olabilirliğine ilişkin belirsizlikleri ifade eder (Erdem 2001:44).

Günümüzdeki iş yaşamının çok yönlü ve karmaşık olması, küreselleşerek birçok etkene açık hale gelerek çok bilinmeyenli bir denkleme dönüşüştür. Bu da alınan kararların organizasyona olumsuz yansımalarının hem olasılığını hem de olumsuz yansımanın boyutunu büyütüştür.

Bu noktada Risk Yönetimi kavramı devreye girmektedir. Risk Yönetimi; organizasyonun kârlılık içerisinde normal faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli düzenlemeleri oluşturmak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile organizasyonun kazanma gücünü korumak; organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Emhan 2009:209).

Yönetici verdiği kararlardaki Risk Faktörünü, oluşturduğu bu Risk Yönetimi süreciyle minimize edip, olası zararları ya bertaraf ya da minimize etmelidir.

60. Sonuç Odaklı

Sonuç Odaklı Yönetim, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirilmesine doğrudan ya da dolaylı katkı sağlayacak olan tüm unsurların karar verme süreçlerine katıldığı, süreçleriyle, hizmetleriyle ve üretimleriyle bu amaca nasıl ulaşacaklarının yol haritasını çizdikleri bir yönetim stratejisidir. Bu unsurlar karar organlarını faaliyet raporları ile sürekli bilgilendirerek karar alma sürecinin şekillenmesini sağlarlar (UNDG 2011:1).

Sonuç odaklı yönetimde, “sonuç odaklı izleme” ve “sonuç odaklı değerlendirme” olmak üzere iki temel unsuru vardır (Timurçin ve Genç 2014:1).

Sonuç odaklı izlemede programın ne kadar iyi uygulandığı ile ilgili olarak sürekli bilgi toplayıp analiz edilerek, beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırılır (Timurçin ve Genç 2014:34). Yani sonuç odaklı değerlendirme yapılmış olur.

Geleneksel izleme ve değerlemeden farkı ise, geleneksel izleme belli dönemlerde, özellikle aylık ve üç aylık dönemlerde, faaliyet raporları üzerinden izleme yapılır ve bu raporların sonuçları değerlendirilirdi. Yani rapor incelendiğinde eğer mal ve/veya hizmet üretim süreçlerinde bir yanlış uygulama var ise veya iyi yapılmış ve daha da geliştirilebilecek bir uygulama var ise bu ancak o raporlama döneminin sonunda fark edilebilirdi.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sisteminde ise çoğunlukla gerçek zamanlı raporlama araçları kullanılmakta ve anlık elde edilen gerçek zamanlı veriler ile hem izleme hem de değerlendirme yapılarak eğer bir hata var ise anında müdahale edilmesi, iyi yapılan bir uygulama var ise geliştirilmesi sağlanır.

61. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim kişinin kendisini konuşmalarında açık ve net bir şekilde ifade edebilme yetisidir (Cripe 2002).

Sözlü iletişim türleri (MEB 2012:27):

- Konferanslar
- Seminerler
- Görüşmeler/mülakatlar
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV

Yaşadığımız bilgi çağında yönetici, bilgiye kolaylıkla ulaşarak onu yaşamına uygulayıp ve ilişkide olduğu bireylere aktarabilme, kendini açık, rahat ve doğru ifade edebilme, iş birliği yapabilme, çevresiyle doğru ve uyumlu iletişim kurabilme gibi becerilere sahip olabilmelidir. Çünkü iletişim becerileri, özellikle konuşma ve sözlü anlatım bireyin akademik, sosyal ve iş yaşamındaki başarısına yön vermektedir (Yalçın ve Adıgüzel 2014:28).

Yöneticinin sözlü iletişim yetisinden yoksun olması, söylediklerinin anlaşılmasına, yanlış anlaşılmasına, beşeri ve yönetsel yetkinliklerini kullanamamasına sebep olur.

Bu yetiye sahip olan yöneticinin söyledikleri açık ve nettir, kolayca anlaşılabilir. Konuşmanın içeriğini ve seviyesini, karşısındaki topluluğun seviyesine göre ayarlayabilir. Doğru bir dilbilgisi ve uygun kelimeler seçerek konuşur. Fikirlerini aktarırken mantık ve olay örgüsünü doğru bir şekilde kurar, karmaşaya izin vermez. Konuşurken dinleyicileriyle göz temasına önem verir. Dinleyicilerinin söylediklerini, sorduklarını kısa özetleyerek yanlış anlamaların önüne geçer.

62. Süreç Yönetimi

Organizasyonların sadece kendi faaliyet alanlarına odaklanıp, herhangi bir getirisi olmayan faaliyetlere son vermesi, Sürekli İyileştirmeyi ve Geliştirmeyi hedefleyen, Müşteri ve İnsan Odaklı yönetime geçmesi, organizasyon yönetiminde köklü değişiklikler yapmışlardır (Okay 1999:9).

Bugün organizasyonlar pazarda rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek veya rekabet edebilmek için yüksek kalitedeki mal ve hizmetleri, hızlı ve düşük maliyete üretmek zorundadırlar.

Bunun sağlanabilmesi için de yönetim, üretim ve kontrol süreçleri de dâhil organizasyon içindeki her bir faaliyetin sürecinin değerlendirilebilmesi, kontrol edilebilmesi gerekmektedir. Bu organizasyona, her bir süreci diğer süreçlerden bağımsız olarak ele alıp iyileştirebilmesi olanağı sağlar.

Süreçler, belirli girdileri belirli çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, yinelenen ve birbirine bağlı değerler yaratan faaliyetler bütünüdür. Süreç Yönetimi ise İşletmelerin politika ve stratejilerini, sistemlerini ve buna bağlı olarak organizasyon yapılarını “Süreç Odaklı” düzenleyen, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeyi kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta süreç tanımları, süreç sahipleri, sorumluları ve ekiplerinin belirli olması, akışın haritalandırılması ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile ürün/hizmetlerdeki “kalite, maliyet ve hız “ üçgeni dengelenmekte ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır (Okay 1999:9).

63. Stratejik Düşünme

Strateji, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği piyasada ve pazarda oluşan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki eşleştirme, karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji organizasyonun, organizasyonun nihai hedefleri ile faaliyetleri arasındaki kilit öneme sahip bir bağlantıdır. Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir unsurdur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde var olurlar. Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından

ilişkilidir, bu nedenden ötürü, yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşüncmeleri beklenir (Ereş 2004:22).

Stratejik düşünme aşağıdaki süreçleri kapsar (Güçlü 2003:77)

- i- Vizyon oluşturma
- ii- Misyon oluşturma
- iii- Uzak çevre analizi
- iv- Yakın çevre analizi
- v- SWOT analizi
- vi- Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi
- vii- Strateji alternatiflerinin belirlenmesi
- viii- Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması
- ix- Strateji seçimi

64. Stres Yönetimi

Ev ve iş hayatındaki olumsuzluklar, baş edilmesi güç yaşam olayları, olumsuz yaşam koşullarına maruz kalma, ayrılık, işsizlik, hastalık, boşanma, ayrılık, gebelik, evlilik, taşınma, seyahat gibi olumsuz/olumlu yaşam olayları kişide strese neden olabilmektedir.

Kişinin haksızlığa uğradığını düşüncesi, engellenmeler, savaş, huzursuz yaşam koşulları, taşınma, zorunluluk sonucu yapılan şeyler, ırkçılığa maruz kalma, çeşitli kaygı ve korkular, ayrılık boşanma, iş yoğunluğu ve doyum sağlayamama, sakatlık, kazalar, çatışmalar ve kararsızlıklar. Bireyin birden fazla konu arasında seçim yapma durumunda yaşadığı kararsızlık ve belirsizlik durumları, rol çatışmaları yaşamaması, çatışan fikirler içerisinde olmak, karar verme aşaması, belirsizlikler. Baskılar, beklentileri karşılama çabaları, kişinin kendini gerçekleştirme yaşamdan doyum sağlamaya yönelik çabaları stresin kaynağı olabilmektedir (İstanbulhospital.com).

Stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur. Bireyin duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur (Akova ve Işık 2008:18).

Yönetici, benimsediği stres yönetim sistem ve modelini yönettiği organizasyona uygulayarak, bireysel ve örgütsel stres kaynaklarını azaltıp veya iyileştirerek, bunların neden olduğu psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya çalışır. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri ön plana çıkartılırken, olumsuz etkileri baskılanır veya yok edilmeye çalışılır.

Yönetici aynı zamanda kendisi stres, baskı ve hatta tehdit altındayken dahi etkin çalışmasını sürdürebilmeli, kontrol ve sükûnetini devam ettirebilmelidir (Cripe 2002).

65. Takım Oluşturucu

Bir organizasyonun en yenilikçi fikirlerinin kaynağı bireylerdir. Ama bu fikirlerin pazarlanabilir bir ürün veya hizmete dönüştürülebilmesi için konusunda uzman insanlardan oluşan bir takım, ekip çalışması gereklidir (HBE 2015:109).

Takımın oluşması 4 aşamada gerçekleşir (İzgören 2016:164-165):

i- Oluşma

Takımın bireylerinin seçilmesi ve bir araya getirilmesi.

ii- Boğuşma

Roller ve görevler için çatışmanın yaşandığı aşama.

iii- Buluşma

Takım liderinin belirlendiği, rollerin belirlendiği ve görev dağılımının yapıldığı aşama.

iv- Ulaşma

Rolleri ve görevleri belirlenmiş takım üyelerinin üretime başlayıp, takımın amacına ulaşmaya çalışma aşamasıdır.

Takımlar yeni ürün geliştirme, süreç yenileme, profesyonel hizmetler sunma, yeni teknolojiler benimseme, gerileyen iş süreçlerini canlandırma, e-ticaret altyapısı oluşturma gibi birçok hedeflerin gerçekleştirilmesinde

kullanılırlar. Ancak doğru bir takım tasarımı, kadro seçimi ve işleyişe sahip olmazlarsa, ilerlemenin önünde ciddi bir engel de oluşturabilirler (HBE 2015:109).

66. Takım Oyuncusu

Takım oluşturma yetisinden farklı olarak takım oyuncusu olma yetisi, oluşturulan takımda, diğer takım arkadaşlarıyla harmoni içerisinde, kendisine verilen görevleri yerine getirip, takımının ve dolayısıyla da organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışabilmedir.

Bu yetiye sahip yönetici; diğer takım arkadaşlarının fikirlerini dinler ve yapıcı eleştiri getirir veya fikri geliştirme yönünde çaba harcar. Ayrı düşüğü noktaları da yapıcı bir şekilde ifade eder ve alternatif sunar. Yeni fikir ve görüşlerin ortaya atılmasını destekler. Düşünce ve endişelerini diğer takım arkadaşlarıyla açıkça paylaşır. Yardıma ihtiyaç duyan takım arkadaşlarına yardım eder. Bütün takım arkadaşlarının destekleyeceği çözümler üzerinde çalışır. Uzman olduğu konulardaki bilgi birikimini takım arkadaşlarıyla paylaşır. Herkesin aktif bir şekilde takım çalışmasına katılmasını sağlamaya çalışır. Takımının diğer takımlar ve/veya birimlerle iletişim kurmasını sağlar. Bütün takım arkadaşlarına eşit mesafede olur ve adaletli davranır. İyi fikir ve performansı ödüllendirir (Cripe 2002).

67. Tanısal Bilgi Toplama

Bir durumu ve ya problemi tanımlamak ve çözümlenmek için gerekli olan bilgiye hangi kaynaklardan, nasıl ulaşabileceğini bilmek, doğru sorular sorarak bilgiyi eleyip yanlış ve ilgisiz olan bilgileri elemine etmek ve doğru sorular sorarak bilgiyi vermekten imtina eden kaynaklardan gerekli bilgiyi sağlamak (Cripe 2002).

Yönetici bu bilgileri toplarken, eriştiği bilgileri birden fazla kaynaktan toplayıp karşılaştırarak bilgilerin doğruluğunu kontrol eder. Organizasyon içindeki konuşmalara dinleyerek organizasyon içerisinde bir problem olup olmadığına dikkat eder.

68. Tatminkâr, İkna Edici İletişim

Yazılı, görsel ve sözlü iletişim kanallarını kullanarak, görüş ve fikirlerini delillerle destekleyerek muhatapların ikna eder (Cripe 2002).

Hitap ettiği topluluğa uygun örneklemeler yapar. Grafikler, tablolar ve teknolojiyi kullanarak hitap ettiği topluluğa hem görsel, hem işitsel hem de (mümkünse) fiziksel doneler vererek konuyu detaylandırır ve muhataplarının düşüncelerinde herhangi bir soru işareti kalmamasına, konuyla ilgili tüm noktaların açıklanmış olduğundan emin olur.

69. Teknik Ekspertiz

Görev yaptığı alandaki teknik konu ve detaylara hâkim, güncel gelişmeleri takip eden, kendini sürekli geliştiren, görev yaptığı alanla ilgili bilgisini organizasyonun diğer birimleriyle veya organizasyonun ürettiği ürün ve hizmetlerle ilişkilendirebilmedir.

Teknik bilgisini problem çözmeye kullanabilme, mevcut bilgilerle çözümlenemeyen problemler karşısında yeni teknikler geliştirebilme, kendi bilgisi yetmediği zaman başka kaynaklardan bu bilgiyi alabilme veya başka uzmanlardan yardım alma yetisidir (Cripe 2002).

70. Titizlik

Kendisinin ve başkalarının çalışmalarının ve verdikleri bilgilerin tam ve doğru olduğundan emin olmak, toplantı ve sunumlara dikkatlice hazırlanmak ve anlaşmalar ve alınmış sözlerin hakkıyla yerine getirildiğini takip etmektir (Cripe 2002).

- Yüksek kalitede ve aynı standartta sonuçlar alabilmek için standart operasyon prosedürleri hazırlar veya mevcut olanları gözden geçirir.
- Çalışmanın kalitesini kontrol eder.
- Kendisine ulaşan bilgiyi teyit eder.
- Kendi ve başkalarının çalışmalarını kontrol eder.

- Bilgi akışını ve çalışmanın hangi seviyede olduğunu kontrol edebilmek ve sonuçları bir merkezde toplayıp arşivlemek için sistem geliştirir ve kullanır.
- Başkalarının kullanabilmesi için bilgi ve materyalleri organize eder.
- Kendisine sunulmuş olan raporların kaynağını dikkate almaksızın gözden geçirir ve doğruluğunu kontrol eder (Cripe 2002)

71. Toplantı Yönetme

Birden çok kişinin, bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir.

Toplantı bir organizasyonda, yüz yüze olması, organizasyon içerisindeki tüm etkinliklerde kullanılması, yöneticinin tüm yönetim faaliyetlerinde aktif olarak uygulaması gerektiğinden ve anlık bilgi akışının sağlanması nedeniyle organizasyon içerisindeki en önemli iletişim etkinliğidir.

Toplantı, yönetimin haberleşme ve koordinasyon kaynağıdır. Yönetimde hem sağlıklı bilgi alış verişi hem de sorunların tartışılması, kararların alınması ancak toplantı yönetimiyle sağlanır. Toplantılar katılımcıları yönetim etrafında birleştirir ve bütünleştirir.

Toplantının dört özelliği vardır:

- 1- Danışma ve öğrenme aracıdır.
- 2- Bilgi alış verişi ya da sorunları saptamadır
- 3- Karar alma ve
- 4- Sorun çözme yöntemidir

Toplantı türleri

Yapılma nedenlerine göre 10 ayır toplantı türü vardır:

i. Bilgi verici Toplantılar(Konferans tipi toplantı)

Bilgi verici toplantının amacı personeli sürekli eğitmek lider veya çalışanları sürekli bilgilendirmektir.

Bu tür toplantılarda sorun çözmeye girişilmemeli, katılımcı sayısı da sınırlandırılmamalıdır.

Bilgi verici toplantılar şu durumlar için uygundur:

- Başkan veya yönetim kurulu üyeleri, bir konferansta ya da bilgi görgü gezisinde öğrendiklerini aktarmada,
- Başkanın bir üst yönetimde alınan kararları ve bu çerçevede oluşturulan hareket planlarını kendi üyelerine aktarılmasında vb. durumlar için bu tür toplantılar uygundur.
- Bilgi verici toplantıların sonunda katılımcılara soru sorma fırsatı verilmeli
- Konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmeli tepkilerinin ne olduğu ölçülmelidir.

ii. Sorun Çözücü Toplantılar

Bu tür toplantılar;

- Organizasyonun bünyesinde görülen sorunların (Kırtasiye giderlerini nasıl azaltabiliriz? Personelin işe geç gelmesini nasıl önleyebiliriz? Motivasyonu nasıl sağlayabiliriz? gibi) çözümü için ortak noktaları ve çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla yapılır.
- Bu toplantılara organizasyon bünyesinde bulunan, konu ile ilgili ve sorunu çözme bilgi ve yetisine sahip personel tarafından yapılır.

iii. Sorun tanımlama toplantısı

Amacı, organizasyonda dile getirilen veya getirilemeyen sorunların tespit edilmesidir.

- Her sorun üst yönetime ulaşmayabilir, bu sebeple yönetim sorunların getirilmesini beklemek yerine sorunlara gitmelidir.
- Toplantıya katılanların, organizasyonda yaşanan sorunları tespit etmesi şeklinde uygulanır.

- Bu tip toplantılarında herkesin görüşü önemlidir. Hiçbir görüş yargılanmaz, ayıplanmaz ve kınanmaz.
- Çözüm önerileri listelenir. Öneriler tek tek ele alınarak değerlendirilir. Bir fikir birliği sağlanmaya çalışılır.

Bu tür toplantılarda herkesin bir sorun olduğunu kabul etmesi, bir çözüm bulunması gerektiğini düşünmesi ve çözümün birlikte alınacak kararlarla sağlanabileceğine inanması gerekir.

Toplantı öncesi toplantıya katılacaklara yazılı olarak gündem bildirilmeli ve bu yazışma;

- Sorunun açık tanımını,
- O güne kadar yaşanan olumsuz durumları,
- Daha önce denenmiş çözüm önerilerini ve
- Gerekli diğer ek bilgileri içermelidir.

Bu tür toplantılara mutlaka sorunun yaşandığı bölüm çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır.

iv. Kurul (karar) toplantısı

Değerlendirme ve Karar Verme Toplantısıdır. Saptanan sorunların ve bu sorunlara karşı üretilen çözümlerin değerlendirildiği toplantılardır.

- Yönetim veya yürütme kurullarının üyelerinden oluşur.
- Organizasyonla ilgili idari-mali - hukuki ve teknik konularda karar almak amacıyla yapılır.

v. Koordinasyon toplantıları (Aynı düzeyde yöneticiler katılır)

- Aynı düzeyde yöneticiler katılır. Toplantıya sunulan bilgiler değerlendirilir.
- Uyum ve işbirliği hedeflenir

vi. Komisyon toplantıları (uzman personel)

- Aynı Düzeyde bilgi ve beceriye sahip uzmanlar arasında yapılır.
- Bir konuyu incelemek ve karara bağlanmasını kolaylaştırmak amacıyla yapılır.

vii. Müzakere toplantısı

- İki ya da daha fazla grup arasında yapılır.
- Tarafların karşılıklı görüşme ve tartışma yoluyla ortak bir noktaya varmaları amaçlanır

viii. Eğitici toplantılar

Katılanlara bir yönetim veya uygulamanın benimsetilmesi amacıyla yapılır.

ix. Yönlendirici toplantılar

Yöneticiler bu toplantılarda astlarını belli konularda harekete geçirmeyi hedeflerler.

x. Mesleki toplantılar

Aynı uzmanlık dalında çalışanların bir konuda karar almaları ya da tartışmaları gerektiğinde başvurulur.

Ne Zaman Toplantıya İhtiyaç Vardır?

- Pek çok kişiye aynı anda bilgi aktarılması gerekiyorsa,
- Bir karar alınması gerekiyorsa,
- Aynı konuyla ilgili farklı görüşlere ihtiyaç varsa,
- Koordinasyona ihtiyaç varsa,
- Çalışanlar toplantı yapmak istiyorlarsa toplantıya ihtiyaç var demektir.

Ne Zaman Toplantıya İhtiyaç yoktur?

- Tartışmaya gerek bir konu yoksa
- Tartışmanın sonuç vermeyeceği düşünülüyorsa,
- Kim ne söylerse söylesin sonuçta liderin dediği kabul edilecekse,
- Başkalarını işe katmak konuyu bulandıracaksa,
- Toplantı için harcanan paranın karşılığında olumlu bir sonuç alınmayacaksa toplantının yapılmasına ihtiyaç yoktur

Katılımcı Sayısı

Toplantılara daha az sayıda insanın katılması tercih edilir. Büyük gruplarla yapılan toplantılarda gündem dağılabilir. Tartışmalar çok zaman alabilir.

Toplantının türüne göre katılımcıların niteliği ve sayısı da değişebilir.

Sorun Çözme Toplantıları: Çözüme ulaşmak için kimlere ihtiyaç duyuluyorsa çağırılmalıdır. Ayrıca sorunun yaşandığı birimin çalışanları da bu tür toplantılarda hazır bulunmalıdır.

Bilgi Toplantıları: Kimin bilgilendirilmeye ihtiyacı var? veya kimden bilgi elde edilebilir? Sorularına verilecek cevap katılımcıları belirler.

Katılımcıların toplantı öncesi görevleri

Katılımcılar, misafir ve telefon görüşmeleri nedeniyle toplantıdan çağırılmamak için önlemler almalıdırlar.

- Toplantıya zamanında katılabilmek için işlerini düzenlemeli,
- Gündeme alınmasını istediği maddeleri toplantı öncesi yazılı hale getirmeli
- Gündeme alınmasını istediği maddelerle ilgili bilgi ve materyalleri hazırlayıp toplantıdaki her bir bireye toplantı öncesi vermeli.
- Gündem daha önceden belirlenmiş ise gündeme ilişkin hazırlıkları yapmalı ve toplantı öncesi son kez göden geçirmeli.

- Toplantıya katılamayacaksa kendi yerini katılabilecek varsa bu kişiyi belirlemeli ve toplantıyı düzenleyen ve toplantıyı yönetecek olan Başkana bildirmeli.

Katılımcıların Toplantı Sırasında Görevleri

- Söz almadan ve söz verilmeden konuşmamalı
- Karşılıklı konuşmamalı, toplantı başkanına hitaben konuşmalı.
- Az ve öz konuşulmalı
- Sık sık söz almamalı
- Konudan konuya geçilmemeli
- Tartışmalara katılmalı, seyirci kalmamalı
- Görüşler veya itirazlar, gerekçeleriyle birlikte söylenmeli
- Nutuk çekilmemeli, doğal konuşulmalı
- Konuşulanlar iyi dinlenmeli, not alınmalı
- Kabul edilmeyecek teklifler sunulmamalı
- Başka biri, kabul edilemeyecek bir fikri ileri sürerse nedenlerinin açıklanması istenmeli
- Ses tonuna dikkat edilmeli

Toplantı Başkanının Toplantı Sırasında Görevleri

- Toplantıya hazırlıklı gelmek
- Toplantıyla ilgili dokümanları getirmek
- Toplantıya zamanında gelmek ve başlatmak
- Toplantıyı yapıcı ve olumlu bir tavırla açmak
- Toplantı kurallarını uygulamak
- Katkı sağlamak, açıklık sağlamak, soru sormak
- Farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamak
- Adil söz hakkı vermek

Toplantı Sayısı

Toplantıların sayısı kuruluştaki yapılan iş ve toplantının amacına göre değişebilir. Ancak genel olarak bakıldığında;

- Düzenli bir takvimle aynı gün ve aynı saatte toplantıların yapılması tercih edilir.
- Bazı gruplar için her gün sabah kısa toplantının yapılması gerekebilir.

Toplantının Süresi

- Toplantıların başlangıç ve bitiş saati önceden belirlenmeli ve bu süreye uyulmalıdır.
- Aralıksız iki saatten fazla süren toplantılar tercih edilmemelidir. Çok uzun bir toplantı yerine gerekiyorsa aynı konu için ek bir toplantı yapılmalıdır.

Fiziksel Düzenlemeler ve Materyaller

- Yazı tahtası bulundurulmalı,
- Üyelerin birbirlerini rahatlıkla göreceği şekilde ortam düzenlenmeli,
- Lider her toplantıda seçtiği oturma şekli ile statü farkını en aza indirmeli,
- Toplantı yerinde içecek bulundurulmalı,
- Gerekli diğer yazılı materyaller çoğaltılarak toplantı öncesi katılımcılara dağıtılmalıdır

Toplantıyı Engelleyen Kişilikler

- Saldırgan;** Başkalarına saldırgan bir tavırla karşı çıkar. Kırıcı söz ve davranışlarda bulunur. Herkesi küçük görür ve eleştirir. Kimseyi beğenmez.
- Engelleyici;** Her şeye itiraz eder. Başkalarının görüşlerini reddeder.
- Çekimser;** Tartışmalara katılmaz. Kendi kendine not alır veya hayale dalar.
- İhtiraslı;** Mevki ve statüsü nedeniyle hep böbürlenerek konuşur.
- Uçarı;** Konuyu sürekli değiştirir.
- Aceleci;** Toplantının bir an önce bitmesini ister. Acil ve önemli işlerinin olduğunu belirterek toplantıdan erken ayrılır.
- Tuzakçı;** Soruları ve eleştirileriyle diğer katılımcıları tuzağa düşürmeye, hatalarını, eksik ve yanlışlarını ortaya çıkarmaya çalışır.

- viii. **Yakınmacı;** Her şeyden ve herkesten şikâyet eder.
- ix. **Savunucu;** Kendisini, kendi birimini sürekli savunur. Hiçbir fikri ve öneriyi kabul etmez.
- x. **Despot;** Sık sık söz alır. Baskıcı konuşur.
- xi. **Oyuncu;** Fıkralar anlatır, espriler yapar, grubu eğlendirir ve yerli yerinde oynamazsa zaman kaybettirir.
- xii. **Uykucu;** Toplantılarda uyuklar.

Toplantıyı Destekleyen Kişilikler

- i. **Girişimci;** Tartışmalar için yeni fikirler öne sürer, sorunlara olumlu yaklaşır.
- ii. **Önerici;** Konuyla ilgili görüş, düşünce ve önerilerini dile getirir.
- iii. **Destekleyici;** Diğer katılımcıların olumlu fikir ve önerilerini destekler.
- iv. **Deneyimli;** Kendi deneyimlerinden söz eder, örnekler verir, konuyu ve kişiyi destekler.
- v. **Özetleyici;** En son söz alarak, toplantıda yapılan tartışmaları ve konuşmaları gözden geçirir ve konuyu toparlar.

Toplantıyı Kaynaştıranlar

- i. **Rahatlatici;** Olumsuz duyguları gidermek için, gerekli alanlarda toplantıya ara verilmesini ister. Gerilimi azaltmak için espri ve şakalar yapar.
- ii. **Uzlaşmacı;** Karara varılması için gerekli yerlerde makul tavizler verir.
- iii. **Moral Verici;** Başkalarını över ve destekler. Dostça davranır ve cesaret verir.
- iv. **Arabulucu;** Tartışmalarda birbirlerine ters düşen karşıt fikirli kişilerin arasına girerek arabulucu fikir ve önerilerde bulunur. Karşıt görüşleri kaynaştırır.

Yöneticinin, yukarıda belirtilen olumlu ve olumsuz davranışları bir potada eriterek, toplantının verimli geçmesini sağlaması ve toplantı yönetimini bilen nitelikte olması, toplantı başarısının en önemli faktörüdür.

Şayet toplantı sırasında olumsuz görüşlerde ısrar edenler olursa, yönetici, bu konuşmayı toplantı yerinin dışında başka bir yerde olumlu hale getirmek için o kişilerle yüz yüze konuşmayı tercih etmelidir.

72. Yaratıcılık

Yaratıcılık, insanı diğer canlılardan ayıran en büyük özelliklerden biridir ve düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurabilme ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarabilmedir. Yaratıcılığın ana unsuru, iki veya daha fazla fikrin sentezinin yapılarak yeni bir fikre erişebilmektir (Yıldırım 2007:111).

Bilgi çağında, yaratıcı organizasyonlar, ürettikleri mal ve hizmetlerinde farklılık yaratan, yenilikçi organizasyonlardır. Organizasyonlarda yaratıcı insanların, yakın zamanda en büyük kaynaklardan biri olarak kabul edileceği tahmin edilmektedir (İraz 2005:246). Yaratıcı yöneticinin yönettiği ya da yaratıcılığın teşvik edildiği, desteklendiği organizasyonlar, yaratıcılığa dayalı ürün ve hizmetlerden oluşan piyasadaki rekabette galip geleceklerdir (Korkmaz ve Keçecioğlu 2014:161). Çünkü yaratıcılığın ön plana çıkartıldığı organizasyonlar gelişir, öğrenir ve yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir. Yönetici yaratıcı olduğunda, yönettiği organizasyon da yaratıcı olur (Yıldırım 2007:110)

Yöneticinin yaratıcılık yetisinin ne derece önemli olduğunu, yapılan bir araştırma sonucunda görebiliriz. Bu yapılan araştırmaya göre yenilikçi organizasyonların çoğunda üst düzey yöneticiler, bütün yaratıcı çalışmalarını bizzat kendileri yapmaktadırlar (Dyer, Gregersen ve Christensen 2009).

73. Yatırım Maliyet ve Geri Dönüş Hesabı

Organizasyonlar, kuruluşundan faaliyetlerini genişletip büyümeye, yeni ürün ve/veya hizmet üretmeden mevcut ürün ve/veya hizmet üretim tesislerini yenilemeye olan tüm süreçlerinde veya ellerindeki likiditeyi değerlendirmek için yatırım yaparlar.

Her bir yatırımın bir maliyeti, bir de bu maliyet karşısında elde edilmesi arzulanan bir getiri, kâr vardır.

Yönetici, yatırım maliyeti ve net bugünkü değer veya iç karlılık oranı gibi yöntemleri kullanarak yatırımın geri dönüşü hesaplayıp (Demirbugan 2008:2), farklı yatırım senaryoları geliştirip, yatırım planını, stratejisini oluşturabilir. Bunları yapmadığı takdirde hesaplanmamış riskler alır.

74. Yazılı İletişim

İçinde bulunduğumuz çağ bilgi ve iletişim çağıdır. Bu çağda bilgi en temel güç ve sermayedir (Çalık ve Sezgin 2005:63). Bilginin, sayısız iletişim kanalları ile baş döndürücü bir hızda yayıldığı günümüzde, bilgiye sahip olan ve onu kontrol edebilen güce de sahip olup (Şahin 2007:82) onu kontrol eder. Bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılmasına olanak sağlayan da iletişimdir.

İletişimin birçok türü olmakla beraber, en kalıcı olanı yazılı iletişimdir. Bir kişinin veya organizasyonun muhataplarına iletmek istediği mesajı (emir, bilgi veya haberleri) yazı dili (Tezkan 2010:627) veya görsel simgelerle basılı veya yazılı dokümanlar şeklinde kullanılmasına, yazılı iletişim denilmektedir.

Organizasyonlardaki en önemli iletişim şekli yazılı iletişim (Şahin 2007:82) olup, bunlar:

- Günlük yazışmalar,
- Dağıtılan sirküler (genelge),
- Yönetmelik,
- Tüzük,
- Tutanak,
- Özel veya resmi mektuplar,
- İşletme gazetesi,
- Duyurular,
- Broşür,
- Bültenler,
- Formlar,
- El kitabı,
- Katalog,
- Teklif ve şikayet kutuları

- Afiş,
- Basın ilanları,
- İlan tahtaları ve
- Yazılı rapor olabilir (MEB 2012:23).

Bir yöneticinin yönetsel ve bireysel faaliyetlerinin tümünde iletişimin payı yadsınamayacak derecede büyüktür. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan, stratejiler veya planlar ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkumdur (Şahin 2001:82).

Yöneticinin doğru kararlar alabilmesi için, iletişim, özellikle de yazılı iletişim ile kendisine iletilmiş olan verileri incelemesi ve aldığı kararları muhataplarına aktarması gerekmektedir.

Muhatalara kararların aktarılmasının yazılı olması özellikle önemlidir çünkü yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkânı verir (MEB 2012:23) bu da yanlış anlamaların hatta yanlış uygulamaların önüne geçer.

Yönetici yazılı mesajın içeriğini ve seviyesini, karşısındaki topluluğun seviyesine göre ayarlamalıdır. Doğru bir dilbilgisi, imla ve gramer kurallarını kullanmalı, uygun kelimeler seçerek yazmalı. Muhatabına uygun bir hitap şekli seçmeli ve fikirlerini aktarırken mantık ve olay örgüsünü doğru bir şekilde kurmalı. Yazı ne sıkıcı olmalı, ne karmaşaya neden olabilecek derecede uzun olmalı ne de muhatapta soru işaretleri bırakacak kadar kısa olmalı.

75. Yükselme İhtirası

Yöneticinin Yükselme İhtirası, belli bir düzeyde kaldığı sürece, başarı isteğini artırır ve tüm enerjisini organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda harcamasına sebep olur.

Belli bir düzeyi geçtiğinde bu Yükselme İhtirası organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme amacının önüne geçer ve yönetici tüm enerjisini yükselmek için harcamaya başlar.

Eleştiriye tahammülsüzlük, yaşanan hadiseler için hep bir sorumlu, suçlu arayışı, organizasyon içerisinde çok katı olma, her şeyi kontrol altında tutma isteği, üst yönetimin kararlarını eleştirme ve beğenmeme, sürekli ücretinden veya bulunduğu pozisyonu hak etmediğinden yakınma gibi sayabileceğimiz birçok olumsuz tutum ve davranış bu çizginin aşıldığının göstergeleridir.

76. Zamanı Yönetme

Zaman, görünürde herhangi bir maliyeti olmadığı için, en kötü yönetilen üretim girdisidir ve bu nedenle aslında bir organizasyona en büyük maliyeti de yönetilememesi vermektedir. Halbuki zaman toplanamayan, stoklanamayan, geri getirilemeyen ve en pahalı kaynaktır (Güçlü 2001:87-88). Dolayısıyla da hem organizasyon açısından hem de birey açısından doğru yönetilmesi ve etkili şekilde kullanılması önemlidir.

Zaman yönetiminde temel düstur, bir gün içerisindeki en küçük zaman diliminin bile önceden planlanarak yöneticinin ve organizasyonun daha verimli hareket etmesini sağlamaktır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan günlük olayların baskısından kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da savunur (Güçlü 2001:89).

İki tür zaman yönetimi vardır:

- **Örgütsel (Organizasyonlar açısından) zaman**

Örgütsel zaman, organizasyonun iştigal konusu olan mal ve/veya hizmet üretebilmesi için yerine getirmesi gereken işlevler için personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Yılmaz ve Aslan 2002:26).

- **Kişisel zaman yönetimi**

Zaman yönetiminde temel hedef, bireyin kendisini ve işlerini yaşanan zaman süresi içinde istenen düzeyde planlamasıdır (Güçlü 2001:90).

Organizasyon açısından zamanında yapılmayan planlamalar, yerine getirilmeyen sözleşmeler, teslimatlar, üretim planları ve benzeri durumlar organizasyonlara hem maddi bir yük yüklemekte, aynı zamanda da pazardaki

marka değerini, prestijini karalayarak pozisyonunu ve geleceğini tehlikeye atmaktadır.

Yöneticinin şahsı açısından, özle yaşamıyla iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmasını engellemekte, füzuli iş yoğunluğu yaşamamasına, işlerini zamanında tamamlayamamasına, gerekli kararları zamanında alamamasına, strese, performans düşüklüğü ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bunlar da organizasyonun verimsizliğine, performans düşüklüğüne ve sonuçta da zarar etmesine neden olmaktadır.

77. Zekâ

Prokopenko (1987)'ya göre “Verimlilik iş gücünün daha fazla çaba sarf ederek veya daha uzun süre çalışması değildir. Gerçek verimlilik zekice çalışmaktır; çünkü insanın fiziksel limitlerinden dolayı, eğer zeki bir şekilde çalışılmazsa verimlilik artışı belirli bir seviyenin üzerine asla çıkamayacaktır” (Artar Y. 2015)

Zekâ çok yönlü bir kavramdır. İçeriğinde işlevsel olması, çözüm ve sonuç odaklı olması, bilginin pratiğe dökülmesi, pragmatik olması gibi birçok özelliği barındırır. Zekâ, “anlama, ilişkileri kavrama, kavrama, algılama, soyutlama, öğrenme, yeni durumlara uyma, çıkarsama, genelleme, yargılama, birleştirme, çözümleme, ayırt etme, eleştirme yeti ve yeteneklerinin toplamıdır.” (Gümüş 2015:598). Bu nedenle yöneticinin uzmanlık ve tecrübesi ile organizasyona ilişkin bilgi ve zekâsı organizasyonun alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kahya ve Berk 2014:1).

Organizasyonun doğru bir şekilde yönetilebilmesi, organizasyonel hedeflere ulaşılabilmesi için doğru bir şekilde yönetiliyor olması elzemdir. Doğru yönetilebilmesi için de yöneticinin belli kişisel, beşeri, yönetsel ve mesleki yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Bütün bu yetkinliklerin kullanabilmesi için yöneticinin zeki olması gerekmektedir.

4.2. Yöneticilerde Yetkinlik Denetimi

4.2.1. Yöneticilerin Yetkinliklerinin Denetimini Gerekli Kılan Faktörler ve Denetlenmediği Taktide Ortaya Çıkacak Sonuçlar

Yöneticiler, organizasyonların karar alıcı ve uygulayıcı kademelerinde olduklarından, karar alma ve/veya alınan kararları uygulama süreçlerinin sağlıklı işleyebilmesi için belli başlı yetkinliklere sahip olmaları beklenir. Bu yetkinliklere sahip olup olmadıklarını anlamının yolu da onları hem işe alırken ve görev yaptıkları sürece yetkinliklerini denetleyip, zayıf yetkinliklerini geliştirmelerini sağlamaktır. Ancak zayıf olan yetkinlikleri geliştirildiğinde ve görev yapacakları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere haiz olduklarında ilgili sorumluluk kendilerine verilmelidir. Aksi takdirde, yapılan planlar, koyulan hedefler, tespit edilen stratejiler ne kadar iyi olursa olsun sonuçta onları uygulayacak olan yöneticiler olduğundan, başarısızlık kaçınılmazdır.

Bu durumu en çok aile şirketlerinde görmekteyiz. Türkiye'deki şirketlerin %90'ından fazlası aile şirkettir (ASO 2005:4) ve kurulan bu şirketlerin %80'i ilk 5 yıl içerisinde, toplamda da %96'sı ilk 10 yıl içerisinde iş yaşamından çekilmektedirler (Capital 2007). Bunun temel sebeplerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Ceylan 2014)

1. Nakit Akışını Yönetememek
2. Büyüme Stratejisine Sahip Olmamak
3. Aşırı Özgüven ya da Özgüvensizlik
4. Yeniliklere Uyum Sağlayamamak
5. Tek Adam Olmak ya da Ortaklık Sorunları Yaşamak

Bu sebeplerin tümünün temelinde, yöneticilerin gerekli yetkinliklere sahip olmamaları yatmaktadır.

Bütün bu kapanma sebepleri 2 ana başlık altında toplanırsa, yetkinliklerin denetimini gerekli kılan faktörler de tanımlanmış olur:

i. Aile şirketlerinin kötü yönetilmesi

Küçük organizasyonlarda, genelde firma sahipleri ve aile bireyleri yöneticilik yapmaktadırlar. Büyük organizasyonlarda ise organizasyon içerisindeki görev ve sorumluluğun artması ve yapısal karmaşıklık nedeniyle yönetsel yetkiler profesyonel yöneticilere devredilerek, hem sorumluluklar azaltılmaya hem de daha uzman kişiler tarafından görevlerin yürütülmesi sağlanarak verimlilik ve etkinlik artırılmaya çalışılmaktadır (Kahya ve Berk 2014:1). Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i aile şirkettir (Tuncel 2011:1) ve bunlar kurumsallaşamamışlardır. Kurumsallaşamadıkları için de ikinci kuşağa kalan aile şirketi sayısı ile ilgili Türkiye için herhangi bir istatistiki bilgi olmamakla birlikte bu rakam Amerika için %16, üçüncü kuşağa kalan şirket sayısı da sadece %4 tür (Tuncel 2011:1). Yani şirketlerin %80'i daha kurucuları hayatta ve şirketi yönetirken, çocuğu şirketin başındayken de artakalanların %80'i (açılmış şirketlerin %20'si ikinci kuşağa geçerken, %16'sı üçüncü kuşağa geçememektedir) kapanmaktadır ve sadece %4'lük küçük bir yüzde üçüncü kuşağa geçebilmektedir.

Bunun en büyük nedeni de yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklere sahip olmamaları, sadece ailenin ferdi olmalarından ötürü şirketi yönetiyor olmalarıdır.

i. İşletme körlüğü

İşletme körlüğü, bir organizasyonda kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hataların fark edilememesi ve olası fırsatların ve risklerin yöneticiler tarafından algılanamamasıdır (Altınay vd. 2012:13-14). Özellikle inovasyon ve değişime açık olmayan yöneticilerin yönettiği organizasyonlar, değişen pazar koşullarına yeterince hızlı veya hiç uyum sağlayamamakta, alışageldikleri uygulamalara devam etmekte, ürün ve hizmetlerinde farklılığa gitmemektedir.

Yöneticilerin değişen pazar koşullarında organizasyonu yönetecek yetkinliğe sahip olduklarından emin olmak, yetkinliklerinde herhangi bir körelme olup olmadığını tespit etmek için sürekli ve düzenli olarak yetkinlik denetiminden geçmesi gerekmektedir.

Denetimden geçmeyen yöneticilerin yetkinliklerinin değişen piyasa koşullarına göre şekillendiğinden ve yönettikleri organizasyonların doğru yönetildiğinden emin olmak neredeyse imkânsızdır. Fark edildiği zaman da genellikle geç kalınmış olmaktadır.

ii. İşe alma, görev değişikliği veya yükselme

Organizasyona yeni katılacak olan yönetici adaylarının seçiminde, organizasyon içerisinde görev yeri değişecek, yeni yönetici olacak veya yükselcek olan yöneticilerin atandıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere sahip olduklarının teyit edilmesi bir diğer faktördür.

Yetkinliği denetlenmeden işe alınan, pozisyonu değiştirilen veya yükseltilen yöneticilerin yetkinlikleri denetlenmediği takdirde, pozisyonunun gerektirdiği kararları ve yönetim becerilerini sergileyebilecekleri konusu tümüyle tesadüflere bırakılmış olur ve bu da organizasyon için bir risk teşkil eder.

4.3. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminin Güçlükleri

Yönetici yetkinliklerinin denetimindeki en büyük güçlük, hâlihazırda Türkiye koşulları için tanımlanmış ve uygulamaya konulmuş herhangi bir yönerge, süreç, uygulama olmamış olmasıdır. Bu da yönetici adayını işe alırken insan kaynakları biriminin, denetimini yaparken de iç denetim biriminin kendi yönergelerini belirleyip, süreçleri tanımlayıp uygulamaya koymalarını gerektirmektedir.

4.4. Yöneticilerin Yetkinliklerin Denetiminde Kullanılan Yöntemler

Yönetimsel yetkinliklerin denetimi birkaç kurumsal kuruluş hariç hiçbir yerde yapılmamaktadır. Bazı İnsan Kaynakları firmalarının kendi hazırladıkları ve birkaç yetkinliği ölçümledikleri uygulamalar ve online kariyer siteleri, DISC Kişilik Envanteri adlı bir test ile yapılmaktadır.

DISC teorisi ilk olarak 1928 yılında Dr. William Moulton Marston tarafından "Emotions of Normal People" - "Normal Kişilerin Duyguları" kitabında ortaya konulmuş olup bir ölçüm aracı olarak kullanılmaya ise 1970'lerde başlamıştır (DISC Akademi).

Tarihinden de anlaşılacağı üzere bu test ortaya konulduğu tarih itibarıyla 88, kullanılmaya başlandığı tarih itibarıyla 46 yaşındadır.

Bu süre içerisinde değişen ticaret, liderlik, yöneticilik kavramları, iş yapım şekli ve diğer sosyal, teknolojik ve politik durumlar bu testi geçersiz kılmaktadır.

Bu test, Türkiye toplumsal yapısı için değil, Amerikan toplumsal yapısı için geliştirilmiş olduğundan Türkiye'ye veya Amerikan kültürü ile alakası olmayan herhangi bir ülkede/toplumda yetişmiş herhangi bir kişiye ortaya çıktığı gün dahi yapılması doğru sonuç vermezdi. Çünkü organizasyonların örgütsel kültürleri, içerisinde barındıkları toplumun kültürünün bir alt kültürüdür (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000:4) ve yöneticinin yönetim şeklini belirleyen, aldığı kararları etkileyen etmenlerin başında yetiştiği topluma hâkim olan kültür ve toplumun sosyal yapısı vardır. Bu Almanya'da IQ testine tabi tutulan Türk çocuklarının çoğunun geri zekâlı olarak sınıflandırılmasına benzer.

10 Ocak 1986 tarihli Tercüman gazetesinde çıkan haberde, Almanya'da Türk çocuklarına kültürel olarak uygun olmayan testler uygulanarak haksızlık yapıldığının altı çizilmiştir. Haberde, "Alman çocuklar için geliştirilen testler, Türk çocuklarına uygun düşmüyor ve öğretmenler hemen geri zekâlı damgasını yapıyor" deniyor.

Araştırmada, Türkiye özelinde hazırlanmış bir yetkinlik denetim sistemine rastlanamamıştır. Bu yönde bir test hazırlanması önemli bir ihtiyaçtır.

Her ne kadar burada bahsedilmiş olan yetkinlikler genel olsa da, sektöre ve işletmeye göre özellikle teknik uzmanlık yetkinliği farklılık ve çeşitlilik arz etmektedir. Dolayısıyla her bir organizasyon hem işe alımda uygulayabileceği hem de görev başındaki yöneticilerine uygulayabileceği, kendine uygun bir yetkinlik değerlendirme formlarını ayrı ayrı hazırlayıp uygulamaya almak zorundadır.

Bu yetkinlik değerlendirme formları her bir kademe ve pozisyon için ayrı ayrı olmalıdır.



SONUÇ

Özellikle 21 yüzyılın başından itibaren dünya hızla değişmeye başlamış, bu değişim günlük yaşam ile birlikte iş yaşantısını da hızla değiştirmiştir.

İnsanların ve dolayısıyla toplumların günlük alışkanlıkları, iş yapış şekilleri, günlük ilişkileri, ilişkilere bakış açıları bu değişime uyum sağlamaya başlamış, değişimin gerisinde kalanlar ise belli bir noktadan sonra hem toplumdan hem de dünyadan hızlı bir kopuş sürecine girmiştir.

Bu çevreyi, olayları ve iş yaşantısı ile nesnelere algılamadaki farklılık, yaşantıdaki değişiklik, bilgiye ulaşmadaki kolaylık ve hız, X, Y ve Z jenerasyonları arasındaki farklılıkları daha da derinleştirmiştir.

Jenerasyonlar arası bu derinlik ürünlerin hem arz ve talep dengesini etkilemiş, ürün ve hizmetlerde çeşitliliğin yanısıra kişiselleştirme de ön plana çıkmaya başlamıştır. Öyle ki artık kişi aldığı arabayı da tişörtü de, telefonu da kişiselleştirebilmekte ve kendi kişiliğini, zevkini ve algısını yansıtacak ürünlerin, sadece ve sadece kendisi için üretilebilmesini sağlayabilmektedir.

Bununla birlikte otomasyon sayesinde seri üretimdeki insan girdisi en az seviyeye çekilerek hem hız hem de insan kaynaklı hatalar azaltılarak maliyetler düşürülmüş, piyasa, değişime ayak uyduramayanların birer birer silindiği bir şekle dönüşmüştür. Öyle ki 1980'lerde dünyada yaklaşık 85 otomobil üreticisi varken bu sayı 2000'lere ulaşıldığında 18'e düşmüştür (Deniz 2009:5). Bunun en büyük sebeplerinden biri Japon Toyota firmasının hayata geçirdiği Yalın Üretim modeli olsa da asıl sebep, diğer işletmelerin, değişen bu iş yapım şekline ayak uyduramamalarıdır.

Benzer durumlar küresel ölçekte sürekli yaşansa da, sorun yönetimde, yöneticinin yetkinliklerinin sorgulanmasında değil de başka mecralarda aranmaktadır. Halbuki aynı sektörde faaliyet gösteren iki farklı firmanın, üretim sistemleri aşağı yukarı aynı olduğu halde, başarı ve buna bağlı olarak ömürlerinin farklılık göstermesinin temelinde yatan gerçeklik yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerin farklı olmasıdır.

Dünyadaki işletmelerin %90'ından fazlasının aile şirketi olduğu göz önüne alındığında, aynı sektörde dahi olsalar, işletmelerin başarı ve ömürleri arasındaki farklılığın sebepleri daha iyi görülebilir.

Aile şirketlerinde genellikle şirketi kuran girişimci aile ferdi, şirketin yönetimini de üstlenmektedir. Yöneticilik ve girişimcilik farklı kulvarlarda kendisine yer bulan iki farklı kavram olsa da, bütün dünyada girişimci kurduğu işletmeyi yönetmeye meyillidir. Hem Türkiye hem de dünyadaki örneklerine baktığımız zaman, girişimcinin kendisi yerine profesyonel yöneticilere emanet ettiği işletmelerin yaşama ve büyüüp gelişme olasılığı diğerlerine göre daha fazladır. Çünkü profesyonel yöneticiler, girişimcilere nazaran, bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlere daha çok sahiptirler.

Aile şirketlerinde ebeveynler çocuklarına sadece şirketleri değil, iş yapma yöntemlerini de miras bırakmaktadırlar. Geçiş süreci boyunca çocuğunun yönetimine bıraktığı işletmeye sürekli gelen ebeveyn, çocuğunun kendisinden öğrendiği şekilde işleri yaptığından emin oluncaya kadar kontrol ve gözetim mekanizmasını çalıştırmakta, bir çok zaman da gizli yönetici olarak, perde arkasından şirketi yönetmekte, alınan kararlar doğrudan veya dolaylı olarak müdahale etmektedir. Kurup belli bir noktaya getirdiği işletmeyi ancak çocuğu belli istediği kalıba girdiği zaman terketmektedir.

Ne işletmenin yönetimini devreden, ne de devralan kişilerin yönetici yetkinlikleri sorgulanmadığı, ölçümlenmediği için işletmeler ya güdük kalmakta, ya da belli bir süre sonra miadını doldurup piyasadan çekilmektedirler.

Bazen profesyonel yöneticilerde de iş körlüğü oluşabilmekte, markalarına, konumlarına, piyasa paylarına ve güçlerine güvenerek aldıkları yanlış kararlarda inat ederek işletmelerini zarara hatta ve hatta piyasadan çekilmeye kadar götürebilmektedirler.

Halbuki hızla değişen ve küreselleşen iş dünyasında kuşaklar arası değil, yıllar hatta bazı sektörlerde aylarla ifade edilebilecek şekilde yönetim sistemi değişikliği ihtiyacı gösteren gelişmeler görebilmekteyiz.

Bu değişim ihtiyacı sadece yönetim veya iş yapış sistemlerinde değil, ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesinde de yaşanmaktadır. 2000’li yılların başında son teknoloji olan cep telefonları 3-4 yıl sonra takoz olarak nitelendirilmeye başlanmış, günümüzde ise tüm iletişim aletleri ve bilgisayar cep telefonu içerisinde toplanmıştır.

Profesyonel yöneticilerin iş körlüğü, aşırı güveni ve müşteri ihtiyaçlarını okuyamamalarına en iyi örnekler Circuit City, Nokia ve Excite olacaktır.

Curcuit City: 1990’lı yıllarda 567 mağazası ve 300’ün üzerinde servis merkezi ile ABD’deki en büyük ikinci elektronik zincir mağazası olan Circuit City, depolama ve nakliyeden tasarruf edebilmek için yıllık yaklaşık 1.6 milyar dolar ciro elde ettiği ev elektroniği satmaktan 1999’da vazgeçti. Bunun sonucunda da 2000’li yılların başında oluşan gayrimenkul patlamasının getirdiği ihtiyaçları rakipleri karşıladı ve insanlar ev elektroniği ile ilgili ihtiyaç duydukları cihazları alırken diğer ihtiyaçlarını da aynı mağazalarda karşılamaya başladılar.

28 Mart 2007 yılına geldiğinde daha fazla tasarruf yapabilmek adına 3,400 yetişmiş, kalifiye yönetici işten çıkartıldı. Bunların çoğu mağazalarda çalışan ve satışa yön veren, müşteri ile doğrudan birebir iletişime giren yönetici seviyesindeki kişilerdi. Çıkartılan yöneticilerin yerine yetkinlikleri daha az olan kişiler işe alındı. Bunun sonucunda da Nisan 2007’den itibaren satışlarda dramatik düşüşler yaşandı ve 2009 yılında da şirket iflas etti (Vikipedi, Business Insider).

Nokia: 2000’li yılların gözde cep telefonu markası Nokia, bu değişime ayak uyduramamanın en güzel örneklerinden biridir. 1990’ların başında bütün faaliyet gösterdiği alanları bir tarafa bırakıp mobil telefon üretim işine giren Nokia, 2000’li yılların başında piyasaya hakim bir marka olmuştu. Hatta 1996 yılında ilk akıllı ve dokunmatik ekrana sahip telefonu üretmiş, Araştırma Geliştirmeye çok büyük bütçeler ayırmış bir firmaydı. Ama piyasayı domine etmesine güvenerek hızla değişen akıllı telefon işletim sistemlerini bir kenarıya bırakıp, kendi işletim sistemini piyasaya empoze etmeye çalışması, teknolojinin

ve tüketici taleplerinin hangi yönde geliştiğini okuyamaması, markasına aşırı güvenmesi sonunu hazırladı (Surowlecki 2013).

Excite: 1990'ların sonlarında dünyada belli başlı birkaç Web arama motoru vardı ve bugün adını kimse hatırlamasa da, yeni jenerasyon adını hiç duymamış olsa da Excite bunlardan biriydi. Google'ın arama motorunun tasarlayanlar teknolojilerini Excite'a satmak istediklerinde Excite'ın CEO'sunun cevabı arama motorunun çık hızlı çalıştığı, sayfalarını ziyaret eden kişilerin gösterilen reklamları görmeden sayfadan çıkacağı, bundan dolayı da gelir kaybına uğrayacakları (Levy 2011:32) olur.

Sonuç olarak bugün müşterinin ne istediği, nasıl istediği ile ilgilenmeyen Excite gibi bir çok arama motoru sanal dünyadan silinmiş, yaşayabilen birkaç tanesi ise ciddi anlamda güç kaybetmiş ve piyasayı müşterinin ne istediğine, nasıl istediğine odaklanan Google'a bırakmışlardır.

Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi sektörün gerektirdiği yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticilerle çalışan, yönetim sistemleri, ürün ve hizmetlerdeki değişiklikleri piyasanın gerektirdiği şekilde değiştirip geliştiremeyen, müşteri memnuniyetini ve inovasyonu şiar edinemeyen organizasyonlar, pazardaki pozisyonlarını korumakta, hatta iş hayatını devam ettirmekte zorlanmaktadırlar.

Bu değişiklikleri yapacak, organizasyonun devamını sağlayıp koyulan hedefler doğrultusunda harekete geçirecek, gerekli kararları alıp organizasyonu sevk ve idare edecek kişiler de şüphesiz yöneticilerdir.

Dolayısıyla yöneticilerin, bu fonksiyonlarını yerine getirirken gerekli yetkinliklere sahip olup olmadıklarının denetimi, her bir organizasyon için hayati bir önem taşımaktadır.

EKLER

EK 1. ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI

Nitelik Standartları

1000 – Amaç, Yetki ve Sorumluluklar

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, İç Denetimin Misyonu ve Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin zorunlu unsurları(*İç Denetimin Mesleki Uygulaması için Temel Prensipler, Etik Kuralları, Standartlar ve İç Denetimin Tanımı*) ile uyumlu olan bir iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi iç denetim yönetmeliğini dönemsel olarak gözden geçirmek ve üst yönetime ve Yönetim Kuruluna onay için sunmak zorundadır.

Yorum:

İç denetim yönetmeliği, iç denetim faaliyetinin amacını, yetkisini ve sorumluluğunu tanımlayan resmî bir belgedir. İç denetim yönetmeliği, bir kurum içerisinde iç denetim faaliyetinin konumunu, iç denetim yöneticisinin yönetim kuruluna işlevsel bağlılığını da içerecek şekilde belirler, görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olan kayıtlara, personele ve fiziki varlıklara erişimi yetkilendirir ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamını tanımlar. İç denetim yönetmeliğinin nihai onay mercii Yönetim Kuruludur.

1000.A1 – Kuruma sağlanan güvence hizmetlerinin niteliği iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır. Eğer kurum dışından taraflara güvence hizmeti temin edilecekse, bunların niteliği de yönetmelikte tanımlanmak zorundadır.

1000.C1 – Danışmanlık hizmetlerinin niteliği, iç denetim yönetmeliğinde tanımlanmak zorundadır.

1010 – Zorunlu Rehberin İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması

İç Denetimin Mesleki Uygulaması için Temel Prensipler, Etik Kuralları, Standartlar ve İç

Denetimin Tanımı'na uyma zorunluluğu, iç denetim yönetmeliğinde tanınmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisinin, İç Denetimin Misyonu ve Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin Zorunlu Unsurları'nı üst yönetim ve yönetim kurulu ile tartışıp değerlendirmesi gerekir.

1100 – Bağımsızlık ve Objektiflik

İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmak zorundadır.

Yorum:

Bağımsızlık, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını tarafsız olarak yerine getirme kabiliyetini tehdit eden şartlardan uzak olmak demektir. İç denetim faaliyetinin sorumluluğunu etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan bağımsızlık mertebesine erişmek amacıyla iç denetim yöneticisi üst seviye yönetime ve yönetim kuruluna doğrudan ve sınırsız bir şekilde ulaşma imkânına sahiptir. Bu durum, çifte raporlama ilişkisi vasıtasıyla elde edilebilir. Bağımsızlığa yönelik tehditler, denetçi, görev, fonksiyon ve kurum seviyelerinde ele alınmak zorundadır.

Objektiflik (nesnellik), iç denetçilerin görevlerini, iş sonucunda çıkan ürüne gerçekten ve dürüst bir şekilde inanacakları ve bu ürünün kalitesinden önemli bir taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel tutumdur. Objektiflik, iç denetçilerin, denetim konularına ilişkin karar ve yargılarını başkalarınıninkilere bağlamamalarını gerektirir. Objektifliğe yönelik tehditler, denetçi, görev, fonksiyon ve kurum seviyelerinde ele alınmak zorundadır.

1110 – Kurum İçi Bağımsızlık

İç Denetim Yöneticisi, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olmak

zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, en az yılda bir, yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmek zorundadır.

Yorum:

Kurum içi bağımsızlık iç denetim yöneticisinin işlevsel olarak yönetim kuruluna raporlama yapmasıyla etkili şekilde sağlanır. İşlevsel raporlama örnekleri, yönetim kurulunun;

- İç denetim yönetmeliğini onaylaması,
- Risk amaçlı iç denetim planını onaylaması,
- İç denetim bütçe ve kaynak planlarını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinden iç denetim faaliyetinin plana ve diğer konulara göre başarımı (performansı) hakkında bilgi alması,
- İç denetim yöneticisini atama ve azletme kararlarını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinin ücretini onaylaması, □ Yönetimle ve iç denetim yöneticisiyle, kapsam uygunsuzlukları ya da kaynak kısıtları olup olmadığı hakkında görüşmeler yapmasıdır.

1110.A1 – İç denetim faaliyeti (birimi), iç denetimin kapsamının belirlenmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi böyle bir müdahaleyi Yönetim Kuruluna ifşa etmeli ve etkilerini tartışmalıdır.

1111 – Yönetim Kurulu ile Doğrudan Etkileşim

İç Denetim Yöneticisi Yönetim Kurulu ile doğrudan iletişim ve etkileşimde olmak zorundadır.

1112 - İç Denetim Yöneticisinin İç Denetim Haricindeki Görevleri

İç denetim yöneticisinin iç denetim dışında kalan görev ve/veya sorumlulukları olduğu veya olmasının beklendiği durumlarda, bağımsızlık ya da tarafsızlığının yıpranmasını sınırlayacak tedbirlerin bulunması zorunludur.

Yorum:

İç denetim yöneticisinden mevzuat uyum veya risk yönetim faaliyetleri gibi konularda sorumluluk alması gibi iç denetim dışında ek görev ve sorumluluklar istenebilir. Bu roller ve sorumluluklar iç denetim faaliyetinin kurum içindeki bağımsızlığını ya da iç denetçinin bireysel tarafsızlığını zedeleyebilir veya zedeliyor gibi görünebilir. Bu tedbirler genellikle yönetim kurulu tarafından üstlenilen gözetim faaliyetleridir. Bu tedbirler potansiyel zedelenmelere dikkat çekerler, hiyerarşilerin ve sorumlulukların periyodik değerlendirmesi ile ek sorumluluk alanları için güvence sağlanmasına yönelik alternatif süreçlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri içerirler.

1120 – Bireysel Objektiflik

İç denetçiler, tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranmak ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınmak zorundadır.

Yorum:

Menfaat çatışması, itimat gerektiren bir pozisyonda bulunan bir iç denetçinin rekabet halinde meslekî veya kişisel çıkarlarının olması durumudur. Bu tarz birbirine rakip çıkarlar, iç denetçinin görevlerini tarafsız olarak yerine getirmesini zorlaştırabilir. Menfaat çatışması, etiğe aykırı ya da uygunsuz hiçbir davranış vuku bulmasa bile söz konusu olabilir. Menfaat çatışması, iç denetçiye, iç denetim faaliyetine ve iç denetim mesleğine olan güven duygusuna zarar verebilecek bir uygunsuzluk görüntüsüne yol açabilir. Menfaat çatışması, kişinin görev ve sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirmesine zarar verebilir.

1130 – Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması

Denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliği fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu takdirde, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmak zorundadır. Bu açıklamanın kapsamı, bozucu etkenin niteliğine bağlıdır.

Yorum:

Kurum içi bağımsızlığın ve bireysel tarafsızlığın bozulması, -aşağıdakiler dâhil olarak ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere- kişisel çıkar çatışması, kapsam sınırlamaları, kayıtlara, personele ve varlıklara erişim kısıtlamaları ve fonlama gibi kaynak sınırlamalarını içerebilir.

Bağımsızlık ya da tarafsızlığın ne derece bozulduğunun ayrıntılarının açıklanmak zorunda olduğu tarafların belirlenmesi, iç denetim faaliyetinin beklentilerine ve iç denetim yönetmeliğinde açıklandığı gibi iç denetim yöneticisinin üst seviye yönetim ve yönetim kuruluna karşı sorumluluklarına ve aynı zamanda da bozulmanın içeriğine bağlıdır.

1130.A1 – İç denetçiler, daha önceden kendilerinin sorumlu olduğu faaliyetlere ilişkin değerlendirme yapmaktan kaçınmak zorundadır. Bir iç denetçinin son bir yıl içinde kendisinin sorumlu olduğu bir faaliyet hakkında güvence hizmeti vermesinin, objektifliğini bozacağı varsayılır.

1130.A2 – İç Denetim Yöneticisinin sorumluluğundaki işlemlere yönelik güvence görevleri, iç denetim faaliyeti dışından biri tarafından gözetilmek ve kontrol edilmek zorundadır.

1130.A3 – İç denetim faaliyeti, daha önce danışmanlık hizmetleri gerçekleştirdiği yere güvence hizmeti sunabilir, ancak verilmiş olan bu danışmanlık hizmetinin niteliğinin tarafsızlığı zedelememesi ve kaynakların göreve atanması sırasında bireysel objektifliğin yönetilmesi şartlarının sağlanması zorunludur.

1130.C1 – İç denetçiler, daha önce sorumlusu oldukları faaliyetlere ilişkin danışmanlık hizmeti verebilir.

1130.C2 – İç denetçiler, önerilen danışmanlık hizmetleriyle ilgili bağımsızlıklarına ve objektifliklerine zarar verecek hususlar söz konusu ise, görevi kabul etmeden önce denetlenene özel durum açıklaması yapmak zorundadır.

1200 – Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

Görevler, yeterlilik ve azamî meslekî özen ve dikkat ile yerine getirilmek zorundadır.

1210 – Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır. **Yorum:**

Yetkinlik, iç denetçilerin mesleki sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer vasıfları ifade eden kolektif bir terimdir. İlgili tavsiye ve önerilere olanak sağlamak için; mevcut faaliyetler, eğilimler ve yeni konuların dikkate alınmasını kapsar. İç denetçiler, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve diğer ilgili meslekî kuruluşlar tarafından verilen Uluslararası İç Denetçi (CIA) unvanı ve diğer unvanlar gibi uygun meslekî unvan sertifikası ve vasıfları edinerek yeterliliklerini ispatlamak için teşvik edilirler.

1210.A1 – İç denetim personeli, görevin tamamını veya bir kısmını yapmak için gereken bilgi ve becerilerin veya diğer vasıfların hepsine sahip değilse, İç Denetim Yöneticisi -birim veya kurum dışındaki- uzmanlardan nitelikli, tavsiye ve yardım temin etmek zorundadır.

1210.A2 – İç denetçiler, suiistimal risklerini ve bu risklerin kurum içinde yönetim şeklini değerlendirebilecek yeterli bilgiye sahip olmak zorundadır; fakat iç denetçilerden esas görevi ve sorumluluğu suiistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenmez.

1210.A3 – İç denetçiler, verilen görevi yerine getirebilmek için kilit bilgi teknolojisi riskleri ve kontrolleriyle ilgili yeterli bilgiye ve mevcut teknoloji tabanlı denetim tekniklerine sahip olmak zorundadır. Ancak, bütün iç

denetçilerin, asıl sorumluluğu bilgi teknolojileri denetimi olan denetçiler kadar uzmanlığa sahip olmaları beklenmez.

1210.C1 – İç Denetim Yöneticisi, iç denetçilerin görevin kısmen veya tamamen gerçekleştirilmesi için gereken bilgiye, beceriye ve diğer vasıflara sahip olmadığı durumlarda, danışmalık görevini reddetmek veya yeterli tavsiye ve yardımı temin etmek zorundadır.

1220 – Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmak ve azamî özen ve dikkati göstermek zorundadır. Azamî meslekî özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

1220.A1 – İç denetçiler, şunları göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkat göstermek zorundadır:

- Görevin amaçlarına ulaşmak için gereken çalışmanın kapsamı,
- Güvence prosedürlerinin tatbik edildiği konuların nisbî karmaşıklığı, lüzumu veya önemi
- Yönetişim, risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği, □
Önemli hata, suiistimal veya aykırılıkların olma ihtimali ve
- Güvence görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

1220.A2 – Azamî meslekî özen ve dikkati gösterirken, iç denetçiler, teknoloji destekli denetim ve diğer veri analiz tekniklerini kullanmayı düşünmek zorundadır.

1220.A3 – İç denetçiler, amaçları, faaliyetleri veya kaynakları etkileyebilecek önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır. Ancak, güvence prosedürleri, azamî meslekî özen ve dikkatle uygulansa bile, bütün önemli risklerin teşhis edilebilmesini garantilemez.

1220.C1 – İç denetçiler bir danışmanlık görevi sırasında, aşağıdakileri göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkati göstermek zorundadır:

- Görev sonuçlarının niteliği, zamanlaması ve raporlanması da dâhil denetlenenlerin/ müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri,
- Görev amaçlarına ulaşabilmek için gerekli çalışmanın boyutu ve nisbî karmaşıklığı ve □ Danışmanlık görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

1230 – Sürekli Meslekî Gelişim

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli meslekî gelişimle artırmak ve güçlendirmek zorundadır.

1300 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır.

Yorum:

Bir kalite güvence ve geliştirme programı, iç denetim faaliyetinin Standart'lara uygun olarak değerlendirilmesini ve iç denetçilerin Etik Kurallarını uygulayıp uygulamadığının değerlendirilmesini mümkün kılmak amacıyla tasarlanır. Program ayrıca, iç denetim faaliyetinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirir ve geliştirme için fırsatları belirler. İç denetim yöneticisi kalite güvence ve geliştirme programının yönetim kurulu tarafından gözetimini teşvik etmelidir.

1310 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri

Kalite güvence ve geliştirme programı, hem iç hem de dış değerlendirmeleri ihtiva etmek zorundadır.

1311 – İç Değerlendirmeler

İç değerlendirmeler:

- iç denetim faaliyetinin performansının devamlı izlenmesini,
- özdeğerlendirmeleri veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip kişilerce yapılan dönemsel değerlendirmeleri kapsamak zorundadır.

Yorum:

Devamlı izleme, iç denetim faaliyetinin günlük gözetimi, gözden geçirilmesi ve ölçülmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Devamlı izleme, iç denetim faaliyetini yönetmekte kullanılan rutin politika ve uygulamaların bir parçasıdır ve Etik Kuralları ve Standartlar'a uyumunu değerlendirmek için gerekli görülen süreçleri, araçları ve bilgileri kullanmaktadır.

Dönemsel değerlendirmeler, Etik Kurallarına ve Standartlar'a uyumu takdir etme amaçlı yürütülen değerlendirmelerdir.

İç denetim uygulamaları hakkında yeterli seviyede bilgilenmek, Uluslararası Meslekî Uygulama Çerçevesinin tüm unsurlarının en azından anlaşılmasını gerektirir.

1312 – Dış Değerlendirmeler

Dış değerlendirmeler, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir değerlendirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmak zorundadır. İç denetim yöneticisi aşağıdaki hususları Yönetim Kurulu ile tartışmak ve değerlendirmek zorundadır:

- Dış değerlendirmenin şekli ve sıklığı,
- Menfaat çatışması ihtimali de dikkate alınarak dış değerlendirme uzmanı veya ekibinin sahip olması gereken vasıflar ve bunların bağımsızlığı meseleleri. **Yorum:**

Dış değerlendirmeler, tam bir dış değerlendirme veya öz değerlendirmenin bağımsız bir ekip tarafından doğrulanması yoluyla gerçekleştirilebilir. Dış değerlendirici Etik Kurallara ve Standartlara uyuma ilişkin bir sonuca varmak zorundadır; bununla birlikte dış değerlendirme operasyonel ya da stratejik yorumları da içerebilir.

Vasıflı bir değerlendirme uzmanı veya ekibi iki alanda etkin olmalıdır: mesleki iç denetim uygulamaları ve dış değerlendirme süreçleri. Yetkinlik, deneyim ve teorik öğrenmenin karışımı ile gösterilebilir. Benzer büyüklük, karmaşıklık, sektör veya sanayi kolundaki kurumlarda edinilen deneyim ve teknik bilgi, buna

uygun olmayanlara nazaran daha değerlidir. Değerlendirmenin ekip olarak yapıldığı durumlarda, gereken nitelikleri; ekip üyelerinin her biri değil, bir bütün olarak ekip taşır. İç denetim yöneticisi, değerlendirme uzmanı veya ekibinin nitelikli sayılması için yeterli yetkinliklere sahip olup olmadığını mesleki olarak değerlendirir.

Bağımsız bir değerlendirme uzmanı ve ekibi demek, gerçek ya da algılanan bir çıkar çatışması olmayan ya da iç denetim faaliyetinin bağlı olduğu kuruluşun bir parçası olmayan ya da bu kuruluşun kontrolü altında olmayan mânâsına gelir. İç denetim yöneticisi kalite güvence ve geliştirme programının olası bir çıkış çatışmasını veya böyle bir algıyı azaltacak şekilde, yönetim kurulu tarafından gözetimini teşvik etmelidir.

1320 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama

İç Denetim Yöneticisi, uygulanan kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır. Söz konusu bildirim şunları içermelidir:

- Hem iç hem de dış değerlendirmelerin kapsamı ve sıklığı.
- Potansiyel çıkar çatışmaları da dâhil olmak üzere, değerlendiren(ler)in ya da değerlendirme ekibinin nitelikleri ve bağımsızlığı.
- Değerlendirenlerin vardığı sonuçlar.
- Düzeltici eylem planları.

Yorum:

Kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını ulaştırma şekli, içeriği ve sıklığı, üst yönetim ve yönetim kurulu ile yapılacak görüşmeler vasıtasıyla oluşturulur ve iç denetim yönetmeliğinde yer aldığı gibi iç denetim faaliyetinin ve İç Denetim Yöneticisinin sorumluluklarını göz önünde bulundurur. Etik Kurallarına ve Standartlara uyumu göstermek için dış ve dönemsel iç değerlendirmelerin sonuçları, değerlendirmeler tamamlandıktan sonra raporlanır; ayrıca devamlı izleme çalışmalarının sonuçları da, en azından yıllık olarak iletilir. Sonuçlar, uyum derecesi ile ilgili olarak değerlendirme uzmanının ve ekibinin değerlendirmesini içerir.

1321 – “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına Uygundur” İbaresinin Kullanılması

İç denetim faaliyetinin (biriminin) *Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına* uygun olduğunu belirtmek yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse uygundur.

Yorum:

İç denetim faaliyeti bahsedilen sonuçların alınması halinde *Etik Kuralları* ve *Standartlarla* uyumludur. *Kalite güvence ve geliştirme programının sonuçları, iç ve dış değerlendirmelerin her ikisinin sonuçlarını kapsar. Bütün iç denetim faaliyetlerinin iç değerlendirme sonuçları olacaktır. En az beş yıl iç denetim faaliyetinin ardından dış değerlendirme sonuçları da olacaktır.*

1322 – Aykırılıkların Açıklanması

Etik Kurallarına ya da *Standartlara* aykırılık, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını ve faaliyetini etkilediği zaman, İç Denetim Yöneticisi, aykırılığı ve etkilerini üst yönetime ve yönetim kuruluna açıklamak zorundadır.

Performans Standartları

2000 – İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır

Yorum:

Aşağıdaki durumlarda iç denetim faaliyetinin etkili bir tarzda yönetildiği söylenebilir:

- *İç denetim yönetmeliğinde yer verilen amaç ve sorumluluklara ulaştığında,*

- *Standartlar'a uygun olduğunda,*
- *Bireysel üyelerinin, Etik Kuralları ve Standartlar ile uyum içinde olduklarını gösterdiklerinde.*
- *Kurumu etkileyebilecek eğilimleri ve yeni konuları göz önünde bulundurduğunda.*

İç denetim faaliyeti, stratejiler, hedefler ve riskleri dikkate aldığı kuruma (ve paydaşlara) değer katar; yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirme yolları önermek için çaba sarfeder ve objektif olarak bunlarla ilgili güvence sağlar.

2010 – Planlama

İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen bir risk esaslı plan yapmak zorundadır.

Yorum:

Risk esaslı planı hazırlamak için, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve yönetim kuruluna danışır ve kurumun stratejilerini, temel iş hedeflerini, ilgili risklerini ve risk yönetim süreçlerini kavrar.

İç denetim yöneticisi, kurumun faaliyetlerinde, risklerinde, operasyonlarında, programlarında, sistemlerinde ve kontrollerinde meydana gelen değişikliklere karşılık olarak gerektiğinde planı gözden geçirmek ve değişikliklere uyarlamak zorundadır.

2010.A1 – İç denetim faaliyetinin görev planı, en az yılda bir kez yapılan yazılı bir risk değerlendirmesine dayanmak zorundadır. Üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu, bu sürece dâhil edilerek göz önüne alınmak zorundadır.

2010.A2 – İç denetim görüşleri ve diğer sonuçlar için iç denetim yöneticisi, üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerini saptamalı ve dikkate almalıdır.

2010.C1 – İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dâhil edilmek zorundadır.

2020 - Bildirim ve Onay

İç Denetim Yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dâhil, iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, kaynak sınırlamalarının etkilerini de bildirmek zorundadır.

2030 – Kaynak Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır.

Yorum:

Uygun, planı gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve diğer vasıfların karışımını ifade etmektedir. Yeterli, planı gerçekleştirmek için gerekli kaynakların miktarına işaret etmektedir. Kaynaklar, onaylı planın başarılmasını en iyi şekilde sağlamak üzere kullanıldığı zaman etkin bir şekilde kullanılmış sayılır.

2040 – Politika ve Prosedürler

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini yönlendirmek amacıyla yönelik politika ve prosedürleri belirlemek zorundadır.

Yorum:

Politika ve prosedürlerin şekli ve içeriği, iç denetim faaliyetinin büyüklüğüne ve yapısına ve işin karmaşıklığına bağlıdır.

2050 – Eşgüdüm (Koordinasyon) ve İtimat

İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgarîye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, diğer iç ve dış güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı, faaliyetleri koordine etmeli ve onların işlerine itimat etmeyi değerlendirmelidir.

Yorum:

Faaliyetleri koordine ederken, iç denetim yöneticisi diğer güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcılarının çalışmalarına itimat edip bel bağlayabilir. İtimat temelinde tutarlı bir süreç kurulmalıdır ve iç denetim yöneticisi güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcıların yetkinlik, objektiflik ve gerekli mesleki özeni göstermelerini dikkate almalıdır. İç denetim yöneticisi, aynı zamanda diğer sağlayıcılar tarafından gerçekleştirilen güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kapsamı, hedefleri ve sonuçları konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdır. Başkalarının çalışmalarına güven sağlandığı takdirde dahi iç denetim yöneticisi iç denetim faaliyeti tarafından ulaşılan görüşlerden ve görüşlerin sağlanması için yeterli desteği sağlamaktan sorumludur.

2060 – Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında ve *Etik Kuralları* ve *Standartlar* ile uyumu konusunda, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır. Bu raporlar, suiistimal risklerini, yönetim sorunlarını ve üst yönetimin ve/veya yönetim kurulunun dikkatini çekebilecek başka konuların da dâhil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır.

Yorum:

Raporlamanın sıklığı ve içeriği, iç denetim yöneticisi, üst yönetim ve kurul ile işbirliği dâhilinde belirlenir. Raporlamanın sıklığı ve içeriği, iletilecek bilginin önemi ile üst yönetim ve/veya kurul tarafından alınacak tedbirlerin aciliyetine bağlıdır.

İç denetim yöneticisinin üst yönetim ve kurula yapacağı raporlama ve iletişim aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Denetim Yönetmeliği.
- İç denetim faaliyetinin bağımsızlığı.
- Denetim planı ve planla karşılaştırmalı ilerleme. • Kaynak gereksinimleri. • Denetim faaliyetlerinin sonuçları.
- *Etik Kurallarına* ve *Standartlara* uyum ve uyumla ilgili önemli konulara dikkat çeken aksiyon planları.
- İç denetim yöneticisi tarafından Kurum için kabul edilemez olarak değerlendirilebilecek bir riske üst yönetimin yanıtı

Bunlara ve diğer İç Denetim Yöneticisi ile ilişkili iletişim gerekliliklerine *Standartlar*'da atıfta bulunulmuştur.

2070 – Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk

İç denetim faaliyeti bir dış hizmet sağlayıcısı tarafından sunulduğunda söz konusu hizmet sağlayıcısı o kurumun etkili bir iç denetim faaliyeti sürdürülmesi sorumluluğunun farkında olmasını sağlamak zorundadır.

Yorum:

Bu sorumluluk Etik Kuralları ve Standartlar'a uyumun değerlendirildiği bir kalite güvence ve geliştirme programı ile gösterilir.

2100 – İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, Kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır. Denetçiler proaktif olduklarında, yaptıkları değerlendirmeler yeni anlayışlar sunduğunda ve olası gelecek etkileri göz önünde bulundurdıklarında iç denetimin güvenilirliği ve değeri artmaktadır.

2110 – Yönetişim/Kurumsal Yönetim

İç denetim faaliyeti, aşağıdakiler için Kurumun yönetim süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorundadır:

- Stratejik ve operasyonel kararlar alınması,
- Risk yönetiminin ve kontrolün gözetimi,
- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin temini,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına iletilmesi,
- Kurulun, iç ve dış denetçilerin, diğer güvence sağlayıcıların ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin iletimini sağlamak.

2110.A1 – İç denetim faaliyeti, kurumun etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımını, uygulanmasını ve etkinliğini değerlendirmek zorundadır.

2110.A2 – İç denetim faaliyeti, kurumun bilgi teknolojileri yönetişiminin kurumun strateji ve amaçlarını destekleyip desteklemediğini değerlendirmek zorundadır.

2120 – Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

Yorum:

Risk yönetimi süreçlerinin etkin olduğuna karar vermek, iç denetçinin aşağıdaki konulardaki değerlendirmelerinin doğurduğu bir yargıdır:

- Kurumsal amaçlar, kurumun misyonunu destekliyor ve onunla aynı paraleldeyse,
- Önemli riskler belirlenmiş ve değerlendirilmişse,
- Riskleri kurumun risk iştahı ile aynı paralele getiren uygun risk cevapları seçildiyse,
- Personelin, yönetimin, denetim komitesi ve yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan ilgili risk bilgisi elde edilip zamanında kurum genelinde yayımlandıysa.

İç denetim faaliyeti çeşitli görevleri süresince bu değerlendirmeyi desteklemek üzere bilgi toplayabilir. Bu görevlerin sonuçları, birlikte gözden geçirilmeleri durumunda kurumun risk yönetim süreçlerinin ve bunların etkililiğinin anlaşılmasını sağlar.

Risk yönetimi süreçleri, devam eden yönetim faaliyetleri veya ayrı değerlendirmeler veya bunların her ikisi ile izlenir.

2120.A1 – İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek zorundadır:

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması, • Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

2120.A2 – İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.

2120.C1 – İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu şekilde riski ele almak ve diğer önemli risklere karşı uyanık olmak zorundadır.

2120.C2 – İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, kurumun risk yönetim süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

2120.C3 – İç denetçiler, risk yönetim süreçlerini kurmada veya geliştirmede yönetime yardım ederken, “riskleri gerçekte yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan” kaçınmak zorundadırlar.

2130 – Kontrol

İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmak zorundadır. **2130.A1** – İç denetim faaliyeti, kurumun yönetim, faaliyet ve bilgi sistemlerinin içinde bulunan risklere cevap olarak, kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini aşağıdaki konularla ilgili olarak değerlendirmek zorundadır:

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması, • Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

2130.C1 – İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri kontrol bilgilerini, kurumun kontrol süreçlerini değerlendirmede kullanmak zorundadır.

2200 – Görev Planlaması

İç denetçiler, her görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hâle getirmek zorundadır. Plan Kurumun stratejilerini, hedeflerini ve göreve ilişkin riskleri dikkate almalıdır.

2201 – Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almak zorundadır:

- Denetlenecek olan faaliyetin stratejileri ve hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları,
- Faaliyet'in hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu potansiyel risklerin etki veya ihtimallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- İlgili bir çerçeve veya modele kıyasla, ilgili faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin yeterlilik ve etkinliği,
- Faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinde önemli gelişme sağlama imkânları.

2201.A1 – Kurum dışındaki taraflar için bir görevlendirme planlarken, iç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, her iki tarafın sorumlulukları ve -görev kayıtlarına erişime ve sonuçların dağıtımına getirilecek kısıtlamalar dâhil- diğer karşılıklı beklentiler konusunda söz konusu taraflarla yazılı bir anlaşma yapmak zorundadır.

2201.C1 – İç denetçiler, görevlendirmenin amaçları, kapsamı, yerine getirilecek sorumluluklar ve diğer müşteri beklentileri hakkında, danışmanlık hizmeti verecekleri müşterileriyle anlaşmak zorundadır. Çok önemli görevlendirmelerde bu anlaşma yazılı hâle getirilmek zorundadır.

2210 – Görev Amaçları

Amaçlar, her bir görev için belirlenmek zorundadır.

2210.A1 – İç denetçiler, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmak zorundadır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmak zorundadır.

2210.A2 – İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hataların, suiistimallerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almak zorundadır.

2210.A3 – Yönetişim, risk yönetimi ve kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin ve/veya yönetim kurulunun hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmek zorundadır. Bu kıstaslar yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanmak zorundadır. Kıstaslar yeterli değilse, iç denetçiler yönetimle ve/veya yönetim kuruluyla görüşerek uygun değerlendirme kıstasları tespit etmek zorundadır.

Yorum:

Kriterler şunlar olabilir:

- Dâhili (örneğin, Kurumun politika ve prosedürleri).
- Harici (örneğin, yasal organlar tarafından uygulamaya konulan kanun ve yönetmelikler).
- Önde gelen uygulamalar (örneğin, sektörel ve mesleki rehberler).

2210.C1 – Danışmanlık görevlerinin amaçlarında, müşteriyle mutabık kalındığı ölçüde, yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerine de temas etmek zorunludur.

2210.C2 – Danışmanlık görevinin amaçları, kurumun değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olmak zorundadır.

2220 – Görev Kapsamı

Görevin kapsamı, görevin amaçlarını karşılayacak seviyede olmak zorundadır.

2220.A1 – Görevin kapsamı, üçüncü tarafların sahip oldukları dâhil, ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddî varlıkların dikkate alınmasını da içermek zorundadır.

2220.A2 – Bir güvence görevi sırasında önemli danışmanlık fırsatları çıkarsa, görevin amaçları, kapsamı, karşılıklı sorumluluklar ve diğer beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma hazırlanmalı ve danışmanlık görevinin sonuçları, danışmanlık standartlarına uygun olarak raporlanmalıdır.

2220.C1 – İç denetçiler, danışmanlık görevlerini yaparken, görevin kapsamının, üzerinde mutabık kalınan amaçlara yeterince temas ettiğinden emin olmak zorundadır. İç denetçiler, eğer görev sırasında kapsamla ilgili ihtirazî kayıtları olursa, göreve devam edilip edilmeyeceğini belirlemek üzere, bunları müşteri ile tartışmak zorundadır.

2220.C2 – Danışmanlık görevleri sırasında, iç denetçiler, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde kontrolleri ele almak ve önemli kontrol sorunlarına karşı uyanık olmak zorundadır.

2230 – Görev Kaynaklarının Tahsisi

İç denetçiler, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynakları dikkate alarak görevin amaçlarına ulaşmak için uygun ve yeterli kaynakları tespit etmek zorundadır.

Yorum:

Uygun, görevi yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer yetkinliklerin karışımı anlamına gelir. *Yeterli*, görevi gerekli mesleki özen ile gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların miktarını ifade eder.

2240 – Görev İş Programı

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşacak iş programları hazırlamak ve kayıtlı hâle getirmek zorundadırlar.

2240.A1 – İş programları, görev sırasında uygulanacak bilgi toplama, analiz, değerlendirme ve kayıtlı hale getirme prosedürlerini içermek zorundadır. İş programı, işe başlanmadan önce onaylanmak zorunda olup, programda yapılan değişiklikler için de derhal onay alınmak zorundadır.

2240.C1 – Danışmanlık görevleri için hazırlanan iş programlarının şekli ve içeriği, görevin niteliğine bağlı olarak değişebilir.

2300 – Görevin Yapılması

İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemek, analiz etmek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmek zorundadır.

2310 – Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmek ve tanımlamak zorundadır.

Yorum:

Yeterli bilgi, gerçeklere dayanan, uygun ve ikna edici olmak zorundadır ki sağduyulu, bilgili bir kişi iç denetçi ile aynı sonuçlara varabilsin. Güvenilir bilgi, uygun görev teknikleri kullanmak suretiyle en iyi şekilde elde edilen bilgidir. İlgili bilgi, tespitleri ve tavsiyeleri destekler ve görev amaçları ile tutarlıdır. Faydalı bilgi, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım eder.

2320 – Analiz ve Değerlendirme

İç denetçiler, vardıkları kanaatleri ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmak zorundadır.

2330 – Bilgilerin Kayıtlı Hâle Getirilmesi

İç denetçiler, görev sonuçlarına dayanak teşkil eden yeterli, ilgili, güvenilir ve faydalı bilgileri kayıtlı hale getirmek zorundadır.

2330.A1 – İç Denetim Yöneticisi, görev kayıtlarına erişimi kontrol etmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, gerektiğinde, bu kayıtları kurum dışı taraflara vermeden önce, üst yönetimin ve/veya hukuk danışmanının onayını almak zorundadır.

2330.A2 – İç Denetim Yöneticisi, her bir kaydın saklandığı ortama bağlı olmaksızın, görev kayıtlarının saklanmasına ilişkin esasları belirlemek zorundadır. Bu esaslar, kurumun temel ilkelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

2330.C1 – İç denetim yöneticisi, danışmanlık görevi kayıtlarının tutulması, saklanması ve kurum içi ve dışı taraflara sunulmasını düzenleyen politikalar belirlemek zorundadır. Bu politikalar, kurumun düzenlemelerine, ilgili mevzuata ve diğer gereklere uygun olmak zorundadır.

2340 – Görevin Gözetim ve Kontrolü

Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetilmek ve kontrol edilmek zorundadır.

Yorum:

İstenen gözetim ve kontrolün derecesi, iç denetçilerin yeterlik ve tecrübesine ve görevin karmaşıklığına bağlıdır. İç denetim yöneticisinin, -iç denetim faaliyeti tarafından veya iç denetim faaliyeti için yapılmış da olsa-, görevin gözetlenme ve kontrol edilmesi konusunda genel sorumluluğu bulunmaktadır, ancak gözden geçirmenin yerine getirilmesi için iç denetim faaliyetinin uygun bir şekilde tecrübeli elemanlarını görevlendirebilir. Gözetim ve kontrole dair uygun deliller, kayıtlı hale getirilir ve muhafaza edilir.

2400 – Sonuçların Raporlanması

İç denetçiler, görev sonuçlarını raporlamak zorundadır.

2410 – Raporlama Kıstasları

Raporlamalar, görevin hedeflerini, kapsamını ve sonuçlarını içermek zorundadır.

2410.A1 Görev sonuçlarının nihai iletişimi, uygulanabilir sonuçları, yanı sıra uygulanabilir tavsiyeleri ve/veya aksiyon planlarını içermek zorundadır. Uygun olan yerlerde, iç denetçinin görüşü de sağlanmalıdır. Görüş üst

yönetim, kurul ve diğer paydaşların beklentilerini dikkate almak ve yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmek zorundadır.

2410.A2 – İç denetçiler, görev raporlamalarında başarılı performansı da göstermeye teşvik edilir.

2410.A3 – Görev sonuçları kurum dışındaki taraflara bildirilirken, söz konusu bildirim, sonuçların dağıtımı ve kullanımı konusundaki sınırlamaları da içermek zorundadır.

2410.C1 – İlerlemenin ve danışmanlık görevlerinin sonuçlarının raporlanmasının, şekil ve içeriği görevlendirmenin niteliğine ve müşterinin ihtiyaçlarına bağlı olarak, değişir.

Yorum:

Görüşler, üstlenilen (denetim) görevinin düzeyine göre, derecelendirmeleri, sonuçları veya sonuçların değerlendirmesini kapsayabilir. Böyle bir denetim görevi belirli bir süreç, risk veya işletme birimine ilişkin kontrollerle ilgili olabilir. Böyle görüşlerin oluşturulmasında, görev sonuçlarının ve bunların öneminin göz önüne alınması gerekir.

2420 – Raporlamaların Kalitesi

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmak ve zamanında sunulmak zorundadır.

Yorum:

Doğru raporlamalar, hatalardan veya çarpıtmalardan uzaktır ve altında yatan gerçeklere sâdiktir. Objektif raporlamalar, âdil, tarafsız ve önyargısızdır ve bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucudur. Açık raporlamalar, kolayca anlaşılabilir ve mantıklıdır, gereksiz teknik kelimelerden kaçınır ve bütün önemli ve ilgili bilgiyi sağlar. Özlü raporlamalar, konuyu doğrudan anlatır ve gereksiz ayrıntılardan, tekrarlardan ve lâf kalabalığından kaçınır. Yapıcı raporlamalar, görev müşterisine ve

kurumuna yardımcıdır ve gerekli olan yerlerin iyileştirilmesine yol gösterir. Tam raporlamalar, hedef kitleye zaruri olan hiç birşeyden mahrum değildir; bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlemleri içerir. Zamanında raporlamalar, sorunların önemine bağlı olarak, yönetimin gerekli düzeltici tedbiri almasını sağlayacak bir şekilde tam zamanında yapılan ve yararlı raporlamalardır.

2421 – Hata ve Eksiklikler

Eğer nihaî raporlama önemli bir hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletmek zorundadır.

2430 – “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’na Uygun Olarak Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması

Görevin “*Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun olarak gerçekleştirildiğini*” belirtebilmek yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse uygundur.

2431 – Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması

Etik Kurallara veya *Standartlara* aykırılık belli bir görevi etkilediğinde, görev sonuçları raporlanırken şu hususlar özel durum olarak açıklanmak zorundadır:

- Tam olarak uygunluğun sağlanamadığı Etik Kuralları veya Standart(lar)’a ilişkin ilkeler ve davranış kuralları.
- Aykırılığın sebepleri.
- Aykırılığın göreve ve görev sonuçlarının raporlanmasına etkisi

2440 – Sonuçların Dağıtımı

İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara dağıtmak zorundadır.

Yorum:

İç Denetim Yöneticisi, nihai görev raporunun yayımlanmadan önce gözden geçirilmesinden ve onaylanmasından ve kime ve nasıl dağıtılacağına karar verilmesinden sorumludur. İç Denetim Yöneticisi bu görevi delege ettiği durumda bile, bu konudaki sorumluluğu üstlenmeye devam etmektedir.

2440.A1 – Görev sonuçlarının öngördüğü tedbirlerin alınmasını sağlayabilecek taraflara, nihaî görev sonuçlarının raporlanmasından İç Denetim Yöneticisi sorumludur.

2440.A2 – İç Denetim Yöneticisi, aksi kanunî, hukukî düzenlemelerle emredilmediği takdirde, görev sonuçlarını kurum dışındaki taraflara iletmeden önce, kuruma doğabilecek muhtemel riskleri değerlendirmek, uygun olduğu şekilde üst yönetim ve/veya hukuk danışmanı ile istişare etmek ve sonuçların raporlanmasını, kullanımını kısıtlayarak, kontrol etmek zorundadır.

2440.C1 – İç Denetim Yöneticisi, danışmanlık görevlerinin nihaî sonuçlarının müşterilere raporlanmasından sorumludur.

2440.C2 – Danışmanlık görevleri sırasında, yönetim, risk yönetimi ve kontrol sorunları tespit edilebilir. Bu sorunlar, kurum için önemli hâle gelmez üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna bildirilmek zorundadır.

2450 – Genel Görüşler

Bir genel görüş yayımlanırken, Kurumun stratejileri, hedefleri ve riskleri ve üst yönetim, yönetim kurulu ve diğer paydaşların beklentilerinin dikkate alınması zorunludur. Genel görüşün yeterli, güvenilir, ilgili ve yararlı bilgi ile desteklenmesi zorunludur.

Yorum:

İletişim şunları içerir:

- *Görüşün ait olduğu zaman dönemini içerecek şekilde görevin kapsamı, □ Kapsam sınırlamaları,*
- *Diğer güvence sağlayıcılar da dâhil olmak üzere bütün ilgili projelerin dikkate alınması □ Görüşü destekleyen bilginin özeti,*
- *Genel görüşün oluşturulmasında temel olarak kullanılan risk veya kontrol çerçevesi ya da başka ölçütler,*
- *Varılan genel görüş, yargı veya sonuç.*

Olumsuz bir genel görüşün nedenlerinin açıklanması zorunludur.

2500 – İlerlemenin Gözlenmesi

İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır.

2500.A1 – İç Denetim Yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uyguladığından veya üst yönetimin, gerekli tedbiri almamasının riskini üstlenmeyi kabul ettiğinden emin olmak ve gelişmeleri gözlemek amacıyla yönelik bir takip süreci kurmak zorundadır.

2500.C1 – İç denetim faaliyeti, müşterileriyle mutabık kalındığı ölçüde, danışmanlık görevlerinin sonuçlarının akıbetini gözlemek zorundadır.

2600 – Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi

İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiği sonucuna vardığında, konuyu üst yönetimle tartışmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi konunun çözümlenmediğine hükmederse, konuyu denetim komitesi ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır.

Yorum:

Yönetim tarafından kabul edilen riskin belirlenmesi, yönetimin daha önceki denetim görevleri veya diğer yöntemlerin sonuçlarına istinaden aldığı aksiyonların başarısının, güvence veya danışmanlık görevleri aracılığıyla gözlemlenmesiyle izlenebilir. Riskin çözümlenmesi İç Denetim Yöneticisi'nin sorumluluğunda değildir.

Terimler Sözlüğü**Bağımsızlık (Independence)**

İç denetim faaliyetinin, iç denetim sorumluluklarını yansız bir şekilde yerine getirme yeteneğini tehdit eden koşullardan özgür olmasıdır.

Bilgi Teknolojileri Kontrolleri (Information Technology Controls)

Uygulamalar, bilgiler, altyapı ve insanlar gibi bilgi teknolojileri altyapısı üzerinde sağladığı genel ve teknik kontroller yanında işin idaresini ve yönetişimini destekleyen kontrollerdir.

Bilgi Teknolojileri Yönetişimi (Information Technology Governance)

Kurumun bilgi teknolojisinin organizasyonun stratejileri ve amaçlarının desteklemesini sağlayan liderlik, örgütsel yapılar ve süreçlerden oluşur.

Danışmanlık Hizmetleri (Consulting Services)

Her hangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişarî faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir.

Değer Katmak (Add Value)

İç denetim faaliyeti tarafsız ve uygun güvence sağladığında, örgüte (ve onun paydaşlarına) değer katar ve yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkililiğine katkıda bulunur.

Denetim Komitesi (Audit Committee)

Denetim Komitesi, Türk Ticaret Kanunu'ndaki Denetim Kurulu'ndan farklı olup yönetim kurulunun komitelerinden biridir. Aslı işlevi, muhasebe, denetim, iç kontrol sistemi ve mali raporlama uygulamaları ile ilgili olarak yönetim kuruluna gözetim görevinde yardımcı olmaktır. Yönetim kurulunun onayına bağlı olarak, denetim komitesi yönetim kurulunun mali ve/veya iç denetim konularında bilgili bağımsız üyelerinden oluşur.

Dış Hizmet Sağlayıcısı (External Service Provider)

Belli bir alanda uzmanlık seviyesinde bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan kurum dışından kişi veya şirketlerdir.

Etik Kuralları (Code of Ethics)

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)'nın Etik Kuralları, iç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili İlkeler ve iç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan Davranış Kurallarıdır. Etik Kuralları iç denetim hizmeti veren tüm kurum ve kişileri bağlar. Bu kuralların amacı, evrensel anlamda iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir.

Genel Görüş (Overall Opinion)

İç Denetim Yöneticisi tarafından sağlanmış, genel kapsamda, organizasyonun yönetişim, risk yönetimi ve/veya kontrol süreçleri konusunda not, sonuç ve/veya diğer sonuç tanımlarıdır. Genel görüş, İç Denetim Yöneticisi'nin belirli bir

zaman dilimi içerisindeki birkaç denetim görevi ve diğer aktiviteleri temel alarak oluşturduğu mesleki muhakemesidir.

Gereklidir (Should)

Standartlarda, meslekî muhakeme yürütülürken, somut olayın şartları bir standarttan sapmayı haklı göstermediği müddetçe, standarda uyum gerekliliğini vurgulamak için “gereklidir” kelimesi kullanılmıştır.

Görev (Engagement)

İç denetim, kontrol öz değerlendirme incelemesi, suiistimal incelemesi veya danışmanlık gibi belirli iç denetim işi, vazifesi veya gözden geçirme faaliyetidir. Bir görev, çok sayıda işten veya belirli amaçlara ulaşmayı amaçlayan faaliyetlerden oluşabilir.

Görev Amaçları (Engagement Objectives)

İç denetçi tarafından geliştirilen, niyetlenen görev amaçlarını tanımlayan geniş ifadelerdir.

Görev İş Programı (Engagement Work Program)

Görev planını gerçekleştirmeye yönelik hazırlanan ve bir görev sırasında takip edilmesi gereken prosedürleri sıralayan bir belgedir.

Görev Özelinde Görüş (Engagement Opinion)

Her bir iç denetim görevinin hedef ve kapsamına ilişkin belirlenen puanlama, sonuç ve/veya diğer sonuç tanımları.

Güvence Hizmetleri (Assurance Services)

Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla delillerin objektif bir şekilde incelenmesidir.

Mali yapıya, performansa, mevzuat ve düzenlemelere uyuma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ihtimam denetimine (due diligence; ayrıntılı durum tespit çalışması) yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir.

İç Denetim Faaliyeti (Internal Audit Activity)

Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değer katmak için tasarlanan bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayan birim, bölüm, danışman ekibi veya diğer uygulamacılardır. İç denetim faaliyeti, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç Denetim Mesleki Uygulaması İçin Temel İlkeler

İç Denetim Mesleki Uygulaması için Temel İlkeler Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi için temel oluşturur ve iç denetimin etkinliğini destekler.

İç Denetim Yöneticisi (Chief Audit Executive)

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin iç denetim yönetmeliğine ve Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin zorunlu unsurlarına uygun şekilde yönetilmesinden üst düzeyde sorumlu bir kişinin rolünü tarif eder. İç denetim yöneticisi veya iç denetim yöneticisine raporlama sorumluluğu bulunanlar Sertifikalı İç Denetçi veya uygun mesleki sertifika veya unvanlara sahip olacaklardır. İç denetim yöneticisinin spesifik görev unvanı ve/veya sorumlulukları kurumdan kuruma farklılık gösterebilir.

İhlâller (Impairments)

Kurum içi bağımsızlığı ve bireysel objektifliği bozabilecek ihlâller, şahsî menfaat çatışmalarını, kapsam sınırlamalarını, kayıtlara, personele ve eşyalara erişim kısıtlamalarını ve kaynak (fonlama) kısıtlamalarını içerir.

Kontrol (Control)

Kontrol, yönetimin, denetim kurulunun, yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riski yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir.

Kontrol Ortamı (Control Environment)

Yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulunun, kurum içi kontrolün önemine ilişkin tutum ve davranışlarıdır. Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin ana amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapı ve disiplini sağlar. Kontrol ortamı aşağıdaki unsurları içerir:

- Dürüstlük ve etik değerler
- Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı
- Teşkilât yapısı
- Yetki ve sorumluluk dağıtımı
- İnsan kaynakları politikası ve uygulaması
- Çalışanların yetkinliği

Kontrol Süreçleri (Control Processes)

Riskin, bir kurumun kabul etmek isteyeceği seviyede kalması gayesiyle tasarlanan ve işletilen kontrol çerçevesinin bir parçası olan faaliyet, politika ve prosedürlerdir (hem otomatik hem manüel).

Kurul (Board)

Kurumun faaliyetlerini yönetmek ve/veya gözetmekle sorumlu olan ve üst yönetime sorumluluk verebilen en yüksek yönetim organıdır (örneğin, yönetim kurulu, idare heyeti veya mütevellî heyeti). Yönetişim düzenlemeleri bölge ve sektörler arasında farklılık gösterse de, genellikle Kurul yönetimde olmayan üyelerden oluşur. Eğer böyle bir kurul mevcut değilse, *Standartlar*'da yer alan "kurul" kelimesi kurumun yönetiminden sorumlu grubu veya kişiyi ifade eder.

Ayrıca, *Standartlar*'da yer alan "Kurul" yönetim organının yetkilerini devrettiği bir komite ya da organa da tekabül edebilir(örneğin denetim komitesi).

Menfaat/Çıkar Çatışması (Conflict of Interest)

Kurumun çıkarına olmayan veya menfaatine görünmeyen herhangi bir ilişkidir. Menfaat çatışması, kişinin sorumluluklarını ve görevlerini objektif bir şekilde yerine getirmesini olumsuz etkiler.

Objektiflik (Objectivity)

Objektiflik, iç denetçilerin görevlerini, iş sonucunda çıkan ürüne gerçekten ve dürüst bir şekilde inanacakları ve bu ürünün kalitesinden önemli bir taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel tutumdur. Objektiflik, iç denetçilerin, denetim konularına ilişkin karar ve yargılarını, başkalarınıninkilere bağlamamalarını gerektirir.

Önem (Significance)

Büyüklik, yapı, netice, tesir ve ilişki gibi nicel ve nitel etmenleri de içeren, bir durumun dikkate alındığı konu içindeki göreceli değeridir. Mesleki muhakeme, ilgili amaçlar çerçevesinde, konuların önemini değerlendirmede iç denetçilere yardım eder.

Risk (Risk)

Amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimalidir. Risk, söz konusu etki ve olasılık cinsinden hesaplanır.

Risk İştahı (Risk Appetite)

Kurumun kabul etmeye istekli olduğu risk seviyesidir.

Risk Yönetimi (Risk Management)

Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir.

Standart (Standard)

Geniş bir iç denetim faaliyet sahasının gerçekleştirilmesiyle ve iç denetim performansının değerlendirilmesiyle ilgili gerekleri tanımlayan ve IIA İç Denetim Standartları Kurulu tarafından yayınlanan meslekî bir beyandır.

Suiistimal (Fraud)

Hile, sahtekârlık, emniyeti kötüye kullanma ile nitelendirilebilecek hukuk dışı fiillerdir. Bu fiiller, sadece şiddet tehdidi veya fizikî güç kullanımının gerçekleştirilmesine bağlı değildir. Suiistimaller para, mal veya hizmet sağlamak, hizmet kaybindan veya ödeme yapmaktan kaçınmak veya şahsıyla veya işle ilgili bir avantaj elde etmek amaçlarıyla çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir.

Tarafsızlık

İç denetçilerin denetim görevlerini, çalışmalarının ürününe inanarak ve kalitesinden ödün vermeksizin yapmalarına izin veren, yansız bir zihinsel tutumdur. Tarafsızlık iç denetçilerin denetim konusundaki yargılarını başkalarınınkine bağlı kılmamalarını gerektirir.

Teknoloji Tabanlı Denetim Teknikleri (Technology-based Audit Techniques)

Genel denetim yazılımı, test verileri üreten programlar, bilgisayarlı denetim programları, özel denetim yazılım uygulamaları, bilgisayar destekli denetim teknikleri (BDDT – CAATs) gibi otomatik denetim araçları.

Uluslararası Meslekî Uygulama Çerçevesi (IPPF)

IIA'in çıkarıp ilân ettiği iç denetim kılavuzunun kavramsal çerçevesi. Kılavuz birisi "zorunlu", diğeri "tavsiye edilen" nitelikte olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır.

Uyum/Uygunluk (Compliance)

Plan, prosedür, kanun, düzenleme, sözleşme ve diğere gereklere bağlılıktır.

Yeterli Kontrol (Adequate Control)

Yeterli kontrol, yönetimin planlama ve organizasyonu, risklerin etkin bir şekilde yönetileceğine ve kurumun hedef ve amaçlarına verimli ve ekonomik bir şekilde ulaşılacağına dair makul bir güvence sağlayacak tarzda yapmasıyla var olabilir.

Yönetişim/Kurumsal Yönetim (Governance)

Üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir.

Yönetmelik (Charter)

İç denetim faaliyetinin yönetmeliği, iç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarını tanımlayan resmî nitelikte yazılı bir belgedir. Yönetmelik (a) iç denetim faaliyetinin kurum içindeki konumunu belirlemeli, (b) denetim görevlerinin yerine getirilmesi için gereken kayıtlara, personele, demirbaşlara ve ilgili mahallere erişim yetkisini düzenlemeli ve (c) iç denetim faaliyetlerinin kapsamını tanımlamalıdır.

Zorundadır (Must)

Standartlarda kayıtsız şartsız bir gerekliliği vurgulamak için „zorundadır“ kelimesi kullanılmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akgünç Ö. 2011, Mali Tablolar Analizi, Kitap, *Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 14. Baskı*, 1-696

ASO 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Kitapçık, Ankara Sanayi Odası*, 1-11

Brown S. A. 1999, Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business, *Kitap, 1. Baskı, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA*, 1-376

Deniz, E. 2009, Otomotiv Sektör Raporu, Kitap, *Europe Enterprise Network, European Commission Enterprise and Industry*, 1-31

Elçi Ş. 2014, İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı, Kitap, *İNOMER Rekabet ve Kalkınma*, 1-57

Federman B. 2009, Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, *Optimizing Performance, and Increasing Loyalty, Kitap, John Wiley & Sons, New York, ABD*, 1-242

HBE (Harvard Business Essentials) 2015, Yöneticinin El Kitabı, Kitap, *Harvard Business Press – İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul*, 3. Basım, 1-336

İzören A. Ş. 2016, İş Yaşamında 100 Kanguru, *Kitap, Elma Yayınevi, Ankara*, 1-256

Jensen S., Kohn C., Rilea S., Hannon R., Howells G. 2007, Emotional Intelligence - A Literature Review, Kitap, *University of the Pacific Department of Psychology*, 1-134

Kaya İ. 2009, Müşterinize Dokunmanın 375 Yolu - Pazarlama Bi' Tanedir! (Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi), *Kitap, IV. Dijital Baskı*, 1-385

Levy S. 2011, In The Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives, Kitap, *Simon & Schuster, New York, ABD*, 1-432

MEB 2012, Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri - Örgüt İletişimi, Kitap, *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı*, 1-64

OECD/Eurostat 2005, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Kitap, 3. Baskı, *OECD Publishing, Paris*, 1-166

Paşaoğlu D., Tokgöz N., Şakar N., Özler N. D. E., Özalp İ. 2013, Yönetim ve Organizasyon, Kitap, *Anadolu Üniversitesi*, 1. Baskı, Yayın No: 2944, 1-206

Roslewicz, T. D. (1994). The Audit Process, Kitap, *USA Department of Health & Human Services, Office of Inspector General, Office of Audit Services*

Tuncel H. T. 2011, Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma, *Kitapçık, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya*, 1-8

UNDG 2011, Result-Based Management Handbook, Kitap, *United Nations Development Group*, 1-68

Uzunçarşılı Ü., Toprak M., Ersun O. 2000, Şirket Kültürü ve İş Presipleri, Kitap, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2000-4*, 1-167

Sürelî Yayınlar

Alshahrani M. S. S., Alshahrani B. S. Z., Alshahrani A. S. A. 2015, Building an Effective Customer Relationship System (CRM): Saudi Credit Bank Employees Perception of Service Quality, *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1.7, 60-65

Akova O. Işık K. 2008, Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.1, 17-44

Aktan C. C. 2008, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2008, 4-21

Aktuğlu I. K., Temel A. 2006, Tüketici Markaları Nasıl Tercih Ediyor, (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 43-59

Altınay A., Mercan N., Aksanyar Y., Sert S. 2012, İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4.1, 13-19

Altun A. 2008, Türkiye’de Medya Okuryazarlığı, *İlköğretmen Eğitimci Dergisi*, 16, 30-34

Asunakutlu T. 2006, Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması - Turizm Sektöründe Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8.4, 16-33

Atak M., Atik İ. 2007, Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3.1, 63-70

Atıcı, M. (2001). Yüksek ve Düşük Yetkinlik Düzeyine Sahip Öğretmenlerin Sınıf Yönetim Stratejileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 483-499.

Aydemir M. 2014, Medyada Şiddetin Dönüşümüne Bilinçaltı Etki Yöntemleri Ve “Mutlu Şiddet” İlişkisi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16.1 (Özel Sayı), 166-170

Aykan E. 2004, Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 213-224

Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26.1, 7-16.

Bakan İ. 2008, "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 14, 1-28

Balay R. 2004, Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37.2, 61-82

Berberoğlu M., Sağlam B. 2010, Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2, 102-118

Bezirci, M., Karasioğlu F. (2011). Türkiye’de Denetimin Tarihsel Gelişimi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 573-589

Bhardwaj A., Punia B.K. (2013), *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2.5, 70-84

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1.2, 13-20.

Bozgeyikli, H. (2004). Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 221-234.

Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Carpenter M., Bauer T., Erdoğan B. (2012), *Management Principles*, <http://2012books.lardbucket.org/> , Erişim Tarihi: 25.10.2016

Cartwright S., Cooper C. L. 1995, Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues?, *Personnel Review*, 24.3, 32-42

Conant J. S., Mokwa M. P., Varadarajan P. R. 1990, Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, 11, 365-383

Çalışkan, R. (2015). Osmanlı Devletinden Cumhuriyet Dönemine Yüksek Denetim Olgusu ve Gelişim Süreci, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12.32, 57-75

Çetinkaya, M. (2009a). Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11.2, 219-239.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetmel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-16.

Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetmel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41.1, 142-161.

Chakravarthy B. S. 1982, Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, *Academy of Management Review*, 7.1, 35-44

Çiftçi, M. ve Öztürk, U.C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13.25, 145-172.

Cripe E. J. (2002), 31 Core Competencies Explained, *Workforce Magazine*, 3 Eylül 2002, <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained>, Erişim Tarihi: 03 Mart 2015

Dalak G. (2000), Denetim ve Kalite Denetimi, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 1.1, 1-15

Delicebey M., Günbeyi M. 2013, Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27.1, 209-239

Demir C., Yılmaz M. K. 2010, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.1, 69-88

Demirbolat A. O. 1999, Yönetici ve Empatik Yaklaşım, *Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 14.114, 82-85

Demirhan, D. 2002, İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2.2, 117-124.

Dulewicz V, Higgs M. 2000, Emotional intelligence – A review and evaluation study, *Journal of Managerial Psychology*, 15.4, 341-372

Dyer J. H., Gregersen H., Christensen C. M. 2009, Entrepreneurship - The Innovator's DNA, *Harvard Business Review*, Aralık 2009

Emhan A. 2009, Risk Yönetimi ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23.3, 209-220

Erdem F. 2001, Girişimcilerde Risk Alma Eğitimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 43-61

Ereş F. 2004, Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29

Erkuş A., Tabak A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 397-418

Etkinda M., Kenettb R. S., Shafrirc U. 2010, The Evidence-Based Management of Learning: Diagnosis And Development of Conceptual Thinking With Meaning Equivalence Reusable Learning Objects (MERLO), *Bildiri - International Conference on the Teaching of Statistics ICOTS-8 / Data and Context in Statistics Education: Towards an Evidence-Based Society / Lubliyana, Slovenya*, 11-16 Temmuz 2010, 1-18

Gandz J. 2009, Compelling Visions: Content, Context, Credibility and Collaboration, *IVEY Business Journal*, Mart/Nisan 2009

Goodman T. 2016, Initiative, *Forbes Book of Quotations: 10,000 Thoughts on the Business of Life*, Hachette İngiltere

Goyal R. 2012, Management in India: Grow from an Accidental to a successful manager in the IT & knowledge industry, *Pack Enterprice*, Mayıs 2012

Güçlü N. 2001, Zaman Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 87-100

Güçlü N. 2003, Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23.2, 61-85

Güllüce A. Ç., İşcan Ö. F. 2010, Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5.2, 7-29

Gümüş İ. 2015, Kutadgu Bilig'de Zakâ Kavramı, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10.16, 593-604

Güneş F. 2003, Okuma–Yazma Öğretiminde Cümlenin Önemi, *TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi*, 13, 39-48

IAA (2016), Uluslararası İç Denetim Standartları (Revizyon Ekim 2016), <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, Erişim Tarihi: 21.10.2016

İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö.F. (2014). Analitik Hiyerarşik Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28.4, 55-78.

İraz R. 2005, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19.1, 243-258

İraz R., Yıldırım E., 2004, İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 79-95

Jiménez-Jimenez D., Sanz Valle R., Hernandez-Espallardo M. 2008, Fostering innovation, *European Journal of Innovation Management*, 11.3, 389–412

Kahya M., Berk U. 2014, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Vekalet Kuramı ve Yönetici Seçimi, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Konya/Selçuk Üniversitesi, 1-9

Kaplan R. S., Norton D. P. 2008, Mastering The Management System, *Harvard Business Review (Reprint)*, 1-17

Karip E. 1998, Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4.8, 1-23

Kılıç M., Erkan V. 2006, Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93

Koçel T. 2001, İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul, 1-860

Korkmaz A. Ç., Keçecioglu T. 2014, Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10.22, 155-171

Kurudayıoğlu M., Tüzel S. 2010, 21. Yüzyıl okuryazarlık Türleri, Değişen Metin Algısı ve Türkçe Eğitimi, *TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi*, 28, 283-298

Lee Teck-Heang, Azham Md. Ali (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4.12, 1-8

Lin H., McDonough E. F. 2011, Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58.3, 497-509

Martina, K., Hana, U. ve Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge Based Organizations, *Journal of Competitiveness*, 4.1, 129-142.

Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çokuluslu Bir Firma Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 15.2, 155-174.

Oracle 2012, Goal Setting: A Fresh Perspective, An Oracle White Paper, <http://www.oracle.com/us/media1/goal-setting-fresh-perspective-ee-1679275.pdf>, Erişim Tarihi: 27.10.2016

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri, *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

Özkul G. 2007, Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12.3, 343-366

Paliszkievicz J. 2012, Orientation On Trust And Organizational Performance, *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*, 202-212

Quigley J. V. 1994, Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it, *Business Horizons*, 37.5, 37-41

Rivenbark, W.C. ve Jacobson, W.S. (2014). Three Principles of Competency-Based Learning. Mission, Mission, Mission, *Journal of Public Affairs Education*, 20.2, 181-192.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M.K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices, *Human Resource Management*, 41.3, 309-324.

Schomaker P. 2012, 6 Ways to Become a Credible Leader and Team, Inc. Dergisi, 16 Ekim 2012

Searcy D., Woodroof J., Behn B. (2003), Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Konferans tarihi 6-9 Ocak 2003

Smart B. D., 1998, *Topgrading: How Leading companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, New York

Şahin A. 2007, Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, 152, 81-102

Şahin Ö. 2008, İş Hayatında Özgüven, <http://www.kendinigelistir.com/is-hayatinda-ozguven>, Erişim Tarihi: 02.11.2016

T.C. Sayıştay Bşk., <http://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&CategoryId=10> , Erişim Tarihi: 08.08.2016

Tabakoğlu A., Taşdirek O. Ç. (2015), Osmanlıda Mâlî Denetimin Kurumsal Gelişimi - Maliye Teftiş Heyetinin Kuruluşu, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13.2, 91-113

Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8.2, 233-266.

Temizkan M. 2010, Türkçe Öğretiminde Yaratıcı Yazma Becerilerinin Geliştirilmesi, *TÜBAR (Türklük Bilim Araştırmaları) Dergisi*, 27, 621-643

Tikici M., Türk M. 2003, İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.3, 27-48

Timurçin D., Genç K. 2014, Değerlendirme Kavramı ve KOBİ'lere Yönelik Devlet Desteklerinin Değerlendirilmesinin Önemi, *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 1.2, 31-84

Umay A. 2003, Matematiksel Muhakeme Yeteneği, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 234-243

UNESCO 2006, Understandings of literacy, *Education for All Global Monitoring Report*, UNESCO, 147-159

Ural A. 2001, Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.2, 209-219

Uzay, Ş., Tanç, A. ve Erciyes, M. (2008). Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Muhasebe Denetimi: Geçmişten Geleceğe, *Bu çalışma 20-24 Temmuz 2008 tarihinde İstanbul'da yapılan 12. Dünya Muhasebe Tarihçileri Kongresinde İngilizce olarak sunulmuştur.*

Ünal, Ö.F. (2013). Temel Yetkinlik Açığının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği), *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4.1, 129-146.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10.1, 43-56.

Verma V. K., 1998, Project Management Handbook, *The Project Management Institute, Josse Bass, San Francisco*, 353-376

Yalçın A., Adıgüzel F. G. 2014, Üst Düzey Yöneticilere Göre Konuşmanın Önemi: Bir Yönetici Nasıl Konuşmalı?, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 6.1, 27-52

Yanıklar C. 2010, Tüketim Kültürü, Kapitalizm ve İnsan İhtiyaçları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Tartışma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 34.1, 25-32

Yavuz Ç. 2010, İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5.2, 143-173

Yeloğlu H. O. 2004, İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları, *Ege Academic Review and Job Selection Design*, 115-124

Yıldırım M. C., Kaya A., Balay R., Yılmaz S. 2013, Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8.8, 2277-2289

Yılmaz A., Aslan S. 2002, Örgütsel Zaman Yönetimi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3.1, 25-45

Zargan, İnternet İngilizce Türkçe Sözlük, <http://www.zargan.com>, Erişim Tarihi: 03.11.2016

Zengin, C. (2014). Nitelikli İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Polis Eğitim Yönetimi Standartlarının Belirlenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14.3, 79-112.

Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

Akgöbek İ. 2011, Büyüme Stratejisi Olarak Şirket Birleşme ve Satın Almaları - Türk Perakende Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi - Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman*

Arı, O. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*

Çakrak, D. (2010). *Firma Yetkinliği ve Organizasyonel Öğrenme ile İlişkisinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çetinkaya, M. (2009b). Yönetimsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetimsel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*

Esba M. 2009, Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*, 1-152

Güler, N. 2010, Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Gülsoy B. 2007, İşletmelerde Yönetimsel Etkinlik ve Ölçümü, *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara*,1-137

Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.*

Hüner, D. B. (2014). Bağımsız Denetimde İç Kontrol ve İç Denetimin Rolü, *Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*

Kalfa Ç. 2011, Müzakere Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme, *Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-197*

Kurucuoğlu, Ü. (2010). Çokuluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları ve Yetkinlik Bazlı Mülakat Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Okay I. 1999, İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş Ve Uygulama Sonuçları, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1-185*

Yıldırım S. 2007, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, *Yüksek Lisan Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 1-49*

Yücebaş Ö. 2005, Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi - Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-152*

Web Siteleri

AÖF, Faaliyet (Çalışma) Kaldıracı, *Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları Web Sayfası, <http://notoku.com/faaliyet-calisma-kaldiraci>, Erişim Tarihi: 03.11.2016*

Business Insider, Web Sitesi, *<http://www.businessinsider.com/10-brands-that-committed-suicide-2013-3#circuit-city-2>, Erişim Tarihi: 24.11.2016*

Capital 2007, Şirketlerin Ömrü Daha da Kısalacak mı?, Capital Dergisi Web Sayfası, <http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi-haberdetay-4372>, Erişim Tarihi: 05.11.2016

DISC Akademi, Web Sitesi, <http://www.discakademi.com>, Erişim Tarihi: 05.11.2016

Eren D., 2012, KİGEM, Kişisel Gelişim Merkezi Web Sayfası, <http://www.kigem.com/ilk-izlenimin-etkisi-size-bagli.html>, Erişim Tarihi: 28.10.2016

Goleman D. 2013, Yeni Dönemde Odaklanma Taktikleri, Capital Dergisi Web Sayfası <http://www.capital.com.tr/yonetim/yeni-trendler/yeni-donemde-odaklanma-taktikleri-haberdetay-123>, Erişim Tarihi: 01.11.2016

İstanbulhospital.com, Stres Nedir, Web Sayfası, http://www.istanbulhospital.com.tr/post/stress-nedir_20, Erişim Tarihi: 03.11.2016

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM) Web Sayfası, <http://ismmmo.org.tr>, Erişim Tarihi: 10.08.2016

KİİBK (Kanada İş ve İşçi Bulma Kurumu Web Sayfası), <http://www.employeeservices.gov.sk.ca>, Erişim Tarihi: 05.03.2016

Shaya'a O., Islamic Management Model Functions of Management From Islamic Perspective, Web Sitesi <http://islamicstrategymangement.blogspot.com.tr/2010/11/shayaa-othman-model-of-islamic.html>, Erişim Tarihi: 25.10.2016

Surowlecki J. 2013, Where Nokia Went Wrong, The New Yorker Web Sitesi, <http://www.newyorker.com/business/currency/where-nokia-went-wrong>, 3 Eylül 2013, Erişim Tarihi: 25.11.2016

TDK, Türk Dil Kurumu Web Sayfası, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.11.2016

Vikipedi, Web Sitesi, <http://tr.wikipedia.org>, Erişim Tarihi: 02.11.2016