Bölüm 17

İÇ DENETİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Metin REYHANOĞLU - Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Kayahan TÜM - Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

GİRİŞ

2000'li yılların başlarında küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerde (Enron, Worldcom, Parmalat vd.) yaşanan finansal krizlerin nedenleri arasında söz konusu şirketlerin kontrol ve denetim yapılarındaki başarısızlıklarla birlikte kurumsal kültürün zayıf olması gösterilebilir.

Örgüt kültürü, genel olarak bir kurum içerisindeki tüm iş süreçlerinin gerçekleştirilmesine temel oluşturan davranış kalıpları olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü, bir kurumun her kademesindeki çalışanının paylaştığı etik ilkeleri, ahlaki değerleri, davranış normlarını, prensip ve kurallar gibi bir çok unsuru içeren bir kavramdır. Güçlü bir örgüt kültürü kurum çalışanlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda davranmasını kolaylaştıracaktır.

İç denetim, kurum içerindeki kontrol, risk ve yönetişim süreçlerini değerlendiren söz konusu süreçleri geliştirmek suretiyle kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir denetim türüdür. İç denetimin temel amacı kurum faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktır.

Kurum içerisinde gerçekleştirilen iç denetim faaliyeti ile örgüt kültürü arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişkinin temelini etik ilkeler, yazılı politika ve prosedür gibi örgüt kültürünün temel öğelerinin kurum çalışanların davranış ve tutumlarına yansıyıp yansımadığının değerlendirilmesi ihtiyacı oluşturmaktadır. Söz konusu örgütü kültürü unsurlarının çalışanların davranış ve tutumlara yansıtılmasındaki en önemli unsur iç denetimdir.

Ayrıca iç denetimin, kurum içerisinde çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği kontrol ortamını (çevresini) değerlendirmesi aynı zamanda örgüt kültürünün kurum içerisindeki işlerliğinin değerlendirilmesidir (Bircan, 2018, ss. 175-190).

ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile iç denetim arasındaki ilişkinin ve bu ilişkideki ana dinamiklerin varlığının tespit edilmesidir. Bu tespit, 1992 yılında kurulmasına rağmen Üniversitelerarası sıralamada hızlı şekilde ön sıralara çıkan Sakarya Üniversitesi örneği incelenmiştir. Sakarya Üniversitesi hâlihazırdaki birçok üniversiteden önce çeşitli kuruluşlara akredite olarak uluslararası olmaya çalışmıştır.

Bu amaçla nicel ve nitel olmak üzere iki aşamalı yöntem izlenmiştir. Nicel aşamada örgüt kültürünün tespitine yönelik anket tekniği uygulanırken, nitel aşamada da tespit edilen bu örgüt kültürünün varlığı teyit edilmiştir. İkinci aşamada ise üst yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakatlar yoluyla iç denetim ile örgüt kültürü ilişkisi keşfedilmeye çalışılmıştır.

LİTERATÜR

İç Denetim

Günümüz büyük ölçekli şirketlerde gerçekleşen iş süreçlerinin kontrolü ve değerlendirilmesinde kullanılan en önemli denetim mekanizmalarından birisi iç denetimdir. İç denetim, isminden de anlaşılacağı üzere, kurumun kendi bünyesinde çalıştırdığı, iç denetim konusunda mesleki bilgi ve deneyime sahip iç denetçiler tarafından icra edilir. İç denetim faaliyeti, kurumda gerçekleşen tüm iş süreçleriyle ilgili olduğu için iç denetim fonksiyonu çerçevesinde finansal, uygunluk, hile, performans, bilgi sistemleri gibi farklı türde denetimler yapılabilir. Örneğin kurum faaliyetlerinin kanun, düzenleme, politika, işletme içi konulan politika ve prosedürlere ne ölçüde uyulup uyulmadığının denetimi uygunluk denetimi, kurum varlıklarının korunması, finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği hem finansal hem de hile denetiminin konusuna girmektedir. Kurum faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin denetimi ise faaliyet denetimin kapsamındadır. Dolayısıyla iç denetim faaliyeti belirli konular açısından finansal, uygunluk, faaliyet, hile, örgüt kültürü denetimini ilgilendirmekte ve bu denetimleri destekleyici bir fonksiyona da sahip bulunmaktadır (Bircan, 2018, s. 175-190).

İlk olarak özel sektörde uygulama alanı bulan iç denetim, yaşanan gelişmeler ve günün ihtiyaçları doğrultusunda kamu sektöründe de uygulama olanağına kavuşmuştur. Bugün Türkiye'de birçok özel sektör kuruluşlarında (bankacılık, sigortacılık ve sermaye piyasalarında işlem gören şirketler vd.) kamu kurumlarında iç denetim kanuni bir zorunluluk olarak hayata geçirilmiştir.

Konuyla ilgili Türkiye'de yapılan düzenlemelerin başında 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu gelmektedir. Kanun'nun Yönetim Kurulu başlıklı ikinci bölümünde, yönetim ve temsil ile ilgili olarak düzenlenen madde 366'da "….(2) Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla yönetim kurulu üyelerin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir" denilmek suretiyle yönetim kurulunun işletmedeki faaliyetlerinin işleyişini izlemek üzere iç denetim amacıyla komite ve komisyonlar oluşturabileceğine değinilmiştir (Tüm ve Memiş, 2012, s. 178).

Yine aynı şekilde Yönetim kurulunun devredilmez görev ve yetkilerinin sayıldığı Madde 375'in (c) bendinde finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir iç denetim sisteminin ve bunu yapacak örgütün gösterilmiştir. Dolayısıyla şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan etkin bir iç denetim örgütüne ihtiyaç vardır. Bu şekilde iç denetimin gerekliliği ortaya konulmuştur (Doğrusöz, 2011, s. 491'den aktaran Tüm ve Memiş, 2012, s. 178).

Diğer taraftan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu yönetimimize iç denetim sistemi getirilmiştir. 5018 sayılı Kanun'un 63 ile 67 maddeleri arasında iç denetim ile ilgili hükümler düzenlenmiştir. 63. Madde de iç denetim ''*kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti"* şeklinde tanımlanmıştır (Tüm ve Memiş, 2012, s. 177).

Yukarıda belirtilen iç denetim tanımında birkaç unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Öncelikle iç denetim kurumu geliştiren ve ona değer bir faaliyettir. İç denetimin klasik geriye dönük denetim yerine ileriye yönelik, süreç odaklı, kurum varlıkların korunması ile risklere karşı önlemlerin alınması suretiyle kuruma değer katması beklenmektedir (Uzun, 2014, s. 61; Yurdakul, 2014, s. 544).

İç denetçinin fonksiyonel olarak bağımsız olması beklenir. Her ne kadar iç denetim birimi ve iç denetçi kurumun organizasyon şemasında yer almasına yani kurumun çalışanı olmakla birlikte, iç denetçinin hiçbir yönetim ve kontrol faaliyetine karışmaması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, iç denetçi denetlediği faaliyetlerden bağımsızdır. Bu durum iç denetim birimine yönetim ve kontrol sistemine ilişkin nesnel görüş oluşturma ve denetime tabi işlemlerin tarafsız ve etkin değerlendirilmesi imkanı verecektir. Dolayısıyla iç denetçi, yönetim sorumluluğuna giren herhangi bir iş yürütmez. Ama unutulmamalıdır ki, iç denetim yönetimden fonksiyonel olarak bağımsız olmakla birlikte idari anlamda bağımsız değildir faaliyetlerini üst yönetime raporlamaktadır (Yurdakul, 2014, s. 538).

İç denetimin diğer bir özelliği ise güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Güvence sağlama fonksiyonu, denetim faaliyetinin en klasik fonksiyonudur. Kurum-

lar, faaliyetleri sırasında çeşitli risklerle karşı karşıya geldikleri için bu risklere yönelik olarak etkili kontrol ve risk yönetim sistemleri ile kurumsal yönetim süreçlerini bünyelerinde oluşturmak zorundandırlar. İç denetim fonksiyonu çerçevesinde yapılan mali, uygunluk, sistem, bilgi teknolojileri ve performans denetimleriyle bu sistemlerin etkinliği ve verimliliği hususunda kurum üst yönetimine güvence verilmekte ve varsa sistemin aksayan yönleri hakkında üst yönetim bilgilendirilmektedir (Yurtsever, 2015, s, 538). İç denetimin diğer bir faaliyeti ise üst yönetime danışmanlıktır. İç denetçilerin, kurum içerinde yer alan risk yönetimi, kontrol sistemleri ve kurumsal yönetim süreçleri hakkında bilgi sahibi olması, bu sistemlerdeki aksaklıkları bilmesi, bunlara yönelik çözüm önerileri ile üst yönetime çok önemli katkılar sağlayabilir.

İç denetim, tanımda vurgulandığı üzere, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendiren ve geliştiren bir faaliyettir (Uzun, 2014, s. 63). Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel unsurlardan birisidir. Risk yönetimi çerçevesi kurmaktan yönetim sorumludur. İç denetim faaliyetinin kurumsal risk yönetimine ilişkin temel görevi, risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence vermektir. Risk yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ise; önemli risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi, uygun denetim risk cevaplarının bulunması ve personelin ve yönetim sorumluluklarını üstlenebilmelerine olanak sağlayacak şekilde ilgili risk bilgisinin kurum içi akışının zamanında sağlanması hususların iç denetçiler tarafından değerlendirilmesi neticesinde varılan yargıdır. Dolayısıyla iç denetim, kurumdaki kritik risklere odaklanarak mevcut faaliyetlerin bu riskleri yönetmedeki yeterliliğini gözden geçirmektedir (Yurdakul, 2014, s. 544).

Kurum içerisinde oluşturulan iç kontrol sistemi işletme amaçlarına ulaşılmasında çok önemli bir faktördür. Faaliyetlerin verimliliği, işletme varlıklarının korunması, yasal mevzuata uygunluğun sağlanması ve güvenilir bir finansal raporlama için kurum içerisinde etkin bir iç kontrol sistemi varlığı çok önemli bir gerekliliktir. İç denetimin diğer bir görevi ise kurum içinde oluşturan kontrol sisteminin yeterliliği hususunda güvence vermektir. Bu bağlamda iç denetim ve iç kontrol birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan kavramlardır. İş süreçlerine ve iş akışları içine yerleştirilen kontrollerin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığı, eksikliklerin neler olduğunu ve bu eksikliklere yönelik geliştirdiği öneriler ile iç denetim, kontrol sistemi hakkında üst yönetime güvence verir. İş süreç ve akışlarına yerleştirilen kontrollerin iç denetçiler tarafından düzenli bir şekilde gözden geçirilmesi kurum içerisinde hata, hile ve suiistimal gibi vakaların olma olasılığını, varlıkların kötüye kullanım riskini ve gelir kayıplarını azaltacaktır (Yurdakul, 2014, s. 544).

İç denetimin görevlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Yurdakul, 2014, s. 548):

- Temel risk alanlarını belirlemek ve risk yönetme konusundaki mevcut süreçlerin yeterliliğini ve etkinliğini gözden geçirmek,

- Bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini güvence altına alan kontrolleri ve bu bilgileri belirleyen, ölçen, sınıflandıran ve raporlayan araçları gözden geçirmek,
- Yönetim tarafından oluşturulmuş sistem ve süreçlerin; işlemler üzerinde etkisi olabilecek politika, plan, prosedür, kanunlar ve düzenlemelere uyumunu gözden geçirmek,
- Kaynakların kullanımında ekonomiklik, etkinlik ve verimliliği gözetmek ve
- Sonuçların saptanan hedeflerle uyumlu olup olmadığını ve projelerin planlandığı üzere yürüyüp yürümediği gözden geçirmektir.

Örgüt Kültürü

Kültür, ekonomik refahın önemli bir belirleyicisi olması (Arslan ve Ökten, 2010, s. 111) yanında örgüt performansının da önemli bir etkendir. Belirli bir örgütün neden başarılı veya başarısız olduğunu anlamak için nasıl çalıştığını anlamak, diğer örgütlerden hangi yönlerden ayrıştığını bilmek gerekir. Bunun yolu da örgüt kültürünü anlamaktır. Örgüt kültürü; örgütün çalışanları ve özellikle kurucusu veya ilk yöneticileri tarafından (Schein, 2004) zamanla oluşturulan, iş yapılış şeklini belirleyen ve çalışanların olaylara içinde bulunduğu örgütün kültürüne uygun tepki vermesi şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Her çalışanın kendisine rehberlik edecek ve hangi tutum ve davranışın uygun olacağına ve hangisinin önemli olduğunu (Pfister, 2009: s. 2) örgüt kültürü belirler. Değerler, yani çalışanların belli bir olaya, duruma karşı tutumları veya karşı davranışta bulunmasına yönelten hayata bakış açıları örgüt kültürünün temelini oluşturur.

Bir kurumun değerlerini pratiğe dökmesi örgütsel kültürünü tanımlar. Bu değerler, kısa zamanda değil uzun soluklu olarak oluşur ve çalışanları daha ilk örgüte girdiklerinden itibaren yönlendirir. Burada örgütün bulunduğu sektör yapısı, sektörün rekabet durumu, büyüklüğü ve sektör için yapılan düzenlemeler önemlidir. Örneğin ilgili örgüt, devlet kuruluşu ise, yüksek derecede devlet düzenlemelerine bağlı olacaktır.

Buna karşın örgüt kültürünü anlamlandırmak için literatürde yığınsal olarak çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunun sonucunda Tablo 1'de küçük bir örneği görülebilen çok çeşitli örgüt kültürü sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır. Tüm ve Reyhanoğlu'nun (2015), Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004, ss. 73-14), Barutçugil (2011, ss. 88-101), Deniz ve Özalp (2014: 69) ve Wright'den (2009) yararlanılarak yaptıkları sınıflamaya göre literatürde örgütsel kültür, çevresel faktörlerin etkisi, iletişim ve davranış tarzı, yapı ve işleyiş, rekabetçi değerler olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmaktadır.

Tablo 1. *Kültür Sınıflandırmaları*

Ele Alınış Şekli	Yazar	Boyutlar / Sınıflandırmalar
Çevresel Faktörlerin Etkisi	Hofstede (1980, 2011)	Belirsizliği Kabul Etme, Bireycilik/Kolektivist, Güç Mesafesi, Eril/Dişil, Kısa/Uzun Dönem Yönelimlilik, Hoşgörü/Kısıtlama
	Schwartz (1994)	Muhafazakârlık, Entelektüel Özerklik, Duygusal Özerklik, Hiyerarşi, Hâkimiyet, Eşitçilik, Uyum
	Denison ve Mishra (1995)	Dâhil olma, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon
	Ralston (1997)	Benzeşim, Ayrışma, Sinerji
İletişim ve Davranış Tarzı	Deal ve Kennedy (1982)	Yüksek/Düşük Risk Üstlenme, Hızlı/Yavaş Geri Bildirim
	Schein (2004)	Baskın Kültür, Alt Kültür
	Harrison (1972), Handy (1976)	Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü, Birey Kültürü
	Bourantas vd. (1990)	Kulüp Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü, Varoluşçu Kültür
	Pheysey (1993)	Başarı Kültürü, Rol Kültürü, Güç Kültürü, Destek Kültürü
	Kets de Vries ve Miler (1986)	Karizmatik Örgütsel Kültürler, Paranoid Kültürler, Çekinik Kültürler, İhtiyatlı Kültürler, Bürokratik Kültürler
	Sethia ve Glinow (1988)	İlgisiz Kültür, Dikkatli Kültür, Titiz Kültür, Tamamlayıcı Kültür
	Payne (1990)	Güçlü Kültür, Zayıf Kültür
	Kono (1992)	Canlı Kültür, Lider Eksenli Kültür, Bürokratik Kültür, Durağan Kültür, Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür
	Cooke ve Lafferty (1989)	Yapıcı Kültür, Pasif Savunma Kültürü, Agresif Defansif Kültür
Yapı ve İşleyiş	Jones (1983)	Üretken, Bürokratik, Profesyonel
	Quinn ve McGrath (1985)	Rasyonel Kültür, Gelişmeci Kültür, Uzlaşmacı Kültür, Hiyerarşik Kültür
	Goffee ve Jones (1996)	Şebekelenmiş, Çıkarcı, Toplumcu, Parçalı
	Schneider (1999)	Kontrol, İşbirliği, Yetenek, Yetişme
Rekabetçi Değerler	Miles vd. (1978)	Savunmacılar, Atılganlar, Analizciler, Tepkiciler
	Wallach (1983)	Bürokratik, Yenilikçi, Destekleyici
	Ouchi (1979; 1991); Macintosh (1985)	Bürokrasi, Klan, Pazar
	Camaron ve Quinn (1999; 2006)	Adhokrasi, Hiyerarşi, Klan, Pazar

Kaynak: Tüm ve Reyhanoğlu (2015, s. 398).

Son zamanlarda Hofstede (1980) ve Schwartz'ın (1994) liderliğini yaptıkları ve daha çok "değer" üzerinden bakan yazarlar iklim, coğrafi durum, tarihsel olarak fark-

lı kültürlerle etkileşimler gibi çevresel faktörleri etkisini hesaba katmaktadırlar. Bu yazarlar örgütten ziyade ulusal kültürü ön plana çıkarmaktadırlar. Deal ve Kennedy (1982), Harrison (1972) gibi yazarlar ise bir örgüt içindeki etkileşimi ve bu etkileşim sırasında çalışanların davranış tarzlarını temel almaktadırlar. Yazarların üçüncü tip konuyu ele alış biçiminde ise sistemin işleyişinin çalışanlara nüfus etmesi şeklinde bir bakış açısına sahiptirler. Bu bakış açısına yakın olan dördüncü tip yaklaşım olan rekabetçi yaklaşım, piyasa veya diğer örgütlerle olan etkileşim açısından üçüncü yaklaşımdan ayrışmaktadır. Bu yaklaşım örgütün yer aldığı piyasaya verdiği tepkinin örgütün değerlerini oluşturduğu varsayımını temel almakta olup Miles, Snow, Meyer ve Coleman (1978), Ouchi (1979) gibi yazarlar başlatmış olsalar da son zamanlarda Camaron ve Quinn'in (1999; 2006) çalışmaları ön plana çıkmakta ve diğer yazarlar tarafından sıkça yeniden işlenmektedir.

Cameron ve Quinn (1999; 2006), örgütsel kültürünü, esneklik ve dinamiklik, kararlılık ve kontrol, içsel odaklanma/ bütünleşme ve dışsal odaklanma/farklılaşma gibi dört değişkene dayanarak analiz etmiştir (Tablo 2). Bu değişkenler yoluyla oluşan matrisinden dört örgüt tipi ortaya çıkmaktadır: klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar örgüt türleridir. Ayrıca analizinde, örgütün liderlik biçimi, yönetim biçimi, bütünlük ölçütü, stratejik önem, başarı ölçütlerini de analize dahil etmiş ve bu dört örgüt tipinde farklılıkları göstermişlerdir.

Tablo 2. *Rekabetçi değerler modeli*

	Esnek ve Dinamik		
	KLAN	**ADHOKRASİ**	
İçe dönük ve Bütünleşme	**Odak:** İşbirliği **Liderlik:** Kolaylaştırıcı, rehber, takım kurucu **Değer yaratan öğe:** bağlılık, iletişim, gelişme **Etkililik varsayımı:** İnsan kaynağının geliştirilmesi ve katılım etkililiği sağlar.	**Odak:** Yaratıcılık **Liderlik:** İnovatör, girişimci, vizyoner **Değer yaratan öğe:** inofatif çıktılar, dönüşüm, çeviklik **Etkililik varsayımı:** İnovasyon, vizyon ve yeni kaynaklar etkililiği sağlar.	*Dışa dönük ve Farklılaşma*
	HİYERARŞİ	**PAZAR**	
	Odak: Kontrol **Liderlik:** Koordinatör, izleme, organize etme **Değer yaratan öğe:** yeterlik, zamana riayet, tutarlılık ve tek biçimlilik **Etkililik varsayımı: K**ontrol ve süreçleri yapabilecek liyakat etkililiği sağlar.	**Odak:** rekabet **Liderlik:** Israrcı, rekabetçi, gerçekleştirici **Değer yaratan öğe:** Pazar payı, amacın başarılması, karlılık **Etkililik varsayımı:** Saldırgan bir rekabet ve müşteri odaklılık etkililiği sağlar.	
	Kararlı ve Kontrol		

Kaynak: Cameron ve Quinn (2005).

Klanda örgüt işbirliğine odaklanmakta, bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanlarına bir rehber olmakta, çalışanların bağlılıklarına önem verici politikalar uygulanmaktadır. Klan tipi örgütün başarısının insan kaynağının geliştirilmesine dayanmaktadır. Adhokrasi tarzı bir örgütte odak nokta yaratıcılıktır. Bu yaratıcılığı hakim kılmak için liderler vizyoner ve girişimci bir yönelime sahiptirler. Piyasada var olabilmenin yolunun devamlı inovatif çıktılardan, öncü olmaktan geçtiğini, bunun içinde vizyon ve yeni kaynakları iyi kullanmak gerektiği belirtilmektedir. Çoğu devlet kuruluşunda hakim olan hiyerarşi kültürünün odak noktası kontrol olup yöneticiler daha çok izleme ve koordinasyon işlemini yaparlar. Aynı biçimde çalışma, tek düzelik, zamana riayet, yeterlik değer yaratan öğeler olup amaçlara ulaşmanın yolunun kontrolden geçtiğini varsayar. Sonuncu örgüt tipi ise pazar (piyasa olarak da geçmektedir) örgüt tipidir. Bu örgüt tipinde piyasada rekabet son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik örgütü yöneten liderler rekabetçi bir politika izlerler, devamlı diğer örgütlerle kendilerini kıyaslarklar. Bu kıyaslamada pazar payı, karlılık, hisse değeri gibi piyasa değerlerini öne çıkarırlar. Piyasada etkili bir örgüt olabilmenin yolunun saldırgan bir rekabet ve müşteri odaklılıktan geçtiğini düşünürler.

Türkiye'de Üniversitelerin örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Erdem, Adıgüzel ve Kaya'nın (2010) Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modelini temel alarak Fırat Üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmada mevcut durumda en yüksek ortalama ile hiyerarşi kültürünün olduğu gözlenmiştir. Mevcut durumda daha sonra pazar kültürünün geldiği görülmesine rağmen çalışanlar klan kültürünü ideal olarak görmektedir.

İç Denetim ile Örgüt Kültürü İlişkisi

İç denetim fonksiyonu kapsamı içerisinde gerçekleştirilen denetim türleri ve prosedürleri örgüt kültürünü yakından ilgilendirmektedir. İç denetim faaliyetlerinin büyük çoğunluğu örgüt kültürünü yakından ilgilendiren konular olan işletme yöneticileri ve çalışanları arasındaki bilgi akışı, uygunluk kontrolleri, işletme içi görüşme ve mülakatlar gibi prosedürler ve bu prosedürlerin değerlendirilmesini içermektedir (Bircan, 2018, s. 179).

İç denetim fonksiyonu, kurum içi iletişim ve etkileşimin sağlamasında üst yönetimin en önemli yardımcıdır. İç denetçilerin yapmış olduğu süreç analizleri ile iş akışlarının nasıl yürüdüğü, sorunların olup olmadığı, iş süreçleri arasındaki akışın sağlıklı işleyip işlemediği, kurum için yatay ve dikey bilgi akışında problem olup olmadığı tespit edilerek (Tuan ve Memiş, 2007, s. 87-99) örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

İç denetim fonksiyonu kapsamında yapılan uygunluk denetimleri ile örgüt kültüründeki zayıf noktalar ve bunların yaratabileceği riskler hakkında önceden ipucu verebilir (Bircan, 2018, s. 179). Etik ilkelere, işletme içi konulan kural ve prensiplere

kurum çalışanlarının ne ölçüde uyduğunu tespit etmek ve tespit edilen aykırılıkları üst yönetime bilgi aktarımını sağlamak amacıyla yapılan uygunluk denetimi etkin bir kontrol ortamının oluşmasına katkıda bulunacaktır.

İç denetim ve örgüt kültürü ilişkinin güçlenmesinde diğer bir unsur ise tepe yönetimle periyodik olarak yapılan düzenli toplantı ve mülakatlardır. İç denetim biriminin üst yönetimle düzenli aralıklarla yapılan toplantılarda kurumsal kültür dinamikleri (misyon, vizyon, değerler, davranış ve tutumlar) değerlendirilir, gözden geçirilir ve kontrol altına alınması sağlanır (Bircan, 2018, s. 180).

İç denetimin kurumun iç kontrol çevresine odaklanması ve değerlendirmesi örgüt kültürü açısından bir diğer ilişki alanıdır. İç kontrol sisteminin ne olduğu konusunda en yaygın tanım COSO (Committee of Sponsoring Organizations) komitesi tarafından 1992 yılında yapılmıştır. Bu tanıma göre iç kontrol kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personelince belirlenen ve işletmenin faaliyetlerle, raporlama ve uyum hedeflerine ulaşmasında makul bir güvence sağlamayı amaçlayan bir süreçtir (COSO, 1992'den aktaran Kurt ve Uçma, 2013, s. 83). "COSO İç Kontrol Modeli ve Bütünleşik Çerçevesi" kurumsal kültürün ölçülmesi ve değerlendirilmesi dolayısıyla denetimi için en temel kaynaktır. Kurumsal kültürle ilgili problemlerle iç kontrol sisteminin ilk bileşeni olan kontrol çevresinde (ortamı) başlamakta ve tüm organizasyonu etkilemektedir (Bircan, 2018, s. 184).

COSO'ya (1992) göre kontrol ortamı, üst yönetim tarafından kurum içi kontrolü sağlamak amacıyla oluşturduğu her türlü politika, yöntem, davranış, tutumumu ifade eder. Daha geniş şekilde kontrol ortamı; yönetim felsefesi ve yönetim tarzını, etik ilkeleri, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, insan kaynakları yönetimi gibi örgüt kültürüyle doğrudan ilişkili bileşenlerinden oluşur. Söz konusu bileşenler kurum içi iş yapılış şeklini belirleyen unsurlardır. İç denetimin temel görev alanlarından biri iç kontrol ortamına yönelik yapmış olduğu değerlendirmelerdir. Yapılan bu değerlendirmeler kontrol ortamındaki zayıflıkların ve risk alanlarının tespit edilmesi, bunlara yönelik üst yönetime bilgi akışının sağlanması ve gerekli önlemlerin alınması açısından önemli bir işlev görerek çalışanların kontrol bilincinin artmasına ve örgüt kültürünün güçlenmesine katkıda bulunur.

Sonuç olarak, kurum üst yönetimlerinin sorumlulukları yerine getirmesinde önemli bir işlem gören iç denetim biriminin kurum içerisinde güçlenmesi ve etkin hale gelmesi kurum kültürünün oluşması açısından da önemli bir rol üstleneceği düşünülmektedir. Bu rol; kurum planlarını hazırlanması ve bu planlarına uyumun denetimi, işletmede düzenli bir organizasyon yapısının kurulması (Tuan ve Memiş, 2007, s. 87-99), görev, yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması, birimler arasında iletişim ve eş güdüm sağlaması, etik ilkelerin denetimi gibi uygulamalarla ortaya çıkar.

YÖNTEM VE VERİLER

Araştırma kapsamı iç denetim ve örgüt kültürü olup iç denetimle birlikte ele alınan iç kontrol ve araştırma tutarlılığını anlık olarak değiştirebilecek örgütsel iklim araştırmada kapsam dışında tutulmuştur. İç kontrolün ele alınmamasının sebebi, araştırma örneklemini artıracağından ve bunun için ek zaman ve maliyet getireceğinden araştırmada ele alınmamıştır. Ayrıca örgütsel iklim, değişken özelliğe sahip bir kavram olup, b u çalışmanın amacına uygun değildir. Çünkü araştırmanın amacı kalıcı olan ve tüm örgüte yansıyan değerlerin iç denetim olgusuyla nasıl etkileştiğinin belirlenmesi olup kültürden farklı olarak daha hızlı ve ani ve de konudan konuya farklı değişim gösterebilen örgütsel iklim (Denison, 1996, s. 644) ölçülmemiştir. Buna ek olarak örgüt kültüründe çalışanların etkisi davranıştan ziyade tutuma yöneliktir (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015, s. 397).

Araştırma yöntemi, bir kamu üniversitesinin örnek olay şeklinde incelenmesidir. Araştırma nicel ve nitel olmak üzere iki aşamada yapılmıştır. Çalışma 2017 yılında yapılmış gerek nicel gerekse de nitel çalışma için olup yönetimin izni çerçevesinde yapılmıştır. Mekan ve araştırma birimi olarak Sakarya Üniversitesindeki üst yönetici ve çalışanlar temel alınmış olup katılımcıların görüşlerinin yazarlar tarafından imgelenmesi yoluyla araştırma sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Birinci aşamadan örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik olarak tüm akademik ve idari çalışanlara anket tekniği uygulanmıştır. İdari ve akademik personelin e-postalarına gönderilen bilgi ile Google Form yoluyla oluşturulmuş olan ankete katılmaları istenmiştir. Bunun için 2017 yılında üç ayrı zaman tüm personele kurumsal e-postalarına ankete katılmaları için çağrıda bulunulmuştur. Aynı kişinin birden çok anket doldurmamalarına yönelik uyarı da bulunulmuştur.

Örgüt kültürünün belirlenmesinde birçok model bulunurken bu çalışmada Cameron ve Quinn'in (1999) rekabetçi değerler modeli temel alınmıştır. Bu modelin temel alınmasının nedeni model için kullanılan Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeğinin (OCAI; Cameron ve Quinn, 2006) dünyada çok fazla kullanılmış olması ve geçerliliği ve güvenirliğinin birçok çalışmada test edilmiş olmasıdır (Deniz ve Özalp, 2014: 71). Ayrıca bu model kültürü, çalışmanın ana kavramı olan denetim kültürüne yakın olarak güç ve kontrol temelinde ele almasıdır (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015, s. 409). Bu ölçeğin Türkiye'de geçerlilik ve güvenirliliği Ergün (2007) tarafından yapılmış olup kültür tipleri açısından güvenirlik katsayıları 0,61-0,78 arasında bulunmuştur. Ölçekte her bir boyuta altı adet madde bulunmakta olup toplamda 24 madde vardır. Cameron ve Quinn (2006), ölçeğin ölçüm stratejisi olarak her bir boyutun toplamı 100 olacak şekilde her ifadeye 100 üzerinden puan verilmesi şeklindedir. Ayrıca katılımcılardan her bir madde için ayrı ayrı örgütün mevcut durumu ve ideal durumu için ayrı ayrı puanlanması istenmektedir. 100 puanlama siteminin katılımcılar tarafından zor anlaşılacağı düşüncesiyle bu çalışmada Ergün (2007) ve diğer benzer

çalışmalarda da tekrarlanan 5'li Likert tipi ölçüm tekniği kullanılmıştır. Ölçüm "Hiç Katılmıyorum"dan (0 puan) "Tamamen katılıyorum"a (4 puan) sıralanan ölçüm kullanılmıştır.

Ayrıca ankette katılımcıların cinsiyeti, kurumdaki çalışma süresi, akademisyen/idare çaışanı ayrımı, akademik birimi, yönetici olup olmadığı da sorulmuştur. Anketin tutarlı sonuç vermesi için beş akademisyen ve 5 te idari çalışana pilot test yaptırılmıştır. Ölçeğin toplamsal ve boyutlara göre Cronbach Alfa test istatistiği yoluyla güvenirliliğine bakılmıştır. Boyutların ortalamaları alınmıştır.

İkinci aşamada ise nitel araştırma kapsamında üst yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Pfister (2009), Wright (2009) ve bildirinin yazarlarından 33 adet açık uçlu soru (kişisel bilgiler, iç denetimle ile ilgili sorular, örgüt kültürü ile ilgili sorular, iç denetim-kültür ilişkisi ile ilgili sorular) katılımcılara sorulmuştur. Üst yönetim, iç denetim, strateji geliştirme ve daire başkanlıklarında çalışan toplamda yedi kişi ile on saati aşkın derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşme yöneticinin ofisinde, not alma ve/veya kayıt cihazı kullanılmış ama bunun yanında iki araştırmacı tarafından gözlem de yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat sorularına verilen yanıtların geçerlilik ve güvenirlikleri, farklı sorular, gözlem ve belge incelemesi ile sınanmaya çalışılmıştır. Kurumun tarihsel bağlamı, stratejisi, toplumsal konumu, rekabet pozisyonu gibi tüm alanlar da sorgulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Birinci Aşama Bulguları

Toplamda 2866 adet kurum e-postalarına gönderilen anket bağlantısına 130 adet anket geri dönmüştür. Katılım oranı % 4,5 olup e-posta yoluyla cevaplama oranı düşük çıkmaktadır.

Katılımcıların % 35,4'i kadın, % 64,6'sı erkektir. Bu bulgu ana kütle verisiyle tamamiyle örtüşmektedir (Erkek % 64,6 ve Kadın % 35,4; Sakarya Web Portalı, 2018a) Kurum tecrübesi ortalama 9,75 yıl (standart sapma 8 yıl olup 1 yıldan 43 yıla serpilmiştir). Katılımcıların çalışma alanlarına bakıldığında mühendis % 11; sosyal bilim % 45; idari çalışan % 31; sağlık % 6; diğer % 7'dir. Bu durumda akademisyenlerin oranı % 68,5'tir. Üniversitenin tüm personelinde bu oran % 72,9 (Sakarya Web Portalı, 2018b) olup örneklem ana kütleye yakın çıkmıştır. Katılımcıların % 14,6'sı yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü güvenirlik toplamı alfa 0,982 bulunmuş olup boyutların güvenirlikleri 0,934-0,942 arasında değişmektedir. Örgüt kültürü boyutlarının ortalamaları ise klan için 2,239 (standart sapma 1,105), adhokrasi için 2,361 (standart sapma 1,080), hiyerarşi için 2,597 (standart sapma 1,030) ve pazar kültürü için 2,346 (standart sapma 1,071) çıkmıştır.

Yapılan ortalama karşılaştırılmalarında çalışanların kurumlarını daha çok "hiyerarşi kültürü"ne konumlandırdığı ikinci sırada ise çalışanların kurumlarını pazar kültürnüne sahip olduğunu görmektedirler. Bu bulgu Erdem vd.'nin (2010) buldukları sonuç ile tamamıyla örtüşmektedir. Buna karşın bu sonuç yapılan derinlemesine mülakatlar ve yazılı belgelerle örtüşmemektedir.

İkinci aşama bulguları

İç denetim ile örgüt kültürü ilişkisine yönelik derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmış olup ayrıca kuruma ait dokümanlar, kurum içi ve dışı haber ve bilgiler de taranmıştır. Kurumun tarihsel bağlamı, stratejisi, toplumsal konumu, rekabet pozisyonu gibi tüm alanlar da sorgulanmıştır.

Bu tarama sonucunda Üniversite 1992 yılında kurulmuş olmasına rağmen Mühendislik ve Mimarlık okulunun geçmişinin 1970'e kadar uzandığı, bu mühendisliğin üniversitenin kuruluşuna kadar İstanbul Teknik Üniversitesine bağlı olarak çalıştığı görülmüştür (Sakarya Web Portalı, 2018b). Bu bulgu üniversitenin güçlü bir Üniversitenin alt yapısını alarak kendi sistemini oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle bilişim sisteminde kendini göstermektedir. SABİS denilen bilişim sistemi kullanımı her alanda hâkim konumda konumundadır. Bunun en önemli kaynağı ise yapılan görüşmelerde 16 yıl kesintisiz aynı bilişim ekibi -ki birisi rektör yardımcısıdır- ile çalışılmasına bağlanmaktadır. Bilişim istemi alt yapısının güçlü olması beraberinde yaptığı yazılımların başka üniversitelere satışını, böylelikle gelir elde etmesini de sağlamıştır. Örneğin Bologna Bilgi Sistemi diğer üniversiteler de verilmiştir.

Gerek personel sayısı gerekse de öğrenci sayısı bakımından Türkiye'de önde gelen üniversite konumuna eriştiği gözlenmektedir. Öğrenci sayısı 2012'de 64000 iken 2017'de 94000'lere ulaşmıştır. Toplam öğretim elemanı sayısı 2012'de 1693 iken 2017'de 1974 olmuştur. İdari personel sayısı ise 2012'de 650 iken 2017'de 732 olmuştur. Üniversitenin halihazıda altı enstitüsü, 18 fakültesi, üç yüksekokulu, 15 meslek yüksek okulu ve 731 programı ile öğretim vermektedir.

Üniversite 2004'ten itibaren stratejik yönetim ve hedef temelli yapılanmaya gitmiş, tüm birimlerin uluslararası akreditasyonu için çalışmalar başlatılmıştır. Web sayfasında anlık olarak tazelene bilgilerde (Sakarya Web Portalı, 2018b) akredite olan program sayısı olarak 40 verilmektedir. Üniversite kalite çalışmalarının meyvesi olarak örneğin 2015 yılında Avrupa Kalite Ödülüne (EFQM) hak kazanmıştır. Ayrıca ilgili web sayfasında çeşitli kriterler çerçevesinde üniversitenin Türkiye ve dünyadaki sıralamasına yer verilmektedir. Bu bilgilerin web sayfasında anlık olarak görünür olması üst yönetimin rekabetçi bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.

Üst yöneticiler kapsamında rektör, rektör yardımcısı, iki iç denetçi, bir kalite koordinatörü ve iki de daire başkanı olmak üzere toplamda yedi kişi görüşme yapılmıştır. Daha önce hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış sorulara karşılık on saati aşkın derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Üniversite üst yöneticilerinin vurguları şunlardır: Hedef, diğer üniversiteler, uluslararası, kıyas, ekip, akreditasyon, değişim, sayılar, itibar, "iç denetim riski azaltmadır", girişimcilik endeksi, girişimci üniversite, hiyerarşiden uzak.

İç denetçilerin vurguları ise şunlardır: Kararlar, paylaşım, "yenilikçilik beraberinde riski getirir", insan ilişkileri, risk, önemsenmeme, "iç denetim rutin işlem olarak bakılıyor", "süreç denetimi eksik", farkındalık.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversite sayısını çoğalması ve vakıf üniversitelerin ortaya çıkışı ile birlikte üniversitelerarası rekabet üst noktaya çıkmıştadır. Ayrıca hükümet nezdinde YÖK'ün üniversiteleri uluslararası alanda kıyaslayacak bir şekilde standartlar üretmesi veya söylemlerde bulunması bu rekabet algısını daha da arttırmaktadır. Bunun yanında devletin stratejik yönetim çerçevesinde yeniden yapılandırılması yönünde adımlar atması kamu kurumlarını hedef temelli bir yönetim anlayışına itmektedir. Üst yönetimin proje ve hedef bakış açılı olmaları risk unsurunu ortaya çıkarmaktadır. İç denetim bu riskin azaltılmasına yöneliktir.

Buna karşın üniversite çalışanlarının üniversite uygulamalarını daha çok düzen, kontrol şeklinde bir hiyerarşik kültür şeklinde görmesi üniversite üst yönetiminin rekabet bakış açısıyla çelişmektedir. Üniversite yönetiminin kararlarını üniversitelerarası rekabet (pazar kültürü) şekillendirmekte, bu çerçevede yönetim aktif olarak çalıştığından risk artabilmektedir. İç denetim faaliyetleri burada zorunlu ve hayati olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya konulan hedefler için alınan kararlar ve yenilikçilik, riski arttırmaktadır.

Üst yönetim iç denetçilerden yapılan işlemlerin birer risk oluşturup oluşturmadığını (hukuki kontrol) kontrol etmelerini beklerken; iç denetçiler ise yeni hedef ve projelerin zaten başlı başına risk oluşturabileceğini düşünmektedirler. Sonuç olarak, kurumda "pazar kültürü"nün iç denetim üzerinde hâkim olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanun (2003). Resmi Gazete tarihi: 24.12.2003, sayı: 25326.

6102 Türk Ticaret Kanunu (2011). Resmi Gazete tarihi: 13.01.2011, sayı 27846.

Arslan, Ü. ve Ökten, N.Z. (2010). The relations between fdı and democracy: Evidence from Turkey. *International Research Journal of Finance and Economics*, (56), 111-123.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt Kültürü Teorik ve *Amprik Yaklaşım*. Bursa: Alfa Aktüel.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bircan, G. (2018). İç Denetimde Kurumsal Kültür Denetimi. Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi,Sayı:55 Eylül/2018

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Revised Edition), San Francisco, Jossey-Bass.

Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading*: Addison-Wesley.

Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

COSO (1992) Internal control-integrated framework: Executive summary. *http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf* (Erişim Tarihi: 30.09.2018).

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review, 21*(3): 619-654.

Deniz, N. ve Özalp, B. (2014). Örgüt kültürünün iş-aile yaşamı çatışmasına etkisi. U. Yozgat (Ed.), *13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 69-76; 1. Cilt), 8-10 Mayıs Kemer-Antalya, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınevi.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (36), ss. 73-88.

Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 266-271), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınevi.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, *50*(3): 119-128.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kurt, G ve Uçma, T. (2013). Coso iç kontrol bütünleşik çerçeve güncelleme projesinin yenilikleri. *Muhasebe Öğretim Üyeleri Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Dergisi, 2013*(2), 79-89.

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. ve Coleman, JR., H.J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review, 3*(3): 546–562.

Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, *25*(9), 833-847.

Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory*. Berlin: Physica-Verlag, Springer.

Sakarya Web Portalı. (2018a). *http://about.sakarya.edu.tr/tr/Personel/PersonelSayilari* (Erişim Tarihi: 30.09.2018).

Sakarya Web Portalı. (2018b). *http://www.sakarya.edu.tr/tr/471/sayilarla_sau* (Erişim Tarihi: 30.09.2018).

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3th Edition). San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimension of values. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.C. Choi ve G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications* (ss. 85-119) içinde, London: Sage.

Tuan, A. ve Memiş, Ü.M, (2007). İç denetimin yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (35), 1-14.

Tüm, K. ve Memiş, Ü.M. (2012). İç Kontrol: Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. Adana: Karahan Kitapevi.

Tüm, K. ve Reyhanoğlu, M. (2015). İç kontrol sisteminin örgüt kültürünü belirlemesindeki rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(31), 395-422.

Uzun, K.A. (2014). İç denetim ne (değil) dir?. H. Kıral (Ed.), İç Denetim -Yönetime Değer Katmak, Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları.

Wright, R. McE. (2009). *Internal audit, internal control and organizational culture*. Unpublished PhD thesis, School of Accounting, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia.

Yurdakul, D.D. (2014). Avrupa birliğinde iç denetim sistemi: Üye ülke uygulamaları. H. Kıral (Ed.), İç Denetim -Yönetime Değer Katmak, Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları

Yurtsever, G. (2015). İç denetimin fonksiyonları ve katma değeri. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, *52*(602), 89-101.

ARAŞTIRMALAR IŞIĞINDA YÖNETİMDE GÜNCEL KONULAR

Editör
Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU

nobel

ARAŞTIRMALAR IŞIĞINDA YÖNETİMDE GÜNCEL KONULAR
Editör: Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU

Yayın No. : 2120
Yönetim Siyaseti ve Uluslararası İlişkilier : 089
ISBN : 978-605-7928-29-0
Basım Sayısı : 1. Basım, Ekim 2018

© Copyright 2018, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Bu kitap çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Bölümlerin içeriğinden yazarlar sorumludur. Editör ve yayınevi sorumlu tutulamaz.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Tarkan Kara -erdal@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt : Peron Basım Yayın Sanayi ve Ti. Ltd. Tşi. Sertifika No.: 40159
Meşrutiyet Mah. Konur Sok. No.:32/1 Çankaya/Ankara

Kütüphane Bilgi Kartı

Reyhanoğlu, Metin.
ARAŞTIRMALAR IŞIĞINDA YÖNETİMDE GÜNCEL KONULAR */ Editör: Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU*
1. Basım. VIII + 480 s. 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-605-7928-25-2
1. Sosyal Bilimler 2. Beşeri Bilimler 3. Güncel Araştırmalar 4. Araştırma Yöntemleri

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
E-Satış: www.nobelkitap.com - www.atlaskitap.com - **Bilgi:** esatis@nobelkitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Ana Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, Başarı Dağıtım, D&R mağazaları, Dost Dağıtım, Güneş Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Prefix, Remzi Kitabevleri, TveK Mağazaları

BÖLÜM 17 İÇ DENETİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ 321
Metin REYHANOĞLU, Kayahan TÜM

BÖLÜM 18 YEREL İDARECİLER GÖZÜNDEN BELEDİYELERDE SOSYAL HİZMETİN ÖRGÜTLENME SORUNU 337
Sami KALAYCI

BÖLÜM 19 ALTERNATİF BİR ÖRGÜTSEL YÖNETİM MODELİ: HOLAKRASİ 351
Metin IŞIK, Berat ÇİÇEK

BÖLÜM 20 SOMUT OLMAYAN KÜLTÜREL MİRAS BAĞLAMINDA KÜLTÜR TURİZMİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ: GELENEKSEL TÜRK TİYATROSUNUN İNOVATİF OLARAK TURİZMDE KULLANILMASI 367
Gönül REYHANOĞLU

BÖLÜM 21 ÖRGÜT TİPİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE İŞE TUTKUNLUK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ 377
Öznur BOZKURT

5. KISIM STRATEJIK YÖNETIM

BÖLÜM 22 AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE MENTORLUĞUN ROLÜ 389
M. Fikret ATEŞ, Merve TİLKİOĞLU

BÖLÜM 23 YÖNETSEL SÜREÇLERDE GELİŞTİRİLEN ETİK KODLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ 411
Sena ERDEN AYHÜN

BÖLÜM 24 İŞLETMELERDE KRİZ İLETİŞİMİ: İMAJ RESTORASYON YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA SAMSUNG GALAXY NOTE7 KRİZİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 433
İlkay ÖZTÜRK

BÖLÜM 25 KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ 447
Şaha Baygül ÖZPINAR

BÖLÜM 26 REKABETÇİ DAVRANIŞIN İŞ BİRLİĞİ DAVRANIŞINA ÜSTÜNLÜĞÜNÜN AĞ TEMELLİ YAPILARDA ARAŞTIRILMASI 465
Ertan GÜNDÜZ

NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK
EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ.

Kültür Mah. Mithatpaşa Cad. No:74 B-01/02 Kızılay Ankara
Tel: +90 312 418 20 10 Faks: +90 312 418 30 20
www.nobelyayin.com nobel@nobelyayin.com

İLGİLİ MAKAMA

Nobel Yayın Grubu olarak 1984 yılından beri ulusal ve 2011 yılından beri uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekteyiz ve yayınladığımız kitaplar yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Bilgilerinize arz ederim.

Nobel Akademik Yayıncılık
Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
Genel Yayın Yönetmeni
Nevzat ARGUN

Konu: Kitap bölümü yazarlığı daveti 31.08.2018

Sayın Metin REYHANOĞLU, Kayahan TÜM;

Nobel Yayınevi ve Saygın Bilim Derneği, Türkiye'deki bilimsel araştırmalara destek verme ve akademisyenlerin ortak çalışmalar yürütmesine öncülük etme gayesi ile Bilim, Eğitim ve Sanat Araştırmaları (BES2018) genel adı ile bir yayın projesi hazırlamışlardır. Bu yayın projesi kapsamında Ekim 2018'de Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU editörlüğünde yayınlanacak olan "Araştırmalar Işığında Yönetimde Güncel Konular" isimli kitapta yer alacak olan; "İç Denetim Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği" başlıklı bir bölümü yazmanız uygun görülmüştür. Kitap bölümü çalışmanızı yazım kurallarımıza uygun olarak hazırlayıp en geç 15 Eylül 2018 tarihine kadar yayınevimize göndermenizi rica ederiz. Çalışmanız editör ve hakem incelemesinden geçtikten sonra yayınlanacaktır.

Bilginize sunar, iyi çalışmalar dileriz.

Dr. Öğretim Üyesi Sami BASKIN

BES2018 Koordinatörü

Kitapların Temini: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Kültür Mah. Mithatpaşa Cad. No: Kocatepe Kültür Merkezi (01/02) Kızılay – Çankaya/Ankara Telefon: 0 (312) 418 20 10