

Stratejik Yönetimde Denetim Sürecinin Çarpan (Çoğaltan) Etkisinin İncelenmesi

Dr. Öğr.Üyesi A. Turan Öztürk^{1*}

Geliş tarihi: 01.11.2019
Kabul tarihi: 09.01.2020

Atf bilgisi:

IBAD Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 6 Sayfa: 174-183
Yıl: 2020 Dönem: Kış

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 13%

Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

¹THK Üniversitesi, Türkiye,
atozturk@thk.edu.tr
ORCID ID 0000-0002-8678-7734

* Sorumlu yazar

ÖZ

Sanatların en eskisi olan, ancak bir bilim dalı olarak önemi yeni anlaşılmaya başlayan yönetim; "Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarında iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü" olarak ifade edilir. Yönetim sürecinde salt insan kaynakları kullanılarak sonuca ulaşılmaz. Belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere; parasal kaynaklar, demirbaşlar, alet, teçhizat, ham madde ve yardımcı malzemeler ile zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya imkân vererek kararlar alınmakta ve uygulanmaktadır. Yönetim bilimcisi Chester Barnard, "örgütlerin gelişimini, bireysel eylemleri sınırlayan yeteneksizlikleri yenmek için bir araç" olarak açıklar. İşte bu noktada yönetim, denetim işlevinin gücünden yararlanarak geri besleme ile sistemin parçaları arasındaki ahenksizliği giderici tedbirler alır. Değerlerin hastalandığı, ahlâk ve erdemin ikinci plana atıldığı günümüzde tek kişilik işletme olarak niteleyebileceğimiz "bireyin vicdanı"ndan, ulusal ve uluslararası organizasyonlara kadar tüm örgütlerde, denetimin bir çarpan (çoğaltan) etkisi oluşturacağı bilinmelidir. Denetimin bulunmadığı örgütlerde "yönetim işlevi"nden söz edilemez. Stratejik yönetime düşen görev, kontrol ile davranış özgürlüğü arasındaki dengenin kurulması, demokratik liderlik ile detaylar yerine stratejik kontrol noktaları üzerinde denetimin yoğunlaştırılması önem arz eder. *Çalışmada* yönetim bir süreç olarak ele alınarak, stratejik yönetimin altı kritik aşamasından biri olan denetim ve kontrolün önemine değinilmiştir. Stratejik yönetimde denetim süreci, bir araç olarak kullanılarak, örgütsel yeteneksizlikleri ortadan kaldırarak, enerji kaybını önleyeceği ve kaynakları çoğaltacağı, kaynak kaldırıcı etkisi yaratacağı savı ortaya konulmuş, örgütlerdeki enerji kaybını azaltarak uzun dönemli amaçlara erişebilmek için etkili denetim sürecinin, kaynak kaldırıcı yaratacağı hususlarının alan yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetim fonksiyonları, stratejik yönetim, denetim, çarpan (çoğaltan) etkisi

An Analysis of the Multiplier Effect of Audit Process in Strategic Management

Assist. Prof. Dr. A.Turan Öztürk^{1*}

First received: 01.11.2019

Accepted: 08.01.2020

Citation:

IBAD Journal of Social Sciences

Issue: 6 **Pages:** 174-183

Year: 2020 **Session:** Winter

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 13%

¹THK University, Turkey,
atozturk@thk.edu.tr

ORCID ID 0000-0002-8678-7734

* Corresponding Author

ABSTRACT

Management whose importance as a science discipline is understood recently is defined as a process that includes all the efforts to direct a group of people to the same goal and to provide cooperation and coordination among them. In the management process it's not possible to achieve success with just using human resources, To achieve determined goals decisions are made and implemented in order to use factors such as human resources, financial resources, equipments, raw materials and supplementary materials efficiently and in harmony with each other. Management scientist Chester Barnard describes the development of an organization as a tool, which is used to overcome the skills which limit the personal activities. At this point management takes preventive measures to get rid of disharmonization between the units of organization by using the power of audition. Nowadays as morality and wisdom lose their importance, all organizations, even in "individual conscience" which is described as one person organization, audition process must be considered as a force multiplier, Organizations that don't exercise audition can't claim that there is an effective management in their organization. Activities that people carry out in organizations can be guessed and limited by the help of audition. The mission that strategic management must accomplish is to provide balance between control and freedom of employees and to make audition focus on strategic control points instead of democratic leadership and details. In this study, management is considered as a process and the importance of audit and control which is one of the six critical stages of strategic management is emphasized. It has been put forward that the use of an audit process as a tool in strategic management will eliminate organizational incompetence, prevent energy loss, increase resources, and create a leverage effect. In this context, it will contribute to the literature by revealing that an effective audit process will create resource leverage in order to achieve long term goals by reducing energy loss in organizations.

Keywords: Business Administration function of management, strategic management, auditing, multiplier effect

GİRİŞ

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür (Şimşek, 2002, s.7). Yönetimin bir süreç olarak daha geniş bir tanımını yapmak gerekirse; örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.21). Yönetimin süreç olarak tanımlanmasında dört husus önem arz etmektedir:

- İşletmenin(örgütün) amaçlarına ulaşması,
- Başkaları aracılığı ile iş yapılması,
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- Faaliyet sürecinde etkili ve verimli olunması.

Amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere; parasal kaynaklar, demirbaşlar, alet — teçhizat, ham madde ve yardımcı malzemeler ile zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya imkân verecek kararlar alınır ve uygulanır.

İşletme yöneticisinin vazgeçilmez işlevlerinden birisi de kontrol işlevidir. Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara erdirtip erdirtmeyeceği kontrol işlevi sonucu ortaya konulur (Ülgen ve Mirze, 2004, s.400). Geleneksel geribildirim(feedback) niteliğinde kontrol teknikleri modern ileri bildirim (feedforward) niteliğinde kontrol teknikleri ve eş zamanlı (concurrent) kontrol teknikleri işletmelerde kullanılan temel kontrol teknikleridir. Kontrol eylemi nihai bir eylem olmayıp; diğer üç yönetim işlevlerinin her safhasında, amaçlanan sonuçlara etkili ve verimli ulaşmak için gerekli bir işlemdir. Esasen çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde yer alan ve birçok işletmelerde uygulanan ,Toplam Kalite Yönetimi aslında, sürekli kontrol ve geliştirmeyi esas alan yönetsel bir araçtır.

Stratejik yönetim işletmenin olağan işlerinin yönetimi ile değil; işletmenin ,uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir. Stratejik yönetimin çeşitli bakış açılarına göre tanımları vardır. Kapsamlı bir stratejik yönetim tanımı, yapmak gerekirse stratejik yönetim; ”İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması” olarak tanımlanabilir(Ülgen ve Mirze, 2004, s.26). Stratejik yönetim kavram ve süreçlerini değerlendiren ilk bilim adamlarından Newman ve Logan, işletmelerin strateji ve politikalarının belirlenmesinde temel evreleri bir geri besleme döngüsü içerisinde, strateji ve politika konularını aşağıdaki başlıklar altında incelemiştirler (Newman & Logan, 1976, s.8-11):

- Dış çevre analizi ve İşletme analizi,
- Strateji belirleme,
- Politika belirleme,
- Organizasyon tasarımı,
- Uygulama(yürütme).

İşletmeler, sürekli değişen çevre koşullarına uyum gösteren açık sistemlerdir. Stratejik yönetimde ilk aşama;” stratejik bilinç” sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç, işletme yöneticilerinin aşağıdaki hususları anlamalarını gerekli kılmaktadır(Thompson, 2001, s.8):

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkin olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini anlayabilme ve bu konularda kafa yormalarıdır.
- Daha sonra bilgilerin toplanması, analizi, stratejinin gereksinimlerine göre yönlendirme, strateji geliştirme ve seçme, uygulanma, kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Stratejik yönetim, nihai sonuca odaklı olup; amaç, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünü elde etmesidir. Stratejik kontrol ise, kontrol sürecinin faaliyetlerle eş zamanlı ve amaca uygun olarak yürütülmesi faaliyetidir. Bir faaliyetin sonuçlarının mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla standartlar konması, elde edilen sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltme önlemlerinin alınması olarak da ifade edilebilen denetim; birey, örgüt ve kamu yönetiminin bütünü için yaşamsal önem taşımaktadır. Denetimin bulunmadığı örgütlerde yönetim işlevinden söz edilemez.

Örgütler, iç ve dış denetim yoluyla kontrol edilerek, amaçlardan sapmaları engellenir , örgüt misyonuna uygun olarak işleyişleri sağlanır. Ayrıca kanunilik prensibinden sapmalar da engellenerek sağlıklı bir işleyiş sağlanır.

Bu çalışmada yönetim bir süreç olarak ele alınmış ve stratejik yönetimin altı kritik aşamasından biri olan denetim ve kontrolün önemi üzerinde durulmuştur. Denetim sürecinin stratejik yönetimde bir araç olarak kullanımının örgütsel yetersizliği ortadan kaldırarak enerji kaybını önleyeceği, kaynakları artıracığı ve kaldıraç etkisi yaratacağı hususu incelenmiştir.

Örgütlerdeki enerji kaybını azaltarak uzun dönemli amaçlara erişebilmek için etkili denetim sürecinin kaynak kaldırıcı yaratacağı hususları bağlamında literatüre katkı sağlayacaktır.

1. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE İŞLETME YÖNETİMİNE YANSIMASI

İş stratejisinin evrimi, teori geliştirmeden ziyade, iş dünyasının pratik ihtiyaçlarını karşılamak adına olmuştur 1950’li ve 1960’lı yıllar boyunca yüksek düzeydeki yöneticiler kararları koordine etmekte iken, zaman içerisinde hem genişliği hem de karmaşıklığı artarak büyüyen şirketlerini kontrol etmenin yarattığı zorluklarla yüz yüze gelince, uzun vadeli planlama olarak da bilinen, kurumsal planlama, bu amaca hizmet etmek için geliştirildi. 1970’li ve 1980’li yılların başında, kurumsal planlamaya olan güven sarsıldı. Sonuç olarak, kurumsal planlamadan; karları maksimize etmek için firmanın pazarlar ve rakiplere göre konumlandırılmasını odak noktasına alan, stratejik planlamaya doğru kayma olmuştur(Grant & Jordan, 2014, s.14).

1990’lı yıllarda stratejinin odağı ,dışsal çevredeki kar kaynaklarından, firma içerisindeki kar kaynaklarına kaymıştır. Firmanın “kaynak temelli bakış” olarak adlandırılan bu terime verilen önem, strateji hakkındaki düşüncenin de önemli bir değişikliğini ortaya koymaktaydı .Firmaların ,çekici Pazar ve olumlu rekabet pozisyonu aramak şeklindeki benzer stratejileri takip etmek yerine ,iç kaynakların ve yetkinliklerin önemi üzerinde durması firmaları ,rakiplerinden ne şekilde farklı olduklarını tanımlamakta ve bu farklılıklardan yararlanarak strateji geliştirmeye itmiştir.Micheal Porter, stratejiye;” rekabetçi strateji, farklı olmakla ilgilidir ,bilinçli olarak farklı bir etkinliği, eşsiz bir değer karışımı vermek için seçmektir”ifadesiyle farklı bir bakış açısı ile anlam yüklemiştir(Porter, 1996, s.64).

21.yüzyılda devam eden değişimlerin ve acımasız rekabetin karşısında strateji, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konumu inşa etmekle daha az ilgilenmiş, başarılı geçici üstünlükler yaratmak için hızlı çözüm üretme ve esnekliği geliştirmekle ilgilenmeye başlamıştır .Bu bağlamda strateji, yüksek yönetim grubunun harici nüfuzunu durduran ,kurumun bütün çalışanları tarafından şekillendirilen aynı zamanda onları da şekillendiren bir şeydir. 21. yüzyılda devam eden mücadeleler, işin amaçları hakkında yeni düşünceleri ortaya çıkarmaktadır.Hissedar değeri kapitalizmi ile düş kırıklığı ,kurumsal sosyal sorumluluk, etik, doğal çevrenin sürdürülebilmesi ve uzun dönem kurum başarısının sosyal geçerliliğinin rolü üzerine yenilenen çıkarlarla birlikte gelmiştir(Grant & Jordan, 2014, s.15).Stratejik Yönetim, son 60 yılda ana başlıklar ile şu evrimi takip etmiştir:1950’li yıllarda finansal bütçeleme,1960-1970’li yıllarda kurumsal planlama ve konumlandırma stratejisi,1980-1990’lı yıllarda rekabet üstünlüğü için araştırma,2000’li yıllarda yeni ekonomi için strateji, 2009’lu yılda yeni milenyum stratejisi,2011’li yılda çalkantılı zamanlarda strateji(kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk ,kurumsal iki yüzlülük, risk ve belirsizlik yönetimi ,liderliğin yeni şekli)(Grant & Jordan, 2014, s.16). Günümüzde, endüstri 4.0 devrimi ile stratejik yönetiminin enstrümanları çoğalmış, büyük data erişim, makine öğrenmesi, yapay zeka ,iş zekası ve diğer akıllı sistemler, stratejistlere belirsizliği azaltarak, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek” için geniş olanaklar sunmuştur.

En geniş anlamı ile strateji, kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması için takip etmeleri gereken yol ve yöntemlerdir. Alfred Chandler (1962), “Strategy and Structure” adlı eserinde stratejiyi;” uzun

sürekli amaçların ve girişimcinin amaçlarının belirlenmesi ve belirli hedefleri saptamak ve bu amaçları sürdürmek için kaynakların dağıtımıdır” ifadesiyle tanımlamıştır. Yine Kenneth Andrews (1971), “The Concept of Corporate Strategy” adlı eserinde stratejiyi, “hedeflerin, kararların veya amaçların şablonudur, amaçlara ulaşmak için temel politika ve planlardır, işin ne olduğunu tanımlamaktır” ifadesiyle tanımlamıştır.

İşletmelerde stratejik yönetim anlayışını kısaca ; asıl faaliyetlerini yürütürken etkili stratejiler geliştirip uyguladıkları ve sonuçlarını değerlendirerek analiz etmeye yönelik faaliyetler bütünü olarak ifade edilir. Günümüzde stratejik yönetim ,özel veya kamu kesimi ayrımı yapılmaksızın uygulanmaktadır. Üst düzey yönetimin bir fonksiyonu olması ,gelecekle ilgili olması, örgütü bir sistem olarak görmesi ,örgütsel amaçlarla toplumsal çıkarları bağdaştırması ve alt kademe yöneticilerine rehberlik etmesi stratejik yönetimin stratejik yönetimin özelliklerindedir (Bilgiç, 2013, s.71).

Stratejik yönetim düşüncesi, tarihsel şartlarla birlikte ele alınıp incelendiğinde; düşüncelerin ortaya çıktıkları çevresel koşulların bir ürünü olduğunu , tarihsel akış içerisinde ilerleyen düşüncelerin yeni stratejik anlayışlar getirdiğini, oluşan yeni stratejik anlayışların, stratejilerin nasıl geliştirileceğine yönelik yaklaşımların değişiminin gözlemlendiğini ,hiçbir düşünce mükemmel olmadığından önceki düşüncenin eksikliklerini giderdiğini ve kendi sınırlılıklarını gösterdiğini ifade etmiştir (Barca, 2009). Peter Ferdinand Drucker(1954) ,”Yönetim Uygulaması” adlı eserinde, yöneticinin amaç ve görevlerini tanımlayarak ,”hedeflerle yönetim” kavramını ortaya koymuştur. Hedeflerle yönetim yaklaşımı, tüm örgütün aynı hedeflere yönelik çalışmasını sağlamak ve söz konusu hedeflere ulaşmak amacıyla, yönetenler ve çalışanlarca ne yapılması gerektiğini belirlemek için izlenen bir süreç olarak ifade özetlenebilir Alvin Toffler (1980), ”Üçüncü Dalga” adlı eserinde, üçüncü dalganın gerekli kıldığı değişim sonucunda ,”bilgi toplumuna” dönüşen hizmet sektörünün gelişimi ile tanımlanan medeniyetin üçüncü aşaması olduğunu vurgulamıştır.

Howe (1993), “Kurumsal Strateji” adlı eserinde,” stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin ,örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği hakkında kararlara ulaşmasıyla ilgili” olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda ,Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımına uygun olarak, bir işletme gibi yönetilen kamu idareleri, sürekli değişimin etkisiyle yeniden yapılandırılırken stratejik yönetim sürecini esas almalıdırlar.

Clayton Cristensen (1997),”Yenilikçinin İkilemi” adlı eserinde tanımladığı ve iş çevrelerindeki koşullarda ve beklentilerde yaşanan değişimler,” müşteriler için anlam ifade eden ve bunlara sahip olan işletmelere karlılık ve rekabet üstünlüğü kazandıran değerlerin bir işletmeden diğerine ya da bir sektörden diğerine kaymasında ”yansıtıldığından, değer yaratma fikrinin değişimlerle uyumlu olarak güncelleştirilebilmesi için bu değişimlerin ve değerlerin iyi analiz edilmesi gerekir.

Stratejinin amacı ,belirsizlik ortamında, belirlenen amaçlar doğrultusunda verilen kararlarla , istenilen sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır .Hem bireyler hem de örgütler, değişimin olumsuzluklarını giderebilmek ve değişimden olabildiğince yararlanabilmek için, değişim gerçeğini kabul etmeleri ve değişimi anlamaya çalışmaları önemli bir husustur .Moynihan’a göre(2005), üç tür belirsizlik vardır: Asli belirsizlik, stratejik belirsizlik ve kurumsal belirsizlik .Asli belirsizlik, karşılaşılan sorun hakkında bilgi eksikliği veya kesin olmayan aşırı bilgi yükü nedeniyle oluşur .Stratejik belirsizlik, ağbağları oluşturan aktörlerin ,stratejik otonomilerini belli seviyede korumaları nedeniyle oluşur. Kurumsal belirsizlik ise, kendi algılamaları, kuralları ve hedefleri olan ,farklı tip örgütlerden oluşan aktörlerin koordineli çabalarından kaynaklanır.

Yukarıdaki ifadeler bütününden de anlaşılacağı üzere, özellikle iş(firma) stratejileri kavramı, son yarım yüzyılda çok fazla değişmiştir. Strateji, iş çevresi kararsız ve tahmin edilemez olduğu için detaylı planlarla daha az ve başarı için takip daha çok öne çıkmıştır Strateji, dalgalı bir çevrede esnekliği ve cevap verme yeteneğini kucaklamalıdır. Kesinliğin olmadığı ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir çevrede, yönlendirmenin açık algısı amaçların takibi için gereklidir. İşletmeler , birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü kurmak için ya İşbirlikçi Stratejiler ya da İş Stratejisi uygulamalar. İşbirlikçi strateji üst yönetimin sorumluluğunda, iş stratejisi ise bölgesel yönetimin sorumluluğundadır. İşbirlikçi strateji kısaca, rekabet ettiği endüstri ve pazarlar açısından firmanın kapsamını tanımlar. İşbirlikçi Strateji; çeşitlendirme yatırımı ,dikey birleşmeyi, kazancı ve yeni riskleri, kaynakların firma işleri arasındaki dağılımını ve geri çekerek yatırım yapma kararlarını içerir. İş Stratejisi ise; firmanın belli bir endüstri ya da pazarda nasıl rekabet edeceği ile ilgilenir. Firma stratejileri arasında öncelikli önem, iş Stratejisindedir. Ancak, stratejinin bu iki boyutu birbirinden ayrılmaz bir bütün

olarak görülmelidir. Bir firma, bir endüstri içinde başarılı ise rakipleri üzerinde mutlaka rekabet üstünlüğü kurmalıdır. Özetle firmanın yüzleşeceği iki temel soruya cevap aranmaktadır: Nasıl para kazanırız? ve nerede/ nasıl rekabet etmeliyiz?

2.KAMU YÖNETİMİNDE YÖNETSEL DENETİM SÜRECİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme ,aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çalışmalarının bütünü kapsayan bir süreç olarak ifade edilen yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılır. Yönetim fonksiyonu olarak ifade edilen yönetim süreci; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, eğitim ve geliştirme , denetim aşamalarını takip eder.

Gerek Türkiye’de, gerekse dünyada kamu yönetiminde yönetsel faaliyetleri içerisinde yer alan stratejik planlama ,en önemli karar ve eylemlere odaklanmış bir yönetimi öngörmektedir Bu nedenle., önemli kaynak kullanıcı olan kamu idarelerinde stratejik yönetim , yönetsel denetim ilişkisini incelemekte yarar umulmaktadır. Stratejik planlama, idarelerde stratejik yönetimi hakim kılan bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, stratejik planlamadan yoksun stratejik yönetim olamayacağı gibi, stratejik yönetilemeyen bir kurumda stratejik planlamayı uygulamak da anlamsız ve yararsızdır.

Yönetsel denetim süreci, stratejik yönetim döngüsü sisteminin bir parçası olup, yönetsel faaliyetler döngüsünün geri bildirim aşamasında devreye girmektedir. Yönetsel denetim süreci, stratejik planlardan başlayarak, son ana kadar bu döngü sistemi içerisinde yer alır. Performans yönetimi, yönetsel denetim sürecinin bir enstrümanıdır .Yönetsel denetim süreci, stratejik yönetim sisteminin denetim aşamasından sorumludur. Stratejik planlama ve yönetsel denetim süreci arasındaki ilişki, iki kavramın da ortak mekanizması olarak nitelendirilebilecek performans yönetim sistemiyle ifade edilmektedir. Performans yönetimi, denetim temelli bir yönetim anlayışı olup, stratejik planlamanın uzantısıdır (Doğan, 2011, s.74).

Genel olarak, bir faaliyetin sonuçlarının mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla standartlar konulması, elde edilen sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltme önlemlerinin alınması olarak ifade edilen denetim kavramı, gerek kamu yönetimi, gerekse özel işletmelerde yaşamsal önem taşımaktadır. Denilebilir ki, denetimin bulunmadığı örgütlerde yönetim işlevinden söz edilemez (Öztürk, 2007, s.18).

Yönetim literatüründe kullanılan iç denetim, yönetim sisteminin kendi kendisini denetlemesi anlamında kullanılır. Üst kademedeki yöneticilerin, astlarının çalışmalarını gözetleme ve yönlendirmesi, yönetsel denetim, mevzuatın görevlilerce tam olarak uygulanmasını izleyip gözetleme anlamında kurumların denetim birimleri kanalıyla yürütülen yönetsel denetim kavramları, kamu yönetiminde sıklıkla kullanılan terimlerdir. Kamu idarelerinin daha güçlü olabilmeleri, sağlıklı işletilen bir yönetim anlayışına bağlıdır. Kamu idarelerinin temel amacı; rasyonellik, etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek olduğuna göre bu amaçlara ulaşabilmenin en geçerli yolu, yönetsel ilke ve kurallara sahip olmak, stratejiler üretmek ve bunları ödünsüz uygulamaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.164). Modern devlet anlayışı, kamu kaynaklarının daha iyi ve rasyonel kullanımı sorumluluğunu ön plana çıkartarak etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını anlayışını egemen kılmaktadır. Devletin klasik görevlerine ek olarak yeni görevler üslenmesi ,toplumdaki birey ve grupları ,kamu yönetiminin fonksiyonları ve hizmetleriyle devamlı olarak karşı karşıya getirmektedir. Öte yandan değişen dünya koşulları ve uluslararası rekabet, işletmelerin yanı sıra kamu idarelerini de yeni yönetim süreçleri aramaya zorlamaktadır Türkiye’nin de aralarında bulunduğu birçok ülke, kamu mali kontrol sistemlerinde önemli anlayış değişikliklerine gitmiştir. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ,yönetsel hesap verebilirlik ,iç kontrol, iç denetim, şeffaflık ve raporlama gibi çağdaş mali yönetim ve kontrol uygulamaları sisteme dahil edilmiştir. Türkiye’de kamu kesiminde stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışı, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan,5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yapılmıştır. Bu kanun ile kamu mali yönetimine stratejik yönetim anlayışını hayata geçirmek için kamu iç kontrol sistemi düzenlenmiştir. Bu kanunun maksadı kısaca özetlenirse; kamu idareleri; kalkınma planları ,programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak ,stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak ,performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaktır. Bu bağlamda, 5018 sayılı Kanun gereği oluşturulan iç kontrol sistemi, yönetişim (governance)

anlayışını gerekli kılmaktadır. Yönetişim sanatı, kamuda, toplum adına sorumlu sahipliğin yerine getirilmesi anlamının yanı sıra yetki, yönlendirme ve kontrolün uygulanması hususlarını da içermektedir. Söz konusu kanunda , İç Kontrol; idarenin amaçlarına ,belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik, ve verimli bir şekilde yürütülmesini ,varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçlerle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür” olarak tanımlanmıştır.

Etkin bir iç kontrol sistemi, örgütsel hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği hususu, faaliyetlerin etkinliği, kaynakların ekonomik ve verimli kullanımı , yürürlükteki politikalara, prosedürlere, kanun ve yönetmeliklere uygunluğu, sahtecilik, kanuna aykırılık veya yolsuzluk sonucu ortaya çıkanlar dahil, varlık ve menfaatlerin her türlü kayba karşı korunması, bilgilerin, verilerin ve hesapların doğruluğu ve güvenilirliği hususlarında makul güvence sağlamak üzere örgüt bünyesinde tesis edilmiş sistemler ağının bütünüdür kapsar. Sonuç olarak; iyi işletilen bir iç kontrol sistemi, etkin bir yönetimin vaz geçilemez koşullarından biri olup, kurumun amaçlarına ulaşmasının önündeki engelleri bir bütün olarak görüp, zamanında önlem almasını sağlamaktadır. Kamuda uygulanan stratejik yönetim ve kontrolde de işletme yönetimindeki tekniklerin benzeştirilerek uygulanması, tenkide açık olmakla birlikte, kamu yöneticilerinin bilgi, beceri ve tecrübeleri etkinliği artıracığı değerlendirilmektedir.

3.DENETİMİN AMACI VE DENETİMDEN BEKLENTİLER

Denetimde temel amaç, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecelerini saptayarak, örgütün etkinlik düzeyini yükseltmek ve onun geliştirilmesini sağlamaktır(KAYA Raporu, 1991, s.40). Denetim yoluyla örgütsel işleyiş sürekli olarak izlenip, eksik yönler belirlenerek, örgüt amaçlarından sapmalar engellenir ve daha sağlıklı bir işleyiş geliştirilmeye çalışılır. Bu yönüyle denetim, yönetim sürecinin en önemli halkalarından birisidir. Her yönetici; sorumluluğunu taşıdığı örgütü denetim altında tutarak, ne yapıldığının veya yapılmadığının tespiti ile nereye ulaşıldığının ve nerede bulduklarını bilmek ister. Denetim bir amaç değil, örgütleri daha verimli bir biçimde ve amaçlara yönlendirmeyi hedefleyen bir araçtır Denetimin örgütsel yaşama iki etkisi vardır: İlk olarak denetim olgusu, kamu personelinin davranışlarında düzeltici etki yaratmakta , diğer beklenti ise denetim sonucundaki raporlama ve yaptırım gücünün olumlu etki yaratmasıdır (Sanal, 2002, s.4).

Denetim ve/veya kontrol ile vazifenin yerine getirilmesini sağlayacak veya engelleyecek unsurlar tespit edilir ve teşkilin amaçlarının gerçekleşmesi güvence altına alınır. Özellikle şahsî disiplini gelişmemiş çalışanların, kontrol edilen hususları daha iyi yapma eğiliminde olduğu unutulmamalıdır

Kontrolün, güvensizlikten kaynaklandığı düşüncesi hatalıdır .Çünkü yalnız güvenmek, görevlerin yerine getirilmesi için yeterli değildir. Denetim esnasında mevcut durum tespit edilmeli; olması gerekenle, arasındaki sapmalar ortaya konulmalı ve birliğin kusurlarını giderecek bir denetleme yapmalı ve çalışanların gelişmesine katkıda bulunacak usuller kullanılmalıdır. Yöneticilerden veya denetim unsurlarından beklenen; denetleme esnasında, ön yargılı davranışlardan kaçınarak iyi bir dinleyici ve gözlemci olarak gelişmeleri takip etmeleri, bilgi ve tecrübe aktarımı ile yanlışı ortaya koyup, doğruyu göstermeleridir.(Yönetim ve Liderlik, 1999, s.14).

Denetimin usul ve zamanının secimi kadar, sıklığını ayarlamak önemli bir husustur. Gereğinden fazla yapılan denetleme; inisiyatifi, çalışma süresi ve isteği ile morali azaltır. Yerinde ve zamanında denetleme yapılmadığı takdirde, amacı gerçekleştirmeye çalışan insanlar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak güçleşeceğinden, iletişim kopar ve koordinasyon zayıflar. Bazen de çalışanların; ortaya koydukları güzel şeyleri yönetici veya amirlerine göstermek arzusu nedeniyle, ilgisiz kalınmadan dolayı motivasyon kaybına uğradıkları görülür.

Değerlendirme ise; kontrolün bir parçası ve devamı olup fikirlerin, olayların ve kişilerin değeri, niteliği ve önemi hakkında hükme varmaktır. Değerlendirme; haberleşme, öğretim sistemleri ve geri besleme kavramları ile yakından ilgilidir. Bu faaliyet sonucu istatistikî bilgiler üretir, aksayan taraflar görülür ve geri besleme ile düzeltici tedbirler alır (Yönetim Ve Liderlik, 1999,s.15).Kontrol ve değerlendirme faaliyeti, aynı zamanda bir geri besleme sistemi oluşturduğundan, yönetime dinamik

bir yapı kazandırır. Kontrol ve değerlendirmede kullanılan yöntemler, keyfilikten uzak olmalı ve sistematik bir şekilde sokulmalıdır. Böylece belirsizlik giderilerek, çalışanlardaki stres engellenmiş olacaktır.

a. Kontrol yöntemleri

Birçok kontrol yöntemleri olmakla birlikte, aşağıdaki yöntemler, sıklıkla kullanılır (Ülgen, 2004:400):

- (1) Faaliyet öncesi kontrol: Bir faaliyet yapılmadan önce; gerekli insan gücü, malzeme ve malî kaynakların kontrollerini içerir.
- (2) Yönlendirici kontrol (Feed Forward): ileri besleme olarak da adlandırılan bu kontrol ile; faaliyetlerin tamamlanmasını beklemeden önce standarttan sapmaların belirlenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. Kaynakları etkin ve verimli kullanmak yükümlülüğü olan yönetici, bu kontrol yöntemine sıkça başvurmalıdır. Yöneticinin bilgi ve tecrübe birikimi, hataları zamanında düzeltmeye imkân sağlar,
- (3) Evet –Hayır, ya da gözden geçirici kontrol: Yönlendirici kontrolün emniyetli bir şekilde uygulanabilmesi için önemli olup, belirli koşulların sağlanması ya da belirli bir sürecin onaylanmasını gerekli kılar.
- (4) Faaliyet sonrası kontrol (Geri bildirim — feedback): Tamamlanan faaliyetin sonuçları ölçülür. Standarttan sapmaların sebepleri araştırılarak, gelecekteki faaliyetler için önlemler alınır.

b. Etkili bir kontrol sisteminin özellikleri

- (1) Doğruluk,
- (2) Zamanlama,
- (3) Objektiflik ve kapsamlılık
- (4) Stratejik kontrol noktalarında yoğunlaşma,
- (5) İktisadî gerçeklik,
- (6) Organizasyonel gerçeklik,
- (7) Organizasyonun iş akışı ile koordineli olması,
- (8) Çevreye uyum,
- (9) Tamamlayıcılık ve işlevsellik,
- (10) Organizasyonun elemanlarınca kabullenilmiş olması,
- (11) Aşırı kontrolden kaçınma.

4.ETKİLİ BİR DENETİM SÜRECİ, STANDARTLARIN UYGULANMASI VE STRATEJİK SIÇRAMA

Denetim ve değerlendirmenin yararlı olabilmesi için, etkili denetim yöntem ve kuralları uygulanmalıdır. İnsan odaklı değer zinciri oluşturmak ancak, işbirlikçi stratejiler ile mümkün olacaktır. Etkili uygulama olmadan, en iyi stratejiler bile sonuç almakta zorlanırlar. İzlenecek süreç için aşağıdaki aşamalar izlenmelidir:

- (1) Genel kabul görmüş ölçüt (kriter) ve standartlar tespit edilmeli,
- (2) Performans değerlendirmesi yapılmalıdır.
- (3) Hedeften sapmalar ile hata ve eksikliklerin düzeltilmesi ve tamamlanmasının takibi gerekir.
- (4) Eş zamanlı, geriye ve ileriye yönelik kontrol teknikleri ile, önce işletmenin amaçlarına uygun standartlar oluşturulur. Bu standartlar girdiler, süreçler veya nihai ürün ile ilgili olabilir
- (5) Daha sonra da elde edilen girdiler, süreçler ve elde edilen son ürün ile ilgili ölçümler yapılır ve önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır. Hatalı olması veya standarttan sapmalar tespit edildiğinde gerekli düzeltmeler yapılır. İşletmeler; değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşılırlar. Bu nedenle konulan hedefler, standartlar, amaçlar ve görev tanımları statik olmayıp, dinamik seyir

içerisinde olmalıdır. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin son evresi olan stratejik değerlendirme ve kontrol süreci de, faaliyetlerin akışı ile birlikte eş zamanlı yapılması hâlinde etkili sonuçlar alınacaktır.

İşletmelerdeki denetim standartları aşağıdaki ana başlıklar altında tespit edilebilir:

- (1) Fizikî standartlar (üretimin ünite başına insan gücü/saat miktarı veya işin zorluk derecesi gibi),
- (2) Maliyet,
- (3) Sermaye,
- (4) Gelir,
- (5) Maddî olmayan (intangible) standartlar (performans, yetenek derecesi, reklam programı halkla ilişkiler, aidiyet ruhu, uyanıklık).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için yaşamsal derecede önemli olan yukarıda belirtilen ana denetim alanlarında yoğunlaşarak yapılacak denetim sonucu, elde edilen sonuçlar işletme için "ikaz sistemi" olarak değerlendirilmelidir. Bu yöntemle ileriye gören yönetici; işletmesini rakiplerinden daha ileriye taşıyacak geleceğe yönelik öngörü ve değerlendirmeleri birer çarpan etkisi (denetim faaliyetleri sonucu, getirilerin katlanarak çoğaltılması) olarak kullanılacak ve neticede ,stratejik sıçrama yapabilecektir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletmelerdeki stratejik kontrolün işlevi, uçakları kalkış ve inişe hazırlayan, havada iken sürekli olarak kontrol eden hava kontrol merkezlerinin görevlerine benzer. Misyon, belirlenen görevi en güvenli, en erken ve rahat olarak, ekonomik yarar sağlayacak biçimde tamamlamaktır. Uçak havalandıktan sonra sürekli olarak çevresel unsurlar ve uçağın teknik yetenekleri kontrol altında tutulmakla ihtiyaca göre tedbirler alınmaktadır. Bu durum, uçak görevini tamamlayınca kadar sürecektir. İşletmelerin stratejik yönetiminde denetim de, benzer şekilde uygulanmaktadır.

Yönetim bilimcisi Chester Bernard, örgütlerin gelişimini; "bireysel eylemleri sınırlayan yeteneksizlikleri yenmek için bir araç olarak" açıklar. Yönetim de, denetim işlevinin gücünden yararlanarak geri besleme ile sistemin parçaları arasındaki ahenksizliği giderici tedbirler alır. Edward Lorenz(1972)'in ortaya koyduğu ve "Kelebek Etkisi" olarak ifade edilen etkileşim neticesinde; "tüm kompleks ve doğrusal olmayan sistemlerde büyük ve hesaplananların ötesinde farklı değişikliklerin ortaya çıktığının" kabulüne dayanan , "Kaos Teorisi" bağlamında tecrübe edilen değişim dalgası ile başa çıkılması ve değişimin başarıyla yönetilmesi için sistemlerdeki enerji kaybı (entropy) zamanında farkedilmeli,, olumsuzluklar giderilerek pozitif çevrilmelidir .Bu husus, etkin yönetilen, denetim süreci ile mümkün olabilecektir.

Değerlerin hastalandığı, ahlâk ve erdemin ikinci plana atıldığı, kanunilik prensibinden sıkça sapıldığı günümüzde sağlam esaslarla yönetilip sürdürülen denetim hizmetine her zamankinden daha çok ihtiyaç vardır .Her şeyin çok hızlı değiştiği 21nci yüzyılda yönetim hiyerarşisinde görevli yetkililer, etik ilkeleri, anlayışlarına göre uygulayıp yorumlamakta ,hepsinden önemlisi değerler karmaşası yaratılarak, örgütün tüm katmanlarını etkileyebilecek güven bunalımı yaşanmasına sebep olmaktadır .Oysa kaynakları etkin ve verimli kullanmak zorunda bulunan yönetim ve denetim sürecinde görev alan yetkililer ve tüm çalışanlar etik davranış, dürüstlük ve güveni birer çarpan olarak kullanarak verimlilik artışı sağlamak zorundadırlar.

Başarı güdüsü yüksek organizasyonlar; diğer girdilerin yanı sıra, denetim fonksiyonunu etkili bir şekilde kullanarak, entropi (sistemdeki enerji kaybı) etkisinden korunmuş ve dinamik seyir içerisinde olmuşlardır. Benzer şekilde, İşletmelerin sahip oldukları varlıklar, yetenekler(varlıkları kullanabilme becerileri) ve sürdürülebilir temel yeteneklerin, çevresel faktörler ve rekabet üstünlüğünü kaybetmeden kullanılabilirliğin sistematik olarak kontrol ve değerlendirilmesi küreselleşme baskısının bir sonucu olarak dikkatlerden uzak tutulmaması gerekmektedir. Çevresel koşullar nedeniyle önemini kaybeden veya önemi azalan temel yetenekler, işletmelerin uyumlu yaklaşımlarını etkilememelidir .Yönetim geleceğe bakarken, nihaî sona odaklı stratejik yönetim; denetim sürecini, çarpan etkisi yaratacak enstrüman olarak kullanılmalıdır. Geriye yönelik kontrolden öte, "yönlendirici kontrol" ile kilit başarı faktörlerini zamanında ve yerinde kullanan stratejist, stratejik yönetimde denetim sürecini bir

çarpan (çoğaltan) etkisi olarak kullanarak ,uzun dönemli amaçlarına erişmek için bir dizi eylemler serisi ile stratejik sıçramayı (Start-up) gerçekleştirebilecektir. Bu yapıldığı takdirde; strateji salt hedeflerin, amaçların şablonu olarak kalmayacak, ileriye dönük stratejiler ile işletmelerin yönünü belirlerken, kurum üyelerini de motive edecek, canlandırarak, cesaretlendirecektir. Neticede, kaynak ve istek arasında aşırı uyumsuzluk yarattığı yönünde tartışmalar yapılan stratejik niyet yerine, yeni rekabet üstünlükleri kurarak bu açığı kapatmak için, atılım ve kaynak kaldırıcı ile kaynak kıtlığına da çözüm üretilebilecektir..

Bilgilendirme / Acknowledgement: Makale, 29-30 Kasım 2019 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleştirilen,"4. International EMI " Kongresinde sunulmuş sözlü bildirden üretilmiştir.

KAYNAKÇA

- Bilgiç, A.(2013). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi. *Denetişim*, 11, 69-75
- Barca ,M.(2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası, Asomedy, Dosya*, Sayı Nisan/ Mayıs/ Haziran, 34-52.
- Doğan, K.(2011). Kamu idarelerinde yönetsel denetim süreci ve stratejik planlama ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği. *Türk İdare Dergisi*, 470.
- Grant, Robert.M, & Jordan, J.(2014). *Foundations of strategy*. (Çev. Gamze Sart). Ankara:Nobel Basımevi.
- Hamel,G. & Prahalad, C.K,(1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, (March-April), 75-84.
- Hitt, M.A., & Ireland, R.D., Hoskisson,R.E. (1999). *Strategic management*. 3. Ed., US: South Western.
- Moynihan,D.P.(2005). Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *La Folette School Working Paper No.2005-028*.
- Lorenz, E.N. (1972). Predictability: does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas. *139th Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science* (29 Dec 1972), in *Essence of chaos* (1995), Appendix 1, 181.
- KAYA Raporu, 1991. *Kamu araştırması genel raporu*. Ankara: TODAİE.
- Newman, W.H & Logan J.P., Strategy (1976). *Policy and central management*. US: Southwestern.
- Öztürk, A.T.(2007).*Türk kamu yönetiminde bireyden devlete yönetsel denetim süreci: sorunlar, öneriler ve çözüm yolları*. Ankara: Platin Yayınevi .
- Porter, M.E.(1996). What is strategy? *Harvard Business* (November- December:64).
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tokol, T.(2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sanal, R.(2002).*Türkiye 'de yönetsel denetim ve devlet denetleme kurulu*, Ankara: TODAİE
- Şimşek, M, Ş.(2002). *Yönetim ve organizasyon*, 7.Baskı.
- Thompson,L.(2001). *Understandig corporate strategy*. London: Thomson Learning
- Ülgen, H.,ve Mirze , H.K.(2004.). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yönetim ve Liderlik*.(1999). Ankara: Gen. Kur. Basımevi.