



İÇ DENETİM PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL KÜLTÜR DENETİMİ: UYGULAMA MODEL ÖNERİSİ

AUDITING CORPORATE CULTURE THROUGH THE LENS OF INTERNAL AUDIT: A MODEL PROPOSITION

Hayrettin USUL, Elif ÇAĞLAN



1. Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hayrettin.usul@ic.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5218-4372>
2. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, elifkayalar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3930-0866>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
03.04.2022 04.03.2022

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
12.05.2023 05.13.2023

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1097770>

* Bu çalışma, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı 2021 tarihli "İç denetim perspektifinden kurumsal kültür denetimi: Çelik sektöründe bir uygulama" adlı Doktora tez çalışmasına dayanmaktadır.

Öz

İç denetim, bir kurumdaki iç kontrol, yönetim ve risk yönetimi etkinliğini sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirerek kurumun faaliyetlerine değer katma ve kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma gütmektedir. İç denetimde modern paradigma, uygunluk denetiminden ibaret olan ve mali konularla sınırlı kalan klasik iç denetim anlayışının aksine, proaktif bir yaklaşım sergileyerek kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek tüm unsurların denetim kapsamına alınmasını öngörmektedir. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarından itibaren dünya çapında yaşanan şirket yolsuzlukları ve skandallar geleneksel iç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Kurumlarda istenmeyen davranışların kök nedenleri araştırıldığında, birçok vakada sorunun temel nedeninin sağlıklı bir kurumsal kültüre dayandığı görülmektedir. Kurumsal kültür kavramını iç denetim perspektifinden ele alan bu çalışmada, kurumsal kültür denetiminin iç denetim içerisindeki yerinin sorgulanması hedeflenmektedir. Çalışma kapsamında, kurumsal kültür denetimi için bir model önerisinde bulunulmuş ve bu modelin uygulanabilirliği ve geçerliliği analiz edilmiştir. Bu çalışma İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2021 tarihli "İç denetim perspektifinden kurumsal kültür denetimi: Çelik sektöründe bir uygulama" isimli Doktora tezinden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Kurumsal Kültür, Kurumsal Kültür Denetimi, Kurumsal Yönetim.

Abstract

Internal audit aims to add value to an organization's operations and help the organization achieve its goals by evaluating the effectiveness of organization's internal control, governance and risk management activities with a systematic and disciplined approach. Contrary to the classical understanding of internal audit, which is usually limited to financial issues and compliance auditing, modern paradigm in internal audit adopts a proactive approach and requires that all the elements that may prevent the organization to achieve its goals are included in the scope of the audit. Corporate corruption scandals all around the world since the later twentieth century have led to questions about the effectiveness of traditional internal audit activities. The root causes of undesirable behavior in organizations in many cases point to an unhealthy corporate culture. Analyzing the concept of corporate culture through the lens of internal audit, this study aims to investigate the methods and techniques of corporate culture audit and to discuss its place within internal audit. The study proposes a model for corporate culture audit and analyzes the model's applicability and validity. This study bases on the PhD thesis called "Auditing corporate culture through the lens of internal audit: A case study in steel industry" prepared in İzmir Katip Çelebi University Graduate School of Social Sciences.

Keywords: Internal Audit, Corporate Culture, Corporate Culture Audit, Corporate Governance.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

This study aims to discuss the concept of corporate culture through the lens of internal audit. Assessing the place of cultural audit in internal audit efforts, this study tries to exploit corporate culture methodology with an aim to propose a model applicable throughout all the organizations.

Research Questions

This study aims to answer three main questions: 1. Do we need to add corporate culture into the scope of the internal audit? 2. What is the responsibility of internal auditors in the corporate culture audit? 3. What is the most effective methodology for the corporate culture audit? Firstly, this study will try to understand the place of corporate culture within the modern internal audit approaches. Then we will try to reveal the responsibilities of internal auditors in an effective corporate culture audit. Answering these two questions, this study will propose a flexible audit model for corporate culture audit, suggesting an applicable methodology for the organizations, researchers, as well as internal auditors.

Literature Review

According to the most common definition by The Institute of Internal Auditors - IIA (2016), the internal audit aims to add value to an organization's operations and help the organization achieve its goals by evaluating the effectiveness of the organization's internal control, governance, and risk management activities with a systematic and disciplined approach. As the DNA of an organization (Pett & Pundmann (2016), the corporate culture is one of the new areas for internal auditors. The importance of the corporate culture has been many times revealed by researchers since the end of the last century. However, looking at corporate culture as one of the main areas of internal audit is a comparably new phenomenon. The internal audit team is responsible for evaluating the effectiveness of corporate culture management and for providing independent insight into the current culture in an organization (Chartered Accountants Australia New Zealand et al., 2017).

Methodology

Discussing the concepts of internal audit, corporate culture, and lastly the corporate culture audit, this study will propose a model called "Corporate Culture Cube", which may be a reference for the auditors and the researchers. In order to reveal the applicability of the model, the researcher has adopted the model for a steel industry company. In the scope of the model, there have been proposed two different scales, which have been applied with Computer Assisted Web Interviewing – CAWI method. The findings of the scales have been assessed on IBM SPSS Statistics 23.0 program with statistical analysis methods.

Results and Conclusions

According to the analysis results, the applicability of the model has been revealed. The two scales proposed by the researcher have been proved to have a high level of reliability and acceptable level of validity. Proposing an easy-to-use, flexible and inclusive model for corporate culture audit, this study aims to contribute to both internal audit and corporate culture literature with a systematic methodology of corporate culture audit.

1. GİRİŞ

İç denetim, tanımı gereği, bir kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilmek ve kurumun faaliyetlerine değer katabilmek amacıyla iç kontrol, yönetişi ve risk yönetimi etkinliğini disiplinli bir şekilde değerlendirme fonksiyonu taşımaktadır. Bu doğrultuda iç denetim faaliyetlerinin kapsamı tarihsel açıdan sürekli bir gelişim göstermiştir.

Artan düzenlemelere ve denetim faaliyetlerine karşın, organizasyonlarda yolsuzluk ve etik dışı davranışların önüne geçilememesi, gözleri iç denetim faaliyetlerinin etkinliği üzerine çevirmiştir. Söz konusu istenmeyen vakaların derinlerinde sağlıklı kurum kültürünün yattığı yönündeki araştırmalar, iç denetim faaliyetlerine kurum kültürünün de dahil edilmesi gerekliliğini tartışmaya açmıştır.

Kurumsal kültürün organizasyonlar açısından önemi uzun süredir tartışılan ve büyük ölçüde kabul edilen bir görüş olmakla birlikte, kurumsal kültürün iç denetim faaliyetleri kapsamında da değerlendirilmesi gerekliliği nispeten yeni bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın birincil amacı, kurumsal kültür kavramına denetim perspektifinden yaklaşılmasıdır. Çalışmada, kurumsal kültür değerlendirmelerinde iç denetim biriminin görev ve sorumluluklarının ortaya konması, ayrıca iç denetim faaliyetleri kapsamında kurumsal kültür değerlendirmelerinde kullanılmak üzere bir model önerilmesi ve böylece hem iç denetim hem de kurumsal kültür literatürüne katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın konusu, kurumsal kültür kavramının iç denetim perspektifinden değerlendirilmesi ve iç denetim faaliyetleri içerisinde kurumsal kültür denetiminin yerinin tartışılmasıdır. Kurumsal kültür kavramını bağımlı ya da bağımsız değişken olarak alan kurumsal kültür literatüründen farklı olarak bu çalışmada kurumsal kültür iç denetim açısından mercek altına alınmıştır.

Bu çalışma kapsamında, öncelikle iç denetim ve kurumsal kültür kavramları literatür açısından değerlendirilmiş, ardından kurumsal kültür denetimi bir kavram olarak tartışılmıştır. Son olarak kurumsal kültür denetimine ilişkin önerilen Kurumsal Kültür Küpü modeli açıklanmış ve uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

2. İÇ DENETİM VE KURUMSAL KÜLTÜR KAVRAMLARI

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğünde denetleme sözcüğü "Bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol" şeklinde tanımlanmaktadır ("TDK Güncel Türkçe Sözlük"). İç denetim de bir organizasyon içerisinde işlemlerin yolunda yürüyüp yürümediğini anlamak için yapılan faaliyetler olarak görülebilir.

İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors- IIA) tarafından yapılan güncel ve temel iç denetim tanımı ise şu şekildedir (IIA, 2016):

“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 amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”

Bu tanım daha yakından mercek altına alındığında, iç denetimin güvence ve danışmanlık hizmetleri olmak üzere iki ana fonksiyonu bulunduğu, bağımsız ve objektiflik unsurlarının ön plana çıktığı, bir kurumdaki risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirme amacı taşıdığı ve nihai olarak kurumun amaçlarına ulaşmasını hedeflediği görülmektedir. Kurumsal kültür değerlendirmelerinde iç denetimin rolü de bu tanımlama çerçevesinde tartışılacaktır.

Çalışmamızın bir değer ana unsuru da kurumsal kültür kavramıdır. Literatürde kurumsal kültür ya da örgüt kültürü kavramları için çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Schwartz ve Davis (1981), kurum kültürünün, kurumdaki çalışanların paylaştığı inanç ve beklentilerden meydana geldiğini belirterek, bu inanç ve beklentilerin de organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını belirleyen normları oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Deal ve Kennedy (1983), öncelikle kültür kavramının tanımı gereği anlaşılması zor, soyut, üstü kapalı ve hafife alınan bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Her kurumun iş yerindeki günlük rutinleri düzenleyen varsayımlar ve üstü kapalı kurallar geliştirdiğini ve bunların da kurumdakiler tarafından genellikle “burada iş yapma şeklimiz bu” şeklinde tanımlandığını kaydeden Deal ve Kennedy, kuruma yeni katılanların da ancak bu kurallara uyum sağladığında gerçekten kurumun bir üyesi olarak kabul gördüğünü ifade etmektedir.

Hampden-Turner (1990), kurumsal kültür kavramını, bir kurum çalışanlarının tutumları ile davranışlarının dayandığı varsayımlar ve kurumu bir arada tutan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Schein (2009), kültür kavramını, bir grubun dışarıya karşı adaptasyonu ve kurum içi entegrasyonu çerçevesinde öğrendiği ve başarılı olduğuna inandığı, bu nedenle gruba yeni katılanlara da en doğru algılama ve düşünme yolu olarak öğrettiği “paylaşılmış ve örtük varsayımlar modeli” olarak ifade etmektedir.

Bu detaylı tanımlara ek olarak Pett ve Pundmann (2016) kültürü bir örgütün DNA’sı olarak özetlemektedir.

Kurumsal kültür denetimine değinmeden önce, denetimin ana konusu olan kurumsal kültürün özelliklerinin vurgulanmasında da yarar görülmektedir. Yukarıda yapılan tanımlamalardan hareketle, kurumsal kültürün genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Hofstede vd., 1990):

- Kurum kültürü bütüncüdür.
- Geçmişle birlikte belirlenir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Sosyal çerçevede inşa edilir.
- Kırılgan bir kavramdır.
- Değiştirilmesi zordur.

Kurumsal kültür her şeyden önce bütüncül bir kavramdır ve örgütün tamamını içerisine alan bir değerler bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tanımdan, organizasyon içerisinde sadece tek bir kültürün hakim olması gerektiği sonucu çıkarılmamalıdır. Kurum içerisinde kimi alt-kültürlerin bulunması da mümkündür. Ancak alt-kültür çeşitliliği de bir bakıma kurum kültürünün bütünsel bir göstergesi olarak yorumlanabilecektir.

Kurumsal kültür ayrıca sürekli tekrarlanan davranış kalıplarını ifade etmekte, bu bağlamda geçmişle birlikte belirlenmektedir.

Kurum kültürü, antropolojik kavramlarla ilişkili olarak ortaya çıkmakta, bu bakımdan geçmiş ve bugünkü insan topluluklarının davranışsal, kültürel, biyolojik ve toplumsal özelliklerinden etkilenmektedir. Ayrıca kültür, sosyal bir çevrede inşa edilmektedir. Bir organizasyonda kültürün varlığından bahsedilmesi, o topluluğun içerisindeki sosyal bağlantılara bağlıdır.

Kurumsal kültürün bir diğer özellikleri ise kırılgan ve değişimi zor bir olgu olmasıdır. Bu iki tanım birbirine zıt görünebilmekle birlikte, aslında kurumsal kültürün doğası gereği insan faktörünü ele almasından kaynaklanmaktadır. Görece küçük değişimler kurumsal kültürde büyük zarara yol açabilmekte, bunun yanında kurum içerisinde yerleşmiş bir kültürü değiştirmek hem zaman hem de çaba istemektedir.

İç denetim ve kurumsal kültür kavramlarına dair bu değerlendirmelerin ardından gelecek bölümde kurumsal kültür denetimi kavramına yer verilecektir.

3. KURUMSAL KÜLTÜR DENETİMİ

21. yüzyılın başından itibaren Enron ve WorldCom gibi global çapta yaşanan şirket skandalları ve ardından 2008'de ABD'li yatırım bankası Lehman Brothers başta olmak üzere yaşanan şirket ve finansal piyasa çöküşleri, kurumlardaki iç kontrol sistemlerinin ve iç ve bağımsız denetim çalışmalarının etkinliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak hata, hile ve yolsuzlukları öngörmeyi sağlayacak uyarı sistemlerinin oluşturulması yönünde çalışmalar hızlandırılmıştır.

Klasik denetim yöntemlerinin hile, hata ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalması, bu skandalların temellerinde daha derin bir sorunun varlığına işaret etmekte ve gözleri kurumsal kültür üzerine çevirmektedir (Bircan, 2018; Roth, 2017; CIIA, 2014).

Yetkili İç Denetçiler Enstitüsü (Chartered Institute of Internal Auditors – CIIA), 2007/2008 krizinin ardından finansal hizmetler sektöründe denetim standartlarının güçlendirilmesi amaçlı çabaları kapsamında, 2013 yılında yayınladığı ve 2017’de güncellenen Finansal Hizmetler Kodu’nun İç Denetim Kapsamı başlıklı maddesinde iç denetim kapsamında yer alması gereken alanları sıralamış ve bu alanlar arasında risk ve kontrol kültürünün de yer alması gerektiğini belirtmiştir (CIIA, 2017).

Kurumsal kültür ile iç kontrol arasında çift taraflı bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan Pfister (2009), iç kontrol faaliyetlerinin bir yandan kurumsal kültürden etkilendiğini, bir yandan da kurumsal kültürü bizzat etkilediğini kaydetmektedir. Buradan yola çıktığımızda iç kontrolün etkinliğini değerlendirmekle sorumlu iç denetim faaliyetlerinin de kurumsal kültür ile ilişkisi ortaya konabilecektir. Pfister (2009) ayrıca, kontrol ve kültür diyagramında örgütsel kültürü bir kara kutuya benzetmiş ve etkin bir kontrol için gerekli unsurların kültür kara kutusundan geçtikten sonra kontrolün başarı derecesinin belirlenebileceğini ileri sürmüştür.

Özetle, yolsuzluk ve suiistimal vakaları, artan önlemlere rağmen etik dışı davranışların devam etmesi, kamuoyu nezdinde farkındalığın yükselmesi, itibar risklerinin önemini giderek artması, yaşanan yolsuzluk vakalarının kök neden analizlerinin sonuçları gibi nedenler kültür denetimine ihtiyaç duyulduğunun göstergeleri olarak sıralanabilecektir.

Buradan hareketle, kurumsal kültür denetimi, bir organizasyondaki hakim kültürün değerlendirilmesi, bu kültürün etkinliğinin araştırılması, kurumun nihai hedefleri ile uyumluluğunun tartışılması ve kültür yönetiminin incelenmesi faaliyetlerini kapsayan geniş çaplı bir kavram olarak özetlenebilecektir.

3.1. Kurumsal Kültür Denetiminde İç Denetimin Rolü

Kurumsal kültürün denetlenmesi gereken bir unsur olmasının yanında kurumsal kültür denetiminin kim ya da kimlerin sorumluluğunda olması gerektiği sorunu da ortaya çıkmaktadır. İç denetimin kurumsal kültür denetiminde rolünün anlaşılması için iki temel sorudan yola çıkabilecektir: Birincisi kurumsal kültür denetiminde iç denetim birimi yer almalı mı sorusu, ikincisi ise iç denetim faaliyetleri kapsamında kurumsal kültüre yer verilip verilmeyeceği sorusudur.

Öncelikle kurumsal kültür denetiminde genel olarak görev ve sorumluluklara bakılmasında yarar görülmektedir. Kurumsal kültürün yerleşmesi ve izlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Kurumdaki yönetim kadrosu da istenen kültürün yerleşmesinde liderlik göstermelidir. Bunun yanında insan kaynakları departmanından kurumsal kültürün yerleşmesi için gerekli ortamı sağlaması beklenmektedir. İç denetim ise, burada kurumsal kültürün yönetiminin izlenmesinden sorumlu olacaktır.

Tablo 1. Kurumsal Kültür Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

Yönetim Kurulu	Yönetim tarzını ortaya koymaktan ve organizasyonun etik çerçevesini oluştur maktan sorumludur.
Yönetim Kadrosu	Yönetim kurulu tarafından ortaya konmuş olan ideal kültürün kurum içerisi nde yerleşmesinden ve izlenmesinden sorumludur. Kültür açısından liderlik göstermeleri beklenmektedir.
İnsan Kaynakları Departmanı	Organizasyonun etik çerçevesine uygun bir kurumsal kültür sağlamak ama cıyla organizasyonel değişim programları düzenlemeleri ve ayrıca işe alım, oryantasyon, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ve insan kaynakl arı uygulamalarıyla çalışanların etik çerçeveye uyum göstermesini sağlama ları gerekmektedir.
İç Denetim	Kurumsal kültürün nasıl yönetildiği ve izlendiği hususunu değerlendirmekl e sorumlu olup; mevcut kurumsal kültüre ilişkin bağımsız bir görüş sunabil ecek bir birimdir.
Bağımsız Denetim	Kurumun mali iş ve işlemlerinin yasal yükümlülüklerle uygunluğunu bağıms ız bir gözle değerlendirmekte ve risk yönetimi de dahil olmak üzere kurum sal yönetim ve iç kontrolleri hakkında denetim komitesine değerli ve objek tif bir değerlendirme sunabilmektedir.

Kaynak: (Chartered Accountants Australia New Zealand vd., 2017)'den uyarlanmıştır.

Kültür yönetimine ilişkin yukarıdaki tabloda belirtilen görev tanımlarında da görüleceği üzere, iç denetim birimi kurumsal kültürü yönetmekle ya da izlemekle değil, kurumsal kültürün nasıl yönetildiğini ve izlendiğini değerlendirmekle yükümlüdür.

Burada özellikle vurgulanması gereken bir diğer unsur iç denetim biriminin kurum içerisindeki “içerideki yabancı” rolüdür. Bu kavram, iç denetim biriminin hem kurum içerisinde yer alması hem de objektif ve tarafsız bir konumda bulunması anlamını taşımakta, dolayısıyla kurumsal kültür yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesinde iç denetime ayrıcalıklı bir konum sağlamaktadır. İç denetim burada, kurum hakkında derinlemesine bir görüş sunabilecek kadar kurumun içinden olmakla birlikte, bağımsız bir birim olarak çıkar gruplarından etkilenme olasılığı da en az olan konum gibi görünmektedir.

Buradan özetle, kurumsal kültür denetiminde iç denetim biriminin yer alıp almaması gerekliliğine ilişkin ilk sorunun yanıtı olarak, iç denetimin kültür yönetiminde aktif bir şekilde yer alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İç denetim faaliyetleri kapsamında kurumsal kültür denetimine yer verilip verilmemesi gerektiğine ilişkin ikinci soruya yanıt ararken, iç denetim kapsamının tarihsel değişimine yer vermekte yarar görülmektedir.

Kökenleri muhasebede çift kayıt sistemine dayanmakla birlikte bugünkü anlamıyla İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde doğan iç denetim, kavramsal ve kapsam bakımından sürekli bir değişim göstermiştir. İç denetimin temel hedefi 1950’li yıllarda işletme varlıklarının korunması, 1960’larda işletme verilerinin güvenilirliği denetimi, 1970’lerde uygunluk denetimi, 1980’lerde işletme etkinliğinin

denetlenmesi, 1990’larda işletme amaçlarına ulaşılması ve 2000’lerden itibaren de işletmeye artı değer katması şeklinde sürekli bir anlam genişlemesine uğramıştır. İç denetimin hedeflerindeki bu ilerleme, kapsamında da sürekli bir genişlemeyi beraberinde getirmiştir. Kurumların nihai amaçlarına ulaşmasında önemi tartışmasız olan kurumsal kültürün de iç denetim faaliyetleri kapsamına dahil edilmesi gerekmektedir.

CIIA (2016), kültür denetiminde iç denetimin rolünü, örgütün kültür ve değerlerinin risk yapısıyla uyumlu olup olmadığı ve uygulamada örgüt çapında gerçekten var olup olmadığı yönünde yönetim kuruluna bağımsız tavsiye ve güvence vermek olarak özetlemektedir.

Kurumsal kültür denetimi ayrıca, iç denetimin ana fonksiyonlarından biri olan danışmanlık fonksiyonu çerçevesinde de ele alınabilecektir. Danışmanlık hizmetlerinin esasında, iç denetçilerin yönetsel bir sorumluluk almaması ve sadece denetim sonuçları ile sınırlı kalması esastır (Kurnaz, 2020). Kurumsal kültür denetiminde de iç denetçi, denetim sonucu elde ettiği bulgu ve değerlendirmelerini yönetime sunacak, bu sonuçlar doğrultusunda atılacak adımlar ise üst yönetimin sorumluluğunda olacaktır.

3.2. Kurumsal Kültür Denetimi Kapsamı

Kurumsal kültür denetiminin kapsamı ve uygulama biçimi de önemli bir tartışma konusudur. Geniş kapsamlı ve beşeri unsurlar açısından yoğun bir kavram olan kurumsal kültürün hangi boyutlar ve hangi düzlemler çerçevesinde değerlendirileceği önemlidir.

CIIA (2016), Kasım/Aralık 2015 döneminde iç denetim yöneticileri arasında gerçekleştirildiği ankette katılımcıların yarısından fazlasının, iç denetim faaliyetleri kapsamında kültür denetimi yaptıklarını, %20’ye yakın bir kısmının ise kültür denetimi yapmadığını ama gelecek sene planlarında kültür denetimine yer verdiklerini tespit etmiştir. Çalışmalarında kültür denetimine yer veren katılımcılardan büyük kısmı, kültür denetimine standart denetim faaliyetleri kapsamında yer verdiğini belirtirken, bir kısmı da ayrı bir kültür denetimi gerçekleştirdiğini bildirmiştir.

Plamondon (2017), kültür değerlendirmelerine toksik kültür kavramı üzerinden yaklaşmaktadır. Toksik kültür kavramı, bir organizasyonda arzu edilen iş yapma şekli ile gerçete olan iş yapma şekli arasındaki farkı ifade etmektedir. Bu farkın açılması, kurumun kültür açısından risk altında olabileceğinin sinyali olarak değerlendirilebilecektir. Dolayısıyla kurumsal kültür denetimi, kurumda geçerli olan kültürün arzu edilen kültürden ne ölçüde saptığını değerlendirmelidir.

Kurumsal kültür denetimi modellerine örnek olarak, önde gelen denetim şirketlerinden KPMG’nin, kültür denetimini de kapsayan “soft kontroller” için geliştirdiği modeli gösterilebilir. Bu model, 1. Önleme, 2. Teşhis, 3. Karşılık olmak üzere üç temel eksen üzerine oturtulan sekiz ana unsurdan oluşmaktadır. Önleme ekseninde Netlik, Rol Modellik, İsteklilik ve Başarılabirlik unsurları

yer alırken, Teşhis ekseninde Şeffaflık ve Tartışılabilirlik incelenmekte ve son olarak Karşılık ekseninde ise Hesap Sorulabilirlik ve Yaptırım unsurları yer almaktadır (KPMG, 2018).

Kurum kültürü denetimine ilişkin etkin modeller arasında Tescilli Ruhsatlı Muhasebeciler Birliği (The Association of Chartered Certified Accountants – ACCA) tarafından ortaya konulan Kültür-Yönetişim Aracı da sayılmaktadır. 2012 yılından itibaren çeşitli ülke ve şehirlerde 2.000'e yakın katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmalar sonucu ortaya konan bu model, temel olarak üç katmandan oluşmaktadır. İlk katmanda Kurumsal Liderlik, ikinci katmanda Kurumsal Yönetişim Mercekleri ve üçüncü katmanda ise Kurumsal Kurallar ve Yöntemler yer almaktadır (ACCA, 2016). Kurumsal liderlik katmanını dört ana sorumluluk ilkesine dayanmaktadır: Yönetim Yaklaşımı, 2. Misyon, 3. Performans Yönetimi. 4. İletişim. Bu sorumluluk alanlarını çevreleyen Kurumsal Yönetişim Mercekleri katmanında ise Örgütsel Değerler, Risk İştahı ve Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Güven, Sürdürülebilirlik, Ara Bağlantılar yer almaktadır. Son katman ise Kurumsal kurallardan ve yöntemlerden meydana gelmektedir.

Kurumsal kültür denetimi modellerinin yanı sıra kurumsal kültür/örgüt kültürü literatüründe ortaya konan modeller de kurumsal kültür denetiminin kapsamının belirlenmesinde referans alınabilecektir. Hofstede Kültürel Boyut Teorisi (Hofstede ve Bond, 1984; Minkov ve Hofstede, 2012), Schein Örgüt Kültürü Modeli (Schein, 1988; Schein 2009), Hatch Kurumların Kültürel Dinamikleri Modeli (Hatch, 1993); Denison Örgüt Kültürü Modeli (Denison ve Mishra, 1995); Goffe ve Jones Çift S Küp Modeli (Goffe ve Jones, 1996), Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron ve Quinn, 2017) bu alandaki belli başlı çalışmalar arasında gösterilebilecektir.

4. UYGULAMA MODEL ÖNERİSİ: KURUMSAL KÜLTÜR KÜPÜ MODELİ

İç denetimin hedef ve beklentileri ile kurumsal kültürün organizasyonun başarısı açısından önemi bir arada değerlendirildiğinde, kurumsal kültürün de iç denetim faaliyetleri kapsamına alınması gerektiği ortaya konulmaktadır. Burada iç denetimin sorumluluğu, kurumsal kültür denetiminin metodolojisinin ortaya konması, organizasyon içerisinde etkin bir kurumsal kültür yönetimi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetimi ve kurum içerisindeki geçerli olan kültür ortamının ideal kültür ortamıyla ne ölçüde uyduğunun tespit edilmesi olarak özetlenebilecektir.

Şekil 1. Kurumsal Kültür Küpü



Buradan hareketle çalışma kapsamında üç boyutlu bir kurumsal kültür denetimi modeli önerilmektedir. Kurumsal Kültür Küpü olarak adlandırdığımız modelin bir boyutu Kurumsal Kültür Denetimi, ikinci boyutu Kurumsal Kültür Yönetimi, üçüncü boyutu ise Reel Kültür Ortamıdır.

Kurumsal Kültür Denetimi boyutu kurumsal kültür nasıl denetlenmeli sorusuna yanıt ararken, kurumsal kültür yönetimi boyutu kurum içerisindeki kültür yönetiminin efektif bir şekilde sağlanıp sağlanmadığını denetleyecektir. Son olarak Reel Kültür Ortamı boyutu ise, organizasyonun kültürünün idealden uzak olup olmadığını araştıracaktır.

4.1. Kurumsal Kültür Denetimi Boyutu

Modelimizde iç denetim biriminin öncelikle kurumsal kültür denetimini ne şekilde gerçekleştireceğini belirlemesi esas alınmaktadır. Buna göre kurumsal kültür denetimi boyutunun şu adımlardan meydana gelmesi önerilmektedir:

- Planlama
- İnceleme
- Değerlendirme
- Raporlama

Buna göre iç denetim biriminin öncelikle kurumsal kültür denetimini ne şekilde gerçekleştireceğini planlaması gerekmektedir. Denetimin diğer tüm aşamalarını belirleyecek olan bu planlama adımı özellikle önem taşımakta ve iç denetçilerin deneyim ve becerileri ön plana çıkmaktadır. Planlama aşamasında kurumsal kültür denetiminin gerçekleştirme zamanı, süresi, kapsamı, araçları belirlenmeli, bu doğrultuda varsa geçmiş denetim raporları ve faaliyet raporlarına ilişkin geri bildirimler değerlendirilmeli, kurumun karşılaşılabileceği kültür riskleri ortaya konmalı ve kurumun hedeflerine uygun kültür unsurları belirlenmeli, tüm bu değerlendirmeler sonucunda denetim yönetimi belirlenerek denetime ilişkin kaynak planlaması yapılmalıdır. Özellikle kurumun ideal kültürüne ilişkin unsurlar belirlenirken, üst yönetimin desteği büyük önem taşımaktadır.

Planlamanın ardından ikinci aşama inceleme aşamasıdır. Burada modelin diğer iki boyutu olan Kurumsal Kültür Yönetimi ve Reel Kültür ortamı derinlemesine incelenecektir. İç denetçi anket, mülakat, gözlem, kök neden analizleri gibi yöntemlerle, organizasyon içerisinde efektif bir kültür

yönetimi bulunup bulunmadığını ve reel kültür ortamının gerçekte arzulan ortamdaki ölçüde uzak olduğunu ortaya koyacaktır.

Kültür denetiminin üçüncü aşaması değerlendirme adımdır. Burada iç denetçi, elde ettiği bulguları kurumun hedef ve beklentileri çerçevesinde değerlendirecek ve analizlerine ilişkin yorumlarını düzenleyecektir.

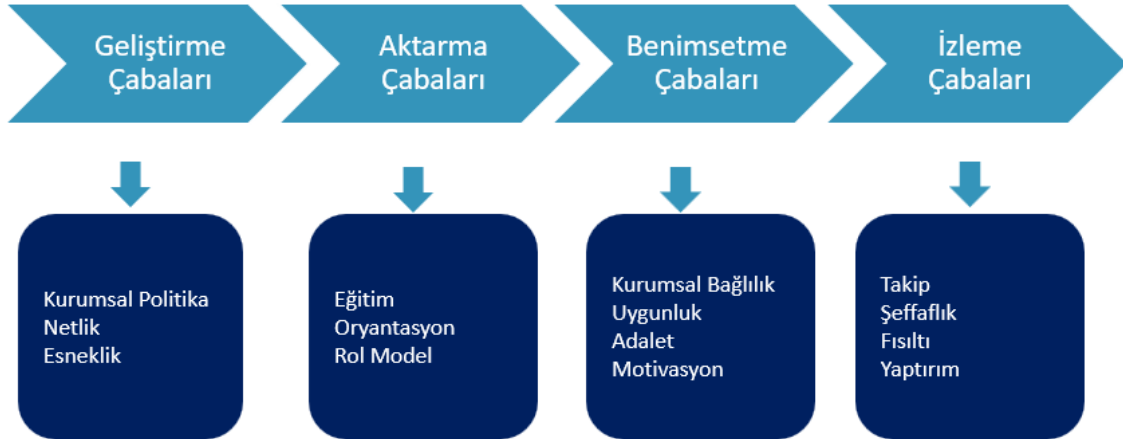
Denetim boyutunda son adım raporlama adımından oluşmaktadır. Burada iç denetçi, denetim sonuçlarını etik ilkeler çerçevesinde üst yönetime raporlayacaktır. Kültürel unsurlar kırılabilir ve yoruma açık değerlendirmeler olabileceğinden, raporlamada üslup ve objektiflik büyük önem taşımaktadır. Ayrıca denetimin organizasyona katkı sağlayabilmesi açısından, elde edilen sonuçların hem üst yönetimce hem de çalışanlarca benimsenebilmesi de denetimin başarısı için en önemli faktörlerden biridir.

4.2. Kurumsal Kültür Yönetimi Boyutu

Kurumsal Kültür Yönetimi Boyutu, kurumsal kültür yönetiminin etkinliğini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu adımda, üst yönetimin hedeflediği kurumsal kültürün organizasyona yayılması için efektif bir şekilde çaba gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Modelimizde kültür yönetiminin efektifliğinin değerlendirilmesi için dört ana unsur belirlenmiştir: Geliştirme Çabaları, Aktarma Çabaları, Benimsetme Çabaları ve İzleme Çabaları.

Şekil 2. Kurumsal Kültür Yönetimi



Kurumlarda ideal kültürün yerleşebilmesi için öncelikle arzu edilen kültür unsurlarının açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu doğrultuda geliştirme çabaları “Kurumsal Politika, Netlik ve Esneklik” alt boyutları altında incelenebilir. Böylece kuruluşun misyon, vizyon, hedef ve değerlerini açık bir şekilde belirleyip belirlemediği, kurum içi kuralların, standartların, prosedürlerin net bir şekilde belirlenmiş olup olmadığı ve kurumun iç ve dış değişiklikler karşısında kurallarının esneklik gösterip gösteremeyeceğinin irdelenmesi beklenmektedir.

İkinci aşama ortaya konulan kültürün çalışanlara aktarılması yönündeki çalışmaların etkinliğini değerlendirmektedir. Burada da “Eğitim, Oryantasyon ve Rol Model” alt başlıkları incelemeye referans olabilecektir. Kurumsal kültürün yerleşebilmesi için çalışanlara verilen eğitimler ve yeni işe başlayanlar için oryantasyon çalışmaları ile şirketteki üst ve orta kademe yöneticilerin çalışanlardan beklenen davranışlara ne ölçüde rol model olabildikleri bu aşamanın inceleme konularını oluşturmaktadır.

Ortaya konulan ideal kültürün çalışanlara aktarılması için yapılan çalışmalar ne kadar etkin olsa da, bunlar çalışanlarca benimsenmediği sürece etkisiz kalacaktır. Dolayısıyla üçüncü aşamada benimsetme çabaları değerlendirilecektir. Burada çalışanların kurum kültürünü benimsemekte direnç göstermesinin engellenebilmesi için “Kurumsal Bağlılık, Uygunluk, Adalet ve Motivasyon” alt başlıkları altında gruplanmak üzere çalışanların kuruma aidiyetlerinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Son olarak etkin bir kurumsal kültür yönetimi gerçekleştirilebilmesinin en önemli ön koşullarından biri de beklenen tutum ve davranışlar ile sergilenen tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin takip edilmesidir. Etkin bir izleme sağlanabilmesi için “Takip, Şeffaflık, Fısıltı ve Yaptırım” başlıkları altında, çalışanların tutum ve davranışlarının doğru bir şekilde takip edilip edilmediğinin, tutum ve davranışların herkesçe görülür olup olmadığının, istenmeyen davranışların üst yönetime rahatlıkla aktarılabilir olup olmadığının ve olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışların uygun ve adil yaptırımlarla karşılanıp karşılanmadığının incelenmesi gerekmektedir.

4.3. Reel Kültür Ortamı Boyutu

Üst yönetimin çalışanlardan beklediği tutum ve davranışların çalışanlara ve reel iş ortamına ne ölçüde yansıdığını araştıran Reel Kültür Ortamı boyutu, Kurumsal Kültür Küpü Modelin en esnek boyutunu oluşturmaktadır. Her kurumun hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda işyerinde kurmak istediği kurumsal kültür yapısı farklılık gösterecektir. Bu nedenle iç denetçinin, planlama aşamasında kurumda hedeflenen kültür unsurlarını ortaya koyması beklenmektedir. Burada kurumsal kültür literatüründe değerlendirilen kültür unsurlarının yanında, spesifik olarak denetimi yapılacak olan organizasyonun kurumsal politikaları, üst yönetimin hedefleri, kurumun faaliyet alanı vb. birçok faktör göz önünde tutulmalıdır.

Dolayısıyla, reel kültür ortamı boyutunun unsurları her bir organizasyon için farklılık arz edecektir. Bu unsurların kurumsal kültür denetiminin planlama aşamasında iç denetçi tarafından ortaya konması beklenmektedir. Bu unsurların belirlenmesinde kurumsal yönetim ve kurumsal kültür literatürünün yanı sıra spesifik olarak denetimi yapılacak şirketin kurumsal politikaları, üst yönetimin çalışanlardan beklentileri, hedefleri göz önünde tutulacaktır.

4.4. Modelin Uygulanabilirliği

Çalışma kapsamında öne sürülen modelin geçerliliğinin ve uygulanabilirliğinin ortaya konulabilmesi açısından Türkiye’de çelik sektöründe faaliyet gösteren bir şirket üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Uygulama boyunca Kurumsal Kültür Küpü modelinin Kurumsal Kültür Denetimi boyutundaki adımlar takip edilmiştir. Öncelikle denetimin planlaması gerçekleştirilmiş ve bu aşamada denetimin beyaz yaka çalışanlar üzerinde, anket yöntemi kullanılarak inceleme yapılmasına karar verilmiştir. İncelemede veri toplama araçları olarak iki ölçek oluşturulmuştur:

- Kurumsal Kültür Yönetimi Ölçeği (KKYÖ)
- Reel Kültür Ortamı Ölçeği (RKOÖ)

Ölçeklerin oluşturulmasında iç denetim ve kurumsal kültür alanlarında uzman kişi ve kuruluşlarla görüş alışverişi yapılmış, yerli ve yabancı akademik literatür incelenmiş, şirketin kurumsal kültüre ve çalışanlara ilişkin beklentilerinin göz önüne alınabilmesi için şirket yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

İnceleme aşamasında yöntem olarak Bilgisayar Destekli İnternet Anketi (Computer Assisted Web Interviewing – CAWI) yöntemi kullanılmış ve bu iki ölçek 10/07/2020 ile 12/08/2020 tarihleri arasında şirketin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Toplam 105 çalışana gönderilen anket çalışmalarından 85 adet geri dönüş ile %81 düzeyinde bir örneklem/evren oranı elde edilmiştir.

Değerlendirme aşamasında, elde edilen bulgular IBM SPSS Statistics 23.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemleri olarak da Bağımsız Örneklem T-Testi ile tek yönlü varyans analizlerinin yanında korelasyon ve regresyon analizlerinden ve diğer istatistiki yöntemlerden yararlanılmıştır.

Raporlama aşamasında ise, elde edilen değerlendirmeler üst yönetime raporlanmış ve üst yönetimin geri bildirimleri değerlendirilmiştir. Üst yönetime, kurumdaki kurumsal kültür yönetiminin etkinliği konusunda detaylı bir analiz sunulmuş ve hangi adımlarda iyileştirmelere ihtiyaç duydukları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca şirkette geçerli kurumsal kültürün, kurumun idealindeki kültür ortamı ile ne ölçüde benzerlik gösterdiği de analiz edilmiş ve şirketin gelişmeye açık kültür unsurları ortaya konmuştur.

4.5. Modelin Geçerlilik Testleri

Modelin uygulanabilirliğinin araştırılması için ortaya konan ölçekler değerlendirilmeden önce, güvenilirlik ve geçerlilik testlerine tabi tutulmuştur.

Buna göre Kurumsal Kültür Yönetimi Ölçeğinde (KKYÖ), Likert tipi 45 soruluk bir ölçek hazırlanmış ve ortak varyansı açıklama oranı yetersiz görülen maddeler (Madde 3, Madde 10, Madde

19, Madde 38, Madde 40, Madde 41 ve Madde 43) ölçekten çıkarılarak 38 madde üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Burada Cronbach's Alpha Katsayısı 0,976, Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü 0,907 ve Toplam Açıklanan Varyans Oranı ise %54 olarak kaydedilmiştir. Buna göre güvenilirliği yüksek ve geçerli bir ölçek olarak kabul edilebilecektir.

Reel Kültür Ortamı Ölçeğinde (RKOÖ) de, Likert tipi 55 soruluk bir ölçek hazırlanmış ve yine ortak varyansı açıklama oranları yetersiz görülen maddeler (Madde 2, Madde 6, Madde 11, Madde 12, Madde 14, Madde 23, Madde 24, Madde 25, Madde 26, Madde 29, Madde 43, Madde 44, Madde 46, Madde 49, Madde 50 ve Madde 52) ölçekten çıkarılmıştır. Toplam 39 madde üzerinden yapılan değerlendirmede, Cronbach's Alpha Katsayısı 0,976, Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü 0,884 ve Toplam Açıklanan Varyans Oranı ise %53,47 olarak kaydedilmiştir. Yine güvenilirliği yüksek ve kabul edilebilir bir geçerlilik oranı ile çalışmaya devam edilmiştir.

Bu ölçekler, araştırmacılar tarafından önerilen ölçeklerdir. Ancak modelin en önemli özelliklerinden biri esnek yapısıdır. Yumuşak bir güç olan ve doğası gereği çeşitlilik gösteren kurumsal kültürün, sabit ve genel geçer araçlarla değerlendirilebilmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu açıdan KKYÖ, kurumsal kültür yönetiminin genel etkinliğini değerlendirmesi bakımından birçok kurumca kullanılabilir olmasının yanında, RKOÖ özel olarak araştırma konusu şirket için tasarlanmıştır. Modelde, iç denetçileri her denetimde her organizasyon için kullanabilecekleri ölçekler sunulmasından ziyade, kültür denetiminde referans alabilecekleri ana unsurların ortaya konması ve iç denetçilerin de bu ana unsurlar üzerinden kurumlarına en uygun denetimi planlamaları hedeflenmektedir.

4.6. Çalışmanın Artıları ve Kısıtları

Çalışmanın iç denetçilere sağladığı birçok artısı bulunmaktadır. Bunların başında kolay uygulanabilir olması ve maliyet ve zaman tasarrufu sağlaması sayılabilecektir. Seçilen uygulama yöntemi, maliyetsiz bir şekilde kısa bir zaman içerisinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar da kolay bir şekilde istatistiki yöntemlerle değerlendirilebilmiştir.

Çalışmanın diğer bir artısı ise esnekliğidir. Farklı kurumlar için esneklik gösterebilmesinin yanında, aynı kurumun değişen ihtiyaçları ve politikaları çerçevesinde kolayca adapte edilebilecek bir model önerilmektedir.

Çalışma ayrıca ihtiyaca özel hazırlanmıştır. Bu da genel geçer ifadelerin yerine organizasyonun kendi hedef ve politikalarına uygun bir çalışma hazırlanmasını sağlamıştır.

Çalışmanın bir diğer önemli artısı da kapsayıcılığıdır. Kurumsal kültürün sadece unsurlarının araştırılmasından ibaret bir denetim yerine, kurumsal kültürün yerleşmesi yönündeki çabaları da değerlendirmeye alan kapsamlı bir model önerilmektedir.

Çalışmanın bu artılarının yanında bazı kısıtları da bulunmaktadır. Kurumsal Kültür Küpü modelinin kurum içerisinde bizzat görev yapan iç denetçiler tarafından uygulanması önerilmekle birlikte, çalışma kapsamında üçüncü bir kişi olan araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Modelin geliştirmeye açık taraflarından biri de çevre dışı faktörlerin ve alt kültürlerin de modele dahil edilmesidir. Gelecek araştırmalar için bir başka öneri de zaman analizlerinin modele dahil edilmesi suretiyle ardıl çalışmalar üzerinde karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmasıdır.

5. SONUÇ

Modern tanımıyla iç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerine değer katmak üzere tasarlanan bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık hizmetlerini kapsamaktadır. İç denetimin ana fonksiyonlarından biri, kurumun faaliyetlerinin etkinliği hususunda iç ve dış paydaşlara güvence vermektedir.

İç denetimi mali unsurlarla sınırlayan klasik denetim anlayışı bugün artık yerini kurumun tüm faaliyetlerine değer katabilecek risk odaklı bir denetim anlayışına bırakmıştır. Kurumsal kültür de genişleyen bu iç denetim anlayışı çerçevesinde iç denetimin kapsamı içerisine alınması gereken temel unsurlardan biri olarak görülmektedir.

İç denetim, kurumsal kültür yönetiminin etkinliği ve kurumsal unsurların reel durumu hakkında güvence verebilmeli ve üst yönetime yol gösterebilmelidir.

Bu çalışma, kurumsal kültür denetimine ilişkin kolay uygulanabilir, esnek ve kapsayıcı bir model önermekte ve bu modelin geçerliliğini test etmektedir. Bu yönüyle sistematik bir yöntemle kurumsal kültür denetim modeli sunması bakımından hem iç denetim uygulamalarına hem de iç denetim literatürüne katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Ayrıca kurumsal kültürü şirketin performansı ile ilişkilendiren bağımsız bir değişken olarak almak yerine, şirketin kurumsal kültür yönetimi ile ilişkilendiren bağımlı bir değişken olarak konumlandırarak, kurumsal kültür literatürüne de katkı sağlanması umut edilmiştir.

İleriki çalışmalarda, aynı modelin sektör, coğrafi bölge, şirket büyüklüğü vb. değişkenler altında farklı organizasyonlarda uygulanması elde edilen sonuçların kıyaslanmasına imkan verecektir. Böylece kültürel risk paternleri oluşturulması önerilmektedir.

Çalışma kapsamında önerilen modelin ve elde edilen sonuçların kurumsal kültür ve iç denetim literatürüne katkı sağlaması ve kurumsal kültür denetimi yapacak organizasyonlara ve iç denetçilere rehberlik etmesi ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

ACCA. (2016), Culture-governance tool. Association of Chartered Certified Accountants.

- Bircan, G. (2018). İç denetimde kurumsal kültür denetimi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (55), 175-190.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim / Rekabetçi Değerler Modeli*. (Çev. Gülcan, M. G. ve Cemaloğlu, N.) Ankara: Pegem Akademi.
- Chartered Accountants Australia New Zealand; The Ethics Center; Governance Institute of Australia; Institute of Internal Auditors Australia. (2017, December). *Managing Culture: A Good Practice Guide*.
- CIIA. (2014). *Culture and The Role of Internal Audit: Looking Below the Surface*. London: CIIA.
- CIIA. (2016). *Organisational Culture: Evolving Approach to Embedding and Assurance*. London: CIIA.
- CIIA. (2017, September). *Financial Services Code*. [Erişim adresi <https://www.iaa.org.uk/resources/sector-specific-standards-guidance/financial-services/financial-services-code/>]. Erişim Tarihi: 25/07/2019
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996, November-December). What Holds the Modern Company Together?. *Harvard Business Review*.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. London: Hutchinson Business Books Limited.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984, December). Hofstede's culture dimensions: An independant validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990, June). Measuring organizational cultures: A Qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quaterly*, 35(2), 286-316.
- IIA. (2016). *International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing*. (Çev. Ç. T. Enstitüsü). The International Internal Audit Standards Board (IIASB).
- KPMG. (2018). *Cultural Drivers in Audit and Assurance*. KPMG.
- Kurnaz, E. (2020). *Kurum Kültürü ve İç Denetim: Üniversiteler Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara:Gazi Kitabevi.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981, Summer). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 30-48.
- Pett, J., & Pundmann, S. (2016, June). Care and Feeding f the Company's Culture. *Internal Auditor*, 70-71.
- Pfister, J. A. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Berlin Heidelberg: Physica-Verlag.
- Plamondon, C. (2017). *Auditing Organisational Culture. Innovation and creativity in internal audit: myth or reality?*. Internal Audit Service Conference 2017.

Roth, J. (2017, June). How to audit culture?. Internal Auditor, 30-37.

Schein, E. H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. MIT Sloan Management Review (53).

Schein, H. E. (2009). The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass.

TDK Güncel Türkçe Sözlük. [Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>] Erişim Tarihi: 27/03/2022.

EK: ARAŞTIRMA ANKETİ

KURUMSAL KÜLTÜR DENETİMİ ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Araştırmaya veri sağladığınızda kurumunuz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Tarafınızdan sağlanacak bilgiler, hiç kimse ile paylaşılmayacak ve güvenli bir ortamda değerlendirilecektir. Kurumunuzu ya da kimliğinizi tanıtıcı nitelikte bir veri kullanımı yapılmayacaktır. Araştırmadan herhangi bir aşamada çekilebilirsiniz; çekilmeniz halinde bütün bilgiler çalışmadan kaldırılacak ve kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel yayınlarda kullanılacaktır. Teze ilişkin **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı** kurumsalkulturdenetimi@gmail.com adresine iletebilirsiniz.

Anket çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: 1. Demografik Bilgiler, 2. Kurumsal Kültür Yönetimi Ölçeği, 2. Reel Kültür Ortamı Ölçeği. Aşağıda demografik bilgilerinize ilişkin soruların ardından, kurumsal kültür yönetimi ve kültür unsurlarına ilişkin algınızı ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her cümle için 5 seçenek belirlenmiştir. Size en uygun seçeneğe “X” işareti koyunuz. Mümkün olduğu kadar çabuk ve samimi cevaplar vermenizi ve kararsızlığa düşmeniz halinde, ilk aklınıza gelen cevap doğrultusunda yanıt vermenizi rica ederiz. Her cümleyi cevaplandırırdığınızdan lütfen emin olunuz.

Katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

<input type="checkbox"/>	Kadın
<input type="checkbox"/>	Erkek

2. Medeni Durumunuz

<input type="checkbox"/>	Evli
<input type="checkbox"/>	Bekar

3. Yaşınız

<input type="checkbox"/>	18 - 30
<input type="checkbox"/>	31 - 40
<input type="checkbox"/>	41 - 50
<input type="checkbox"/>	51 - 60
<input type="checkbox"/>	61 yaş ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/>	İlköğretim
<input type="checkbox"/>	Lise / Meslek Lisesi
<input type="checkbox"/>	Ön Lisans
<input type="checkbox"/>	Lisans
<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans
<input type="checkbox"/>	Doktora

5. Şirketteki Görev Süreniz

<input type="checkbox"/>	0 – 5 yıl
<input type="checkbox"/>	6 – 10 yıl
<input type="checkbox"/>	11 – 20 yıl
<input type="checkbox"/>	21 yıl ve üzeri

6. Aylık Net Ücret Aralığınız

<input type="checkbox"/>	2.000 – 5.000 TL
<input type="checkbox"/>	5.001 – 7.500 TL
<input type="checkbox"/>	7.501 – 10.000 TL
<input type="checkbox"/>	10.001 TL ve üzeri

7. Görev Yaptığınız Departman

8. Unvanınız

B. KURUMSAL KÜLTÜR YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda 45 adet ifade bulunmaktadır. Her bir ifade için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumun misyon, vizyon ve değerleri açık bir şekilde belirlenmiştir.					
2	Kurumun hedefleri açık bir şekilde belirlenmiştir.					
3	Kurumun ayırt edici sembolleri ve logoları bulunmaktadır.					
4	Kurumun fiziki koşulları uygun bir çalışma ortamı sağlamaktadır.					
5	Çalışanların uyması gereken kurallar net bir şekilde belirlenmiştir.					
6	Kurum içerisinde organizasyon yapısı raporlama zincirini açıkça ortaya koymaktadır.					
7	Kurum içerisinde görev ve sorumluluklar standartlara uygun bir şekilde belirlenmiştir.					
8	Bireysel hedeflerim ve performans göstergeleri dönemsel olarak belirlenmektedir.					
9	Kurum içi kurallar gerektiğinde belirli bir esnekliğe imkan tanımaktadır.					
10	Kurum içerisinde çok sayıda ve katı kurallar uygulanmaktadır.					
11	Çalışanlar, kurumun değerleri hakkında belirli periyotlarla eğitime tabi tutulurlar.					
12	Yöneticiler ve deneyimli çalışanlar bildiklerini öğretme konusunda isteklidir.					
13	Çalışanlar kurumun hedefleri ve faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilir.					
14	Yazılı kural ve prosedürler tüm personelin kolay bir şekilde erişebileceği mecralarda gösterilmektedir.					
15	Kuruma yeni giren çalışanlar için kurumu tanıttıcı oryantasyon faaliyetlerine yer verilir.					
16	Kuruma yeni başlayan çalışanlara, kurumu tanımaları için yeterli zaman verilir.					
17	Kurumsal etik değerlerin benimsenmesi için ortak proje ve etkinlikler gerçekleştirilmektedir.					
18	Yöneticiler, çalışanlardan bekledikleri davranışlara kendileri örnek olmaktadır.					
19	Kurallar yalnızca çalışanlar içindir, yöneticilerin uyma zorunluluğu yoktur.					
20	Yöneticilerin verdiği sözler güven yaratmaktadır.					
21	Kurum içerisinde çalışanların örnek alacağı deneyimli rol modeller bulunmaktadır.					
22	Yöneticiler, çalışanlara karşı nazik ve saygılı bir tutum izlemektedir.					
23	Çalışanlarda işletmeye bağlılık ve güven duygusunu artırıcı önlemler alınmaktadır.					
24	Üst yönetim, çalışanları ailenin bir üyesi olarak görmektedir.					

25	İşten ayrılışlarda işten çıkış görüşmeleri yapılmaktadır.						
26	Kuruma yeni çalışan alımlarında kurumsal değerlere uygunluk aranmaktadır.						
27	Çalışanların etik değerleri ile kurumsal değerler genel olarak paralellik göstermektedir.						
28	Üst yönetim kurum çalışanlarına karşı adil davranmaktadır.						
29	Yetkinliklerim ve görevlerim doğrultusunda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.						
30	Kurum içerisinde kurallar herkes için geçerlidir.						
31	Çalışanların motivasyonunu artırma amaçlı önlemler alınmaktadır.						
32	Yöneticiler, çalışanları istenmeyen davranışlara yöneltebilecek baskı unsurlarının farkındadır.						
33	Çalışanların iş tatmini uygun araçlarla düzenli olarak takip edilmektedir.						
34	Kurumumuzda üst yönetim, alt düzeylerdeki iş ve işlemlerin yürütülme düzeni hakkında tam bilgi sahibidir.						
35	Çalışanların tutum ve davranışları yöneticiler tarafından takip edilmektedir.						
36	İstenmeyen durumlar karşısında sorumluluk ve hesap verilebilirlik esas alınmaktadır.						
37	Kurum içerisindeki tutum ve davranışlar tüm çalışanlarca izlenebilir.						
38	Kurum içerisinde ilişkilerde şeffaflık bulunmamaktadır.						
39	Çalışanlar olası usulsüzlükleri tepki duyma kaygısı taşımadan açıklayabilir.						
40	Kurum içerisindeki usulsüzlükleri ifşa edenler herhangi bir yaptırımla karşılaşmazlar.						
41	Kurum içerisinde etik dışı davranışların yöneticilere bildirilmesi ispiyonculuk olarak görülür.						
42	Kurum içerisinde uygunsuz davranışlar karşısında tutarlı yaptırımlar uygulanmaktadır.						
43	Çalışanlar, iyi niteli hataları bildirmeleri takdirinde herhangi bir yaptırıma tabi tutulmazlar.						
44	Kurum içerisinde etik davranışlar ödüllendirilmektedir.						
45	Uygunsuz tutum ve davranışlar sergileyen çalışanlar cezalandırılmadan önce yeterli defa uyarılır.						

C. REEL KÜLTÜR ORTAMI ÖLÇEĞİ

Aşağıda 55 adet ifade bulunmaktadır. Her bir ifade için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumda tüm yöneticiler ve tüm çalışanlar temel insan haklarına ve çevreye duyarlıdır.					
2	Kurumda kadın ve erkek çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılığa rastlamadım.					
3	Kurum çalışanları arasında kişisel çıkarlara ters düşse dahi dürüstlük önde gelmektedir.					
4	Çalışanlar şirket hakkındaki bilgileri üçüncü kişilerle paylaşmaz.					
5	Kurum çalışanları, müşterilerin kişisel verilerinin korunmasına azami dikkat göstermektedir.					
6	Kurum çalışanları, gerektiğinde bilgisayar şifresini diğer çalışanlarla paylaşmaktadır.					
7	Kurumun araçları sadece belirlenen amaçlar için kullanılmaktadır.					
8	Kurumun kaynaklarının verimli kullanılması için tüm çalışanlar azami dikkat göstermektedir.					
9	İşyerinde kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.					
10	Fırsatım olsa dahi kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11	İşletmenin çıkarlarının uzun vadede benim de çıkarıma olduğunu düşünerek hareket ederim.					
12	İşletmenin zor zamanlarında fedakarlık etmekten kaçınmam.					
13	Kişisel beklentilerimin zaman içerisinde gerçekleşeceğine inanıyorum.					
14	Şirketin büyümesine paralel bir kariyer hedefi planlıyorum.					
15	Karar alma süreçlerine doğru bilgi aktarımı sağlanmaktadır.					
16	Kurumun sistemi istenen bilgiyi istenen zamanda doğru bir şekilde alabilmeye uygun tasarlanmıştır.					
17	Çalışanlar iş ve işlemlerine ilişkin kayıtlarını tam, doğru ve zamanında tutmaktadır.					
18	Birimler arası sağlıklı iletişim kanalları bulunmaktadır.					
19	Birim içi iletişimin sağlanmasında teknolojik yeniliklerden yararlanılmaktadır.					
20	Kurumda hiyerarşik seviyeler arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.					
21	Birimler faaliyetleri hakkında düzenli bir şekilde raporlama yapmaktadır.					
22	Birim faaliyetleri haftalık, aylık ve yıllık bazda takip edilmektedir.					
23	İşimle doğrudan ilgili kararlarda karar alma sürecine aktif bir şekilde katılıyorum.					
24	Alınan kararları son aşamada öğrenirim.					
25	Birimimle ilgili konularda karar alınırken alternatif seçenekleri bilirim.					

26	Birimimle ilgili alınan kararlara herhangi bir kaygı duymadan itiraz edebilirim.						
27	Çalışanlar iş ve işlemlerin yürütülmesine ilişkin elektirilerini açık bir şekilde ifade edilebilmektedir.						
28	Çalışanların inisiyatif almaları desteklenir.						
29	Çalışanları inisiyatif aldıklarında kötü niyetli olmayan hatalar hoşgörülür.						
30	Yöneticiler, sorumlulukları alt düzeydeki çalışanlarla paylaşmaktadır.						
31	Kurum içerisinde herkes kurallara uymaktadır.						
32	Kurum içerisinde kurallara uymayanlar diğer çalışanlarca uyarılmaktadır.						
33	Çalışanlar herhangi bir uyarıya gerek kalmaksızın kurallara uygun hareket etmektedir.						
34	Tüm çalışanlar, iş ve işlemlerinde yasal düzenlemelere uygun davranmaktadır.						
35	Yasal düzenlemelere uygun olmayan hiçbir iş ve işlem yapılmamaktadır.						
36	İşyerinde güvenlik kurallarına harfiyen uyulmaktadır.						
37	İşyerinde güvenlik kurallarına uymayanlar diğer çalışanlarca uyarılmaktadır.						
38	İş yerinde tüm çalışanlar hijyen kurallarına dikkat etmektedir.						
39	Kurumun faaliyetlerine ilişkin olarak dünyadaki ve ülkedeki gelişmeler tüm çalışanlarca takip edilir.						
40	Çalışanların yeni sorumluluklar üstlenmeleri teşvik edilir.						
41	Yöneticilerim mesleki gelişimimle ilgili beklentilerini açıkça belirtir.						
42	Kurumda yeni fikirler ve farklı görüşler desteklenir.						
43	Yeni teknolojilerin kullanımında yaşanabilecek aksaklıklar/hatalar tolere edilebilmektedir.						
44	İş ve işlemlerdeki yenilikler çalışanlarca ilk etapta tepkiyle karşılanmaktadır.						
45	Kurum dışı değişiklikler karşısında birimlerin iş ve işlemleri hızlı bir şekilde adapte olabilmektedir.						
46	Çalışanlar birimler arasında iş değişikliği yapabilmektedir.						
47	Kurumda tüm çalışanlar işbirliği içerisinde görev yapmaktadır.						
48	Hizmet anlayışı çerçevesinde birimler arası koordinasyon etkilidir.						
49	Bazı çalışanların geçici ya da sürekli olarak işten ayrılması iş ve işlemlerde aksamaya neden olmaktadır.						
50	Birim arkadaşlarımdan işimle ilgili çekinmeden yardım isteyebilirim.						
51	Çalışma arkadaşlarımla bilgi ve tecrübelerini paylaşmaya yatkındır.						
52	"Çok çalışana çok iş, az çalışana az iş" sloganı kurumumuza uygundur.						
53	Çalışanlar arasında iş yükü adil bir şekilde paylaştırılmaktadır.						
54	Tüm çalışanlar verimli ve etkin bir şekilde çalışma gayretindedir.						
55	Yöneticiler, iş paylaşımında adil olmak için gerekli çabayı gösterir.						