

## BÖLÜM 19

# BİR YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK DENETİMİN ÖRGÜTLERDEKİ YERİ: NİTEL BİR SORGULAMA

Fatih SOBACI<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Örgütlerde sağlıklı bir işleyiş açısından yönetimin fonksiyonları, yönetim fonksiyonlarının sağlıklı işleyip işlemediğinin bilinmesi ve varsa sorunların giderilmesi için ise denetim önemlidir. Bu gibi bir söylem çok klişe ve bilindik bir giriş cümlesi olacaktır. Cümleyi farklı kurmaya çalışalım. Ulusal ölçekte bir mağaza zincirinin, sorumluluğu altında on kadar mağaza olan alt düzey bir yöneticisi, bu mağazalardan birine girdiğinde ilk yaptığı şeylerden biri, kimsenin görmediği ve çoğu kimsenin aklına gelmeyecek yüksek alanları tozları alınmış mı diye parmak ucuyla kontrol etmesidir. Boyu ortalamaların altında olan bu yönetici bu kontrolünü her defasında zıplamak zorunda kalarak yapar ve bu durum ekstra dikkat çeker. Aynı şirketin bölge müdürlerinden biri, belki yılda birden bile az uğradığı, merkeze uzak mağazalara giderken yanında eşi, arkadaşı gibi birileri ile gider, önce onların mağazaya girip özellikle müşteriye davranış anlamında durumu görmelerini, bazen kasten çalışanları sorun çıkararak zorlamalarını ister, verilen tepkileri görür, kendisi sonra mağaza ziyareti gerçekleştirir. Bu bölgedeki çalışanlar, müşteriyle her sorun yaşadıklarında, çoğunlukla “bu müşteri genel müdürün bir şeyi oluyor mu” sorusu akıllarına gelir ve ekstra bir duygusal emek verirler. Örnekler basit, konular önemsiz görülebilir. Söylenmek istenen ve unutulmaması gereken şey, her örgütün yüksekte kalmış, kimsenin görmediği tozlu alanları olabilir ve gereken müdahale yapılmadığında o tozlar zaman içinde görünen alanların da tozlanmasına neden olmaktadır. Üstelik toz bazen bir metafor olabilir ve hava akımıyla yükselip görülmeyen alanlara konan şeyler bazen toz zerrelere gibi görünen trilyonlar olabilir. Erken görülmediğinde artık örgütünüzün olmayan trilyonlar... Bazı yöneticilerin boyu, görülmesi gereken alanlara yetmeyebilir; ama sorun o noktayı görmek isteyip istememektir ve başarılı olanlar çoğu zaman o görülmeyeni görmeye çalışanlar olmaktadır.

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, fatih.sobaci@gop.edu.tr

Konuya bir vali örneğinden bakalım. Bir ilçedeki bazı polislerin trafik kontrolü esnasındaki davranışlarıyla ilgili şikâyetlere tebdil-i kıyafet traktör üstünde gidip inceleme yapan, çok defa aynı şekilde kahvehanelere gidip vatandaşların söylemlerini dinleyip, sorunlara çözüm arayan Recep Yazıcıoğlu (rahmet olsun) 1984-1989 yılları arasında Tokat valiliği (<http://www.tokat.gov.tr/gorev-yapmis-valiler>) yapmıştır. Bunlara benzer birçok uygulaması 30 yılı aşan zamana rağmen il halkı tarafından halen konuşulmaktadır. Aslında yıllardır unutulmayan, rahatsızlık verici sorunu görmek ve çözmek için çaba sarf etmenin arkasındaki iradedir. Bu cümlede önemli olanın “çaba göstermek” olduğu değerlendirilebilir; ama belki daha önemli olan “görmek”tir. Zira görmeden “çözmek” mümkün değildir ve görmek için gerekense doğru bir denetimdir. Her örgütün seslendirilen ve seslendirilmeyen sorunları bulunmaktadır. O sesi yani örgütsel sesi duymak için sorunun merkezine traktörle mi yoksa başka bir araçla mı gittiğiniz, sorunu yalnızca görmek için mi yoksa görüp çözümlenmek için mi gittiğinizi belirleyen önemli unsurlardan biri olmaktadır. Örgütsel sesi canlandırmak ve duymak için onca araştırma, bir kahvehanede paydaşlarınıza sırt vermekten daha etkili olabilmekte midir? Bu örneğe dönük de konu bağlamında eleştiriler yapılabilir; ama bu eleştiriler, verilen örneklerde yöneticileri önemli kılan ve ön plana çıkaran konulardan birinin denetim şekilleri ve bu yolla örgütlerine kattıkları değer olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Durumun tüm örgütler açısından farklı renklerde ve fakat benzer tablolar içerdiği düşünülmektedir. Daha net bir ifadeyle, örgütlerin belli planlar çerçevesinde ulaşmak istedikleri amaçlardan (örneğin yüksek müşteri/vatandaş memnuniyeti, kârlılık, kamu hizmeti) sapmalara neden olan bazı faktörler olabilir. Bunlar ister görülmeyen noktalardaki tozlar ister bilinmeyen nedenlerle kaybedilen trilyonlar olsun, ancak iyi işleyen bir denetim fonksiyonuyla bertaraf edilebilir.

Sonuç olarak çalışmanın ilk cümlesi ve klişe olarak nitelenen açıklama bir realiteden başka bir şey değildir. Bununla birlikte verilen örnekleri ve bu kapsamda yöneticileri farklı kılan noktalardan birinin de diğer yöneticilerin bu konuda almadıkları ya da alamadıkları inisiyatif ve irade olduğu değerlendirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle denetim noktasında yaşanan isteksizlik ya da denetime önem vermeme, bu fonksiyona sınırlı da olsa önem verenleri ön plana çıkarabilmektedir. Bu kapsamda araştırma, yönetimin temel bir fonksiyonu olarak denetimi, denetimin örgütlerde ne derece uygulandığını, yeterli veya yetersiz uygulamaların yarattığı etkileri ve daha iyi uygulansa nelerin değişebileceğini sorgulamaya dönük bir keşfi amaçlamaktadır.

## **YÖNETİM FONKSİYONLARI VE DENETİM**

Yönetim, bir karar verme ve diğer örgütsel kaynakların katılımıyla insanlarla iş görme süreci olarak bir örgütün var oluşuyla ilgili temel bir konudur (Nastoska, 2021: 329). Bu kapsamda yönetim, iş bölümü yoluyla bir görevi gerçekleştirmek için örgütsel davranışları planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Yönetim; çalışanların ve örgütün davranışlarını etkileyen bir sistem, örgüt misyonunun gerçekleşmesi için temel bir unsur, bir anda tamamlanamayan ve bazı temel fonksiyonları olan bir süreçtir (Wagner, ve Hollenbeck, 2010; 16).

Araştırmacılar, örgütlerin bireylerden daha iyi performans göstermeleri, etkinlik ve verimliliğe ulaşmaları için yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken bazı temel yönetim fonksiyonları belirlemişlerdir (Stroh vd., 2002: 7). Bu kapsamda görüşleri ön plana çıkan Henri Fayol'a (1916) göre yönetimin; planlama, örgütleme (organize etme), yöneltme (yürütme), koordinasyon (eşgüdüm) ve denetim (kontrol) olmak üzere beş temel fonksiyonu bulunmaktadır (Stroh vd., 2002: 8; Mil ve Güvercin, 2015: 336). Çeşitli araştırmalarda ise yönetimin dört temel fonksiyonundan bahsedilmekte (Newstrom, 2007: 46; Schermerhorn vd., 2010: 15; Wagner ve Hollenbeck, 2010: 16; Ulukan, 2012) ve koordinasyon yönetimin ayrı bir fonksiyonu olarak sayılmamaktadır.

Bu fonksiyonların ilki olan planlama, ne yapılacağına karar vermenin ileriye dönük bir sürecini ifade etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 16). Planlama kapsamında, bir örgütün mevcut durumu değerlendirilmekte ve gelecekte olmak istediği yere ilişkin hedefler belirlenmektedir (Neck vd., 2017: 49). Bu fonksiyonun odak noktası, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ve misyonunu verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak strateji ve taktikleri belirlemektir (Stroh vd., 2002: 9).

Planlamada belirlenen amaçlara ulaşmak için hangi görevlerin yapılacağı, bu görevleri kimlerin yerine getireceği, görevlerin nasıl gruplandırılacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararların nerede alınacağıнын belirlenmesi süreci ise (Robbins ve Coulter, 2012: 9) yönetimin ikinci fonksiyonu olan örgütlemeyi oluşturmaktadır. Örgütleme ile kimin ne iş yapacağını tam olarak bilinmesi sağlanmakta ve bu durum çalışanların en iyi şekilde iş yapmalarını (Miklosevic vd., 2022: 106) ve örgütsel performansın yükselmesini sağlamaktadır.

Yürütme, örgütlerdeki tüm çalışanların belirlenen amaçları gerçekleştirecek şekilde iş yapmalarını sağlayan, onları örgütlemenin istediği biçimde hareket etmeye yönlendiren, çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya sevk eden ve onların

performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur (Şakar, 2012: 126; Schermerhorn vd., 2010: 15).

Yönetimin son fonksiyonu ise denetimdir. Denetim, diğer fonksiyonlardan daha az önemli olduğu için değil, yönetimin istenen amaçlara ulaşma çabasının doruk noktasını temsil ettiği için genellikle yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak kabul edilmektedir (Tallent, 1970: 202). Bu önem, özellikle dinamik ve değişken ortamlarda kendisini daha fazla göstermekte (Vuko ve Ojvan, 2013: 44) ve yönetimin yeni koşullara daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bahsedilen önem teorik ve ampirik araştırmalarda kendini net olarak göstermektedir (Bedenik, 2015: 153). COVID-19 pandemisiyle birlikte yönetim süreçlerinde ve özellikle planlamada gereken sürekli revizyonlar (Miklosevic vd., 2022: 106) denetimi daha da önemli hale getirmektedir. Zira ancak bu fonksiyonun iyi işlemesi yönetim sürecini tamamlamakta ve başarılı kılmaktadır (Mil ve Güvercin, 2015: 336).

Denetim, örgütün istenen yönde ilerleyip ilerlemediğini görmek için örgüt ve birimlerinin performansını değerlendirme faaliyetidir. Tipik bir değerlendirmede yöneticiler, belli bir dönemin sonunda ulaşılan sonuçları, amaçlar kapsamında ulaşılmak istenen sonuçlarla karşılaştırmaktadır. Değerlendirme sonunda, amaçlar ile gerçek performans arasında önemli bir fark ortaya çıkarırsa, kontrol süreci bir düzeltme aşamasına girmektedir. Bu aşamada, yöneticiler planlama aşamasına geri dönmekte ve amaçlar ile sonuçlar arasındaki farklılıkların nasıl azaltılabileceğini göstererek amaçları yeniden şekillendirmektedir. Yöneticiler ek düzenleme, yöneltme ve denetim kapsamında işlerle uğraştıklarından yönetim süreci yeniden başlamış ve devam etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 18). Bu süreç sayesinde planlamada belirlenen amaçlar değerlendirilip sonuçlar varsa görülmekte, çalışan performansı hakkında bilgi ve geri bildirim sağlanarak olası sorunlar en aza indirebilmekte ve örgütün varlığı ve kaynakları korunabilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 487).

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırma, yönetim fonksiyonlarından biri olarak denetimin örgütlerde ne derece uygulandığını, etkin veya etkin olmayan uygulamaların yarattığı etkileri ve daha iyi uygulanması durumunda nelerin daha farklı olabileceğine ilişkin bir keşif amacıyla tasarlanmıştır. Bu nedenle araştırmada bir olayın bütünlüğünü göz önünde bulundurarak ve katılımcı algıları ve değerlendirmelerine dayalı olarak analizler gerçekleştirilen nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (İslamoğlu, 2011: 187). Araştırma deseni olarak sahip olduğu özelliklerin yanı sıra, örgütsel süreç-

lerin anlaşılmasında diğer yöntemlere göre daha güçlü olması nedeniyle durum (örnek olay/vaka) çalışması (Altunışık vd., 2010: 309-310) kullanılmıştır.

## **KATILIMCILARIN BELİRLENMESİ**

Nitel araştırmalarda örneklemin amacı, bir olguyu netleştirecek ve derinleştirebilecek olan belirli olgu ya da olayı elde etmektir. Bu nedenle örneklemin nicelik temsilinden çok araştırılan konunun süreçleri hakkında bilgi toplamaya uygun örnek bulmaya odaklanılmaktadır (İslamoğlu, 2011: 187). Bu kapsamda araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemi (Sığırı, 2021: 127) kullanılmıştır.

Katılımcılar iş hayatlarında denetim fonksiyonu ve denetimin etkileri konusunda bilgi ve yüksek farkındalığa sahip olan kişilerden seçilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında görüşlerine başvurulmuş 12 katılımcı 31-53 yaş (ortalama 42,3) ve 6-28 yıl (ortalama 16,5) tecrübe aralıklarında dağılım göstermektedir. Katılımcıların tümü erkek olup; katılımcılar Antalya, Bursa, İzmir, Ordu, Samsun, Sivas ve Tokat'ta ikamet etmekte ayrıca eğitim ve bankacılık sektöründe çalışmaktadırlar. Araştırma etiği gereğince katılımcıların (K 1, K 2 vb.) isimlerine yer verilmiştir.

## **VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırmada katılımcıların görüşlerine ulaşmak için sosyal bilimcilerin sık sık başvurduğu veri toplama yöntemlerinden bir olan görüşme tekniği kullanılmıştır (Seyidoğlu, 2009: 39). Kvale (1983) görüşmeyi, “katılımcıların araştırma konusu olay veya olgunun anlamı hakkında gerçek yaşama dair düşüncelerinin tespit edildiği teknik” şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 422). Araştırma kapsamında 5 tanesi demografik ve 3 tanesi konuya ilişkin olmak üzere toplam 8 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. “İşletmenizde/kurumunuzda etkin bir denetim fonksiyonunun işletildiğine inanıyor musunuz? Açıklar mısınız?” gibi sorunların yer aldığı görüşme formunun hazırlanma aşamasında nitel araştırma konusunda deneyimli iki ve denetim konusunda çalışmaları olan bir öğretim üyesinden destek alınmış, form üzerinde gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yüz yüze, telefon görüşmesi şeklinde, yazılı olarak ve internet üzerinden (Creswell, 2017: 191) gerçekleştirilmiştir.

## **VERİLERİN ANALİZİ, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK**

Araştırma verileri, nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler daha

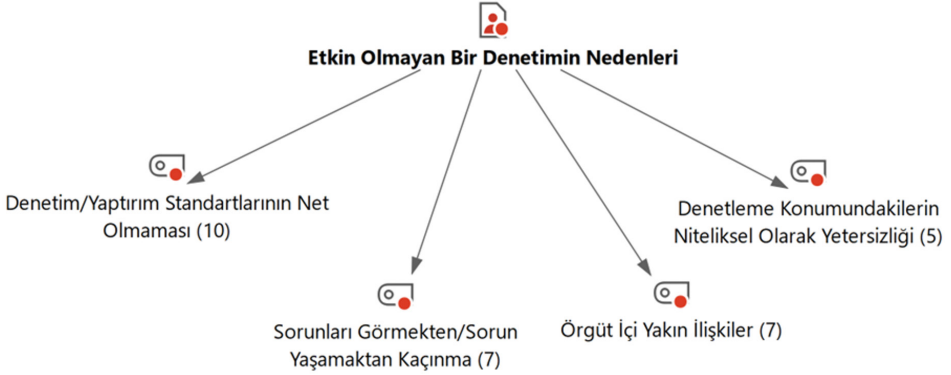
önceden belirlenen başlıklar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Veriler, araştırma sorunlarına göre sınıflandırılabilirliği gibi, veri toplama aşamalarında elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilmektedir. Bu analiz türünde, veri kaynaklarında bazı alıntılar yapmak çalışma güvenilirliği açısından yararlı olabilirdiği gibi, çarpıcı katılımcı görüşleri de yansıtılmaya çalışılmaktadır. Bu analizin amacı ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği şekle sokulmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler önce sınıflandırılmakta daha sonra ise yapılan sınıflandırmalar yorumlanmakta ve sonuçlara ulaşılmaktadır. İçerik analizi ise ulaşılan verilerin karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan yöntemdir. Amacı, katılımcı görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır. Böylece araştırmacı, verilere hakim olmakta ve verilerin analizlerde kullanımı kolaylaşmaktadır (Altunışık vd., 2010: 322). Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla Erlandson ve arkadaşları (1993) tarafından belirtilen (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277-285) yöntemlere özel önem verilmiştir. Araştırmada ulaşılan veriler bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan, MAXQDA 2018 ile gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte veriler çok defa okunmuş, aralarında benzerlik ve ilişki olduğu görülen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Nihai anlamda ise etkin bir denetimin işletilmesine engel olan nedenler ve daha etkin bir denetim sürecinin örgütsel işleyiş açısından yaratacağı sonuçlar ilgili temalar altında birer kod olarak görseller eşliğinde sunulmuştur.

## **BULGULAR**

Araştırma kapsamında, yönetim fonksiyonlarından biri olarak denetimin örgütlerde ne derece uygulandığı, etkin bir denetim sürecinin işleyip işlemediği, etkin olmayan uygulamaların yarattığı etkilerin neler olduğu ve daha iyi işleyen bir denetimin örgütsel işleyiş anlamında neleri farklılaştıracağı sorularına cevap aranmıştır. Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş katılımcı (K 2) bankacılık sektöründe faaliyet yürüten işletmesinde benzer hataların yapılmasının önüne geçmek adına sağlıklı bir denetimin işletildiğini beyan etmiş ve bu görüşünü, bankasının eskiye göre bazı konularda daha iyi olduğundan hareketle ifade ettiğini belirtmiştir. Bu katılımcının görüşü bir zıt atıf olarak değerli görülmektedir. Bu görüş dışında tüm katılımcılar denetim faaliyetlerinin etkin olarak işlemediğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda ortaya çıkan tema ve kodlar ile bunlara ilişkin frekanslar MAXQDA 2018 yazılımı kullanılarak ilgili başlıklar altında sunulmuştur. Tema ve kodlarda yer alan frekanslar, kaç katılımcının bu tema ve koda dönük ifadeler kullandığını, yani verilerde tekrarlanma sayısını ifade etmektedir. Ulaşılan bulgular bu bağlamda aşağıda sunulmuştur.

## ETKİN OLMAYAN BİR DENETİMİN NEDENLERİ

Örgütlerde etkin olmayan bir denetime neden olan faktörler, katılımcı görüşleri çerçevesinde belirlenmiş ve kodlar aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda bu tema altında 4 kod elde edilmiştir (Şekil 1). Şekilde yer verilen üst başlık temayı, tema altında yer verilen sebepler ise kodları oluşturmaktadır.



Şekil 1. Etkin Olmayan Bir Denetimin Nedenlerine İlişkin Kodlar

Katılımcılar, “Denetim/Yaptırım Standartlarının Net Olmaması”nı etkin olmayan bir denetimin en güçlü nedeni olarak ifade etmişlerdir. Daha açık ifadeyle, denetim süreçlerindeki uygulamalarda veya denetim sonucunda ortaya çıkan tablonun çalışanlara dönük yansımalarında standartların olmaması denetimin etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Konuya ilişkin örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Teftiş anlamında yapılan denetimler iç eylem planlarında yer almaları nedeniyle yapılan yerindelik denetimleriyle sınırlıdır. Kurumun bütününe yayılmış, standart bir denetim değildir.” (K 5)

“...Çünkü kurum içi denetim, kurumun en üst amirinin isteğine göre yapılır.” (K 11)

“Sorunları Görmekten ve/veya Sorun Yaşamaktan Kaçınma”; denetleme konumunda olanların, sorunlarla karşılaşmamak ve/veya denetimler nedeniyle denetlenenler başta olmak üzere farklı paydaşlarla sorun yaşamamak amacıyla denetim süreçlerinde daha pasif olmalarına dönük etkinliği zayıflatan bir nedeni ifade etmektedir. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:



*“Denetimi yapan kişiler çalışma arkadaşlarıyla veya kurumda çalışan insanlarla arasının bozulmaması için bazı durumları görmezden gelebilir ve tolere edebilir...”*  
(K 11)

*“...Kurumlarında olası bir olumsuzlukla karşılaşmak istemiyorlar. Zira bu durum onların (hem iş yerinde hem özel hayatında) konforunu bozabilir, huzurunu kaçırabilir... İdarecilik görevlerinin bir gün bitme olasılıkları yüksek. Bu gün denetledikleri kişiler tarafından yarın denetlenme ihtimali onları yavaşlatıyor olabilir... Etkin bir denetim sonrası ortaya bir takım sorunların çıkması durumunda, daha büyük yöneticiler tarafından beceriksizlikle, geçimsizlikle eleştirilme ihtimalinden de çekiniyor olabilirler. Başarısız olarak tanımlanmak istemiyor olabilirler.”* (K 7)

Örgütlerde etkin bir denetimin önünde engel olarak görülen diğer bir neden “Örgüt İçi Yakın İlişkiler” şeklinde tanımlanmıştır. Bu koda ilişkin bazı örnek katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

*“...Denetimin etkin olmamasının bir diğer nedeni iş yerimde resmiyetten çok samimiyete dayanan bir ortam bulunmasıdır. Denetim yetkisine sahip olanlar kurumdaki yanlışların farkında olmalarına rağmen samimi ilişkileri nedeniyle bu yetkiyi kullanmamaktadırlar...”* (K4)

*“...Denetimden sorumlu yöneticilerle bazı çalışanlar arasında olması gereken mesafe bazen kapanabiliyor. Bu durum da özellikle o çalışanlara karşı denetimin göz ardı edilmesine, onlara göz yumma diğer çalışanlara da denetimin yetersiz olmasına neden olabiliyor.”* (K 9)

“Denetleme Konumundakilerin Niteliksel Olarak Yetersizliği”, etkin bir denetimin önündeki son engel olarak katılımcı görüşlerinde yer bulmuştur. Koda ilişkin örnek katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

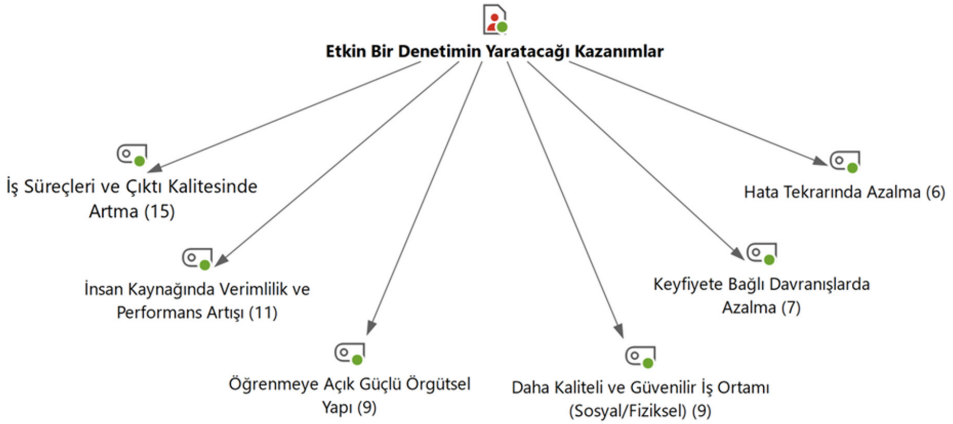
*“Denetim yapanların denetim yaptıkları konu ve denetim süreçleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübe açısından yeterli niteliklere sahip olmamalarına şahit oluyoruz...”* (K 10)

*“...Denetim konumunda olanların genel anlamda liyakat sorunu ise başka bir önemli sorun...”* (K 5)

## **ETKİN BİR DENETİMİN YARATACAĞI KAZANIMLAR**

Etkin bir denetimin örgütlerde yaratacağı muhtemel kazanımlar, araştırma kapsamında ulaşılan veriler üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi ile belirlenmiştir. Analizler sonucunda bu tema altında 6 kod elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Şekil 2’de sunulmuştur.





Şekil 2. Etkin Bir Denetimin Yaratacağı Kazanımlara İlişkin Kodlar

Örgütlerde yürütülen daha etkin bir denetimin yaratacağı muhtemel en büyük kazanım, araştırma sonuçlarına “İş Süreçleri ve Çıktı Kalitesinde Artış” şeklinde yansımıştır. Katılımcılar farklı içerik ve örneklerle bu kazanımın ortaya çıkacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Örnek katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

“Denetim faaliyetleri bezdirici ve işlevsiz olmasaydı hem yapılan işin niteliğini ortaya çıkaracak farklılıklar ortaya konabilirdi hem de işin yürütülebilmesi için ciddiye teşkil edilebilirdi.” (K 8)

“...Muhtemelen kurumdaki pek çok çıktının kalitesi artacaktır. Personelin iş yapış tarz ve yöntemleri iyi yönde değişecek bu da kurumdaki iş kalitesini bir nebze olsun artıracaktır. Örneğin çalışanlar... işlerine daha fazla özen göstermek durumunda kalacaklardır... Bu farklı çalışma statüsündekileri de etkileyecek... Dolayısıyla iş yapılan yerler, mekânlar her şey çok daha iyi olacaktır.” (K 3)

“Kurumdan hizmet alan taraflara iş süreçlerinin kalitesi ve niteliği açısından daha yüksek güvence sunulabilecektir. ...Denetim etkin olsaydı, belli aşamalar şeklinde kurgulanan iş süreçlerinde atalet doğuran noktaların da tespit edilmesine imkân doğacak hizmetlerin daha hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli olarak sunulması mümkün olacaktı.” (K 6)

“İnsan Kaynağında Verimlilik ve Performans Artışı” etkin bir denetimin yaratması beklenen diğer bir muhtemel etkidir. Bu kod, katılımcıların en çok fikir birliği gösterdikleri ikinci kod olarak dikkat çekmektedir. Kodla ilgili örnekler aşağıda sunulmuştur.

*“Kurumumuzda kişilerin işlerini daha ciddiye almalarına, çalışanların en azından işleri gereği yapmak zorunda oldukları işleri aksatmamalarına katkı sağlayabilir.” (K 7)*

*“Öncelikle tüm çalışanlar görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmeye çalışacaklardır.” (K 4)*

“Öğrenmeye Açık Güçlü Kurumsal Yapı” ve “Keyfiyete Bağlı Davranışlarda Azalma” kodları araştırmada ulaşılan diğer kodlardır. Bazı katılımcı görüşleri iki kodu bir arada barındırdığı için kodlar bir paragraf içinde ve görüşler birlikte sunulmuştur:

*“Daha iyi işleyen denetim faaliyetinin olmasının personelin gereksiz rahat davranmasının önüne geçeceğini, personelin öğrenme motivasyonunu veya zorunluluğunu arttıracığını, kurum vizyonunun yükseleceğini ve kurumun hizmet verdiği kesimden aldığı/alacağı memnuniyeti olumlu yönde arttıracığını düşünüyorum.” (K 5)*

*“...Etkin bir denetim söz konusu olsaydı, öğrenen organizasyon döngüsü çalışacak ve sürekli bir iyileşme temelinde kuruma kaizen felsefesi hâkim olacaktı.” (K 6)*

“Daha Kaliteli ve Güvenilir İş Ortamı (Sosyal/Fiziksel)” ile “Hata Tekrarında Azalma”, araştırma kapsamında ulaşılan son kodlardır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur.

*“Denetim yerinde, zamanında ve üslubunca olması durumunda ilk önce yapılan çalışmalar fark edilip ihmalkârlıklar tespit edildiği için çalışanların kuruma güveni artacaktır. Üretkenlik artacak, sorunları erteleme yerine çözümleme kültürü kuruma hâkim olacaktır.” (K 12)*

*“Çalışanların adaletli ve yerinde bir denetimin olduğuna inanması kuruma olan güvenin artmasını sağlar. İşler yerine getirilirken kurallara uygun hareket edilmesi sağlanarak kurumsal bir yapı oluşturulur.” (K 11)*

*“...Daha iyi yürütülen denetim kurum içerisinde dedikoduları azaltabilir... Kurumun işleyişinde düzen ve ahenk artabilir... Kurumda etkin bir denetim çalışanların güven hislerini artırabilir.” (K 7)*

*“Bir işlemi birden fazla kişinin onaylaması ve gözden geçirmesi işlemdeki hata payını düşürmekte olup riski en alt seviyeye çekmektedir.” (K 1)*

## SONUÇ

Evdeki hesabın çarşıya uymayabileceğini bilen insan, planlarında sapmalar olabileceğini de bilerek, muhtemel sapmaları yaşamadan önce müdahale etmenin yollarını düşünmelidir. Bu kapsamda denetim değerlidir ve bu değerlendirme

araştırma sonuçlarında da (örn., Gündüz, 2012; Bedenik, 2015) kendisini göstermektedir. Bununla birlikte insan psikolojisi sorun ihtimalini dahi kendisinden uzak görmeyi istemektedir. Sorunlardan kaçmak, sorunlarla yüzleşmekten kolay gelmekle birlikte sorunlar kör düğüm olmadan müdahale etmek hayati öneme sahip olabilmektedir. Bu araştırma, örgütlerde bahsedilen konuya ilişkin pratiklerin ne derece uygulandığını, etkin veya etkin olmayan uygulamaların yarattığı etkileri ve denetimin daha iyi uygulanması durumunda nelerin daha farklı olabileceğine ilişkin bir keşfi amaçlamaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen analizlerin ortaya koyduğu ilk sonuç, denetim faaliyetlerinin örgütlerde etkin işletilmediğini göstermektedir. Muhakkak ki bu sonuç katılımcıların (bir katılımcı hariç) çalıştıkları örgütler açısından bir tabloyu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte etkin işlemeyen bir denetimin etkileri ve etkin işletilmesi durumunda yapacağı muhtemel katkılara dönük verdiği ipuçları nedeniyle ulaşılan sonuçların değerli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar etkin bir denetimin önündeki en önemli engellerden birinin “Denetim/Yaptırım Standartlarının Net Olmaması” olduğunu göstermektedir. Kod içeriğine dikkatli bakıldığında, denetim konusunda hem uygulama süreçleri hem de denetim sonucunda paydaşlara yansımalar anlamında adaletli bir denetime dönük vurgu ve ihtiyaç görülebilmektedir. Bu nedenle, denetim süreçlerinin her durumda süreç ve çıktılar anlamında standardize edilmesi yönünde gerekli özenin gösterilmesi ve varsa bu kapsamda boşlukların giderilmesi önerilmektedir.

Etkin olmayan denetimin diğer nedenleri “Sorunları Görmekten ve/veya Sorun Yaşamaktan Kaçınma” ise “Örgüt İçi Yakın İlişkiler” şeklinde sıralanmıştır. Bu nedenler, insan psikolojisinin ve sosyal yönünün her konuda oynadığı rolü, diğer bir söylemle denetimin insan psikolojisinden ne derece etkilenebildiğini göstermektedir. İnsan, sorunlardan kaçmak kolay geldiği, çevresiyle ve özellikle yakın ilişki kurduğu insanlarla kötü olmaktan kaçındığı için denetim süreçlerinde, temelinde psikolojik faktörlerin yattığı eksiklikler yaşayabilmektedir. Bu etkinin örgütler aleyhine olmaması için çalışanlarla ilgili gerekli psikolojik güçlendirmelelerin ve örgütlerde sosyal ortama ilişkin düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

İyi yetişmiş insan kaynağının her konuda olduğu gibi denetim açısından da önemli olduğunu net olarak gösteren “Denetleme Konumundakilerin Niteliksel Olarak Yetersizliği”, etkin olmayan bir denetimin araştırma kapsamındaki son nedeni olarak görülmektedir. “Bilmeden” yapılan denetlemenin bir denetleme olmayacağı unutulmayarak, denetleme konumunda olanların, denetlemeye konu iş süreçlerinin tümünde tecrübe ve bilgi sahibi olmalarını sağlayacak bir örgütlemenin tesisi örgütler için elzem görülmektedir.

Araştırma sonuçları, etkin bir denetimin örgütlerde yaratacağı en güçlü etkinin “İş Süreçleri ve Çıktı Kalitesinde Artış” olarak beklendiğini göstermektedir. Doğru işleyen bir denetimin işlerin yapılış şekli ve ortaya koyduğu çıktılar anlamında yaratacağı pozitif katkı beklenen bir durumdur. Bu kod tersinden okunduğunda aslında denetimsizliğin ne tür olumsuz etkiler yarattığı da görülebilmektedir. Esasında bu tema altındaki her kod için geçerli olan bu değerlendirme, yani denetimin etkin olmaması durumunda iş süreçleri ve çıktılarında kalitesizlik yaşanma durumu, diğer kodlar açısından da yapıldığında denetimsizliğin ne derece büyük sorunların kaynağı olabildiği daha net görülebilmektedir. Bu etkilerin yalnız birinin dahi örgütler üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler düşünüldüğünde, genel anlamda örgütlerin denetime olduğundan daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda bahsedilen kodla yakın ilişki içinde olan; fakat farklı içerikleri içinde barındıran etkin denetimin yaratması beklenen diğer kazanımlar “Keyfiyete Bağlı Davranışlarda Azalma” ve “Hata Tekrarında Azalma” şeklinde araştırma sonuçlarına yansımaktadır. Bu kodlar da tersinden değerlendirildiğinde, insanın rahatlığa ve sorumluluktan kaçmaya dönük yapısından izler görülmektedir. Bu kapsamda, aşırı denetimin çıkarabileceği sorunlar ve her an denetimin mümkün olmayacağı da göz önünde bulundurulduğunda çalışanlara işlerini zevkle ve isteyerek yapmaları yönünde bir alan açılmasının gerekliliği dikkat çekmektedir. Bu açıdan “anamlı bir iş”in önemi hatırlatılarak, tüm örgütlerin çalışanların işlerini anlamlı bulmaları yönünde katkı sunacak faaliyetlerde bulunmaları, bu kapsamda iş becerikliliği gibi iş tasarım yaklaşımlarının kullanılması önerilmektedir.

Etkin bir denetimin örgütlerin en temel kaynağı olan “İnsan Kaynağında Verimlilik ve Performans Artışı”na neden olacağı da düşünülmektedir. Örgütler açısından önemli bir kaynak olmasının yanında en yüksek gider kalemlerinden biri de olan insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak için etkin bir denetimin gerekliliği araştırma sonuçlarından görülmektedir. Bu noktada, örgütlere düşen görevin çalışanlarına öncelikle önemli bir kaynak olduklarını tam anlamıyla hissettirmeleri olduğu, bu sağlandıktan sonra ise kendilerine sunulan önem ve imkânın gereğinin beklendiğinin gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, tek taraflı bir kazanımın bir süre sağlansa da sürekli olarak denetimlerle sürdürülemeyeceği ve bu nedenle iki taraflı bir kazanımın yolunu açıp, bunun önündeki engelleri de denetimle gidermenin daha sağlıklı bir süreç olacağı değerlendirilmektedir. Bunlar sağlandığında etkin denetimin diğer kazanımları olarak beklenen “Öğrenmeye Açık Güçlü Kurumsal Yapı” ile “Daha Kaliteli ve Güvenilir İş Ortamı (Sosyal/Fiziksel)” da daha net bir biçimde örgütlerde kendini gösterebilecektir.

Katılımcı görüşleri kapsamında şekillenen kodların çoğunlukla faaliyet ve performans odaklı denetimlerle ilgili olduğu görülmektedir. Bu çerçevede ortaya çıkan nihai sonuç, örgütlerde daha etkin işleyen bir denetime olan ihtiyacı, özellikle de faaliyetlerin daha sağlıklı ve daha üst performans ile yürütülmesine ilişkin gerekliliği göstermektedir. En güçlü örgütlerin, kaynakları en etkin ve verimli kullananlar olduğu düşünüldüğünde, denetime en üst düzeyde özen gösterilmesi gerektiği unutulmamalıdır. İnsanların denetime karşı olumsuz önyargılarını bertaraf etmek adına, ilgili süreçlerde denetimin problemi bulup yaptırım uygulamaktan ziyade problemleri çözümüleme ve öğrenmeye dönük bir fonksiyon olduğu, sağlıklı işlemeyen bir denetim sürecinin sonunda çalışanlar başta olmak üzere farklı paydaşların bedel ödeyebileceği, kazanıma giden yolda ise hep birlikte kazanımlar elde edilebileceği vurgulanmalıdır. Vurgulanan bu konunun kabul görmesi için yıldırma odaklı olmayan, özünde adalet ve güvenin yer aldığı bir denetim sürecinin işletilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları veri toplanan işletmelerin bir yansıması olarak değerlendirilmekte olup, bu durum araştırma açısından bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların tümünün erkek ve çoğunlukla kamu çalışanı olması, ayrıca sınırlı sektörel dağılıma sahip olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Farklı sektörlerden seçilen ve kadın çalışanların da dahil edildiği daha geniş katılımcı kitlesi ile daha kapsamlı sonuçlara ulaşılması beklenmektedir. Yurt dışında yapılan denetim uygulamaları ile Türkiye'deki uygulamalar ve bu süreçte insan faktörünün etkisine dönük karşılaştırmaları içerin araştırmaların değerli sonuçlara ulaşabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bedenik, N. O. (2015). The challenge of controlling. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 153-163.
- Creswell, J. W. Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi; 2017.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 1-6.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Miklosevic, I., Markuz, A., & Sigurnjak, L. (2022). Basic management functions-challenges during the covid-19 pandemic. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 104-113.
- Mil, H. İ., & Güvercin, A. (2015). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Denetimin Türk Kamu Yönetiminde Resmi Belgeler Aracılığı İle İncelenmesi ve Reform Önerileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 336-349.

### Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları III

- Nastoska, V. (2021). Controlling as a managerial function-a factor for an effective school. *Knowledge-International Journal*, 46(2), 329-333.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2017). *Organizational behavior: A critical-thinking approach*. SAGE Publications.
- Newstrom J. W. (2007). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Twelfth Edition, Ph.D. University of Minnesota Duluth
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management 11E*. New Jersey: Prentice Hall,
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2010). *Organizational behavior*. 11th ed. John Wiley & Sons.
- Seyidoğlu, H. (2009). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı (10 b.). *Güzem Can Yayınları, İstanbul*.
- Sığrı, Ü. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (2. baskı). İstanbul: Beta.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., & Greenberg, J. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*. 3rd ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- Şakar, N. (2012). Yöneltilme. Yönetim Organizasyon I, (Ed. Koparal, C.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tallent, D. R. (1970). *The effect of decentralization on the managerial functions of planning, directing, and controlling*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Ulukan, C. (2012). İşletmelerde yönetim. Genel İşletme, (Ed. Erdoğan, Z. ve Hepkul, A.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vuko, T., & Ojvan, I. (2013). Controlling and business efficiency. *Croatian operational research review*, 4(1), 44-52.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- <http://www.tokat.gov.tr/gorev-yapmis-valiler>