

İŞLETME KÖRLÜĞÜ VE ÇÖZÜM ÖNERİSİ OLARAK GÜVENİLİR DANIŞMAN “İÇ DENETİM”

Burcu ÖZGÜL*

Doç. Dr. Banu TARHAN MENGİ**

Makale Gönderim Tarihi : 17.01.2018 / Kabul Tarihi : 06.03.2018

ÖZ

İşletmeler yerel, ulusal ve global düzeyde toplumla etkileşim halinde olan sosyal varlıklardır¹. Bu sosyal varlıklar, içlerinde yer alan bireylerin düşünce yapıları ve geleceğe yönelik bakış açıları doğrultusunda, bir parçası buldukları çevreyi sürekli değerlendirirler. Bu değerlendirmeler, işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere ayak uydurabilmeleri, buldukları sektörde rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından kritik önem arz etmektedir. Ancak işletmeler, zamanla iç ve dış çevrelerindeki değişimin getirdiği fırsat, tehdit ve risklerin tümünü gerektiği gibi algılayamamaya başlayıp, adeta körleşebilirler. Bu durum, literatürde “işletme körlüğü” ya da uzağı görememe olarak da açıklanan “yönetim miyopluğu /işletme miyopisi” terimleri ile ifade edilmektedir². Bu çalışmada, işletmelerin çevrelerindeki değişim ve gelişmeleri zamanında algılayamamasına ve bu değişimlere ayak uyduramamasına neden olan, işletmeler için büyük bir tehlike oluşturan işletme körlüğü kavramı açıklanmış, bu sorun ile baş etmede çözüm önerisi olarak iç denetim kavramı ele alınmıştır. İç denetimin işletme körlüğü ile baş etme konusunda yapabileceği çalışmalar ve sağlayabileceği değer ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme körlüğü, yönetim miyopluğu, silo sendromu, çember sendromu, iç denetim

BUSINESS BLINDNESS AND A RELIABLE CONSULTANT "INTERNAL AUDITING" AS A SOLUTION PROPOSAL

Businesses are social entities that interact with the community at the local, national and global levels. These social entities constantly evaluate the environment in which they are part of in terms of the thoughts and the perspectives of the individuals. These assessments are critical to the ability of enterprises to keep pace with internal and external changes and to gain competitive advantage in their sector. However, over time, businesses may fail in perceiving the opportunities, threats and risks of change in their internal and external environments, and may become blind. This is expressed in terms of "management blindness" or "management myopia / operation myopia", which is also referred to as distant seeing. This study will focus on the concept of internal auditing as a solution to the problem of management blindness and explains what internal audit can do the cope with this major danger which causes the businesses to miss the changes and developments in their environment in time.

Keywords: Management blindness, management myopia, silo syndrome, circle syndrome, internal audit

* Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E. İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi, burcuozgul20@hotmail.com

** Marmara Üniversitesi Muhasebe Finansman Anabilim Dalı Öğretim Görevlisi, btarhan@marmara.edu.tr.

1 Burcu Özgül ve Banu Tarhan Mengi, “Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”, Beta , İstanbul -2016, s.23.

2 Oya Aytemiz Seymen, Taşkın Kılıç ve Oğuzhan Kinter, “Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme” s.1.

1. GİRİŞ

Dünyadaki değişimin çok hızlı olduğu bu çağda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için değişimlere çok hızlı adapte olabilmeleri hatta bu değişimleri önceden sezerek, oluşabilecek muhtemel riskleri fırsatlara çevirebilmeleri gerekir. Bunu başaramadıkları takdirde rekabet üstünlüğü sağlamaları mümkün değildir. Bazı işletmeler değişime adeta direnç göstererek, bu gerçeği görmezden gelmekte bazıları ise rutin işleyen süreci değiştirmeye cesaret edememektedir. Yöneticiler ise, yıllardır alışlagelmiş düzen içerisinde hatalı ya da eksik uygulamaların farkına varmamaktadır³. Bu durum işletme körlüğü denilen hastalıkla açıklanabilir. İşletmenin sürdürülebilirliği üzerinde ciddi bir tehdit oluşturan bu tehlikeli durum karşısında işletme yönetimlerine pek çok sorumluluk düşmektedir. Bu konudaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için işletme yönetimlerinin güvenilir bir danışmana-stratejik bir iş ortağına ihtiyaçları vardır. İşletme yönetimleri için bu stratejik iş ortağı, iç denetim birimidir. Bu çalışmada işletme körlüğü, silo sendromu ve çember sendromu kavramları hakkında bilgilere yer verildikten sonra, iç denetim biriminin işletme körlüğüyle baş etmede ne gibi katkıları olduğu ele alınacaktır.

Yönetim ve organizasyon alanında bu konuyla ilgili sınırlı sayıda yapılmış çalışmalarda bir kavram birliği bulunmadığı görülmektedir. Bazı ça-

lışmalarda “*yönetim miyopluluğu/uzacı görememe*”⁴, bazılarında ise “*blind spots/kör nokta*” ve “*tunnel vision/dar vizyon*”⁵ ya da “*işletme körlüğü*”⁶ ve “*örgütsel körlük*”⁷ gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu çalışmada kavram bütünlüğü için “*işletme körlüğü*” kavramı kullanılacaktır.

2. İŞLETME KÖRLÜĞÜ

İşletme körlüğü, bir işletmedeki rutin süreçlere bağlı, zamanla ortaya çıkan aksaklık ve düzensizliklerin çalışanlar ya da yöneticiler tarafından algılanamaması sorunudur⁸. İş akışını farkında olmadan bozan işletme körlüğü, negatif ve istenmeyen bir durumdur.

Diğer yandan işletme yönetiminin, işletmenin içinde bulunduğu durumu yeterli görüp, bunu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmaması ve çevredeki değişimlere kayıtsız kalması olarak da tanımlanabilir. Normal koşullarda algılanabilen fiziksel (maddi) ve soyut (sezgisel) unsurların; rutinlik, alışkanlık, kişisel faktörler (yaş, eğitim vb.), içinde bulunulan sektör (durağan, aktif, teknolojik vb.) gibi unsurların etkisi ile çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanamaması durumu işletme körlüğü ile açıklanabilir⁹.

Dışarıdan bakan birinin rahatlıkla fark edebileceği hatalı veya eksik uygulamaların, iş yoğunluğu veya alışkanlıklar nedeniyle işletme içindeki kişilerce fark edilememesi anlamına gelen “İşletme Körlüğüne” kâr amacı gütmeyen örgütlerde de rastlanabilmektedir¹⁰.

- 3 Gürcan Papatya, “An Evaluation on the Business Productivity Strategies and their Implementation Methods”, Journal of Strategic Research in Social Science, Year: 2017, Volume: 3, Issue: 1,s.56.
- 4 Catino, 2013; Levinthal ve March,1993; Ebrahim,2015; Sato,2012.
- 5 Mason,2005; Leonardi,2011.
- 6 Ayşenur Altınay, Nuray Mercan, Yaşar Aksanyar ve Selçuk Sert, “işletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka”, organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, Cilt.4, sayı.1, 2012.
- 7 Seymen ve Diğerleri.
- 8 Ogan Özdoğan, “işletme körlüğü sürdürülebilir hatalar üstünlüğü”, 31 Ekim 2012, <http://www.oganozdogan.com/2012/10/isletme-korlugu-surdurulebilir-hatalar.html>.
- 9 Taşkın Kılıç, “İşletme Körlüğü”, http://www.academia.edu/11283341/%C4%B0%C5%9Fletme_K%C3%B6rl%C3%BC%C4%9F%C3%BC
- 10 Lütfi Akça, “Denetim”, Söyleşi, s.7. Aralık 2013, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208784>

3. SİLO SENDROMU

“Silo”, tarımdan elde edilen ürünleri korumak ve muhafaza etmek için kullanılan silindir şeklindeki yapılara verilen isimdir¹¹. Silolar, ürünleri çevre koşullarından koruma amacıyla, dış çevreyle olan bağlantısını keser. Aynı durum işletme içindeki birimler için de geçerli olabilmektedir. Böyle bir durum işletme içerisinde her birimin kendisini diğer birimlerden izole ederek, kendi içinde kapalı bir yaşam sürmesine neden olur¹². Bu durum silo sendromu, adı verilen ve bir işletme içinde bir bölümün başka bir bölümden haberdar olmadan çalışarak adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi olarak tanımlanabilir¹³. Silo şeklindeki bu yapılar, işletmedeki birimlerin bir bütün olarak entegre bir şekilde çalışarak ortak bir hedefi gerçekleştirmeye odaklanmak yerine, işletme için vazgeçilmez unsurlar olan işbirliği ve iletişimi ortadan kaldırarak her bölümün kendi hedefine öncelik vermesine neden olur. İşletme birimlerinin birbirinden bu şekilde bağımsız hareket etmesi silo sendromunun ilk nedeni olarak gösterilebilir.

Yönetim faaliyetinin evrenselliğini savunan Henri Fayol, yönetim eyleminin beş ana fonksiyondan oluştuğunu belirtmiştir. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür¹⁴. Bu fonksiyonlardan koordinasyon, işletme içindeki faaliyetlerin birbirini bütünlük biçimde nasıl düzenlenmesi gerektiğini göstererek, bölümlerin faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu biçimde ve hedefler doğrultusunda nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtir. Bölüm, çalışan

ve yöneticiler arasındaki işbirliği ve iletişimin etkin ve kaliteli olmaması ise koordinasyonun başarısızlığını ifade eder. Koordinasyonun eksikliği ise işletmelerde işletme içi çatışmaların artmasına neden olacak, işbirliği ve takım çalışmalarının gerçekleştirilememesine ve iletişim sorunları sebebiyle faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır. Bunların yanı sıra zaman kayıpları ortaya çıkacak ve işletme çalışanlarını amaca yöneltme konusunda motivasyon eksikliği oluşacaktır¹⁵.

Kâr amacı bulunsun ya da bulunmasın, pek çok örgütte yaşanması muhtemel silo sendromunun bir diğer nedeni de, “biz-siz” ayrımı yapan çalışanlar, hatta bu bölünmeyi bazı birimlere karşı ayrıcalıklı bir tutum sergileyerek körükleyen yöneticiler olabilir. Tepe yönetiminin söz geçiremediği veya tepe yönetimini bile yönlendirmeyi başaran birimlerin bulunduğu işletmelerde silo sendromu ile karşılaşılma ihtimali daha da artmaktadır.

İşletmelerde silo sendromunun nedenlerinden biri de kontrolsüz büyümedir. Kontrolsüz büyüme, işletmede bölümler arasında görünmez duvarlar örebilmektedir. Bu duvarlar, her bölümün birbirinden farklı değerler ve farklı bir kültür benimsemesine neden olmanın yanında farklı öncelikler oluşturmalarına da imkan tanıyabilmektedir. Bu duruma bağlı ortaya çıkan rekabet ve çatışma ortamı, işletmenin gerek dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark edememesine gerekse sistem değişikliğine ve yeniliğe direnç gösterir hale gelmesine sebep olur¹⁶.

11 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7dff39f9a87.50569273

12 Olivier Serrat, "Bridging Organizational Silos" Knowledge Solutions, 2010 July,88, s.3.

13 Ayşenur Altınay, Nuray Mercan, Yaşar Aksanyar ve Selçuk Sert, "işletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka", organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, Cilt.4, sayı.1, 2012, s.16.

14 Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, "Çağdaş Yönetim Bilimi", 2.Baskı, Beta, 2013, s.141-142.

15 Saruhan ve Yıldız, s.143-343.

16 Temel Aksoy, "Sizin Şirketinizde de Silolar Var mı?", 14 Nisan 2015.

İşletmelerde körlüğe neden olan unsurlardan biri olan silo oluşumu, Alvin Toffler'e göre, işletmede herkesin yöneldiği ortak bir amacın varlığı ile engellenebilir¹⁷. Ortak bir amacın yaratılması ve iletilmesi ise ancak ve ancak etkili bir koordinasyon ile mümkün olabilmektedir. İşletmeler; fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını bir araya getirebilme ve koordine edebilme becerilerini ne kadar geliştirebilirler ise insanların yaşam kalitesine ve toplumun refahına o ölçüde fazla katkıda bulunacaklar ve değer yaratabileceklerdir^{18*19}. İşletmede etkili ve verimli bir koordinasyonun sağlanabilmesi için; etkili bir haberleşme ve bilgi sistemi kurulması, bilgi akışının sürekli ve doğru kullanılması gerekmektedir. Güçlü ve paylaşılan örgüt kültürü oluşturularak benimsenmesi, yöneticilerin farklı görüşlere önyargısız yaklaşımı, çalışanlarla uyumlu yönetici ve yönetim sistemi kurulması yanında şeffaflık kültürünün oluşturulması da koordinasyon sağlanması konusundaki kritik adımlardır²⁰.

İşletme içi şeffaflık kültürünün sağlanabilmesi ise etik ilkelerin belirlenmesi, etkili organizasyon yapısı oluşturulması, görev-yetki dağılımının doğru biçimde yapılması, kontrol ve raporlama mekanizmaları için açık iletişim kanalları oluşturulmasının yanı sıra ve etkili bir iç denetim faaliyeti yürütülmesi ile mümkün olabilmektedir²¹.

4. ÇEMBER SENDROMU

Küresel rekabet ortamı, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olduğu ve işletme ile ilgili tüm ka-

rarların sadece üst yönetim tarafından verildiği yılların çok eskilerde kalmasına neden olarak,²² hiyerarşinin alt basamaklarında olan kişilerin karar süreçlerine katılmasının, sürecin her aşamasında görüşlerini dile getirmesinin, öneri sunmasının ve sunulan önerileri tartışmasının ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Tüm bu çalışmaların açık bir iletişim, takım uyumu ve grup dayanışması içinde işletmenin amaçları doğrultusunda yapılması oldukça önemli olsa da, uygulamada karar alma süreci her zaman bu şekilde işleyememektedir²³.

Bazen, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan kişilerin etrafında meydana gelen bazı oluşumlar, hiyerarşinin alt basamaklarında bulunan kişilerin görüş ve düşüncelerinin temsil makamına ulaşmasına engel olabilmektedir. Çember sendromu olarak adlandırılan bu durum da işletme körlüğünün nedenlerinden biri olarak sayılabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkma ihtimaline karşı da hiyerarşinin üst basamakları ile alt basamakları arasında daimi şeffaflığa gereksinim olduğu oldukça açıktır. İşletme yöneticileri ve yönetim kurullarının kurumsal şeffaflığa gereksinim duyulma nedenlerini algılayıp, şeffaflığın gerekliliğine inanmaları ve bunu içselleştirmeleri gerekir²⁴. Ayrıca, yöneticiler alacakları kararlarda, tüm çalışanların da sürece dahil olduğu ortak akli kullanabilmelidirler. Bunu başaramamaları durumunda farkında olmadan işletme körlüğüne sürüklenmektedirler²⁵.

17 Aksoy, "Sizin Şirketinizde de Silolar Var mı?"

18 J. Tompkins, Organizations Theory and Public Management, California, Wadsworth Publishing Company, 2005.

19 Halit Keskin, Ali Ekber Akgün ve İpek Koçoğlu, Örgüt Teorisi, Nobel Yayınevi, Şubat 2016, 1 Baskı, s.16.

20 Saruhan ve Yıldız, s.343.

21 Gürdoğan Yurtsever, "Kurumsal Şeffaflık Nasıl Sağlanır?", Turcomoney Dergisi, Yıl.5, Sayı.55, (Ağustos 2015),s.84.

22 Malik Tekbaş, "Başarılı Otel Yönetimi İçin...", Turizm gazetesi, 14/ Mayıs/2015.

23 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta, 16. Baskı, İstanbul 2015, s.536.

24 Yurtsever, s.84.

25 Tekbaş, "Başarılı Otel Yönetimi İçin...", Turizm gazetesi, 14/ Mayıs/2015.

5. İŞLETME KÖRLÜĞÜNÜN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İşletmelerde sinsi hastalık olarak kabul edilen işletme körlüğü, işletmelerde işlerin rutine bağlanması sonucunda pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu rutin işlemler bazen verimlilik önünde bir engel teşkil ederken, bazen de gereksiz yatırımlarla işletmenin kaynaklarının gereksiz biçimde harcanmasına neden olmaktadır²⁶.

İşletme körlüğü yaşayan bir işletmenin dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalması, işletme yöneticileri açısından da çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir. Yöneticiler, meydana gelebilecek olayları önceden tahmin etmekte zorlanacağından, duruma uygun yeni stratejiler geliştirilememesi, işletmeyi bir krize götürecektir²⁷. Böyle bir çıkmaz içerisine giren işletmeler artık yalnızca kısa dönemli hesaplarla meşgul olmaya başlayıp, günü kurtarmayı hedefler hale gelecektir. Hatta bu durum zamanla yöneticileri, günlük problemlere bile çözüm bulmakta zorlanır hale getirerek, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğini etkileyecek konularda ortaya çıkabilecek krizleri de, fırsatları da göremez duruma getirecektir²⁸. İşletme körlüğüne yakalanmış böyle bir işletmede değişime de gerek olmadığına inanılacağından, günümüz rekabet koşullarında bu durumda olan işletmelerin, uzun vadede varlığını sürdürme ihtimali bulunmamaktadır²⁹.

Hantal ve değişimi reddeden yapılarda işletme körlüğüne rastlanma olasılığı oldukça fazladır

ancak değişime açık ve geri bildirimleri değerlendiren yapıya sahip olan işletmelerde de işletme körlüğü yaşanma ihtimali bulunmaktadır³⁰. Dinamik bir çevrede sürekli iyileştirme mantığı ile hareket etmesi gereken işletmelerin, statik bir yapıya bürünmesiyle birlikte körlük derecesinin artması kaçınılmazdır. Japon işletmeleri işletme körlüğünden korumak için değişimi ve geri bildirimlerin önemini destekleyen Kaizen felsefesi ile hareket ederek, işletmenin tüm çalışanlarına sorumluluk yükleme, kademeli ve sürekli gelişim ve küçük iyileştirme uygulamaları ile mükemmellik arayışını benimseyerek her defasında mevcut standardı aşmayı hedeflerler. Bu işletmelerin küresel pazarlardaki rekabet üstünlükleri, teknolojiadaki başarıları ve üretim süreçlerini değişen müşteri talebine hızla uyumlu hale getirebilmelerinde Kaizen ilkesini benimsemelerinin rolü büyüktür. Böyle düşünmeyen işletmelerde ise, işletme körlüğü yaşanacağı aşikârdır³¹.

İşletmenin, çevresel unsurları yeterli bir biçimde analiz edememesi ve çevreye uyum sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirememesi, işletmeyi işletme körlüğünün de ötesinde, ölüm katılığı denilen bir kavramla karşı karşıya bırakmaktadır. Tıpta kullanılan bir terim olan ölüm katılığı, kas dokularının geri dönüşsüz biyokimyasal değişikliğe uğraması ve kas dokularının ölmesidir. Yönetimsel açıdan ölüm katılığı, değişim ve gelişimleri fark edemeyen ve uyum sağlayamayan işletmelerin, kapanmasını ve pazardan çekilmek durumunda kalmasını ifade etmektedir. İşletmeler, içinde buldukları işletme körlüğü nedeniyle ölüm katılığına yaklaşırken bile karşı karşıya kaldıkları

26 <http://www.pusulahaber.com.tr/sizde-de-bir-isletme-korlugu-var-mi-322188.htm>

27 Hitay Baran, "İşletmelerde Kriz Yönetimi", Araştırma ve Mesleki Geliştirme Müdürlüğü, Kasım , s.29-30, http://www.izto.org.tr/Portals/0/IztoGenel/Dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_I_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf

28 Altınay ve Diğerleri, s.13.

29 Hakan Okay, "Yönetim Miyopluluğu", Dünya Gazetesi, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yonetim-miyoplugu/24735>

30 <https://satskocum.blogspot.com.tr/2014/10/isletme-korlugu.html>

31 Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus (eds.), "yönetimde güncel yaklaşımlar" Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2663, Selim Yazıcı s.175.

olumsuz durumu fark edememekte ve mevcut durumlarını koruyarak rakipleri ile rekabet edebileceklerini düşünmektedirler. İşlemlerdeki rutin ve değişmeyen kalıplar, yöneticilerin mevcut durumu hala olumlu bir şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Ölüm katılığına ulaşan bir işletmenin tekrar hayata dönmesi, ağır hastalığa yakalanmış ama tedavisinde geç kalınmış bir kişinin tekrar iyileşebilmesi kadar düşük bir ihtimaldir. Çünkü bu durumdaki işletmeler üzerinde yapılacak iyileştirme çalışmaları artık sonuç vermemektedir³².

6. İŞLETME KÖRLÜĞÜNÜ AŞMADA GÜVENİLİR DANIŞMAN “İÇ DENETİM”

İşletmelerin yaşamlarını sağlıklı bir biçimde sürdürmesi için yöneticiler önemli roller üstlenirler. Yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, işletme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin teminatı olarak kabul edilen kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışı içselleştirmeleri gereklidir. Yöneticilerin işletmeyi stratejik olarak geliştirebilecek ve sürdürülebilir büyüme ve performansı sağlayabilecek bir bakış açısına sahip olmaları da gereklidir ki³³ bu yöneticilerin, çevrelerinde gelişen dünyayı hissetme, yorumlama, yeni bağlantılar kurma, makul önerilerde bulunma ve ortaya çıkan fırsatları görebilme yeteneğine sahip olmalarını gerektirir³⁴.

Bu şekilde çevredeki değişimlere odaklanmak, verileri analiz etmek, varsayımları sorgulamak

ve yeni fikirler gelişmek olarak tanımlanan stratejik düşünürlük, yöneticilerin sahip olmaları gereken önemli özelliklerdendir³⁵.

Yöneticilerin uzun vadeli stratejik olaylara odaklanabilmesi için güvenebilecekleri bir sağ kola ihtiyaçları vardır. İşte bu sağ kol ise iç denetim birimidir. Bağımsız ve tarafsız olan iç denetim birimi işletmenin karşılaştığı problemlere çözüm getirebilmek için işletmeye farklı bir gözle bakarak yöneticiler tarafından fark edilemeyen hususlara dikkat çekmekte ve çözüm önerileri sunmakta, bu yolla yöneticilere zaman ve enerji kazandırmaktadır³⁶.

İç denetim faaliyeti IIA tarafından “Bir işletmeye değer katmak ve bunu geliştirmek için tasarlanmış, bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır³⁷. İç denetimin global tanımında geçen danışmanlık fonksiyonu bu noktada dış bir göz olarak devreye girmekte ve iç denetçilerin sektöre ilişkin tecrübeleri, geniş bilgi birikimleri ve iyi analiz becerileriyle birleşerek işletme yönetimine yönelik çözümler üretmektedir. Böyle bir bakış açısıyla, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin çoğu kez göremediği noktaları gün ışığına çıkararak, problemlerin etkili biçimde çözümü için çalışırlar³⁸. İç denetimin misyonu; “*Risk bazlı objektif güvence sağlayarak, tavsiye ve öngörüler ile örgütsel değeri korumak ve geliştirmektir*” şeklinde ifade edilmektedir. İç denetim birimi, işletme körlüğü nedeniyle görülemeyen birçok konuyu teşhis ederek işletme

32 Ömer Okan Fettahloğlu ve Cansu Birin, “Ölüm Katılığı (Rigor Mortis)’na Yönelik Ölçek Geliştirme ve Pembe Gözlük Paradoksunun Literatüre Yeni Bir Kavram Olarak Kazandırılması Çalışması”, The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 55 , p. 313-328, Spring II 2017, s.315-316.

33 Özgül ve Mengi, s.122.

34 Peter Fisk, “Sürdürülebilir Büyüme”, Media Cat, Çeviri, Evren Yıldırım, Ocak 2010, s.86.

35 L.E. Swayne, W. J. Duncan and P. M. Ginter, Strategic Management of Healty Care Organizations, Jossey Bass and A Wiley Imprint(Eds.), 6th, 2008, s.12.

36 <http://www.pusulahaber.com.tr/sizde-de-bir-isletme-korlugu-var-mi-322188h.htm>

37 K.H. Spencer Pickett and Jennifer M Pickett, Auditing for Manager, The Ultimate Risk Management Tool, England: John-Wiley & Sons, Ltd, 2005, s.13.

38 Altınay ve Diğerleri, s.13.

yönetimine ayna tutmakta³⁹ ve piyasalardaki itibarın ve imajın korunmasını sağlamaktadır. İç denetim birimi olmayan işletmelerin; işletme körlüğü yaşayacağı, faaliyetlerini geliştiremeyeceği, kurumsal sorunlara karşı etkin çözümler sunamayacağı, risk durumunu ve pazar payını bilemeyeceği, iç ve dış etkenlere karşı direnç sağlayamayacağı ve büyüme, karlılık ve hedeflerini gerçekleştiremeyeceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda yönetim sürecinde doğru yol haritası çizilemeyeceği de açıktır.

Kısaca, iç denetim birimi olmayan bir işletme sağır, dilsiz ve kör olarak nitelendirilebilmektedir. İyi bir organizasyon yapısı kurabilmek için, etkin ve verimli bir iç denetim birimi inşa etmek gereklidir. Bir işi bir kerede ve her defasında en doğru biçimde yapabilecek yapıların tesis edilmesi önemli bir gerekliliktir. İç denetim bunun güvencesi olarak, işletmenin faaliyetlerini izleyerek, organizasyon yapısının ve yönetim uygulamalarının nasıl daha mükemmel hale getirilebileceği konusunda üst yönetime danışmanlık sağlamaktadır⁴⁰. İç denetim, verdiği danışmanlık hizmetiyle hatalı iş süreci ve uygulamaların oluşmasının önüne daha başlangıçta geçilebilmesini sağlamaktadır⁴¹.

6.1. İşletme Körlüğü ve Değişim Yönetimi

İç denetim, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları işletme körlüğüne karşı mevcut yetkinliklerini ve kültürlerini kullanarak örgütsel değişimi planlama ve sürdürme konusunda önemli bir yere sahiptir. Şöyle ki; bir işletmedeki karmaşık yapıyı değiştirmek planlı ve iyi yönetilen bir

süreç gerektirdiğinden, bu değişimin kolay olmayacağı da açıktır. Sadece istemek değişimin kısa bir sürede gerçekleştirilebilmesi için yeterli olmamakta, değişimle beraber ortaya çıkacak risklerin de dikkatli bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu konuda gerekli farkındalığa sahip olan işletmeler, risklerin takibi ve yönetimi için iç denetim birimini daha etkili bir “stratejik iş ortağı” haline getirerek, bu iş ortağının işletmede iş süreçleri odaklı, entegre edici ve esnek bir metodoloji geliştirmesini sağlamaktadırlar. İç denetim biriminin sadece geçmiş verilerle yetinmeyip proaktif bir yaklaşımla, ileriye gören ve katma değer yaratmaya odaklanabilme becerisi işletmelere bu anlamda ciddi avantajlar sağlamaktadır.

Değişim yönetimi konusunda iç denetimden:

Sistem Değişikliği: Sistemsel altyapı veya teknolojide yaşanan bir değişiklik sırasında ve sonrasında sistemsel kontrollerin tesis edilmesine destek olması,

Süreç İyileştirme: Süreç tasarım faaliyetleri sırasında, süreç risklerini ve kontrollerini tanımlaması ve değerlendirmesi,

Ürün ve Hizmet Geliştirme: Yeni ürün/hizmetlerle alakalı inovasyonları ve sonuçları eş güdümlü olarak değerlendirerek işletmeye ve paydaşlara katma değer yaratması beklenmektedir.

İç denetim birimi, değişime ve gelişime yönelik bir eylem içerisine girmeden önce iç denetim faaliyetlerine ilişkin bütün önemli bileşenlerde yeterli olgunluğa erişilip erişilmediğini analiz

39 Ali alagöz, “işletmelerde iç kontrol sisteminin önemi ve denetim komiteleri ile iç denetim birimi ilişkisinin hata ve hilelerinin önlenmesindeki rolü”, güncel işletme konuları , 96-124, s.108. http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf,

40 Nuran Cömert, “Sakarya Üniversitesi’nde İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları Paneli Düzenlendi”, TİDE İç Denetim Dergisi, Bahar 2017, s.56. ss.54-57.

41 Yurtsever, “Bankacılığımızda İç Kontrol” İç Denetim Dergisi, Bahar/2008, s.39. ss.30-39.

eder. Böylece değişimin daha sağlam temellere oturtulmasını sağlar^{42, 43}.

Bunların ötesinde, iç denetim birimi yöneticilerinin hem inovasyon hem de gelişim elçisi olmaları gerektiği, IIA tarafından önemle tavsiye edilmektedir. Bunun için, iç denetim birimi yöneticileri yaratıcı olmanın yollarını aramalı, bilgi ve sorunlara sıradışı bir bakış açısıyla yaklaşabilmeli ve sürekli ileriye dönük zorluklara stratejik bakacak kararlı bir vizyona sahip olmalıdırlar⁴⁴.

6.2. İşletme Körlüğü ve Kriz Değerlendirilmesi

İç denetimin işletme körlüğüne karşı bir diğer rolü potansiyel krizlerin değerlendirilmesinde ortaya çıkar. Yapılan bir çalışmanın sonucu, yönetim kurulunun potansiyel krizler hakkında farkındalık düzeyleriyle işletmelerinin krizlere karşı fiili hazırlık durumları arasında büyük boşluklar olduğunu gözler önüne sermiştir. Potansiyel krizleri fark edebilmek, işletme körlüğü nedeniyle son derece zordur. Kriz uzmanları, krizlere karşı esneklik kazanmanın yolunun bu süreç için hazırlık yapmak olduğu ve iç denetim biriminin bu süreçte kilit derecede önemli rol oynayabilecek pozisyonda oldukları konusunda hemfikirdir. İç denetçilerin becerileri, işletme içindeki konumları, işletmenin faaliyetleri ve operasyonları hakkındaki derin bilgi birikimleri, işletmelerinin kaçınılmaz krize karşı hazırlanmalarına yardım edebilir ve işletmeyi kriz farkındalığına sahip bir işletme statüsünden krizlere karşı esnek bir işletme statüsüne taşıyabilir⁴⁵.

6.3. İşletme Körlüğüne Karşı CAE Yetki ve Sorumlulukları

İşletmede böylesine stratejik bir konumda bulunan iç denetimin bu rolünü geliştirmek için CAE'lerin⁴⁶ (Chief Audit Executive) öncelikle bir takım soruları yanıtlamaları gerekir.

- CAE işletmenin stratejik misyonunu derinlemesine anlıyor mu?
- CAE, CEO'nun (Chief Executive Officer) ve yönetim kurulunun perspektiflerini anlıyor ve kilit derece önemdeki problemlere çözüm getirecek tavsiyelerde bulunarak güvenilir bir ortak olma yolunda gereken çabayı sarf ediyor mu?
- İç denetim birimi işletmenin stratejik misyonu ile uyumlu mu?
- İç denetim birimi öngörülü ve proaktif bir yaklaşım sergiliyor mu?
- CAE, risk yönetimi hakkında güvence veriyor mu?

O halde iç denetim biriminin stratejik bir ortak konumuna erişebilmesi için ilk olarak işletmenin stratejik misyonunu, bu misyonu gerçekleştirebilmek için belirlenmiş olan amaçları ve başarı seviyesini ölçmek için temel alınacak ölçütleri kavraması şarttır. Aksi halde, iç denetim birimi stratejik bir ortak olarak atması gereken adımları atamaz⁴⁷.

Örneğin, Hollanda merkezli bir bankada görev yapan CAE, yönetim kurulu başkanıyla çok dü-

42 Seda Tığdemir, "İç Denetimin Stratejik Dönüşü", KPMG Gündem Dergisi, Sayı: 23. (Temmuz- Eylül 2015). s.37.

43 Özgül ve Mengi, s. 210-211.

44 IIA Tone At The Top, Paydaşların Beklentileri Hakkında; İç Denetim Yöneticilerinin Bilmesi Gereken Hususlar sayı.83, (Ağustos 2017), s.2.

45 IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Crisis Resilience, Issue:7, s.3.

46 İç Denetim Birimi Yöneticisi

47 IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Elevating Internal Audit's Strategic Impact, 5.

zenli toplantı yaptıklarını ve bu toplantılarda bulguların ve sorunların stratejik etkilerini gündeme getirdiğini dile getiriyor. Ayrıca, başkana danışmanlık yaptığını, bunun için bir toplantı tutanağına ya da rapora gerek olmadığını, aslında bunun sözlü bir biçimde dile getirerek daha etkili olabileceğini belirtiyor. CAE, stratejik değerlendirme sırasında, bu değerlendirme ile entegre edilmiş halde bir takım gözlemler ve görüşler elde ettiğini ve bu yolla da bu değerlendirmeye erişimini değer katmaya yönelik fırsat olarak kullandığını dile getirmiştir⁴⁸.

Günümüz iş dünyasının dinamik ortamı dikkate alındığında, CAE'nin işletmenin değişen önceliklerine uyumunu kolaylaştıracak yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği açıktır⁴⁹. İşletme içi danışmanlık görevini yerine getirebilecek denetçilerin, çalıştıkları işletmelerin başarısına önemli katkıda bulunacağına şüphe yoktur. Sahip olmaları beklenen donanımlarla, başarılı iç denetçilerden proaktif ve hızlı bir şekilde düzenlenen, sebep-sonuç ilişkisini bir bütün halinde ortaya koyabilen ve yüksek katma değere sahip denetim raporları beklenmelidir. Klasik rollerinden farklı olarak yeni sorumluluklarına adapte olabilen, profesyonel, bağımsız ve etkin ürünler verebilen iç denetçilerin mesleki başarıları da bu gelişmelere paralel olarak artacaktır. Yönetimin talep ettiği bilgilerin doğru, zamanında ve yapıcı biçimde iç denetim tarafından sağlanması ise, iç denetimin en önemli görevi ve başarısının performans kriteri olacaktır⁵⁰.

6.4. İşletme Körlüğüne Karşı İç Denetim Hizmetinin Dışarıdan Sağlanması

İşletme içinde iç denetimin beklenen özellikleri karşılayamayacak düzeyde olduğu durumlarda ise, dışarıdan danışmanlarla birlikte çalışma fikri ön plana çıkmaktadır. İç denetimin dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkabilecek avantajlar şu şekilde sıralanabilir.

- Büyük danışmanlık şirketleri tüm önemli bölümler ve iş süreçleri hakkında kapsamlı bilgiyi sunabilir.
- Hedeflenen yatırım, maliyet optimizasyonu ile sağlanabilir.
- Denetimin tek tek çalışanlara bağlılığı ortadan kalkabilir.
- Bağımsız danışmanlar genelde daha yaratıcı olabilirler.
- Bağımsız danışmanlar merkezi geliştirilmiş metot ve sistemlere sahiptirler ve bunlar ayrı geliştirilmiş yöntemleri gereksiz kılabilir.
- Kıyaslamaya (Benchmarking) imkan verebilir.
- Bağımsız danışmanlar işletme körlüğü tehlikesi altında değillerdir ve diğer müşterilerinden çeşitli tecrübelerini de beraberinde getirilebilirler⁵¹.

İşletmeler iç denetim birimi oluşturmada ister iç ister dış ya da her ikisinin birden kullanımı ile

48 IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Elevating Internal Audit's Strategic Impact, 7.

49 IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Elevating Internal Audit's Strategic Impact, 11.

50 "Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye'ye Yansımaları", Tide İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2002 sayı:5.ss.23-26, s.26

51 Mahmut Demirbaş, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.167-188 İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler s.185.

eş kaynak kullanım yoluna gitsin, bu hizmetin tam, eksiksiz, profesyonel ve yetkin bir kadro tarafından verilmesi gerektiği IIA tarafından ifade edilmektedir⁵². Burada CAE'lere büyük sorumluluk düşmektedir. CAE, üst yönetim ve denetim komitesi ile görüşme yaparak, denetim hizmetinin en az maliyetle ve en etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesine yönelik iç ve dış kaynak kullanım dengesini oluşturmakla yükümlüdür⁵³.

Oluşturulan iç denetim birimleri, işletme süreçlerinin iyileştirilmesini, insan kaynaklarının gelişimini, performans ve etkinlik yönetiminin başarılı biçimde yürütülmesini, işletme içi iletişimi ve en iyi uygulamaların paylaşımını sağlayarak işletmeye değer katmaktadır⁵⁴. Dahası, işletmenin belirtilen ve uyulması beklenen kurallara bağlılığını değerlendirmekte ve işletme kültürünün, işletmenin amacını, stratejisini ve iş modelini destekleyip desteklemediğini ölçmektedir. Kültürün zayıf olduğu alanları tespit etmektedir. O halde işletmeye faaliyetlerini sürekli olarak izleyebilmesi için bir temel sunan iç denetim birimi, “erken uyarı” fonksiyonunu görebilir. Risklerin işletme kültürü üzerinde ciddi etki yaratmadan önce önlemler alarak yönetilmesine ve iç kontrollerdeki hata ve aksaklıklar oluşmadan düzeltilmesine olanak tanıyarak, paydaşlara ve işletmeye anlamlı katkı sağlayabilir⁵⁵.

Görüldüğü üzere, iç denetim; tarafsızlığı, denetleme yetenekleri ve işletme hakkında derin bilgisi

ile çok değerli bir kaynaktır. Yürütülen güvence ve danışmanlık faaliyeti ile yönetimin tüm aşamalarında, tarafsız, bağımsız ve profesyonel tavsiyelerde bulunarak, sürekli gelişimin önünü açarak, işletmenin işlem süreçlerini takip ederek ve bilgileri sürekli güncelleyerek, problemleri ele alıp işletmenin performansını artırıcı yöntemleri arayarak ve işletmenin karşı karşıya kaldığı riskleri teşhis ederek ve kaynağını araştırarak, işletmeye değer katmayı amaçlar⁵⁶.

İç denetçilerin, beklenen değeri üretebilmeleri için kurumsal raporlama yapısında bağımsız ve tarafsız kalma becerilerini desteklediklerinden, en azından olumsuz olarak etkilemediklerinden emin olmaları önem arz etmektedir⁵⁷. Bağımsızlığın yegane kaynağı işlevsel hiyerarşidir. Bunun için de işlevsel açılarından doğrudan yönetim kurulu ya da denetim komitesine, idari açıdan ise işletmenin genel müdürüne bağlı olmaları gerekir⁵⁸.

7. SONUÇ

Global ekonominin etkisi, teknolojik ilerlemeler, yoğun rekabet ortamı, mal ve hizmet emtialaşması ve tüketici alışkanlıklarındaki değişimin etkisiyle işletmeler iç ve dış çevrelerindeki değişime ayak uydurmak durumundadır. Ancak işletmeler işletme körlüğü nedeniyle bu değişimleri zamanında fark edememekte ve gerekli tepkiyi verememektedirler. Bu sinsi hastalıkla baş edemedikleri takdirde varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir.

52 Gökhan Yılmaz, “İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı”, Halis Kırıl (Ed.), İç Denetim “Yönetime Değer Katmak” içinde (235-246), Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları Yayın No.1, Nisan 2014, s.237.

53 TÜSİAD, Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gerekli 12 Soru, s.10.

54 Ali Kamil Uzun, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü”, Referans Gazetesi, 19 Ağustos 2006.

55 IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: “Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff”, 2016, 3-5.

56 Bülend Özoğlu, Ceyhan Mercan ve Sabri Çakıroğlu, **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim**, 1.Basım, İstanbul: İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları: 1, 2010, s.169-170.

57 IIA Tone At The Top, 2017,3.

58 A. Kadir Tuan ve Jale Sağlar, “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl.4, Sayı.11, Ocak /2004, s.4.

İşletme körlüğünden kurtulmanın en iyi yolu işletmenin bütün bölümlerini bir bütün olarak ele almak, bu bölümlere aynı şekilde önem vermek ve olabildiğince bu bölümlerin bağımsız ve objektif gözler tarafından denetlenmesini sağlamaktır. Anlaşılacağı üzere işletmelerin üçüncü bir göze yani iç denetim birimine ihtiyacı vardır. Dahası geleceğe yönelik, yaratıcı ve yenilikçi, etkin iletişim ile güçlü ve kaliteli bir yönetim düşüncesinin varlığı gerekir. Ülkemizin yasal düzenlemeleri ve zorunlu uygulamaları da işletmeleri bu tür organizasyon yapılarına geçmeye ve dahası kurumsallaşmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte yasal zorunluluk bulunmayan birçok sektörde de işletmelerin kendi risklerini

yönetebilmek için iç denetim faaliyetine yer verdikleri görülmektedir. İşletmeler için gelecekte sadece iki yol görülmektedir: Kurumsallaşmak ya da yok olmak⁵⁹. Bir işletmenin işletme körlüğü ile baş etmesi için kurumsallaşması gerekli olup, kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden birisi ise iç denetimin uluslararası standartlar dahilinde yapılmasıdır⁶⁰.

Kısaca, işletme körlüğü nedeniyle global piyasalardaki yüksek rekabet ortamının dışında kalmak istemeyen, büyüme ve gelişmesini sürdürmeyi hedefleyen ve varlıklarını gelecek kuşaklara aktarmayı temel amaç edinen tüm işletmelerin iç denetim faaliyetine ihtiyacı vardır.

59 Nuh Ziyahan Başar, İşletmelerde Sonun Başlangıcı: İşletme Körlüğü Tuzağı, Samsunlu Yönetici, Sanayici Ve İş Adamları Derneği' Nin Çıkarttığı Vizyon Dergisinin 2016-2 <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fletmelerde-sonun-ba%C5%9Flang%C4%B1c%C4%B1-i%C5%9Fletme-k%C3%B6rl%C3%BC%C4%9F%C3%BC-tuza%C4%9F%C4%B1-ziyahan-ba%C5%9Far>

60 Selim Cengiz, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.15, sayı.2, (2013), s.423.

KAYNAKÇA

Alagöz. Ali, “İşletmelerde iç kontrol sisteminin önemi ve denetim komiteleri ile iç denetim birimi ilişkisinin hata ve hilelerinin önlenmesindeki rolü”, güncel işletme konuları, Tablet Yayınları, Konya, Şubat 2008, ss.96-124.

Akça. Lütfi, “Denetişim”, Söyleşi, s.7. Aralık 2013, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208784>

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7dff39f9a87.50569273

Aksoy. Temel, “Sizin Şirketinizde de Silolar Var mı?”, 14 Nisan 2015.

Altınay, A., Mercan,N., Yaşar, A., Sert,S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu Ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1, 2012 Issn: 1309 -8039

Baran. Hitay, “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, Araştırma ve Mesleki Geliştirme Müdürlüğü, Kasım , s.29-30, http://www.izto.org.tr/Portals/0/IztoGenel/Dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_I_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf (12/12/2017).

Başar. Nuh Ziyahan, **İşletmelerde Sonun Başlangıcı: İşletme Körlüğü Tuzağı**, Samsunlu Yönetici, Sanayici Ve İş Adamları Derneği’ Nin Çıkarttığı Vizyon Dergisinin 2016-2 <https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9Fletmelerde-sonun-ba%C5%9Flang%C4%B1c%C4%B1-i%C5%9Fletme-k%C3%B6rl%C3%BC%C4%9F%C3%BC-tuza%C4%9F%C4%B1-ziyahan-ba%C5%9Far>

Besler. Senem ve H. Zümürüt Tonus (eds.), “yönetimde güncel yaklaşımlar” Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2663, 2012, Selim Yazıcı s.175.

Cengiz. Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.15, sayı.2, (2013).

Catino Maurizio 2013, Organizational Myopia, Problems of Rationality and Foresight in Organizations, Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK

Cömert. Nuran, “Sakarya Üniversitesi’nde İç Denetim Üzerine Kariyer Fırsatları Paneli”, TİDE İç Denetim Dergisi, Bahar 2017, ss.54-57.

Daniel A. Levinthal and James G. March (1993). The Myopia of Learning Author(s): Source: Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy Winter, pp. 95-112.

Demirbaş. Mahmut, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.167-188 İç Kontrol Ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler .

“Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye’ye Yansımaları”, Tide İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2002 sayı:5.ss.23-26.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight Of Organizational Learning, <http://www.researchgate.net/publication/228616472>, (12/11/2017).

Fettahlioğlu. Ömer Okan ve Cansu Birin, “Ölüm Katılığı (Rigor Mortis)’na Yönelik Ölçek Geliştirme ve Pembe Gözlük Paradoksunun Literatüre Yeni Bir Kavram Olarak Kazandırılması Çalışması”, The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 55 , p. 313-328, Spring II 2017, s.315-316.

Fisk. Peter, “Sürdürülebilir Büyüme”, Media Cat, Çeviri, Evren Yıldırım, Ocak 2010, s.86.

<http://www.pusulahaber.com.tr/sizde-de-bir-isletme-korlugu-var-mi-322188h.htm>

<https://satsikocum.blogspot.com.tr/2014/10/isletme-korlugu.html>

IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Crisis Resilience, Issue:7, s.3.

IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Elevating Internal Audit’s Strategic Impact.

IIA GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: “Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff”, Issue.3, 2016.

IIA Tone At The Top, Paydaşların Beklentileri Hakkında; İç Denetim Yöneticilerinin Bilmesi Gereken Hususlar sayı.83, (Ağustos 2017).

Keskin. Halit, Ali Ekber Akgün ve İpek Koçoğlu, Örgüt Teorisi, Nobel Yayınevi, Şubat 2016, 1 Baskı, s.16.

Kılıç, Taşkın, “İşletme Körlüğü”,

http://www.academia.edu/11283341/%C4%B0%C5%9Fletme_K%C3%B6rl%C3%BC%C4%9F%C3%BC

Koçel. Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta, 16. Baskı, İstanbul 2015.

Leonardi, Paul M. (2011). Innovation Blindness: Culture, Frames, and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts, Organization Science Vol. 22, No. 2, March–April 2011, pp. 347–369.

Mason, Robert M. (2005). Avoiding Epistemological Myopia, http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/Pro_of_Epistemological_Myopia.pdf, Florida State University, USA, (12/11/2017).

New IPPF The Institute of Internal Auditors Global, s.2. <http://www.tide.org.tr/uploads/IPPF-Toolkit-Copy-Flyer-and-Ad%2029072015.pdf> (1 Ağustos 2015).

Okay. Hakan, “Yönetim Miyopluğu”, Dünya Gazetesi, 20/7/2015, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yonetim-miyoplugu/24735> (12/11/2017).

Özdoğan. Ogan, “işletme körlüğü sürdürülebilir hatalar üstünlüğü”, 31 Ekim 2012, <http://www.oganozdogan.com/2012/10/isletme-korlugu-surdurulebilir-hatalar.html>

Özgül. Burcu ve Banu Tarhan Mengi, “Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”, Beta , İstanbul - 2016.

Özoğlu. Bülend, Ceyhan Mercan ve Sabri Çakıroğlu, **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim**, 1.Basım, İstanbul: İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları: 1, 2010, s.169-170.

Papatya. Gürcan, “An Evaluation on the Business Productivity Strategies and their Implementation Methods”, Journal of Strategic Research in Social Science, Year: 2017, Volume: 3, Issue: 1,s.56. ss. 55-70.

Pickett. K.H. Spencer and Jennifer M Pickett, **Auditing for Manager, The Ultimate Risk Management Tool**, England: JohnWiley & Sons, Ltd, 2005, s.13.

Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, “Çağdaş Yönetim Bilimi”, 2.Baskı, Beta, 2013.

Sato Hidenori, (2012). Routine-Based View of Organizational Learning and Mechanisms of Myopia, Annals of Business Administrative Science 1145–54.

Serrat, Olivier (2010). Bridging Organizational Silos,.Washington, DC: Asian Development Bank. <http://digital-commons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=> (12/ 11/2017).

Seymen. Oya, Aytemiz, Taşkın Kılıç ve Oğuzhan Kinter, “Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme” 2016

Swayne. L.E.,W. J. Duncan and P. M. Ginter, Strategic Management of Healty Care Organizations, Jossey Bass and A Wiley Imprint(Eds.), 6th, 2008, s.12.

Tekbaş. Malik, “Başarılı Otel Yönetimi İçin...”, Turizm gazetesi, 14/ Mayıs/2015.

Tığdemir. Seda, “İç Denetimin Stratejik Dönüşü”, **KPMG Gündem Dergisi**, Sayı: 23. (Temmuz- Eylül 2015).

Tompkins, J., Organizations Theory and Public Management, California, Wadsworth Publishing Company, 2005. Tuan, A.Kadir ve Jale Sağlar. “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Sayı.11,Ocak 2004, ss.1-15.

Tuan. A. Kadir ve Jale Sağlar, “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl.4, Sayı.11, Ocak /2004.

TÜSİAD, Yönetim Kurulları’nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru, s.10.

Uzun. Ali Kamil, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü”, **Referans Gazetesi**, 19 Ağustos 2006.

Yılmaz. Gökhan, “İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı”, Halis Kırıl (Ed.), **İç Denetim “Yönetime Değer Katmak”** içinde (235-246), Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları Yayın No.1, Nisan 2014.

Yurtsever. Gürdoğan, “Kurumsal Şeffaflık Nasıl Sağlanır?”, **Turcomoney Dergisi**, Yıl.5, Sayı.55, (Ağustos 2015).

Yurtsever, “Bankacılığımızda İç Kontrol” İç Denetim Dergisi, Bahar/2008, s.39. ss.30-39.