

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE İÇ DENETÇİNİN ROLÜ

Doç. Dr. Banu Tarhan MENGİ*

Arş. Gör. Sibel DOĞAN**

Arş. Gör. Bengi AYRANCI***

Makale Gönderim Tarihi: 07.05.2020 / Kabul Tarihi: 2.07.2020

Makale Türü: Araştırma

ÖZ

Dünya her gün daha da büyük bir hızla değişmekte ve biz aynı kaldığımız her an geri kalmaktayız. Bu nedenle de özellikle son yıllarda gerek global olarak iş dünyasında gerekse meslek grupları açısından belki de en çok tartışılan konulardan biri değişimdir. Konu, çeşitli makalelerde, kitaplarda ele alınmakla kalmayıp son yıllarda bunların yanı sıra değişim yönetimi başlığı altında kongreler de düzenlenmektedir. Tüm bu faaliyetler iç denetçiler de dahil olmak üzere tüm meslek gruplarına bu konuda dünyanın nereye gittiğini gösterebilmeyi, bu konuda neler yapılması gerektiğini anlatabilmeyi hedeflemekte ve işletmelerin sürdürülebilir olmaları adına konunun önemini vurgulamaya çalışmaktadır. Bu çalışmada değişim yönetiminde iç denetim süreci ve iç denetçilerin rolleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç denetim, İç Denetçi, Değişim, Değişim Yönetim

Jel Sınıflandırma Kodu: M42

* CIA, CFE, CGAP, CCSA, CRMA, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı, btarhan@marmara.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1803-8125

** Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı, sbldgn@windowlive.com, orcid.org/0000-0002-4707-1805

*** İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bengi.ayranci@yeniyuzyil.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2694-104X

THE ROLE OF THE INTERNAL AUDITOR IN CHANGE MANAGEMENT**ABSTRACT**

The world is changing faster every single day, and we lag behind if we stay the same. For this reason, one of the most controversial issues in the business world and professional groups is the notion of change, especially in the recent years. The subject is not only covered in various articles and books, but in recent years, congresses have been organized under the title of change management. All these activities aim to show all occupational groups, including internal auditors, where the world is going in this regard, to explain what should be done in this regard, and try to emphasize the importance of the issue for the sustainability of businesses. In this study, the internal audit process and the roles of internal auditors in change management are explained.

Keywords: Internal Auditing, Internal Auditor, Change, Change Management

Jel Classification Codes: M42

1. GİRİŞ

G ünümüzde küreselleşmenin de yoğun etkisiyle beraber organizasyonlar sosyal, ekonomik, yasal, teknolojik alanlarda sürekli olarak değişim ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu değişimlere uyum sağlamayan organizasyonlar kaynakların etken ve etkin kullanılmaması, ekstra maliyet, itibar kaybı, zaman kaybı ve değişime direnç ile karşılaşabilir ve sonucunda organizasyonun varlığı tehlikeye girebilir. Bu bağlamda ortaya, değişimin yönetilmesi kavramı çıkmakta ve bu durum pek çok zorluğu beraberinde getirmektedir. Değişimin beraberinde getirdiği bu zorluklar ile baş edebilme becerisi, organizasyonlarda etken, etkin ve ekonomik bir çalışma ortamı yaratılması ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açılarından önem arz etmektedir. Organizasyonları en yakından tanıyan ve değer katma misyonunu üstlenmiş iç denetçilerin, değişim konusunda çeşitli roller üstlenmesi ve sahip oldukları global bakış açısıyla bu süreç içerisinde yer almaları beklenmektedir.

Çalışmada iç denetim ve değişim yönetimi kavramları arasında ilişki kurulmuş, iç denetimin değişim yönetiminde neden var olması gerektiği açıklanmış, iç denetçinin değişim yönetimindeki rollerine değinilmiş ve değişim yönetimi çerçevesinde iç denetim süreci ifade edilmiştir.

2. Değişim Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “değişmek”, “*Başka bir biçim veya duruma girmek, tahavvül etmek*”, değişim ise, “*Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1983: 279).

Günümüzde dünyada gerek sosyal, kültürel, ekonomik gerekse teknolojik alanlarda pek çok değişim meydana gelmektedir. Bu değişimler doğal olarak organizasyonların da değişimini gerekli ve kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar piyasadaki rekabet ile baş edebilmek, hukuki zorunluluklara uygun davranabilmek, ürünlerini geliştirebilmek, verimliliklerini ve kalitelerini arttırabilmek için değişmek zorunda kalmaktadır. Bazen değişim organizasyonun kendi içinden kaynaklı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Organizasyon içinde meydana gelen zararlar, başarısızlıklar, finansal sorunlar, verimsizlik, yönetim uygulamalarında yapılan hatalar, ortaklık/sahiplik yapısındaki değişimler, işletme birleşmeleri, büyüme, iş yapış tekniklerindeki değişiklikler, personele bağlı ortaya çıkan sorunlar ve inovasyona yönelik yapılan çalışmalar da organizasyonu değişime iten nedenler arasında sayılabilir (Koçel, 2018: 688). Değişim bazen bu kuvvetlerden birkaçının aynı anda ortaya çıkışıyla da başlayabilir. Ancak değişime iten kuvvetin kaynağı bunların hangisi olursa olsun, bu güç yapısı itibariyle yıkıcı ve hatta bazen travmatiktir (Hill, 2015: 15).

Değişime konu hususlar; amaçlar, iş yapma metotları, organizasyon, çalışanlar ve sosyal faktörler olmak üzere temelde beş ana başlık altında incelenebilir (Koçel, 2018: 690). Değişim sürecinde son ve statik bir nokta bulunmaması ve her bir değişimin beraberinde pek çok değişimi de birden getiriyor olması, değişimi yönetilmesi daha da zor bir süreç haline getirmektedir (Montana ve Charnov, 2000: 348). Organizasyonlar bu etkiler karşısında çevre ile entegrasyonlarını sürdürülebilirlik, değişimlere ayak uydurabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için (Turan, 2017: 43), ortama uyum sağlayabilen ve sürekli değişime açık takımlar kurarak fark yaratmayı hedefler duruma gelmişlerdir (Hill, 2003: 263). Temel olarak değişim risk barındıran bir karar olarak ifade edilmektedir (Greve, 1996: 224).

Değişime olan ihtiyacın ve değişimin yönünün sağlıklı bir şekilde tespit edilememesi ve gereken stratejilerin geliştirilmemesi, işletmelerin buldukları yeri koruyabilmelerine ve hedeflerine ulaşabilmelerine engel olacaktır. Dolayısıyla her işletme değişimin gerekliliği, faydası ve kaçınılmazlığını göz önünde bulundurularak varlığını sürdürmek, yeni koşullara hızla uyum sağlamak ve rekabet kabiliyetini güçlendirmek için değişimin zorunlu bir yönetim unsuru olduğunun farkında olmalıdır (Karamakçadik, 2007: 51).

Organizasyonlarda meydana gelen değişimler, değişimi gerektiren nedenin ortaya çıkış şekline bağlı olarak *planlı* bir şekilde gerçekleştirilebileceği gibi aniden *plansız* bir şekilde de gerçekleştirilebilmektedir. Planlı değişimlerde amaç işletmenin değer yaratma yeteneğini geliştirmek, paydaşlarına yönelik getirilerini arttırabilmek, kaynak ve yetkinliklerin kullanımının daha iyi ve daha yeni yöntemlerle gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Planlı gerçekleştirilen bu süreçte aşamalar önceden saptanmaktadır. Ancak değişim her zaman bu şekilde olamamakta bazen organizasyonlar hazırlıksız biçimde yakalandıkları durumlar karşısında da önceden hazırladıkları herhangi bir plan bulunmaksızın değişmek zorunda da kalmaktadırlar (Jones, 2017: 282; Koçel, 2018: 684).

Her ne şekilde olursa olsun şirketlerin yüzde 93'ünün bir tür değişim yaşamakta olduğu bilinmektedir (The Insights Group Ltd, 2014). 1970'li yıllardan beri yapılan araştırmalar, yıllar içerisinde sonuçlarında bir farklılaşma olmaksızın, değişime yönelik girişimlerin yüzde 60-70'inin başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymaktadır (Ashkenas, 2014). Bu duruma verilebilecek örneklerden biri Google'ın geniş bir kullanıcı kitlesi tarafından kullanılan güçlü bir sosyal ağ oluşturarak Facebook'a rakip olmak

amacıyla 2011 yılında Google+ (Google Plus) adı verilen sosyal ağı kullanıcıların hizmetine açması ancak; bu sosyal ağın güvenlik açığı gerekçesi ile 2018 yılında kapatılmasıdır. Büyük firmaların dahi değişim girişimlerinde başarısız olabilmesi ve yukarıda verilen başarısızlık oranları göz önünde bulundurulduğunda bu konuda yapılması gereken pek çok şey olduğu söylenebilir (<https://www.blogteb.com/facebooka-rakip-olacakti-ama-gule-gule-google/>, 2018).

2.1. Değişimde Başarı Faktörleri ve Başarısızlık Nedenleri

Çalışanların, değişimin içeriği hakkında bilgi sahibi olmamaları, değişim sonrasında ortaya çıkacak yeni durumun yarattığı bilinmezlik ve süreçlerdeki/yöntemlerdeki değişikliklerin mevcut yetenek ve yetkinlikleri geri planda bırakma ihtimali çalışanları değişime karşı direnmeye iter. Çalışanlar başarısız olmaktan, teknolojik değişikliklerin makine kullanımı gibi yeni birtakım bilgiler öğrenmek zorunda bırakacağı korkusundan (Eren, 2017: 230), sosyal nedenlerden, gerçekleştirilecek değişimin çalışma gruplarını ve çalışanın mevcut sosyal ilişkilerini kaybettireceğine ilişkin oluşan korku ve çevresindeki diğer kişilerin takındığı olumsuz tutumlardan dolayı da değişime karşı direnç gösterebilirler. Bazen de çalışan, değişimin bir grubun çıkarına yapıldığını düşünerek, kendisini değişim sürecinin dışında kalmış hissedebilir ve değişimi gerçekleştirecek kişilere güven duymayabilir ve direnebilir. Bu direniş öncelikle işleri yavaşlatır, hatta durma noktasına getirerek organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesinin önünde engel oluşturabilir. Bu durumda etkenlik ve etkinlik kavramlarından söz edilmesi de olası değildir. Oluşan direnç, çalışanlarının organizasyona olan bağlılıklarını da azaltır. Tüm bu zararlar sonucunda yönetim, kurumun daha fazla zarara uğramasının önüne geçebilmek için değişim sürecinden vazgeçilmesi ve eski duruma dönülmesi kararını alabilir. Bu karar ise değişim sürecinde ortaya çıkabilecek en zarar verici durumdur çünkü bu noktada değişim için pek çok adım atılmış ve maliyete katlanılmıştır (Yeşil, 2018: 318).

Organizasyonel değişimin başarısını değişim sürecinin kendisi de etkilemektedir. Değişim süreci nedeniyle başarısızlık; organizasyonların birçoğunun süreç odaklı olmayı becerememesi ve genellikle iş, çalışan, yapı gibi kavramlara odaklanmasından kaynaklanmaktadır (Yeşil, 2018: 318). Değişim ile ilintili her bir sürecin sistemli bir şekilde gözlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Süreç odaklılık; değişim sürecinden maksimum performans sağlanabilmesi için gerekli planlama ve yönetim faaliyetlerinin sağlanması, kalite, organizasyonel performans ve sonucunda müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi için fırsatların belirlenmesini gerektirmektedir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 355).

Bir değişim sürecinin başarısını etkileyen en önemli unsurlarından biri de değişim lideridir (değişim ajanı). Değişim için gereken nitelikler ve sorumluluklar yönetici olma vasfının ötesine geçerek bir değişim liderliğini gerekli kılar. Değişim sürecini yönetecek liderin güvenilir, becerikli, geniş bakış açısına sahip, ikna edici, ekip üyelerini bir arada tutmayı ve değişime hazır hale getirmeyi başarabilen kişiler arasından seçilmesi gereklidir. Değişim liderlerinin bunların dışında değişim fırsatlarını görebilme ve değişim karşısındaki engelleri ortadan kaldırabilme yeteneğine ve değişim programını uygulayabilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Hill, 2015: 20). Tüm bunları gerçekleştirebilmek için uygun bir metodoloji ile doğru araç ve teknikleri kullanabilmeleri de önemlidir (Royce, 2018). Değişimin özü olarak nitelendirilen insan unsuruna verilen önem de değişimin başarısını etkileyen faktörler arasında sayılabilir. İnsan unsuru; personelin değişimi algılama biçimi ve bu değişime verilen tepkinin niteliğini

içermektedir. Değişimde temel kriter olarak verimliliği esas alarak personelin moral ve motivasyonuna önem vermeyen organizasyonların değişim girişimleri başarısızlık ile sonuçlanacaktır. Çağdaş organizasyonlar insan odaklı bir modeli esas alarak müşteri odaklılık, kaliteye bağlılık, personelin yetkilendirilmesi, liderlik ve eğitim gibi uygulamalara önem vermektedir (Akgeyik, 2001: 118).

Değişim konusunda sağlanacak başarı, hizmetlerde yenilikleri, tasarrufu, daha etken faaliyet göstermesini, kaynaklara erişimin kolaylaşmasını sağlarken; değişim konusundaki başarısızlık, kaynakların kullanımında etkin olunmaması, organizasyonca sunulan hizmetlerin kesintiye uğraması, performans düşmesi ve itibar zedelenmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (CIPFA, 2015).

2.2. Değişim Stratejisi

Yenilik ve rekabet, sürekli olarak işletmeler için bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle, dış çevredeki güçler işletmeleri değişim için strateji oluşturmaya zorlamaktadır. Düşük verimlilik, kurum ile ilişkili yaşanan çatışmalar, yüksek derecede yabancılaşma ve işgücü devir oranı, değişim için strateji uygulamasının zorunluluğu konusunda tepe yönetimine sinyal veren etmenlerden bazılarıdır. Organizasyonel değişime karşı olan tepkiler ise değişim için strateji uygulamayı zorlayan içsel güçleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların amaçlarındaki ve iş yapış biçimlerindeki değişimler, organizasyon yapısındaki değişimler, örgütsel iklimdeki değişimler, organizasyonel hedeflerdeki değişimler içsel güçlere örnek olarak verilebilir (İlhan, 2017: 249). Ekonomi ve pazardaki değişimler, teknolojik değişimler, yasal politik değişimler, kaynaklardan faydalanma konusunda yaşanan değişimler ise dışsal güçlere örnek olarak verilebilir. En iyi stratejiden ziyade organizasyonel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Tunçer, 2011: 59). İşletme stratejisi organizasyonda nelerin değişmesi gerektiğini ortaya koyarken değişim stratejisi bu değişikliklerin nasıl yapılacağını açıklamaktadır. Değişim stratejisi belirlemek, değişim sürecini hızlandırmakta ve maliyeti düşürmektedir (Ackerman Anderson ve Anderson, 2014). Bir değişim stratejisi dört aşamadan oluşur. Bunlar: kapsam, süreç, çıktı, sürdürülmedir. Kapsam aşamasında vizyonun ve çıktıların tanımlanması yer alır, neyin değişeceğine ve neden değişmesi gerektiğine odaklanılır. Süreç aşaması değişimin gerçekleştirilmesine ilişkin görevleri, kişileri, süreçleri, planlamayı, iletişim ve liderliği içerir. Çıktılar; başarının ölçümüne, performansa ve müşterilere yöneliktir. Değişim stratejisindeki son nokta ise sürdürülebilirliktir ki burada gelişimin sürdürülmesi ve gözden geçirilmesi yer alır. Buradan gelen geri bildirim tekrar kapsam kısmına iletilir (CIPFA, 2015).

Bir değişim stratejisi oluşturulurken öncelikle temelde neyin değişeceğine ve neyin aynı kalacağına, gelecekte hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağına, değişimin nasıl yönetileceğine ve nasıl iletileceğine, değişimin yöneticileri ve çalışanları nasıl etkileyeceği ile müşteriler üzerindeki etkisine ilişkin sorulara cevap verilmelidir. Bu sorulara cevap verilmiş olması organizasyona yapmak istedikleri, niçin yapmak istedikleri ve bunları nasıl gerçekleştireceği hakkında yardımcı olur. Bu aşamada SWOT Analizi yapılmasında fayda vardır. SWOT Analizi de iki aşamada yapılabilir. Bunlar iç durum analizi ve dış durum analizidir. İç durum analizinde; organizasyonun güçlü olduğu yerler/zayıf olduğu yerler, örgüt imajı, kültürü, yapısı, sistem ve süreçleri, insan kaynakları, ürün-hizmet kalitesi ve maliyeti, teknoloji ve performans durumu değerlendirilir. Dış durum analizinde ise; piyasa yapısı, piyasadaki rekabet yapısı, teknoloji, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, demografik yapı, makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar, politik karar alma süreci ve politik istikrar değerlendirilir. Ardından ulaşılmak istenen nokta ve bu

noktaya ne zaman ulaşılabileceğinin ortaya konması gerekmektedir. Bu aşamada vizyon, misyon, değerler ve ahlak bildirisi belirlenmektedir. Sonrasında değişime ilişkin görevler, kişi ve süreç planlamaları ile bu değişimin iletilmesi ve yönetilmesine odaklanılır ve başarı ölçümlenir. Son aşama iyileştirmelerin devam etmekte olduğu bir gözden geçirme ve izleme sürecinden oluşur. Bu aşamada stratejik planın gözden geçirilmesi, performans değerlendirilmesi ve ölçümü, sonuçların izlenmesi ve sürekliliğin sağlanması gerçekleştirilmektedir. Buradan elde edilen sonuçlarla yine ilk aşamaya dönülür (CIPFA, 2015; Aktan, 1997).

3. Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim yönetimi, gerçekleştirilecek değişimleri anlamak, ayak uydurmak, değişimin ortaya çıkaracağı fırsatları görerek bu durumu organizasyonun menfaati haline dönüştürebilmektir (Çağlar, 2005: 61). Başka bir ifade ile mevcut durumdan hedeflenen duruma geçişe imkan tanıyan strateji ve faaliyetler bütünüdür (Karamakadik, 2007: 43). Değişim yönetimi organizasyonun hedeflerine ulaşması yönündeki çalışmayı insan kaynaklarını doğru biçimde yönetecek süreçler, araç ve teknikler kullanarak gerçekleştirmeyi amaçlar (Royce, 2018). Bu yönde yapılan müdahalelerin tamamının temelinde organizasyonun başarısını artırma hedefi vardır. Ancak temel hedef bu olmasına karşın değişim her zaman etkenlik ve etkinlikle sonuçlanmayabilir (Çağlar, 2005: 62). Bunun temelinde değişimin, organizasyonun kültürü üzerinde yaratabileceği ters etki yer alabilir. Değişim yönetiminin çalışanların motivasyonunun bozulmasına ve ahlaki değerlerinin azalmasına neden olabilme riski bu başarısızlığı beraberinde getirebilmektedir. Bu sürecin kötü yönetilmesi yönetimin kontrolü kaybetmesine de sebep olabilmektedir. Tüm bunların sonucunda organizasyon, faaliyetlerini yerine getiremez hale gelerek ciddi bir itibar kaybı yaşayabilir (CIPFA, 2015).

Değişim yönetimi ne kadar gerekli ise gerçekleştirilmesi bir o kadar zordur. Bunun temel nedeni değişim yönetiminden sorumlu kişilerin örgüt kültürü, personelin motivasyonu, liderlik tarzı gibi unsurlara odaklanıp bu sayılanlar dışında kalan ama değişim için önemli olan aşağıda sayılan unsurları göz ardı edebilmeleridir (Sirkin, Keenan ve Jackson, 2009: 15):

Süre; süreçlerin gözden geçirilmesi arasındaki zaman dilimidir. Süreçlerin gözden geçirilmesi arasındaki zaman dilimi ne kadar kısa ise o kadar iyi olarak değerlendirilir.

Bütünlük; proje ekibinin niteliklerini ifade etmektedir. Ekip değişim sağlanacak konuya, değişimin amaç ve kapsamına ne kadar hakimse, ekip üyeleri arasındaki iletişim ve iş birliği ne kadar kuvvetliyse, ekipteki kişiler gereken yetkinliklere ve aidiyet duygusuna ne kadar sahipse değişim yönetiminin başarısı o derece artacaktır.

Bağlılık; tepe yönetimi ve bölüm müdürlerinin programa olan bağlılığını ifade etmektedir. Tepe yönetimi değişimi ne kadar benimserse ve personele ne kadar örnek olursa süreç o kadar sorunsuz ve akıcı geçecektir.

Çaba; personelin yeni süreçlere uyum sağlayabilmesi için gösterilmesi gereken gayrettir. Personel bu konuda bilgilendirilmeli ve gerekli eğitimlerle donatılmalıdır. Değişim için ne kadar az çaba gerekiyorsa değişim süreci o kadar kolay atlatılacaktır.

Değişim dönemlerinde iletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine önem verilmeli ve değişimin yönetmesinde güven unsurunun önemi dikkate alınmalıdır.

4. İç Denetim ve Değişim Yönetimi

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. İç denetim, kurumların risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmeye yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir (TIDE, 2016: 15).

4.1. İç Denetim ve İç Denetçinin Değişim Yönetiminde Rol Alma Nedeni

Değişimin pek çok belirsizliği ve riski beraberinde getirdiği dikkate alınarak iç denetime ilişkin tanım incelendiğinde, mesleğin değişim yönetimi konusunda da sorumluluklar üstlenmesi gerekliliği açıktır. İç denetimden bu süreç içerisinde beklenen, ortaya çıkacak olan değişikliklerin, risk, kurumsal yönetim ve iç kontrol yapısı üzerindeki etkilerini incelemek suretiyle bu konularda gerek güvence gerekse danışmanlık hizmetleri vermesidir.

İç denetim, bu konuda yapacağı çalışmaların amacına ve kapsamına karar verebilmek için öncelikli olarak organizasyonun değişimi nasıl yönettiğine ilişkin bir değerlendirme yapmak zorundadır. Burada temel olarak ele alınması gereken ilk husus *organizasyonun değişim konusundaki olgunluk seviyesidir*. Bu aşamada organizasyonun bu konudaki *geçmiş tecrübelerinin ve yetkinliğinin* değerlendirilmesi önem kazanır. Organizasyonun bu iki hususta da gelişmiş bir düzeyde olması durumunda iç denetim, değişim yönetimi konusunda güvence hizmeti vermelidir. Bu iki hususta yetersizlik bulunması durumunda ise danışmanlık hizmetlerine ağırlık vererek, kontroller ve süreç tasarımı konularında tavsiyelerde bulunma, kolaylaştırıcı rolüyle çalışanların değişim konusunda katılımını sağlama ve değişim plan ve programlarının işleyişine ilişkin bilgilendirme faaliyetlerini gerçekleştirmelidir (CIPFA, 2015).

4.2. İç Denetçinin Değişim Yönetimindeki Roller

İç denetçilerin değişime yönelik gerçekleştirecekleri çalışmalar temelde üç ana başlıkta toplanır. Bu başlıklar (CIPFA, 2015):

- Değişimle ilişkili gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerinin başarılı biçimde gerçekleştirildiği hakkında güvence verilmesi,
- Değişim ile ilişkili kontrollerin, sistemlerin ve süreçlerin yeterince güçlü olduğu konusunda güvence verilmesi,
- Organizasyona değişim süreci içerisinde destek ve danışmanlık verilmesidir.

Çalışmaların sürdürüleceği bu üçüncü alanda yapılacak çalışma çok daha fazla yaratıcılık gerektiren ve aslında iç denetimin danışmanlık konularının içerisine dahil olan bir kısımdır. Bu çalışmanın gerçekleştirilebilmesi, organizasyonda kültürel ve davranışsal hususlara odaklanılmasını gerektirir.

4.2.1. Güvence

İç denetim temel olarak değişim programının, yeterli olduğuna ve başarılı biçimde faaliyet gösterdiğine ilişkin güvence sağlamayı hedefler.

İç denetimin değişime ilişkin güvence çalışması ile ilgili önem arz eden ve üzerinde durulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan ilki denetim metodolojisidir. Değişime yönelik projeler genellikle hızlı ilerlediğinden ve daha duyarlı raporlama gerektirebileceğinden iç denetim metodolojisinin bu duruma yönelik uyarlanmasını gerektirebilir. İkinci husus ise dış denetim ve diğer güvence sağlayıcılarıyla iletişim içerisinde bulunulmasıdır. Organizasyonel değişimin genellikle çeşitli odakları olacaktır. Bağımsız denetim faaliyetleri, operasyonel risk değerlendirmeleri, uygunluk incelemeleri, kalite güvence faaliyetleri bunlara örnek olarak verilebilir. Bu nedenle bu noktalar konusunda iç denetçinin de güvence görevlerini yoğunlaştırması ve diğer güvence sağlayıcılar ile iletişime geçmesi gerekecektir. Bir diğer unsur insan kaynakları sorunlarıdır. Herhangi bir organizasyonel değişimin başarısı büyük ölçüde bu değişime karışan ve bu değişimden etkilenen kişilere bağlıdır. Organizasyonel değişim çalışanları; yeni roller üstlenme, yeni süreçlerin içerisine girme, işten çıkarılma, mevcut çalışma gruplarının bozulması, işe alımların dondurulması gibi çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar, yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlama konusunda sıkıntılar yaşayabilmekte ve değişimle birlikte yeni bilgi ve beceriler geliştirmeye ihtiyaç duyma konumuna gelebilmektedir (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019). Bu sıkıntılar çalışanları değişime karşı direnmeye itebilmektedir.

Güvence çalışmalarını etkileyen bir diğer unsur yürürlükteki kanun, standart ve düzenleyici gerekliliklerdir. Buna en güncel örnek 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu verilebilir. Kanuna uyumsuzluğun getirdiği yaptırımlar göz önüne alındığında güvence sağlaması beklenen iç denetçiler bu alanda çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu nedenle işletmenin yasal ve düzenleyici konulara yönelik güvencesinin kanıtlamak, iç denetimin katılımı için bir başka olası alandır (TİDE, 2016: 71).

Değişim programının ilk aşamasında gerçekleştirilecek çalışmalar, programın tasarımı ve faaliyetlere ilişkin kontroller üzerinde yoğunlaşır. Değişim programının herhangi bir aşamasının tamamlanıp, diğer bir aşamaya geçildiği anlarda yapılan denetim çalışmaları ise tamamlanan aşamadaki ana çıktılara odaklanır. Bu çıktılara ilişkin yapılan çalışma öncesinde değişim programına ilişkin beklenen çıktılardan yeterince iyi tanımlanıp tanımlanmadığı ve ölçülebilirliğine ilişkin güvence sağlanması da yine iç denetimin sorumluluğu kapsamında ele alınır. Bu tip denetim çalışmaları dışında, değişim programının herhangi bir aşamasında herhangi bir odak nokta seçilerek ilgili noktanın derinlemesine incelenmesi yoluna da gidilebilir. Değişim programının tamamlanmasının ardından da çeşitli denetim çalışmaları gerçekleştirilerek tüm değişim programına ilişkin güvence verilebilir. Bunların yanında iç denetim, değişim programını yaşam döngüsü süresince sürekli izlemeyi tercih ederek bir güvence sağlamayı da tercih edebilir. Burada temel hedef, kurulu bilgilendirmek ve değişim programının işleyişine ilişkin bir gözetim gerçekleştirmektir (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019).

Bunların dışında, iç kontrol sisteminin kurulması kurum yönetimindedir. Güvence hizmetleri ise iç kontrol sisteminin ne derece etkin ve etkili olduğuna ilişkin güvence vermek ve önerilerde bulunmaktan sorumludur. Dolayısıyla herhangi bir değişim sürecine ilişkin olarak da iç denetim ve kurum yönetimi-

nin sürekli izleme ve güvence hizmetleri kapsamında risk analizi ve değerlendirmesi gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir (İncekli, 2016: 2).

4.2.2. Danışmanlık

İşletme birleşmeleri, satın alma çalışmaları ve sistem dönüştürme ekibine katılma faaliyetleri iç denetçinin danışmanlık görevleri olarak değerlendirilmektedir (Mengi ve Özgül, 2016: 9). Organizasyonlarda meydana gelebilecek birleşme ve satın alma gibi değişim durumlarında bilgi teknolojileri sistemlerinin güvenliği, müşteri bilgilerinin yönetimi, muhasebe uygulamaları, hukuki değişimler ve diğer kritik iş süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir. İç denetim yöneticisi kaynaklarının bir kısmını bu çalışmaların desteklenmesi amacıyla yönelik olarak kullanma kararı alabilir (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019).

İç denetçilerin, bir felaket veya olağanüstü nitelikte bir olayın ardından, faaliyetlerin sürdürülmesi veya yeniden yapılandırılması için kurulan bir ekibe katılması da danışmanlık faaliyeti kapsamında değerlendirilmektedir. Kurumda devreye alınacak yeni bir yazılım/uygulamanın analiz ve uygulama sürecindeki proje ekibine dahil edilen iç denetçiler sayesinde, iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, raporlama olanaklarının artırılması, uygulama yazılımının fonksiyonlarını sağlayabilme yeteneğinin güçlendirilmesi, yetkilerin görevler ayrılığı dahilinde yapılandırılması gibi birçok konuda, ileride kontrol eksikliği olarak değerlendirilebilecek hususların süreç tasarlanırken dikkate alınması temin edilebilir (Sakallı, 2011: 8).

İç denetçiler işletmeye kontrol, süreç ve sistem tasarımları konusunda destek olabilir ve danışmanlık kapsamında iyi uygulamalar hakkında önerilerde bulunabilir. Örneğin iç denetçinin; yeni bir ürün, hizmet veya BT sistemi gibi önemli bir değişiklik gerçekleştirilmeden önce organizasyonun geçiş sürecine hazırlıklı olup olmadığını değerlendirmesi danışmanlık hizmetidir. Yine benzer şekilde iç denetçi danışmanlık hizmeti kapsamında yeni bir ürün ya da hizmet tasarımının uygulamaya alınmadan önce uygun risk yönetimi tekniklerine sahip olduğuna yönelik sınırlı bir güvence sunmak için nihai bir gözden geçirme gerçekleştirmelidir (TİDE, 2016: 75).

İç denetçiler tarafından değişime ilişkin çalışanların algısını geliştirmek amacıyla sağlanan; eğitim, seminer, birebir görüşmeler ve oluşturulan yazılı dokümanlar da danışmanlık hizmeti kapsamında değerlendirilebilir (Öz, 2011: 13).

4.3. Değişim Yönetimi Çerçevesinde İç Denetim Süreci

4.3.1. Mevcut Durum Analizi

İş ve süreç verimliliğinin artması, iş süreçlerinin hedefler doğrultusunda geliştirilmesi, teknolojik gelişmeler çerçevesinde etkili süreç dönüşümlerinin sağlanarak dijitalleşme fırsatlarının ortaya konması için öncelikle mevcut durum analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Böylece süreçleri oluşturan her bir adım ve süreç içerisindeki çalışan/teknoloji ilişkisi de değerlendirilerek gereken veriler toplanmış olur (Durkaya ve Karakaya, 2018).

4.3.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Değişim; organizasyon yapısı ve rolleri, kurum değerleri, ödüllendirme zihniyeti, ürün/hizmet kalitesi ve iş performansı gibi birçok alanı etkilemektedir (Argüden, Ilgaz ve Erşahin, 2004: 29). Değişimin organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için riskli olan bütün alanların doğru bir şekilde tanımlanması ve buna yönelik önlemlerin alınması gerekmektedir. Bir değişimin organizasyonun faaliyetleri üzerindeki etkisi ne kadar fazla ise riskin de o derece yüksek olduğu kabul edilir. İç denetçiler değişim yönetimi konusundaki rollerine karar verebilmek ve bir denetim planı oluşturabilmek için öncelikle bir risk değerlendirmesi çalışması gerçekleştirmelidirler. Gerçekleştirecekleri bu risk değerlendirme çalışması oldukça kapsamlı bir biçimde yürütülen ve pek çok hususa ilişkin değerlendirmeler içeren bir çalışmadır. Bu değerlendirme kapsamında iç denetçiler ilk olarak değişim programının hukuki ve stratejik hususlarını ve bunlara yönelik değişimin zamanında gerçekleştirilememesinin organizasyon üzerindeki etkilerini dikkate alacak biçimde risk değerlendirmesi yapmalıdırlar. İç denetçiler bunun yanı sıra değişim programının müşteriler üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurarak, beklendiği şekilde gerçekleştirilmemesinin müşteriler üzerinde yaratacağı etkiyi de dikkate almalıdırlar (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019).

İç denetçilerin göz önünde bulundurması gereken diğer bir husus da, politika ve prosedürlere kaynaklanabilecek risklerdir. Var olmayan, etkisiz, açık bir şekilde ifade edilmeyen politika ve prosedürler kötü yürütülen işlemlere ve gereksiz tekrar eden faaliyetlere neden olabilir. Ayrıca iç denetçiler uyuma yönelik riskleri değerlendirmelidir. Yerleşmiş politika, prosedür, yasal düzenlemelere uyulmaması; finansal, operasyonel, hukuki ya da müşteri hedeflerini etkileyen kabul edilemez bir performansa neden olabilir. İç denetçilerin ele alması gereken unsurlardan biri de sistem konfigürasyon riskleridir. Konfigürasyon ilgili şeylerin oluşturduğu grup ve bunların arasındaki ilişkilerdir. Konfigürasyon yönetimi ise bu şeylerin ve aralarındaki ilişkilerin takip edilmesi ile ilgilidir. Etkili bir konfigürasyon yönetimi işlemlerinin eksikliği, kritik işlemlerin çalışmasını destekleyecek şekilde gerçekleştirilmeyen sistemler ile sonuçlanabilir (Mecklenburg Country Department of Internal Audit, 2016).

İç denetçiler bunların yanı sıra bir değişim programında başarısızlık riskini arttırmakta olan unsurlardan olan programın karmaşıklık düzeyi konusunda da çalışmalar yapmalıdırlar. (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019). Buradan hareketle değişim yapılacak konunun, kapsam bileşenleri iyice anlaşılmalı, minimum efor ve maliyetle, bilinen bir alanda yapılması karmaşıklık düzeyini azaltacak ve dolayısıyla ilişkili risk unsuru da azalmış olacaktır (Şakar, 2018).

Acil durum değişikliklerinin sayısı da iç denetçiler için bir risk unsuru olarak değerlendirilebilir. Normal şartlarda acil durumlar seyrek gerçekleşmelidir. Ancak değişikliklerin kötü planlanması çok sayıda acil duruma sebep olabilir (KnowledgeLeader, 2020)

Değişimin boyutları hakkında bilgi sağlayan önemli unsurlardan biri olan *maliyetler ve değişim programının sağlayacağı faydalar* iç denetçiler tarafından risk değerlendirmesi sırasında ele alınması gereken önemli hususlardır. Sağlanacak faydaların stratejik olarak önemi ne kadar fazlaysa programın zamanında ve bütçeye uygun biçimde tamamlanma ihtimali de o derece artar. Bunların yanında gerek organizasyonun değişimin gerçekleştirebilmesi konusundaki yetenekleri, kapasitesi ve kurumsal belleği gerekse değişimi gerçekleştirecek kilit personelin yeteneği ve öğrenme kapasitesi riski etkileyen ve iç

denetçinin yapacağı çalışmaya karar verirken incelemesi gereken hususlardandır (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019).

4.3.3. Denetim Testleri

İç denetçiler, değişim yönetimi performansını değerlendirmek amacıyla testler gerçekleştirirler. Denetim testi aşamasının iç denetçinin üzerine düşen görevler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Spaffordand ve Swanson, 2017):

- İç denetçiler; değişim yönetimi süreç ve prosedürlerini değerlendirir. Süreç ve prosedürlerin seçilmesinde tepe yönetimi iç denetçilere gereken desteği sağlar.
- İç denetçiler; kilit karar vericiler tarafından bilgiye erişimin kolaylığı, güvenilirliği ve zamanlamasını dikkate alarak değişim yönetimi programı tarafından oluşturulan bilginin kalitesini değerlendirir.
- İç denetçiler; varlık, etkinlik, izleme ve sapmaya verilen tepkiler başta olmak üzere değişim yönetimi performans ölçütlerini değerlendirir.
- İç denetçiler; risk yönetim kontrollerinin yeterliliği ve uygulanabilirliğini değerlendirir.

4.3.4. Kontrol

Bir organizasyonun değişim yönetimini değerlendiren iç denetçiler değişimin amacı ve odağına bağlı olarak çeşitli kontrolleri gözden geçirmelidirler. İç denetçiler bazen de planlanmış denetim çalışmasında değişiklik yaparak, gerçekleştirilmesi planlanan değişim programına bağlı ortaya çıkacak sonuç ve çıktılara odaklanarak, bir çalışma yapma kararı alabilirler. Bu çalışma, değişim süreci öncesinde uygulamada olan ancak değişim süreci sonrasında değişime maruz kalacak süreç ve kontrollerin denetlenmesine alternatif bir yaklaşımdır. Yönetim kontrolleri, iyi yönetilen ve etkili bir değişim yönetimi programı sağlamaktadır (Spaffordand ve Swanson, 2017).

Genel olarak yönetim kontrolleri aşağıdaki unsurları değerlendirir (Spaffordand ve Swanson, 2017; McCarty, 2019):

- Yönetimin gerekli güncellemeler için en az yılda bir kez gözden geçirilen değişim kontrol politika ve prosedürlerinin oluşturulup oluşturulmadığı,
- Değişim yönetimi sürecinde rol ve sorumlulukların tanımlanıp tanımlanmadığı,
- Görevlerin ayrılığı ilkesi çerçevesinde görevlerin uygun bir şekilde ayrılıp ayrılmadığı,
- Değişim yönetimi prosedürlerini takip etmeyen personel için bir disiplin süreci olup olmadığı,
- İşletmede sürekli bir geliştirme programının uygulanmakta olup olmadığı ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığı,
- Bütçenin değişiklik yönetimi gereksinimlerini destekleyip desteklemediği,
- Performansın belirli unsurlar kullanılarak ölçülüp ölçülmediği,
- Yetkisiz değişikliklerin olmadığından emin olmak için günlük gözden geçirmenin yapılıp yapılmadığı.

4.3.5. Yol Haritası

İç denetçiler; mevcut durum analizinden elde ettikleri çıktılarına dayanarak, şirketin ihtiyaçlarına yönelik proje ve aksiyonları kapsayan bir yol haritası oluştururlar. Değişime yönelik yol haritasının oluşturulmasındaki en temel amaç; iş ve süreç verimliliğinin artırılması, iş süreçleri ve operasyonların beklenen seviyeye ulaşması için süreçlerin iyileştirmesinin sağlanmasıdır (Durkaya ve Karakaya, 2018).

Bu aşamada iç denetçiler değişim yönetimine yönelik riskleri, değişim yönetiminin etkinliği ve etkinliğini sağlamak için faydalı olabilecek bulguları ve elde ettiği sonuçları değerlendirerek çeşitli önerilerde bulunur (Kaitano, 2007).

İç denetçi; yol haritasında açıklanan projelerin hayata geçirilmesi ve idare edilmesi amacıyla şirketlere gereken desteği sağlar (Durkaya ve Karakaya, 2018).

Buraya kadar açıklanan denetim süreçlerini içeren örnek bir denetim programı aşağıda gösterilmiştir (Rai, Wilson ve Nguyen, 2012: 25):

Tablo 1: Değişim Yönetiminde Denetim Süreçleri

DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİ	
Kontrol Konusu	Süreç amaçlarını, gereksinimlerini, rollerini ve sorumluluklarını iletme.
Risk	İşlemin anlaşılması nedeniyle hatalar yapılması.
Kontrol	Değişim yönetim süreci, çalışanlar ve servis sağlayıcılar da dahil olmak üzere sürece dahil olan herkese tanımlanır ve ilgili kişilerle iletişim kurulur.
Atılacak Adımlar	İşlemlerin belgelenmiş olup olmadığı ve nerede belgelendirildiği belirlenir. Süreçteki değişikliklerin personele nasıl iletildiği belirlenir. Personelin süreç içerisinde üzerine düşen rollerin önemini anlamasının yanı sıra süreç hedeflerini ve prosedürlerini nasıl anladığı değerlendirilir. Personelin ilgili belgelere ve araçlara hazır erişime sahip oldukları doğrulanır.
GÖREVLERİN AYRILIĞI İLKESİ	
Kontrol Konusu	Kasıtlı ya da kasıtlı olmayan hataları tespit edecek şekilde sorumlulukları devretmek.
Risk	Beklenmeyen veya olumsuz sonuçların ortaya çıkması.
Kontrol	Değişim onayı, uygulaması, tasarımı ve testi ayrı kişiler tarafından gerçekleştirilir.

Atılacak Adımlar	Değişikliklerin uygun bir yönetim seviyesi tarafından gözden geçirilip onaylandığı doğrulanır. Değişiklikleri onaylayanların üretim ortamında uygulama erişimine sahip olmadıkları doğrulanır. Değişikliklerin; amaçlanan şekilde çalışmasını sağlamak ve verilerin bütünlüğü, kullanılabilirliği ve gizliliğini etkilememesi amacıyla değişkenlerin nasıl test edildiği belirlenir.
DEĞİŞİM YÖNETİMİ PROSEDÜRLERİ	
Kontrol Konusu	Değişikliğin işletme ihtiyaçlarını karşılayacağını tespit etmek. Değişikliğin, sistemin ve verinin geçerliliğini, entegrasyonunu ve gizliliğini negatif yönde etkilemeyeceğini doğrulamak.
Risk	Açıklanamayan ve olumsuz sonuçların ortaya çıkması.
Kontrol	Tüm değişikliklerin işlenmesi için standart ve merkezi bir süreç mevcuttur. Tüm değişiklikler uygun yönetim seviyesi tarafından onaylanır. Tüm değişiklikler etki için kategorize edilir ve değerlendirilir. Üretime girmeden önce tüm değişiklikler BT ve iş alanı personeli tarafından başarılı bir şekilde test edilir. Tüm değişiklikler uygulanmadan önce planlanmış ve değişimden etkilenenlere iletilmiştir. Üretimdeki tüm değişikliklerin ortak bir geri dönüş planı vardır.
Atılacak Adımlar	Bir değişiklik örneği seçilir ve kontrollerin her birinin başlangıçtan itibaren uygulandığı doğrulanır.
ACİL DEĞİŞİKLİKLER	
Kontrol Konusu	İşletme ihtiyaçlarının karşılandığını doğrulamak. Değişikliğin, sistemin ve verinin geçerliliğini, entegrasyonunu ve gizliliğini negatif yönde etkilemeyeceğini doğrulamak.
Risk	Acil durum değişim ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verememek. Beklenmeyen veya olumsuz sonuçların ortaya çıkması.
Kontrol	Acil durum değişikliklerini tanımlama, değerlendirme ve onaylama prosedürleri mevcuttur. Acil durum prosedürlerinin uygun şekilde izlendiğini doğrulamak ve değişimin etkisini belirlemek için uygulama sonrası gözden geçirme yapılır.
Atılacak Adımlar	Bir acil durum değişikliği örneği seçilir ve gerçek bir acil durum değişikliği tanımına uyup uymadığı onaylanır.
İZLEME VE RAPOLAMA	
Kontrol Konusu	Sürecin amaçlandığı şekilde işlenmesini sağlamak ve ilgililer ile etkilenenler tarafından anlaşılmasını sağlamak.
Risk	Bilinmeyen sorunların ortaya çıkması.
Kontrol	Metrikler toplanır, analiz edilirken; sürece dahil olanlara ve yönetime raporlanır.

Atılacak Adımlar	<p>Hangi ölçümlerin bulunduğu, nasıl ve kim tarafından hesaplandığı, kimlere bildirildikleri tespit edilir.</p> <p>Metriklerin uygun, eksiksiz, doğru olup olmadığı belirlenir.</p> <p>Değişiklik yönetimi süreci için toplanan genel ölçütler şunları içerir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belirli bir süre için toplam değişiklik sayısı - Başarılı ve başarısız olan değişiklikler - Geri alma planlarının başarısı ya da başarısızlığı - Tanımlanan değişiklik yönetimi sürecinden sapan değişiklikler - Acil durum değişikliklerinin yüzdesi - Belirli bir süre boyunca planlanmamış kesintilerin sayısı - BT personeli tarafından gerçekleştirilen toplam işin plansız çalışmasının yüzdesi
-------------------------	--

Kaynak: Rai, Sajay., Wilson, Gregory. & Nguyen, Duy. (2012). GTAG-Global Technology Audit Guide, IPPF- Practice Guide, Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success (2. Baskı).

4.3.6. Raporlama

İç denetçi değişim yönetimine yönelik gerçekleştirdiği değerlendirme faaliyetlerinin sonucunda elde ettiği kapsam ve sonuçları, başarılı olan uygulamaları, gerçekleştirilmesi gereken eylemleri ve sunduğu tavsiyeleri kapsayan raporları tepe yönetimine sunmalıdır (Aydın, 2013: 23). Raporlama aşamasında tepe yönetimi denetim ekibinden resmi bir geri bildirim almaktadır. Bu bilgi aktarımı süreci açık ve şeffaf olmalıdır (Spaffordand ve Swanson, 2017).

Değişim yönetimi çerçevesinde raporlamanın amaçları aşağıda üç madde altında açıklanmıştır (Eşkazan, 2003/2004: 32):

Bildirim: İşletmede gerçekleşecek olan değişikliğin zorlukları ve fırsatlarını açık bir şekilde ifade ederek bulguların farkına varılmasını sağlamak.

İkna: Uygulanacak değişiklik ile ilgili elde edilen sonuçların gerçek ve inandırıcı olduğuna yönelik gereken desteğin ve öneminin kanıtlanması ile kabul edilebilirliğin sağlanması.

Sonuçlar Elde Etme: İhtiyaç duyulan değişiklikler çerçevesinde iyileştirmeye yönlendirmek için yönetimi harekete geçirmek.

4.3.7. İzleme

İç denetçi, planlanan faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığını ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını düzenli aralıklarla kontrol etmelidir. Bu, önceden açıkça belirlenen anketler, düzenli raporlama veya diğer yöntemler kullanılarak yapılabilir. Toplanan veriler prosedürün ilerlemesini değerlendirmek, seçilen stratejinin başarılı olup olmayacağını ve stratejinin nasıl ayarlanması gerektiğini analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu değerlendirme, örneğin, düzenli inceleme toplantıları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Derinlemesine bir süreç analizi elde etmek için harici bir değerlendirmenin yapılması da tavsiye edilebilir; bu özellikle hangi sorunların ve engellerin mevcut olduğuna, bunların

olası nedenlerine ve olası çözümlerin neler olabileceğine bakar. Organizasyonel değişim sürecini değerlendirmenin bir yolu da analiz takiplerini düzenli aralıklarla yapmaktır. Elde edilen bu bulguların organizasyonel değişim sürecini yönlendirmek için nasıl kullanıldığı belirleyici faktördür. Bu süreçte, ortaya çıkan herhangi bir kısıtlamaya tepki vermek, belirli çabaları güçlendirmek veya başarıyı sağlamak için yeni öncelikler belirlemek gerekebilir. Bu amaçla, çalışma planı sürekli olarak güncellenecektir (EIGE, 2016).

İç denetim yöneticisi organizasyona yönelik risklerin iç denetim planındaki öncelikleri önemli biçimde değiştirmedigi ve bu nedenle plana ilişkin güvence çalışması yapılmasına gerek olmadığı görüşünde de olabilir. Bu durum ciddi biçimde araştırılmalı ve karara bağlanmalıdır. Bu süreçte bir izleme çalışması gerçekleştirilerek risk değerlendirmelerinde bir değişiklik olup olmadığının da anlaşılması gerekmektedir (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019).

4.4. İç Denetimin Değişimde Katma Değer Yaratabilmek İçin İhtiyaç Duydukları

İyi yönetilen bir değişim yönetimi programı sağlam planlar, prosedürler, hedefler, performans raporlama ve süreklilik arz eden iyileşme çalışmalarını içerir. İç denetim; iş birimi ve değişim yönetimi programının iyi yönetildiğine dair kanıt arar. Değişim performansını destekleyen iç denetçilerin en temel ihtiyacı sağlıklı ve etik bir iş ortamıdır. Bunun yanında yönetim; planlama aşamasında denetçilere destek olmalı, denetçilerin denetim beklentilerini karşılamalı, katılımcıların birbirini anlamalarına katkı sağlamalıdır. Yönetimin bir diğer katkısı, iyi yönetilen değişim yönetimi çabaları ve sonuçları hakkında denetçilere kanıtlar sunmak için çalışmak olacaktır. Bunlar; değişim yönetimi planları, destekleyici bütçeler, politika ve prosedür kılavuzları, güncel iş tanımları, sonuç raporları olabilir. Ayrıca belgelendirme seçiminde yönetim, denetim ekibine bilgi yüklememeli, değişiklik yönetimi programının nasıl yürüdüğü ve çalıştığı konusunda gerçekçi bilgileri sağlamalıdır. Son olarak yönetim, personelin denetçilere karşı açık ve dürüst olmalarını teşvik etmelidir (Spaffordand ve Swanson, 2017).

5. Sonuç

Globalleşme, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, rekabetin artması, yeni oluşan pazardan pay kapma mücadelesi, müşteri beklentilerinin değişmesi, sosyal, ekonomik, çevresel, yasal ve politik değişiklikler gibi faktörler göz önüne alındığında değişim kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Değişim yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyen organizasyonlar; ekstra maliyet, personellerin moral kaybı, itibar kaybı, zaman kaybı ve değişime direnç ile karşılaşabilir; böylece organizasyonun varlığı tehlikeye girebilir. Değişimin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için destek gerekir ve bu desteği sağlayan unsurlardan biri de iç denetimdir.

Güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayan iç denetim; organizasyonun operasyonu, riski, yetenekleri, varlığı hakkında geniş kapsamlı bilgiye sahip olması dolayısıyla başarılı bir değişim yönetimi için önem arz eder. İç denetimin değişim yönetimindeki rolünü yalnızca değişimin başarısı ya da başarısızlığı ile ilgili geriye dönük bir raporlama olarak düşünmemek gerekir. İç denetim, değişim yönetiminin başından itibaren sürece dahil olmalıdır.

İç denetim; değişimin sağlanması, risklerin belirlenmesi, çözüm üretilmesi için tepe yönetimi ile birlikte çalışmakta, süreçlerde değişiklik yapılması konusunda önerilerde bulunmakta, personelin değişikliği

kabul etmesi ve koordineli bir şekilde çalışmasına destek olarak süreci kolaylaştırmaktadır. İç denetim değişikliklere yönelik riskleri başarılı bir şekilde yürüttüğü konusunda güvence hizmeti; değişim riskini önlemek için yapılması gerekenler hakkında yönetim kurulu, denetim komitesi ve paydaşlara rapor sunarak danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

Etkili bir değişim yönetimi insan odaklıdır. Bir değişimin başarılı olması için değişimden etkilenen kişilerin güveni ve bağlılığı sağlanmalıdır. İç denetimin, değişim yönetiminde etkin bir rol oynaması için ilişki yönetimi, müzakere ve tavsiyelerinde güven duygusunu sağlaması gerekmektedir. Değişimin en önemli adımlarından biri eğitimidir. İç denetçiler, sürekli yaşanan bu değişimlere uyum sağlayabilmek adına sürekli eğitimi hedeflemelidir.

İç denetçi sadece değişecek unsurlara odaklanmamalı aynı zamanda değişmeyip aynı kalacak unsurların neler olduğu konusunda da personelin bilgilendirilmesi yönünde öneride bulunmalıdır. Bu bilgilendirme çalışanlarda değişime direnme ve değişim sürecine zarar verme riskini azaltıcı rol oynayabilir. Bu durum çalışanların durumu benimseyerek değişimin parçası haline gelmelerini ve değer katabilecekleri noktalar olduğunu keşfederek daha iyiye ulaşmak için toplu bir çabayı ortaya çıkarabilir. İç denetçinin de vazgeçilemez bir parçası olduğu bu değişim süreci sonucunda kurumlar hedefledikleri başarı ve verimliliğe ulaşabilme ve durumun gerektirdiği değişimleri sistemli biçimde gerçekleştirebilme fırsatı yakalarlar.

KAYNAKÇA

- Ackerman Anderson, L., & Anderson, D. "Building Your Change Strategy: How to Ensure that Your Effort Is on the Right Track", <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/building-your-change-strategy-how-to-ensure-that-your-effort-is-on-the-right-track/>, (25 Şubat 2020).
- Akgeyik, T. (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40. Seri.
- Aktan, C. C. "Değişim ve Yeni Global Yönetim", <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/degisim-yonetimi.htm>, (25 Şubat 2020).
- Argüden, Y., Ilgaz, P., & Erşahin, B. (2004). *Değişim Yönetimi* (1. B.). İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Ashkenas, R. "You Can't Outsource Change Management", <https://www.forbes.com/sites/ronashkenas/2014/02/07/you-cant-outsource-change%20management/#79c6354f22de>, (18 Kasım 2018).
- Aydın, F. (2013). İç Denetim Birimi Yöneticilerinin Kalite Güvence ve Geliştirme Programındaki Rolü. *Denetim Dergisi*, (12), 21-24.
- Chartered Institute of Internal Auditors. "Organisational Change", <https://www.iaa.org.uk/resources/auditing-business-functions/organisational-change/>, (06 Ocak 2020).
- CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy). "Auditing for Change Management and Transformation", <https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/publications/a/auditing-for-change-management-and-transformation-online>, (25 Şubat 2020).
- Çalar, İ. (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi* (1. B.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Durkaya T. & Karakaya, F. "Süreç Danışmanlığı", KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/10/surec-danismanligi.pdf>, (21 Eylül 2019).
- EIGE (European Institute for Gender Equality). "Institutional Transformation", <https://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0716094enn.pdf>, (12 Mart 2020).
- Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16. B.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eşkazan, A. R. (2003-2004). İç Denetim Sonuçlarının Yönetime Sunulması. *İç Denetim Dergisi*, (8), 32-33.
- Greve, H. R. (1996). Performance Aspirations and Risky Organizational Change. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 224-228.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming A Manager* (2. B.). USA: Harvard Business School Press.
- Hill, L. A. (2015). *Değişimi Yönetmek*. İstanbul: Optimist Yayınları.-
<http://www.blogteb.com/facebooka-rakip-olacakti-ama-gule-gule-google/>, (21 Şubat 2020).
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecine Bağlı Olarak Geliştirilen Örgütsel Değişim Stratejilerinin Uygulanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(3), 244-252.
- İncekli, S. (2016). İç Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri. *E- Yaklaşım*, (283), 1-3.
- Jones, Gareth R. (2017). Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim (7. B.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaitano, F. "Change Control Audits-A Mustfor Critical System Functionality", <https://iaonline.theiaa.org/change-control-audits-a-must-for-critical-system-functionality>, (21 Eylül 2019).
- Karamazakcadik, A. (2007). Sayıştay'da Değişim Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 43-51.
- KnowledgeLeader. "Change Management Audits: Key Factors You Need to Know", <https://info.knowledgeleader.com/bid/183658/auditing-technology-changes-are-yours-well-managed>, (2 Mart 2020).

- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği (17. B.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Mccarty, B. "Change Control Management for Service Organization", <https://linfordco.com/blog/change-control-management/>, (21 Eylül 2019).
- Mecklenburg Country Department of Internal Audit. "Change Management Audit Report 1552", <https://www.mecknc.gov/Audit/reports/Audit%20Reports/1552%20Change%20Management.pdf>, (21 Eylül 2019).
- Montana, P. M., & Charnov, B. H. (2000). *Management* (3. B.). New York: Barron's Business Review Books.
- Öz, E. (2011). İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu. *Denetim Dergisi/Beyin Fırtınası*, (7), 11-13.
- Paul R. "Recipe for Change Management Success", <http://www.optimumonline.ca/pdf/48-2/Royce.pdf>, (14 Aralık 2018).
- Rai, S., Wilson, G., & Nguyen, D. "Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success", Global Technology Audit Guide (GTAG) https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/GTAG%202%20-%20Change%20and%20Patch%20Management%20Controls%20Critical%20for%20Organizational%20Success_2nd%20ed.pdf, (21 Eylül 2019)
- Sakallı, B. (2011). İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu. *Denetim Dergisi/Beyin Fırtınası*, (7), 7-9.
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2013). *Değişimi Yönetmenin Zor Yanı*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Spaffordand, G. & Swanson, D. "IT Audit Checklist: Change Management", IT Compliance Institute, http://download.101com.com/pub/itci/Files/ITCi_ITAC-Change-Mgmt_0707.pdf, (22 Eylül 2019).
- Şakar, S. "Bir Projenin Karmaşıklık Düzeyi Nasıl Belirlenir?", <https://www.savassakar.com/bir-projenin-karmaşiklik-duzeyi-nasil-belirlenir/>, (12 Mart 2020).
- Tarhan Mengi, B. & Özgül, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi İç Denetim BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Anket Çalışması* (1. B.). İstanbul: Beta Yayınları.
- The Insights Group Ltd. (2014). Managing Chance, <https://www.insights.com/media/1087/managing-change.pdf>, (18 Kasım 2018).
- TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü). (2016). *Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber (1. Cilt)*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-83.
- Turan, H. (2017). Üretim ve Pazarlama Yönetiminde Yenilikçilik ile Değişim Sürecinin Yönetimi (1. B.). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (1983). *Türkçe Sözlük* (7. B.). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tütüncü, Ö., İpekgil Doğan, Ö. & Topoyan, M. (2004). Süreçlerde Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yeşil, Abdullah. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.