

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN SORUNLARININ KAMU İÇ
DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİ DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hasibe USTA

EYLÜL - 2025

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN SORUNLARININ KAMU İÇ
DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİ DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hasibe USTA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdullah UZUN

EYLÜL - 2025

TRABZON

ONAY

Hasibe USTA tarafından hazırlanan “Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimin Sorunlarının Kamu İç Denetçilerinin İş Motivasyonuna Etki Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma” adlı bu Çalışma 20.10.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Hamza ATEŞ	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Özgür ÖNDER	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Levent Yahya ESER	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Abdullah UZUN	Üye	☐	☐	
Doç.Dr. Suna ERSAVAŞ KAVANOZ	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Haydar AKYAZI

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Hasibe USTA
18.09.2025

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin temel dinamikleri ile araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın literatüre, iç denetçilere, yöneticilere, kanun yapıcılara ve kamu iç denetim sistemine faydalı olması beklenmektedir. Bu çalışma, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından 323K123 numaralı proje ile desteklenmiştir. Projeye verdiği destekten ötürü TÜBİTAK'a teşekkürlerimi sunarım. Tezin alan araştırmasının anket bölümü Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER)'in destek mektubuna istinaden KİDDER'in iletişim kanalları üzerinden ve ayrıca iç denetçilerin resmî mail adresleri üzerinden yürütülmüştür. 17.04.2024 tarihli destek mektubunu ileten, anketi KİDDER iletişim kanallarından paylaştan ve o tarihte KİDDER yönetim kurulu başkanlığını yürüten kıymetli meslektaşım iç denetçi Sayın Mustafa BEGEN'e, anketlerin iç denetçilerin resmî mail adreslerine iletilmesini sağlayan Hazine ve Maliye Uzmanı Sayın Ali Şiyar ÇELİKKANAT'a teşekkür ederim. Alan araştırmasına anketi cevaplayarak ve yarı yapılandırılmış görüşmelere katılarak zamanlarını ayıran ve görüşlerini paylaşan kıymetli meslektaşlarıma teşekkür ederim. TÜBİTAK 1002-A Hızlı Destek Proje Başvurusunu görüşleriyle destekleyen öğretim görevlisi Sayın İslam YILDIZ'a, anket ve görüşme sorularının şekillenmesinde desteğini esirgemeyen kıymetli meslektaşım iç denetçi Sayın Dr. Cem ÇETİN'e, görüşmelerin transkriptini yapan proje bursiyer lisans öğrencileri Kemal Emirhan YURDUSEVEN ve Cennet YILMAZ'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca titiz, sabırlı, vizyonel bakış açısıyla kılavuzum çok kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah UZUN'a, tezimin ve tezimin saha çalışması bölümünü oluşturan projenin her aşamasındaki desteği için sonsuz teşekkür ederim. Tezimin saha çalışması bölümünü oluşturan projenin her aşamasında uzman bilgi ve tecrübesiyle özveriyle yol gösteren ve ufkumu açan proje danışman hocam çok kıymetli Sayın Doç. Dr. Muhammet BERİĞEL'e destekleri için sonsuz teşekkür ederim. Değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Hamza ATEŞ'e, Sayın Prof. Dr. Özgür ÖNDER'e, Sayın Prof. Dr. Levent Yahya ESER'e, Sayın Doç. Dr. Suna ERSAVAŞ KAVANOZ'a görüş ve önerileriyle çalışmanın daha iyi olmasına katkıda bulundukları için çok teşekkür ederim. Tez sürecinde dualarıyla yanımda olan ilham kaynağım çok kıymetli annem Hatice AKSOY'a, özveriyle desteğini esirgemeyen çok kıymetli eşim Dr. Hakan USTA'ya, kendisi de doktora öğrencisi olan ve bu zorlu süreçte hep yanımda olan, yol gösteren canım kızım Elif'e, manevi desteklerini esirgemeyen sevgili oğullarım Yasin Erdem ve Dr. Mehmet Emre'ye ve sevgili yeğenim Aslan AKSOY'a da çok teşekkür ederim.

Eylül, 2025

Hasibe USTA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETİM VE SORUN ALANLARI	4-36
1.1. Genel Olarak Denetim Kavramı	4
1.2. İç Denetim Kavramı	6
1.2.1. İç Denetimin Tanımı	6
1.2.2. İç Denetimin Dünyada ve Türkiye’de Gelişim Süreci	7
1.3. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim ve Sorunları	9
1.3.1. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim	9
1.3.1.1. Kamuda İç Denetimin Tanımı	11
1.3.1.2. İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	13
1.3.1.3. Üst Yönetici Tanımı, İç Denetimle İlgili Görev, Yetki ve Sorumlulukları	14
1.3.1.4. İç Denetçinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	16
1.3.1.5. İç Denetçinin Nitelikleri, Ataması ve İç Denetim Birimi Başkanlıkları Kurulması	18
1.3.1.6. İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, Kamu İç Denetim Standartları ve Meslek Ahlak Kuralları	22
1.3.1.7. İç Denetçinin Özlük Hakları	23
1.3.2. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimin Sorunları, Raporlar ve Çalışmalar	24
1.3.2.1. Raporlarda Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları	25
1.3.2.2. Çalışmalarda Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları	27
1.3.2.3. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimin Sorun Alanları	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜTÜR VE UYGULAMADA KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONU.....	37-57
2.1. Motivasyon	37
2.2. Motivasyon Teorileri	38
2.2.1. Kapsam Teorileri	40
2.2.2. Süreç Teorileri	42
2.3. İş Motivasyonu	44
2.4. İş Motivasyonu Konusunda Yapılan Çalışmalar	46
2.5. Kamu İç Denetçilerinin İş Motivasyonu Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	48
2.6. Kamuda İç Denetimin Sorunları ile İç Denetçilerinin İş Motivasyonu Arasındaki İlişki	52
2.6.1. İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi	53
2.6.2. İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi.....	54
2.6.3. İç Denetçilerin Özlük Hakları ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi	55
2.6.4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi	55
2.6.5. İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi.....	56
2.6.6. İç Denetçilerin Çalışma Ortamı ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ALAN ARAŞTIRMASI: KAMUDA İÇ DENETİMİN SORUNLARININ KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ.....	58-135
3.1. Araştırmanın Kapsamı	58
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Süreci	59
3.3. Araştırmanın Amacı ve Soruları.....	66
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	67
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik	67
3.6. Araştırmanın Bulguları	68
3.6.1. Anket Yöntemiyle Elde Edilen Nicel Verilere İlişkin Bulgular	68
3.6.1.1. Demografik Bulgular	68
3.6.1.2. Kamuda İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Dağılımı	72
3.6.1.3. İş Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Sorunlarla Demografik Özelliklerin İlişkisi	78

3.6.2. Görüşme Yöntemiyle Elde Edilen Nitel Verilere İlişkin Bulgular	80
3.6.2.1. Birinci Düzey Kodlar.....	80
3.6.2.2. İkinci Düzey Kodlama ve Kategorileştirme	85
3.6.2.3. Ana Temalar	93
3.6.2.4. Sorun Temalarının İç Denetçilerin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkileri	98
3.6.2.4.1. İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlar	98
3.6.2.4.1.1. Kurumların Teşkilat Kanunlarında Tanımlanmama	98
3.6.2.4.1.2. Organizasyon Şemasındaki Yerinin Belirsizliği.....	99
3.6.2.4.1.3. Denetim Plan ve Programının Onaylanmaması	100
3.6.2.4.1.4. Denetim Faaliyetlerine Müdahale.....	101
3.6.2.4.1.5. Atamanın ve Birimin Zorunlu Tutulmaması.....	102
3.6.2.4.1.6. Asli Görevi Dışı Görevlendirme	103
3.6.2.4.1.7. Bağımsızlıkla İlgili Mevzuat Eksikliği	103
3.6.2.4.1.8. Kamu Yönetimine Uyum Sıkıntısı.....	104
3.6.2.4.2. İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlar	104
3.6.2.4.2.1. Teftişle Görev ve Yetki Çatışması.....	105
3.6.2.4.2.2. Birim Başkanının Kadrosunun Olmaması	105
3.6.2.4.2.3. Yardımcılık ve Mesleki Hiyerarşi Olmaması	106
3.6.2.4.2.4. Sertifikalardaki İçerik Farklılığı	108
3.6.2.4.2.5. KGGP Uygulanmaması	108
3.6.2.4.2.6. Görevlerle İlgili Mevzuat Eksikliği	109
3.6.2.4.3. İç Denetçilerin Özlük Hakları ile İlgili Sorunlar	110
3.6.2.4.3.1. Ücret Düşüklüğü ve Farklılığı.....	110
3.6.2.4.3.2. Sertifika Derecesine Göre Ücretlendirmeme	112
3.6.2.4.3.3. Başkanın Özlük Haklarının Farklılaşmaması	112
3.6.2.4.3.4. Kamu Konutları Yönetmeliği'nde Olmama.....	113
3.6.2.4.4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı ile İlgili Sorunlar.....	113
3.6.2.4.4.1. İDKK Üyelik Kriteri Sorunu	113
3.6.2.4.4.2. İDKK'nın Çalışmaması ve Eğitim Düzenlememesi.....	114
3.6.2.4.4.3. İDKK'nın Yapısındaki Sorunlar.....	116
3.6.2.4.4.4. İçDen Yazılımının Güncellenmemesi.....	117
3.6.2.4.4.5. İDKK'yla İlgili Mevzuat Eksikliği.....	117
3.6.2.4.4.6. İDKK Atamalarının Zamanında Yapılmaması	117

3.6.2.4.5. İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim ile İlgili Sorunlar	118
3.6.2.4.5.1. İç Denetçi Sayısı Yetersizliği.....	118
3.6.2.4.5.2. İç Denetçinin Yetkin Olmaması.....	118
3.6.2.4.5.4. Başarı ve Çalışmaların Takdir Edilmemesi	120
3.6.2.4.5.5. İletişim Sıkıntısı	121
3.6.2.4.5.6. Sayıştay ile İşbirliği Olmaması	123
3.6.2.4.5.7. Sertifika Derecelendirme Kriterleri Sorunu	123
3.6.2.4.6. İç Denetçilerin Çalışma Ortamı ile İlgili Sorunlar	124
3.6.2.4.6.1. Çalışma Ortamındaki Sorunlar.....	124
3.6.2.4.6.2. Kurum Kültüründeki Olumsuzluklar	125
3.6.2.4.6.3. Kurumsal Körlük ve Bıkkınlık.....	125
3.6.2.4.6.4. İç Denetçiye Mobbing Uygulanması	126
3.6.2.4.6.5. İç Denetçinin Yerelleşmesi	126
3.6.2.4.7. Motivasyonu Olumsuz/Olumlu Etkileyen İçsel Faktörler	127
3.6.2.4.7.1. İç Denetimin Değersizleştirildiği Algısı	127
3.6.2.4.7.2. İç Denetimin Gerilediği Algısı.....	128
3.6.2.4.7.3. Mesleğin Artık Severek Yapılmaması	128
3.6.2.4.7.4. Sorunların Mesleki Bıkkınlık Yaşatması	128
3.6.2.4.7.5. İç Denetçilerde Adaletsizlik Hissiyatı.....	129
3.6.2.4.7.6. İç Denetimin Gelişemediği Algısı	129
3.6.2.4.7.7. Kendini Kabul Ettirme Çabası	130
3.6.2.4.7.8. Denetimin Geleceğinin Belirsizliği Hissiyatı	130
3.6.2.4.7.9. Denetime Önem Verilmediği Algısı	130
3.6.2.4.7.10. İç Denetimin Sahipsizliği Hissiyatı.....	131
3.6.2.4.7.11. Sorunların Hayal Kırıklığı Yaşatması.....	131
3.6.2.4.7.12. Sorunlar Sebebiyle Yetersizlik Hissiyatı	132
3.6.2.4.7.13. Hak Arayarak Sonuca Ulaşılması	132
3.6.2.4.7.14. Mesleki Tatmin Sağlama	133
3.6.2.4.7.15. Aynı Kurumda Çalışmanın Yetkinliği	133
3.7. Nicel ve Nitel Bulguların Karşılaştırılması	134
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	136
KAYNAKÇA	144
EKLER.....	155
ÖZGEÇMİŞ.....	169

ÖZET

Kurumun çalışmalarına değer katmayı hedefleyen nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk Kamu Yönetimine girmiştir. 2007 yılından itibaren kamuda fiilen uygulanmaya başlanan iç denetimin, geçen süreye rağmen hedeflenen etkinliğe ulaşamamasında en önemli etken iç denetimin sorunlarıdır. Literatürde kamuda iç denetimin sorunlarıyla ilgili çalışmalar bulunmasına rağmen sorunların iç denetçilerin iş motivasyonu ile ilişkisi, hangi sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkilemede öne çıktığına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin temel dinamikleri ile araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın alan araştırmasında nicel ve nitel yöntemi içeren karma yöntem uygulanmış, 192 kamu iç denetçisiyle anket ve 10 kamu iç denetçisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Kamuda iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, hangi sorunların iş motivasyonunu etkilemede öne çıktığı, demografik verilerle ilişkisi, sorunların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği, dışsal faktör olan sorunların içsel faktörleri etkileyip etkilemediği sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonucunda, kamuda iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonunu farklı düzeylerde olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. “İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışmaması ve 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi” ile “kurum kültüründeki olumsuzluklar” iş motivasyonunu en olumsuz etkileyen öncelikli iki sorun olarak görülmüştür. Kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonuna etkisinin demografik verilere göre değişmediği ve mevcut sorunların yanı sıra farklı spesifik sorunların da iş motivasyonunu olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Dışsal faktör olan sorunların aynı zamanda içsel faktörlere etkide bulunarak iş motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İç denetçilerin, iç denetimin sorunları nedeniyle, iç denetimin değersizleştirildiği, iç denetime önem verilmediği, adaletsizlik, sahipsizlik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz hissiyatlar yaşadığı anlaşılmıştır. İş motivasyonunu olumsuz etkileyen en öncelikli sorunlardan başlanılarak sorunlara çözüm oluşturulmasının iç denetçilerin iş motivasyonunu artıracığı ve iç denetimin etkinliğine katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmış ve bu konuda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamuda İç Denetim, Kamu İç Denetçileri, İş Motivasyonu, Kamuda İç Denetimin Sorunları, Türkiye

ABSTRACT

Internal auditing, an objective assurance and consulting activity aimed at adding value to an organization's operations, was introduced into the Turkish Public Administration through the Public Financial Management and Control Law Number 5018. Although internal auditing has been practically implemented in the public sector since 2007, it has not achieved the intended level of effectiveness, primarily due to the problems surrounding internal auditing itself. While the literature includes studies on the challenges of public sector internal auditing, there is a lack of research examining the relationship between these challenges and the job motivation of internal auditors, as well as which specific issues most significantly affect their motivation. This study aims to investigate, through its underlying dynamics, how the problems of internal auditing in the public sector influence the job motivation of public internal auditors. A mixed-method approach combining quantitative and qualitative techniques was employed. Surveys were conducted with 192 public internal auditors, and semi-structured interviews were held with 10 auditors. The study sought to answer questions such as whether internal auditing problems in the public sector affect auditors' job motivation, which problems have the most significant impact, how these issues relate to demographic factors, in what ways they influence motivation, and whether external problems also affect internal factors. The findings revealed that problems in public sector internal auditing negatively influence the job motivation of internal auditors to varying degrees. The two most critical issues found to have the strongest negative impact on motivation were "the inactivity of the Internal Audit Coordination Board and the lack of training since 2016" and "negative aspects of institutional culture." It was also found that the impact of internal auditing problems on job motivation did not differ significantly across demographic variables, and that, beyond existing issues, various specific problems also contributed to decreased motivation. Moreover, external problems were found to influence internal factors, further reducing job motivation. The study concluded that due to these challenges, internal auditors experience feelings of devaluation of their work, lack of institutional importance placed on internal auditing, injustice, neglect, and disappointment. Addressing the most critical issues first is expected to improve internal auditors' job motivation and enhance the overall effectiveness of internal auditing. Recommendations were provided accordingly.

Keywords: Internal Audit in the Public Sector, Public Sector Internal Auditors, Work Motivation, Challenges of Internal Audit in the Public Sector, Turkey

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları	61
2	Yaş Dağılımı.....	68
3	Cinsiyet Dağılımı.....	69
4	Eğitim Düzeyi.....	69
5	Aylık Gelir Düzeyi	69
6	Çalışılan Kurum Bütçesi.....	70
7	Katılımcıların Hizmet Yılı.....	70
8	Kamuda İç Denetim Hizmet Yılı Dağılımı.....	71
9	İç Denetçilik Öncesi Meslek Dağılımı.....	71
10	Sertifika Derecesi Dağılımı	72
11	Faktörlerin İş Motivasyonuna Etkisi.....	72
12	Katılımcılara Göre İş Motivasyonunu En Olumsuz Etkileyen Sorun Alanları.....	73
13	İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunların İş Motivasyonuna Etkisi.....	73
14	İç Denetçilerin Görev, Yetki ve Statülerine İlişkin Sorunların Motivasyona Etkisi.....	74
15	İç Denetçilerin Yetkinlik, Sayı ve İletişim Sorunlarının Motivasyona Etkisi	75
16	Özlük Hakları Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi.....	75
17	İDKK Yapısal ve İşlevsel Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi	76
18	Çalışma Ortamına İlişkin Sorunların İş Motivasyonuna Etkisi	77
19	İş Motivasyonunu En Fazla Etkileyen Spesifik Sorun Sıralaması.....	77
20	İş Motivasyonunu Etkileyen Sorun Sayısı ile Değişkenler Arasındaki Spearman Korelasyonu.....	79
21	Birinci Düzey Kodlar.....	81
22	Kategorileştirme	85
23	Çalışmadan Elde Edilen 2. Düzey Kodlar	90
24	Analizler Sonucu Elde Edilen Temalar	96
25	Spesifik Sorunların İş Motivasyonuna Etki Sıralaması	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Nitel Analiz Süreci	65
2	2. Düzey Kod Kelime Bulutu	93
3	2. Düzey Kodlardan Elde Edilen Tamalar	94
4	İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Modeli	95



KISALTMALAR LİSTESİ

DGS	: Denetim Gözetim Sorumlusu
Ed.	: Editör
f	: Frekans Değeri
IIA	: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
İçDen	: Kamu İç Denetim Yazılımı
İDABESY	: İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği
İDÇUEHY	: İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
İDKKÇUEHY	: İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
İDKK	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
KİDKGGR	: Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Rehberi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KİDDER	: Kamu İç Denetçileri Derneği
KGGP	: Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı
KİDSĐUE	: Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
Madde	: Md.
n	: Katılımcı Sayısı
KİDR	: Kamu İç Denetim Rehberi
s.	: Sayfa
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

GİRİŞ

Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile Türk Kamu Yönetimine 2003 yılında getirilen iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmayı ve geliştirmeyi hedefleyen, kamu iç denetim standartları ve meslek ahlak kurallarına göre bağımsız yürütülen nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Geçen süreye rağmen kamuda iç denetim hedeflenen düzeye gelememiştir. Akademik çalışmalarda ortaya konulduğu üzere kamuda iç denetimin pek çok sorunu vardır ve bu sorunlar, kamuda iç denetimin hedeflenen düzeye gelememesinde en büyük etkindir. Peki bu sorunlar kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkilemekte midir, iş motivasyonuna etki düzeyleri nedir, nasıl ve ne şekilde etkilemektedir, demografik özelliklere göre iş motivasyonuna etkileri değişmekte midir? Bu sorulara cevap aranması önem arz etmektedir.

Kamuda iç denetimin sorunlarına yönelik literatür incelendiğinde; kamuda iç denetimin çok sayıda sorunu olduğu görülmüş ancak literatürde kamuda iç denetimin sorunları üzerine araştırmalar olmasına rağmen kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonları üzerinde etki düzeyine dair bir araştırmaya rastlanmamıştır. İş motivasyonuna yönelik literatür incelendiğinde, çalışanın iş motivasyonu ile performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edildiği görülmüştür (Aslan ve Cengiz, 2016; Coşkun, 2015; Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017; Ertürk, 2016; Küçüközkan, 2015). Kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu konusunda yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamış, bakanlık iç denetim birim başkanları ile yarı yapılandırılmış görüşme şeklindeki araştırmaya dayanan kamu iç denetçilerinin kariyer yolu ve motivasyonu üzerine bir makale (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 190-212) dışında başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Denetim alanında yazılmış 128 doktora tezinin analiz edildiği bir çalışmada kamu denetimi/kamu denetçilerine yönelik yeterli sayıda tez çalışması olmadığı, kamu denetçilerinin ve iç denetçilerin niteliklerine, tutum, davranış ve algılarını etkileyen faktörlere ilişkin çalışmalar yapılmasının alanın gelişimine katkı sunacağı belirtilmiştir (Kaya, 2019: 572, 573). Kamuda iç denetim konulu başka bir yüksek lisans tezinde de “kamu iç denetçilerinin motivasyonunu etkileyen unsurlar” hakkında araştırma yapılması önerilmiştir (Özyurt, 2021: 140). Çalışmalar incelendiğinde; kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileme düzeyi ile ilgili bir çalışma yaparak öneriler geliştirmenin hem literatüre hem de kamuda iç denetimin etkinliğine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Onbirinci Kalkınma Planında “Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir” hedefi yer almaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019). Onikinci Kalkınma Planında da aynı şekilde “Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir” hedefi bulunmaktadır (On İkinci Kalkınma Planı, 2023).

Literatürde eksiklik olarak değerlendirilen alanda yapılan tez çalışmasının kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisi bağlamında öncü ve özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyleri, nasıl ve ne şekilde etkilediği bu tez çalışmasında araştırılmıştır. Çalışmada, kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa etki düzeyi, nasıl ve niçin etkilediği tespit edilerek, kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilen sorunların çözümüne, kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunun ve iç denetimin etkinliğinin nasıl artırılacağına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Çalışma ile kamuda iç denetimin sorunları kavramsallaştırılarak bütünsel bir çerçeve içerisinde kamu iç denetçilerine sunulmuş ve kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu üzerindeki etki derecesini niceliksel ve niteliksel şekilde gözleme imkânı oluşturulmuştur. Bu sayede, kamu iç denetçilerinin motivasyonel kaynak ve ihtiyaçlarının tespiti yapılarak Türkiye’deki kamu iç denetim sisteminin etkinliğine katkı sunulması düşünülmüştür.

Çalışmada kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin temel dinamikleri ile araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın temel savı, kamuda iç denetimin sorun alanları ile iç denetçilerin iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Ayrıca sorun alanlarının iç denetçilerin iş motivasyonuna etki düzeyinin değişebileceği ve sorun alanlarının içsel faktörlere de etkide bulunarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmiştir.

Çalışma amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Kamuda iç denetimin sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkilemekte midir?
- Kamuda iç denetimin hangi sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkilemede öne çıkmaktadır?
- Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileme düzeyi demografik verilere göre değişmekte midir?
- Kamuda iç denetimin hangi sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu niçin, nasıl ve ne şekilde etkilemektedir?
- Kamuda iç denetimin sorunları içsel faktörlere de etkide bulunarak iş motivasyonunu olumsuz etkilemekte midir?

Çalışmada nicel ve nitel yöntemi içeren karma yöntem uygulanmıştır. Araştırma evrenini fiilen çalışan kamu iç denetçileri oluşturmuştur. Literatür taraması ve uzman görüşü sonrası hazırlanan “kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonuna etkisi anketi” 193 kamu iç denetçisi tarafından

cevaplanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler istatistik uygulamalarını içeren nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Kamuda iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonuna etki düzeyine, demografik verilere göre farklılaşma olup olmadığına ve iş motivasyonunu etkilemede öne çıkan sorunlara ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmında, sorunların iş motivasyonlarına etkilerinin derinlemesine incelenebilmesi, nicel yaklaşımla ortaya çıkarılamayan yapılandırılmamış sorunların ortaya çıkarılması için en az 5 yıllık iç denetim tecrübesi olan, fiilen iç denetçi olarak çalışan ve çalıştığı kurum, sertifika derecesi vd. kriterler önceliklendirilerek ve araştırma evrenini temsil etmesine dikkat edilerek seçilen 5 kadın ve 5 erkek kamu iç denetçisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, sorunların iş motivasyonuna etki düzeyleri, nasıl ve ne şekilde etkiledikleri, çözüm önerilerinin neler olabileceği irdelenmiştir. Katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtlarının kelimesi kelimesine transkripti yapılmış ve görüşmeler MAXQDA nitel analiz programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Nitel analizde iş motivasyonunu etkileyen sorun alanlarına ilişkin temalar oluşturulmuş, iş motivasyonunu etkileyen öncelikli sorunlara, sorunların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediğine, dışsal faktör olarak iç denetimin sorun alanlarının iş motivasyonu ve içsel faktörler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, denetim ve iç denetim kavramları açıklanmış, Türk kamu yönetiminde iç denetimin gelişim sürecine, iç denetimin yapısına ve iç denetimin sorunlarına ilişkin literatürde rastlanan çalışmalara yer verilerek bu çalışmalar ışığında kamuda iç denetimin sorunları ana ve alt başlıklar altında toplulaştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; motivasyon, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılan motivasyon teorileri ve iş motivasyonu anlatılarak, iş motivasyonu ve kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu konularında literatürde rastlanan çalışmalara değinilmiş ve kamuda iç denetimin sorunları ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü ise kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan alan araştırması oluşturmuştur. Alan araştırması 1002-A Hızlı Destek Programı kapsamında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise; önceki bölümlerdeki bilgiler ve alan araştırması sonuçları birlikte değerlendirilerek araştırma soruları cevaplanmış, kamuda iç denetimin paydaşları ve kanun yapıcılar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETİM VE SORUN ALANLARI

Türk kamu yönetiminde iç denetimin gelişim süreci ve sorunlarının incelendiği bu bölümde öncelikle denetim ve iç denetim kavramları ile dünyada ve Türk kamu yönetiminde iç denetimin gelişim sürecine yer verilmiştir. Türk kamu yönetiminde iç denetimin yapısı anlatılmış, kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin literatürde rastlanan çalışmalara yer verilmiş, kamuda iç denetimin sorunları ana ve alt başlıklar altında toplulaştırılarak alanlara ayrılmış ve bölüm tamamlanmıştır.

1.1. Genel Olarak Denetim Kavramı

Denetim, Türk Dil Kurumu sözlüğünde: “denetleme, bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr>). Günlük dilde teftiş, kontrol, revizyon gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılan denetimin, bu kavramların ötesinde amaç ve yöntemleri bulunmakta ve bu kavramların sonuçlarından da yararlanmaktadır (Köse, 2007: 6). Denetim, kurumun varoluş ve kuruluş amacı ile yasalara uygun çalışılıp çalışılmadığının incelenmesidir (Özden, 2005: 15). Denetim, hata, yolsuzluk ve bunların sorumlularını belirlemekten ziyade, hata ve yolsuzluk riskinin en aza indirgenmesini, kaynakların daha etkin, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlayacak yöntem ve uygulamalar hakkında rehberlik etmeyi, iyi uygulama örneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesini ve daha iyi yönetim için yol gösterici olmayı amaçlayan bir eylemdir (Köse, 2007: 6). Denetim, kurumsal yönetim çerçevesinin ayrılmaz bir parçasıdır (Vokshi ve Xhemajli, 2022: 160). Temel amacı, var olanı ortaya koyup olması gerekenle karşılaştırmak olan denetim: kurum, kuruluş, plan, program ya da projenin yapısı, işleyişi ve çıktılarının, araştırma, gözlemlleme, sorgulama gibi yöntemlerle önceden belirlenmiş standartlara uygunluk derecesinin tespiti ve elde edilen bulguların objektif ve sistematik bir biçimde değerlendirilmesi ve ilgililere iletilmesi sürecidir (Köse, 2007: 5).

Kamu yönetimi ve işletme yönetiminde hayati derecede önemli bir faaliyet olan denetim, belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulan örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin görülmesini sağlamaktadır (Şahin, 2011: 257). Denetim ayrıca eylem ve tasarruflarda bulunan, yetki ve güç kullanan kamu görevi icra eden ya da kamu hizmeti sunan kurumların ve kişilerin üst irade ile sınırlandırılabilmesi veya onaylanabilmesini de ifade eder (Avşar, 2012: 26). Siyasal ve hukuksal bir örgütlenme olan devletin bir sistem olarak misyonu

"denetim"dir (Köse, 2007: 8) ve kamu yönetiminin en temel ve en zor fonksiyonlarından olan denetim hesap verebilirliği sağlayan araçlardan biridir (Eryılmaz, 2012: 378). Aynı zamanda kamu yöneticilerinin kaynakları kullanımlarını değerlendirme ihtiyacına da hizmet eden bir araçtır (Yılmaz ve Yıldız, 2019: 2023). Denetimin en önemli demokratik işlevlerinden birisi de kamuoyunu bilgilendirmektir (Köse, 2007: 316).

Denetimin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı, milattan önce 3500 yıllarına kadar uzandığı Mezopotamya'da finansal işlemlerin yanında kontrole yönelik işaretler bulunduğu görülmüştür (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 192). Romalılarda sözlü ifadeleri dinleyip hesap kayıtlarını doğrulayan görevli memurlara hesap dinleyici denildiğinden denetim (audit) kelimesinin kökeni Latince dinleme (auditus) kelimesine dayanmaktadır (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 192). 13. yüzyılda İtalyan ticaretinin yayılması ile muhasebenin temelini oluşturan çift kayıt sisteminin kullanılmaya başlanması denetimin gelişmesini sağlamış, sonrasında sanayi devrimi denetim yapılarını etkilemiş, muhasebecilerin istihdamı, finansal kayıt, tasdik uygulamaları ile beraber modern dünyadaki denetim yapısı şekillenmiştir (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 192).

Denetim olgusu, 19. yüzyıldan itibaren bağımsız bir disiplin halini alan yönetim kuramlarında yönetimin temel fonksiyonları arasında öncelikli yer edinmiştir (Köse, 2007: 21). Denetim, yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonundan sonra gelse de, bu dört fonksiyonun birleşmesinden oluşan çıktı üzerinde değerlendirme yapılması ve yeni stratejilerin, politikaların, yönetim felsefesinin belirlenmesi açısından, yönetim faaliyetinin geribildirimini sağlayan ve örgüt yapısının dinamikliğine katkı sunan önemli bir yönetim kontrol aracıdır (Aslan, 2010: 64). Klasik yönetim kuramları denetimin daha dar bir kontrol alanında olması gerektiği, neoklasik yönetim kuramları daha esnek bir örgüt yapısı ve denetim anlayışı, modern yönetim kuramları ise denetimin örgüt içi faaliyetin yanında dış paydaşların da etkili olabildiği ve geri bildirim mekanizması ile beslendiği işlevinin olması gerektiği görüşündedirler (Gedikkaya, 2022: 145). Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ile, denetimin sıklığı, niteliği, kontrol araçları ve kontrol alanının sınırları farklılaşmış; neoklasik yönetim yaklaşımında önem kazanan motivasyon ve insan ilişkileri kavramları ile denetimin özellikle çalışanlar tarafından amacının anlaşılması ve benimsenmesi fikri öne çıkmışken, modern yönetim yaklaşımlarında çalışanlara sorumluluk verilerek ve motive edilerek örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, denetimin hedeflerinin ve amacının ortak bir karar sonucunda oluşturulması, çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması görüşleri öne çıkmıştır (Gedikkaya, 2022: 167-168).

Denetim, gelişime ve değişime açık, hukuki düzenlemelerin etkisinde bir alandır ve denetim mekanizmasının sağlam ve güçlü hale gelmesinde yapılan düzenlemeler büyük paya sahiptir (Kaya, 2019: 572, 573). Kamusal denetim faaliyeti, merkezi devlet kuruluşlarının mali işlemlerinin incelenmesi ile başlamış ve bilhassa 20. yüzyılda kamusal etkinliklerin hızlı artışı karşısında daha geniş kapsam ve nitelik kazanmıştır (Köse, 2007: 6). İkinci Dünya Savaşı sonrası kamusal

politikalarındaki kapsamlı değişiklikler, sosyal refah devleti uygulamaları kapsamında oluşturulan yüzlerce kamu kurum ve kuruluşu, devlet bütçesinin bileşimindeki genişleme, eğitsel, kültürel ve sanatsal etkinliklere, spora ve çevre korumaya aktarılan kamu kaynaklarının artması, özelleştirme uygulamaları denetim kapsamının genişlemesinde etken olmuştur (Köse, 2007: 6, 7). Denetimin kapsamı kadar niteliği de değişerek uzun ve kısa dönemli kamusal planlar, programlar ve projeler çağdaş denetimin önceliği olmaya başlamış; verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri, çevresel sonuç gibi dışsal çıktılar, alternatifler geliştirilmesi, iyi yönetim uygulamaları gibi kamusal denetim faaliyetlerinin kapsamı genişlemiş ve farklılaşmıştır (Köse, 2007: 7).

Kamu yönetiminin en temel fonksiyonlarından birisi olan denetim, Türkiye’de yasama organının denetimi, yürütme organının denetimi, yargı organının denetimi, basının denetimi, kamuoyu denetimi, uluslararası denetim ve ombudsmanlık denetimi şeklinde yapılmaktadır (Fendoğlu, 2016: 17, 18). Hiyerarşik denetim, vesayet denetimi, dış denetim ve iç denetimden oluşan idari denetim (yürütme organının denetimi) unsuru olan iç denetim, tez çalışmasının temel konusunu oluşturmaktadır.

1.2. İç Denetim Kavramı

1.2.1. İç Denetimin Tanımı

İç denetim, mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür (Aslan, 2010: 66). İç denetim paydaşlara ve üst yönetime güvence sağlayan, kurumlara değer katan, danışmanlık hizmeti sunan, risk yönetiminin, kontrol sürecinin ve kurumsal yönetim sürecinin etkinliğini değerlendiren ve geliştirilmesi yönünde önerilerde bulunan, belirli bir sistemi ve disiplini olan bağımsız ve objektif bir faaliyettir (Uzun, 2014: 61-64). İç denetim faaliyetinin en önemli amacı örgüt yönetimine verdiği güvence ve danışmanlık hizmeti sayesinde örgütte hem mali hem de yönetim açısından katma değer oluşturarak örgüt amaçlarına ulaşılmaya yardımcı olmaktır (Aslan, 2010: 72).

Kuruma değer katma, fonksiyonel bağımsızlık, güvence sağlama, risk yönetimi ve yönetim süreçlerine katkı sağlama, danışmanlık ve iç denetimin uluslararası genel kabul görmüş denetim standart ve yöntemlerine göre yürütülmesi iç denetimin temel nitelikleridir (Arcagök ve Erüz, 2006: 192, 193). Tanımındaki unsurlara uygun yürütölen iç denetim faaliyeti, idarenin amaç ve politikalarının gerçekteşmesi yönünde yönetime ayna tutmakta, idareye yön veren pusula işlevi görmektedir (Koçak ve Kavakoğlu, 2010: 123). İç denetim fonksiyonunun etkinliği, kamu sektöründe performansın iyileştirilmesi için önem arz etmektedir (Coetzee ve Erasmus, 2017: 237).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) iç denetimi, “bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti” olarak

tanımlamıştır. İç denetimin, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağı belirtilmiştir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü [TİDE], 2023). Endonezya Hükümeti İç Denetçileri Derneği'nin üyesi olan 117 katılımcıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iç denetimin iç kontrol üzerindeki olumlu etkisi, bulguları ve tavsiyeleri liderliğe iletmek, düzeltici eyleme yardımcı olmak ve doğru bilgiye dayalı karar vermeyi desteklemek noktasında kilit rolü olduğu ortaya koyulmuştur (Nadirsyah vd., 2024: 1-22).

1.2.2. İç Denetimin Dünyada ve Türkiye’de Gelişim Süreci

İç denetim, bir denetim dalı olarak, yönetsel hesap verebilirliği, iç kontrolleri, örgüte ait riskleri, yol ve yöntemleri izleme aracı olarak yirminci yüzyılda gelişmiştir (O'Regan, 2004: 147).

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde denetimin işlevleri, kapsamı ve niteliğinde hızlı ve temel değişim olmuş, hata bulmaya yönelik denetim anlayışı büyük ölçüde değişmiş, mali tablolar üzerinden kurum ve kuruluşların değerlendirilmesine öncelik verilmiş, denetçilik mesleğini yürütenler organize olmaya başlamış, Uluslararası Denetim Standartları ülkelerce kabul edilmiş, çağdaş denetim tür ve teknikleri yaygınlaşmış, denetim uluslararasılaşmıştır (Köse, 2007: 21). Kamu kesimine ait denetim birimlerince kamusal alanda yürütülen denetimler kamusal denetim, özel denetçi veya denetim kurumları tarafından özel sektörde gerçekleştirilen denetimler özel denetim olarak ikiye ayrılrsa da bu ayrım günümüzde keskinliğini kaybetmiş, özel sektör üzerinde kamunun denetimi yanı sıra, özel denetimin kamusal denetimi destekleyici ve tamamlayıcı özelliği artmış, denetim yaklaşımları, standart ve ilkeler, yöntem ve teknikler giderek benzeşmiştir (Köse, 2007: 7-8).

Modern iç denetim anlayışının doğması ve gelişmesi II. Dünya savaşından sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleşmiş, dış denetimin yanı sıra kurumların artan işlem hacmi, faaliyet alanlarının farklı coğrafyalara yayılması, etkinlik ve verimliliğin önceliklendirilmesi, kurumsal yönetim ve şeffaflığa önem verilmesi, iç denetimin gelişmesine yol açmıştır (Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2008: 1).

İç denetimin gelişimini, dünya ekonomisinde yaşanan olaylar, küreselleşme, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomi ve ticaret alanlarına yönelik düzenlemeler, kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol kavramlarının gelişimi ile iç denetçiler enstitüsünün kurulması etkilemiştir (Özbek, 2012: 4-7). Çağdaş iç denetim anlayışı oluşumunda önemli bir yapı taşı olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) 1941 yılında New York'ta kurulması ile iç denetim, dünyada profesyonel bir mesleki disiplin hâline gelmiş, uluslararası mesleki standartlar ve etik kurallar oluşturulmuştur (Aslan, 2010: 80). İç denetim, kurumun faaliyet alanındaki tüm fonksiyonlarının değerlendirilmesi olarak kabul edilmiş olup 1948 yılında yayımlanan Arthur H.

Kents'e ait "Audits of Operations" adlı makale, iç denetim alanındaki ilk makaledir (Baykara, 2014: 43).

Kamu yönetimlerinin hantallığı, kayırmacılığı, vizyon eksikliği vd. olumsuz yönlerinin bilişim alanındaki gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte iyice açığa çıkması, özel sektörün yönetim anlayışındaki başarısı, yeni yönetim ve denetim modelleri arayışlarını beraberinde getirmiş, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışıyla (Yeni Kamu İşletmeciliği) özel sektörün yönetim ve denetim anlayışının kamu yönetimine adaptasyonu sağlanmıştır (Okur, 2010: 571). 1980 sonrası ortaya çıkan YKY anlayışı, klasik kamu yönetiminin sınırlayıcı doğasına, kültürüne ve temel ilkelerine meydan okuyan, piyasalara öncelik veren, müşteriye karşı sorumluluğu, sonuçlar üzerinde yoğunlaşmayı, sorumluluk almayı, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik üzerinde yoğunlaşmayı önceliklendiren, kamu sektörü için yeni değerler oluşturan bir paradigma olarak şekillenmiştir (Özer, 2005: 7). Küçülmek, özel sektör uygulamalarını ve girişimci yönetimler mantığını kamu yönetimine uyarlamak, yerelleşmek, bürokrasiyi azaltmak, özelleştirmek ilkelerinden yararlanan YKY anlayışı, piyasastratejisi, yönetsel strateji, program stratejisi, yavaş ve aşamalı değişim stratejileri ve sözleşmecilik uygulamaları ile dikkat çekmiştir (Özer, 2005: 19-24). Merkeziyetçilikten yerinden yönetime, yetki devrinden yetkilendirmeye, klasik ast-üst ilişkisinden güçlendirmeye, süreç odaklı yönetsel anlayıştan, verimliliği, etkililiği ve ekonomikliği esas alan sonuç odaklı yönetim anlayışına geçiş; gizlilik, mahremiyet ve kapalılık yerine açıklığı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği önceleyen bir yönetim anlayışı ile yönetimde iç denetim olgusunu gündeme getirmiştir (Tutar ve Altınöz, 2017: 227). Geleneksel yönetim anlayışında olduğu gibi YKY anlayışında da denetim önemli bir yere sahip olmuştur (Koç Baykara, 2020: 212). Tarihçesi incelendiğinde kamu sektörü denetiminin çok eski bir fonksiyon olduğu kadar yaşayan bir organizma da olduğu ve değişmeye devam ettiği görülmektedir (Hay ve Cordery, 2018: 12).

1982 yılında Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu'nun (European Confederation of Institutes of Internal Auditing, ECIIA) kurulması ile iç denetim mesleği Avrupa Birliği'nde de statüye kavuşmuş olup ECIIA, büyük Avrupa ekonomik bölgesindeki ülkelerde kurulu ulusal iç denetim derneklerinin oluşturduğu bir konfederasyondur (Aslan, 2010: 80). 1995 yılında kurulan ve hem IIA'nın hem de ECIIA'nın üyesi olan TİDE ile Türkiye'de iç denetim mesleğinin ulusal mesleki örgütlenmesi gerçekleşmiştir (Aslan, 2010: 80). Türkiye'de iç denetim önce özel sektörde, sonrasında uluslararası şirketlerin temsilciliklerinde ve şubelerinde gündeme gelmiş, kamu kesiminde de iç denetim ihtiyacının farkına varılarak ilk olarak 2002 yılı sonunda T.C. Merkez Bankası bünyesinde İç Denetim Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Çevikbaş, 2011: 48).

Kamu yönetiminde oluşan bütçe açığı, stratejik açık, performans açığı, güven açığının yanında siyasi istikrarsızlıklar, koalisyonlar, kamuda denetim sisteminin etkisizleşmesi, israf ve yolsuzluklar, Avrupa Birliğine tam üyelik gayretleri ve kamu maliyesinde yaşanan krizler değişim ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma yönünde baskı oluşturmuştur (Bilge, 2014: 27). Türkiye'de kamu

kurum ve kuruluşlarında uluslararası standartlara uygun iç denetim birimlerinin kurulması, ilk kez Avrupa Birliği müzakere sürecinde 32. Fasıl ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında ele alınmış, 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun'da iç denetime ilişkin düzenlemeler yapılmış, ancak Kanun Cumhurbaşkanınca veto edilmiştir (Baykara, 2014: 54).

2003 yılında, 1927 yılından beri uygulanan Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlükten kaldırılmış ve yerine 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) getirilmiştir. Malî saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlamayı, kamu kaynaklarının ekonomik, etkili, verimli elde edilmesini ve kullanılmasını amaçlayan 5018 sayılı KMYKK ile Türk Kamu Yönetiminde iç denetim ihdas edilmiştir. 5018 sayılı Kanun ile Türk denetim sisteminde, Avrupa Birliğince de istenen Anglo-Sakson denetim anlayışına geçilerek üst yöneticiye geniş hareket sahası tanınmış ve üst yöneticilere bağımlı iç denetim kurgulanmıştır (Apan, 2012: 19). Maliye Bakanlığı'nın ve Sayıştay'ın harcama öncesi kontrol ve vize işlemleri kaldırılarak ve ön mali kontrol sorumluluğu ilgili idarelere devredilerek Türkiye'deki iç denetim sisteminde ademimerkeziyetçi modele geçilmiştir (Baykara, 2014: 56). Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralınan teftiş kurulu modelinin yönetsel denetim sisteminde temel olduğu dönem 5018 sayılı KMYKK ile bitmiştir (Orkun vd., 2016: 115).

İç denetimin, Türkiye'de olduğu gibi dünyada da gelişim süreci devam etmektedir. Uluslararası İç Denetim Standartları güncellenmiş, 9 Ocak 2025 tarihinde yürürlüğe girmek üzere 9 Ocak 2024 tarihinde yayımlanmış ve iç denetimin kamuda uygulanmasına ilişkin olarak güncel Uluslararası İç Denetim Standartları içerisinde ayrı bir bölüm ayrılmıştır (TİDE, 2024).

1.3. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim ve Sorunları

Bu bölümde Türk kamu yönetiminde iç denetimin mevcut yapısı ve işleyişi açıklanmış, literatürde rastlanan kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin rapor ve çalışmalara yer verilmiştir. Literatür ışığında kamuda iç denetimin sorunları belirlenmiş ve sınıflandırılmıştır.

1.3.1. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim

Kamu idareleri, kamu yararı amacını gerçekleştirmek için kamu gücüyle donatılan, özel kişiler karşısında üstün konumda olan, kuruluşu ve çalışması kanunla düzenlenen ve faaliyetlerinde kanuna bağlılık ilkesi geçerli olan kuruluşlardır (Gözler, 2021: 10).

Türkiye yönetim yapısında hâkim anlayış hâline gelen YKY yaklaşımında ceza veren denetimden hataları tespit ederek oluşmasını engelleyen önleyici denetime geçilmiş ve bu süreçte 5018 sayılı KMYKK etkili olmuştur (Özer, 2015: 26). 5018 sayılı Kanun'da dış denetim ve iç

denetim olmak üzere iki tür denetim öngörülmüş, dış denetimin Sayıştay tarafından, iç denetimin iç denetçiler tarafından yapılacağı hükme bağlanmıştır. Faaliyetin etkililiğinin ölçülebilir bir şekilde ortaya çıkarılması mantığına dayanan iç denetim için kamuda ölçülebilir bir yönetsel yapının oluşturulması gerekmektedir (Akbulut vd., 2012: 8). Anayasada Devlet Denetleme Kurulu, dış denetimle görevlendirilen başka bir kurum olup kamuoyu ile ilgili önem arz eden konularda Cumhurbaşkanının isteği üzerine denetim yapmaktadır (Bozkurt, 2018:10). Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu gibi bazı kamu kuruluşlarındaki denetim ve teftiş elemanları da özel sektör denetimi, iç denetim, dış denetim olmak üzere üçlü denetim faaliyetinde bulunmaktadır (Bozkurt, 2018: 14). Üst kurullar da sektörleri liberal piyasa ekonomisi ilkelerine göre düzenlemekte ve bu kapsamda denetlemektedir (Akbulut vd., 2012: 11). Yerel yönetimlerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ve belli ölçüde de yargısal kurumların teftiş ve vesayet kapsamındaki denetimleri de mevcuttur (Akbulut vd., 2012: 15).

Bir şeyin aslını, doğrusunu ve işlerin iyi yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan inceleme olarak tanımlanan teftiş, özel durumlar için uygulanan bir denetim türüdür (Koç Baykara, 2020: 215). Teftiş, Türk kamu yönetiminde denetim, soruşturma, inceleme ve araştırmayı içeren dört temel unsurdan oluşmaktadır (Akbulut vd., 2012: 5). Türk kamu yönetiminin mevcut yapısı teftiş birimleri ve iç denetim birimleri yönünden incelendiğinde; Cumhurbaşkanlığı, TBMM ve Yüksek Yargı Kurumları, İl Özel İdareleri ve Üniversitelerin teşkilatlarında yalnızca iç denetim birimlerinin bulunduğu görülmüştür (Saygın ve Yamak, 2018: 8). Bakanlıklar, Büyükşehir Belediyeleri ile Bağlı Belediyeler, İl Belediyeleri, Büyükşehirin İlçe Belediyeleri ve Diğer Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim Kurumlarında ise iç denetim birimleri ve teftiş kurullarının birlikte bulunduğu anlaşılmıştır (Saygın ve Yamak, 2018: 8). Denetlediği faaliyetlerden bağımsız olması gereken iç denetim, kurum içerisinde yönetimin bir parçası olup, işlevsel anlamda bağımsızlığa sahip bir sistem olarak faaliyette bulunduğu için kurumlarda şeffaflık ve yönetsel hesap verebilirlik anlayışının gelişmesine önemli bir katkı sağlamaktadır (Aslan, 2010: 73). Akbulut ve diğerleri tarafından iki yıllık araştırma sonucu 2012 yılında yayımlanan “Türk Kamu Yönetiminde Teftiş ve İç Denetim” adlı çalışmada, hizmetin yönetsel olarak yürütülüşünün ve denetiminin yöneticilerin sorumluluğunda olduğu, hizmetin yönetsel yürütülüşüne bağlı olarak denetiminin (hizmetin kamu adına ve tüm topluma yönelik olarak sunulması süreçlerinin denetiminin) ise yönetsel denetim dışında farklı bir denetim uygulaması (teftiş) gerektirdiği, Türk kamu yönetiminde hem teftiş, hem de iç denetimin devam ettiği, hukukilik ve ölçülebilirliğin karması bir denetim zemininin oluşturulması ve buna göre denetim tekniklerinin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Akbulut vd., 2012: 5-717).

Türk Kamu Yönetimine iç denetimi getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 63-67’nci maddelerinde iç denetime yer verilmiş; iç denetimin tanımı, iç denetçinin görevleri, nitelikleri, atanması ve İDKK kuruluşu ve görevleri düzenlenmiştir. İç denetimle ilgili birincil düzey mevzuatı oluşturan 5018 sayılı Kanun’u müteakip süreç içerisinde; ikincil düzey mevzuat (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma

Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, vd. mevzuat) ve üçüncül düzey mevzuat (Kamu İç Denetim Rehberi (KİDR), Kamu İç Denetim Standartları, Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları, Kamu İç Denetim Genel Tebliği, İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, Kamu İç Denetim Strateji Belgesi, Bilgi ve İletişim Güvenliği Denetim Rehberi, Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Rehberi (KİDKGGR), Performans Denetimi Rehberi, İç Denetçi Atamaları ve İç Denetim Uygulamaları Genelgesi, Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar (KİDSDİUE), Kamu İç Denetim Yazılımı (İçDen) Kullanım Yönergesi, Kamu İç Denetçi Sertifikasının Kullanılabilirliğine İlişkin Usul ve Esaslar, vd. mevzuat) yayımlanarak yürürlüğe konulmuştur (İç Denetim Koordinasyon Kurulu Mevzuat, <https://www.hmb.gov.tr/idkk-mevzuat>).

Kamu kesiminde ilk defa uluslararası standartlarda bir denetim yapılmasını öngören ve kanunla getirilen iç denetim sistemi, ulusal kamu denetim standartları dahi bulunmayan Türkiye kamu yönetiminde, yetkileri olduğu halde teftiş kurulları tarafından denetimi yapılmayan/yapılamayan birçok idari ve mali işlemlerin genel kabul görmüş denetim standartlarına göre denetlenmesi ve uygulamada birliğin sağlanması adına, Türkiye için önemli bir kazanım olarak değerlendirilmelidir (Aslan, 2010: 78). Geçmişe değil geleceğe odaklanan, risk yönetimini ve iç kontrol sistemini önceliklendiren, risk esaslı süreç denetimini esas alan, insanların hatalarını arama yerine sistem ve süreçteki aksaklıklar ile ilgilenip nasıl daha iyi olabileceğine yönelen, çağdaş bir denetim türü olan iç denetim uygulanmaya başlanmıştır.

1.3.1.1. Kamuda İç Denetimin Tanımı

5018 sayılı Kanun'un 63'ncü maddesinde iç denetimin tanımı yapılarak iç denetimin; kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olduğu hükme bağlanmıştır. Bu faaliyetlerin idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirileceği, iç denetimin iç denetçiler tarafından yapılacağı, kamu idarelerinin yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun uygun görüşü üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabileceği belirtilmiştir. Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmesi gerektiği Kamu İç Denetim Rehberi'nde belirtilmiştir. Bu iç denetimin fonksiyonel bağımsızlığının bir gereğidir. Fonksiyonel bağımsızlık, iç denetim faaliyetinin planlanması, yürütülmesi, raporlanması ve izlenmesi süreçlerinde iç denetim faaliyetinin bağımsız olmasıdır. İç denetim biriminin idari olarak üst yöneticiye bağlı olması, fonksiyonel bağımsızlığın ihlali anlamına gelmemektedir. Fonksiyonel bağımsızlık iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığı dışında, denetlenen birim yöneticileri ile iç denetim arasında üst yönetici tarafından denge kurulması ve iç denetim biriminin

yönetim aksini düşünüyor olsa bile, riskli olarak değerlendirdiği her bir alanı denetleyebilmesinin önünde hiçbir engel bulunmamasını da ifade etmektedir (Kamu İç Denetim Rehberi [KİDR], 2013: 18).

İç denetim tanımına ve uygulamalarına göre iç denetim faaliyeti güvence sağlama faaliyeti ve danışmanlık faaliyeti olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Güvence sağlama faaliyeti, kurumların risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğine; üretilen bilgilerin doğru ve tam olup olmadığına, varlıkların korunup korunmadığına, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair kurum içine ve dışına makul güvencenin verilmesi faaliyetidir (İDKK, 2013: 4). İç denetim tarafından verilen güvence “kesin” bir güvence değil, “makul” bir güvencedir ve kesin bir yanılmazlık içermemektedir (KİDR, 2013:34). Danışmanlık faaliyeti ise idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol faaliyetlerinin ve süreçlerinin sistematik bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır (İDKK, 2013: 4). İç Denetim Birimleri nesnel güvence sağlama faaliyeti olarak da belirtilen denetim faaliyeti ve danışmanlık faaliyeti dışında başka adlarla faaliyet yürütemez; sadece yolsuzluk ve usulsüzlüklerin üst yöneticiye bildirilmesi amacıyla inceleme faaliyeti yürütebilir ve inceleme raporu düzenleyebilirler (İDKK, 2013: 4).

Kamu idarelerinin tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulur. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelikte (İDÇUEHY), iç denetimin kamu idarelerinin tüm birimlerinin işlem ve faaliyetlerini kapsadığı, risk esaslı denetim plan ve programlarıyla sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve denetim standartlarına uygun olarak denetim yapılacağı hüküm altına alınmıştır. İç denetim faaliyetinin; uygunluk denetimi, sistem denetimi, performans denetimi, mali denetim ve bilgi teknolojileri denetim türlerinden oluştuğu belirtilmiştir. Güvence hizmetleri kapsamında, kurumun mali ve mali olmayan bütün faaliyetlerini içine alan, mali denetim, uygunluk denetimi ve performans denetimlerine ilave kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğinin denetimini ve bilgi teknolojileri denetimini de kapsayan iç denetim, kapsamı en geniş denetim şeklidir (Aslan, 2010: 75).

Uygunluk denetimi; kamu idarelerinin faaliyet ve işlemlerinin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunun incelenmesidir. Performans denetimi; yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir. Mali denetim; gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun, mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. Bilgi teknolojisi denetimi; denetlenen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. Sistem denetimi; denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla

analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğunun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik [İDÇUEHY], 2006: Md. 8).

İDÇUEHY, “iç denetim faaliyetinin kapsamı” başlıklı 6’ncı maddesinde: “kamu idarelerinin yurt dışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulur” denilmektedir (İDÇUEHY, 2006: Md. 6). İç denetim sadece mali olan işlem ve faaliyetleri değil, kurumun tüm işlem ve faaliyetlerini kapsamaktadır.

1.3.1.2. İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Görev, Yetki ve Sorumlulukları

İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 5018 sayılı Kanun gereğince iç denetim alanında merkezi uyumlaştırma görev ve fonksiyonunu yürütmek, kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, denetime ilişkin standart ve yöntemleri belirlemek, geliştirmek ve uyumlaştırmak üzere, Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere kurulmuştur. Kurulun yedi üyeden oluşacağı ve Kurulda görevlendirilenlerin asli görevlerinin de devam edeceği 5018 sayılı Kanun’da belirtilmiştir.

Kanun’un 67’nci maddesinde: İç Denetim Koordinasyon Kurulunun görevleri:

İç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, denetim rehberlerini hazırlamak ve geliştirmek, uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek, kamu idarelerinin denetim birimleri ile işbirliğini sağlamak, yolsuzluk veya usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması konusunda önerilerde bulunmak, risk içeren alanlarda iç denetçilere program dışı özel denetim yaptırılması için kamu idarelerine önerilerde bulunmak, iç denetçilerin eğitim programlarını düzenlemek, iç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı bulunması halinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak, idarelerin iç denetim raporlarını değerlendirerek sonuçlarını konsolide etmek suretiyle yıllık rapor halinde Hazine ve Maliye Bakanlığına sunmak ve kamuoyuna açıklamak, işlem hacimleri ve personel sayıları dikkate alınmak suretiyle idareler ile ilçe ve belde belediyeleri için iç denetçi atanıp atanmayacağına karar vermek, iç denetçilerin atanmasına ilişkin diğer usulleri belirlemek, iç denetçilerin uyacakları etik kuralları belirlemek, kalite güvence ve geliştirme programını düzenlemek ve iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirmek şeklinde sayılmıştır (KMYKK, 2003, Md. 67).

İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (İDKKÇUEHY) ile, Kurulun teşekkülü, Kurul üyeliğine atanma ve sona erme şartları, kurulun görev, yetki ve sorumlulukları, Kurulun çalışma usul ve esasları hükme bağlanmıştır (Resmî Gazete, 08.10.2005, 25960). Yönetmelikte Kurul üyelerinin beş yıl süre ile atanacağı, mevcut üyelerin yeniden atanabileceği ve üye atamalarının Bakanlar Kurulu tarafından yapılacağı belirtilmesine rağmen mevcut Kurul üye sayısının altı olduğu ve Bakanlık makamının 14/04/2021 tarihli onayıyla altı üyenin de görevlendirme şeklinde görevlendirildikleri anlaşılmıştır (İDKK Duyurular, 2021).

Yönetmelikte, İDKK'nın başkanın belirleyeceği tarihlerde toplanacağı belirtilmiş, ancak Kurulun yılda asgari kaç toplantı yapması gerektiğine yer verilmemiştir (İDKKÇUEHY, 2005, Md. 12). Bu durum da İDKK'nın etkinliğini azaltan başka bir husus olarak değerlendirilmektedir. İDKK tarafından yayımlanması onaylanan kararlar duyurulmakta olup İDKK web sitesinde en son duyurulan İDKK kararı 30.11.2021 tarih ve 5 sayılı Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi'nin üçüncül düzey mevzuat kapsamına dahil edildiğine dair karardır (İDKK Kurul Kararları, 2021)

Yönetmeliğin 7'nci maddesinde İDKK'nın yetkileri: görev alanı ile ilgili konularda tebliğ, rehber ve kararlar yayımlamak, Kurula yapılan başvuruları değerlendirmek ve sonuçlarını izlemek, gerektiğinde çalışma ve ihtisas grupları oluşturulmasını kararlaştırmak, oy hakkı olmaksızın teknik yardım almak ve danışmak amacıyla uzman kişileri toplantılara davet etmek, iç denetimle ilgili etüt, inceleme, araştırma ve diğer çalışmalar ile istatistikî verileri değerlendirerek gerekli görülenleri yayımlamak, iç denetim birimleri ve iç denetçiler tarafından saklanacak bilgi ve belgeleri belirlemek, görevinin gerektirdiği tüm bilgi ve belgeleri kamu idarelerinden istemek şeklinde belirlenmiştir (İDKKÇUEHY, 2005, Md. 7).

İç denetçilere, her üç yılda asgari yüz saat meslek içi eğitim sağlanacağı ve bu sürenin otuz saatının, İDKK koordinatörlüğünde Hazine ve Maliye Bakanlığınca verileceği, kalan sürenin, İDKK'nın eğitim konusundaki düzenlemelerine riayet edilerek, ilgili kamu idarelerinin ihtiyaçlarına göre iç denetim birimlerince programlanacağı da hüküm altına alınmıştır (İDKKÇUEHY, 2005: Md. 33).

İDÇUEHY hükümleri ile Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Esas ve Usuller kapsamında altmış puana ulaşan veya anılan Yönetmelikte tanımlı uluslararası bir sertifikayı (CIA, CISA, CCSA ve CGAP) ibraz eden iç denetçilerin kamu iç denetçi sertifikaları (A1, A2, A3 ve A4), İDKK tarafından bir üst dereceye yükseltilmektedir (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 41). İç denetçinin sertifika derecesi ile çalışma süresince edindiği tecrübe ve kıdemine göre hangi denetim alan ve uygulamalarında görevlendirileceği de Kurul tarafından belirlenmektedir (İDKKÇUEHY, 2005: Md. 23).

1.3.1.3. Üst Yönetici Tanımı, İç Denetimle İlgili Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5018 sayılı Kanun'un "üst yöneticiler" başlıklı 11'inci maddesinde: "Bakanlıklarda ve diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Bakanlıklarda en üst yönetici Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir" denilmektedir. Ayrıca üst yöneticilerin, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî

yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumlu oldukları ve üst yöneticilerin, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirdikleri hükümlerine yer verilmiştir (KMYKK, 2003: Md. 11).

İDÇUEHY’de üst yöneticinin iç denetim faaliyetinin yerine getirilmesindeki sorumluluğuna 12’nci maddede yer verilmiştir. Üst yönetici; iç denetçilerin görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmeleri için gereken tüm önlemlerin alınmasından, iç denetçilere, idarenin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin belirlenmesi çalışmalarında gerekli imkânı sağlamaktan, iç denetim kapsamına giren konularda, iç denetçilere gerekli bilgi ve belgelerin sağlanması amacıyla, birimler arasında etkili iletişim kurulmasından, iç denetim raporlarında düzeltilmesi ve iyileştirilmesi önerilen konuları değerlendirmek ve gerekli önlemleri almaktan, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi sürecine yönelik olarak gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri sonrası elde edilen bilgiler ve tavsiyeler doğrultusunda, sistemin aksayan yönlerinin giderilmesine ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik tedbirleri almaktan, iç denetçilerin mesleki yeterliliğinin geliştirilmesi için gerekli tedbirleri almaktan, iç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemleri Kurula göndermekten, iç denetim faaliyetinin kalitesini gözetmek ve dış değerlendirme sonuçlarına ilişkin düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaktan, iç denetim kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktan, birimin bütçesine ilişkin işlemlerin yerine getirilmesi ve personelinin ihtiyacı olan meslekî araç, gereç ve malzemenin temin edilmesine ilişkin tedbirleri almaktan sorumlu tutulmuştur (İDÇUEHY, 2006: Md. 12).

İç denetim faaliyetinin planlanması, yürütülmesi, raporlanması ve izlenmesi süreçlerinde iç denetimin bağımsız olma durumunu ifade eden fonksiyonel bağımsızlığı sağlama sorumluluğu üst yöneticiye aittir (KİDR, 2013: 18). İç Denetim Biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlı olması ve bu durumun organizasyon şemasında gösterilmesi, denetlenen birim yöneticileri ile iç denetim arasında üst yönetici tarafından denge kurulması, iç denetim biriminin riskli olarak değerlendirdiği her bir alanı denetleyebilmesinin önünde hiçbir engel bulunmaması iç denetimin fonksiyonel bağımsızlığının unsurlarıdır (KİDR, 2013:18). İç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında, bilgi ve kaynaklara erişim engelleri gibi görevin yürütülmesine engel olan bir durumla karşılaşıldığında çözümlenemeyen hususlar, iç denetim birim başkanı tarafından üst yöneticiye intikal ettirilmelidir (KİDR, 2013:18).

İç Denetim Birimi Başkanı, kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını düzenli olarak üst yöneticiye raporlar (KİDR, 2013: 19). İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı kapsamında yapılacak dış değerlendirmelerde dikkate alınmak üzere, üst yöneticinin talimatları dâhil rapordaki uzlaşmazlık konusu hususlara ilgili düzeltmeler çalışma kâğıtlarına bağlanarak denetim dosyasına konulur (KİDR, 2013: 68).

Kamu İç Denetim Genel Tebliği 5'inci maddesinde: “iç denetim mevzuatına uygun şekilde hazırlanan üç yıllık iç denetim planı ve yıllık denetim programı, iç denetim birimi tarafından aralık ayı başında üst yöneticiye yazılı olarak sunulur ve üst yönetici tarafından aralık ayı sonuna kadar onaylanır” hükmüne yer verilmiştir. Ancak iç denetim plan ve programı üst yönetici tarafından onaylanmadığı takdirde üst yöneticilere iç denetim plan ve programının uygulamaya konulmasını sağlayacak bir otorite ve mekanizma mevcut değildir.

Kurumsal risk yönetiminden en üst düzeyde sorumlu olan üst yöneticiye iç denetim birimleri kurumu kapsayan risk yönetim sisteminin değerlendirilmesi (denetim veya danışmanlık) veya denetim görevlerinde risklerin yönetilmesinin değerlendirilmesi şeklinde (kurumun olgunluk seviyesine göre) risk yönetim süreçlerindeki sorumluluklarını yerine getirebilirler. İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinin kurulmasında veya geliştirilmesinde yönetime danışmanlık hizmeti verirken, “riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan” kaçınmak zorunda olduklarını unutmamalıdır (KİDR, 2013: 18). İç kontrol sisteminin yeterli ve etkin bir şekilde işleyip işlemediği hususlarında değerlendirme ve önerilerde bulunan iç denetim, idarelerde üst yöneticilerin yönetim ve hesap verme sorumluluklarının yerine getirilmesinde önemli bir yardımcıdır (KİDR, 2013: 3).

1.3.1.4. İç Denetçinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Kanunun 63'üncü maddesinde iç denetim faaliyetinin iç denetçiler tarafından yapılacağı belirtilmiş ve 64'üncü maddesinde iç denetçinin görevleri: “nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak, harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak, idarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek, malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak, denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak, denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek” olarak sıralanmıştır.

Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programının üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak iç denetçiler tarafından hazırlanacağı ve üst yönetici tarafından onaylanacağı, iç denetçinin görevinde bağımsız olduğu, iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemeyeceği ve yaptırılamayacağı, iç denetçinin görevlerini İDKK tarafından belirlenen denetim standartlarına uygun yürüteceği, iç denetçilerin raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunacakları ve iç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemlerin üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderileceği 64'üncü maddede hükme bağlanmıştır. Ayrıca İDÇUEHY 27'nci maddesinde iç denetçilerin mesleki güvencesi düzenlenerek; iç denetçilere Yönetmelik ve iç denetim

yönergelerinde belirtilen görevler dışında hiçbir görev verilemeyeceği ve yaptırılmayacağı, iç denetçilerin Yönetmeliğin 24'üncü maddenin ikinci fıkrası hükmü saklı kalmak kaydıyla, hiçbir şekilde istekleri dışında başka bir göreve atanamayacağı, hüküm altına alınmıştır.

İç denetçi, görevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak denetim konusuyla ilgili elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge ve dokümanlar ile nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını ve gösterilmesini talep etmek, denetlenen birim çalışanlarından, iç denetim faaliyetlerinin gereği olarak yardım almak, yazılı ve sözlü bilgi istemek, denetim faaliyetinin gerektirdiği araç, gereç ve diğer imkânlardan yararlanmak, denetimi engelleyici tutum, davranış ve hareketleri üst yöneticinin bilgisine intikal ettirmek yetkilerine sahiptir (İDÇUEHY, 2006: Md. 16). İç denetçi, görevlerini yerine getirirken mevzuata, iç denetim yönergesine, denetim ve raporlama standartlarına ve etik kurallara uygun hareket etmek, mesleki bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmek, iç denetim faaliyetlerinde yetki ve ehliyetini aşan durumlarda iç denetim birimi başkanını haberdar etmek, verilen görevin tarafsız ve bağımsız olarak yapılmasına engel olan durumların bulunması halinde, durumu iç denetim birimi başkanına bildirmek, denetim raporlarında kanıtlara dayanmak ve değerlendirmelerinde objektif olmak, denetim esnasında elde ettiği bilgilerin gizliliğini korumakla sorumludur (İDÇUEHY, 2006: Md. 17).

İç denetçiler görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olma, denetim konuları ile ilgili sağlıklı veri ve kanıt toplama, inceleyip değerlendirme ve raporlama yeteneğini ifade eden meslek yeterliliğe sahip olmak ve geliştirmek zorunluluğundadırlar (İDÇUEHY, 2006: Md. 31). İç denetçiler, iç denetim yöntemlerini ve tekniklerini bilmek ve uygulamak, muhasebe ilkeleri ve standartları ile yönetim muhasebesi ve mali yönetim bilgisine sahip olmak, görev alanıyla ilgili mevzuatı bilmek ve bu bilgisini uygulamaya geçirmek, kamu idarelerinin hedeflerindeki önemli sapmaları ve sonuçlarını değerlendirecek düzeyde bilgi birikimine sahip olmak, çevresiyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmak, iç denetim faaliyetinin amacını, tespitlere ilişkin değerlendirmelerini, denetim sonuçlarını ve önerilerini anlaşılır biçimde yazılı ve sözlü ifade edebilmek, iç denetim faaliyeti sırasında edinilen bilgi, belge ve bulguların analizi sonucu ortaya çıkan emarelerden, detaylı inceleme veya soruşturmayı gerektirecek hususları ayırt edecek yeterliliğe sahip olmak, yönetim ve iç kontrol sistemini geliştirecek ve bunların işleyişine ilişkin çözüm üretecek bilgiye sahip olmak, performans denetimi ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi konularında yeterli bilgiye sahip olmak, risk analizi, değerlendirmesi ve yönetimi konularında bilgi sahibi olmak, istatistiki yöntemleri kullanarak verileri ve elde edilen sonuçları analiz edebilecek bilgiye sahip olmak, kamu idarelerinin otomasyon sisteminin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmak konularında kendilerini yetiştirmek ve geliştirmekten ve mesleki yeterliliklerini sürdürmekten sorumludurlar (İDÇUEHY, 2006: Md. 32).

1.3.1.5. İç Denetçinin Nitelikleri, Ataması ve İç Denetim Birimi Başkanlıkları Kurulması

Kanunun 65'inci maddesinde iç denetçi olarak atanacakların, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48'inci maddesinde belirtilenlerin yanında ilgili kamu idaresinin özelliği de dikkate alınarak İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen alanlarda en az dört yıllık yükseköğrenim görmüş olmak, kamu idarelerinde denetim elemanı olarak en az beş yıl veya İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirlenen alanlarda en az sekiz yıl çalışmış olmak, mesleğin gerektirdiği bilgi, ehliyet ve temsil yeteneğine sahip olmak ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunca gerekli görülen diğer şartları taşımaları gerektiği belirtilmiştir. Kamu idarelerine iç denetçi olarak atanacakların İDKK koordinatörlüğünde, iç denetim eğitimine tâbi tutulacağı, eğitimi başarıyla tamamlayanlara sertifika verileceği, iç denetçilerin, bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından sertifikalı adaylar arasından atanacağı ve aynı usûlle görevden alınacağı da Kanunun 65'inci maddesinde hüküm altına alınmıştır.

İç denetçi adayları için uygulanacak eğitim programının süresi, konuları ve eğitim sonucunda yapılacak işlemler ile diğer hususlar İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği'nde (İDABESY) düzenlenmiştir (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 9). Yönetmeliğin 6'ncı maddesinde aday belirleme sınavına katılacakların 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48'inci maddesinde belirtilen şartların yanı sıra, en az dört yıl süreli eğitim veren yükseköğretim kurumlarından mezun olmak, Yönetmelikte belirtilen süre zarfında çalışmış olma şartını yerine getirmek, Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından en az elli puan almış olmak, son başvuru tarihi itibarıyla kırkbeş yaşından büyük olmamak, uyarma ve kınama cezaları hariç disiplin cezası almamış olmak, İDKK'nın belirlediği mesleki etik kurallara ve kamuda uygulanan genel etik kurallarına uygun özgeçmişe sahip olmak, İDKK tarafından gerekli görülen ve sınav duyurusunda belirtilen diğer şartları taşımaları gerektiği belirtilmiştir (İDABESY, 2005: Md.6). Aday belirleme sınavı sonrası başarılı olan adaylara iki aydan az olmamak üzere süresi İDKK tarafından belirlenen eğitim verileceği, eğitimin tamamlanmasını müteakip 30 gün içinde İDKK'nın belirlediği yer ve tarihte sertifika sınavı yapılacağı ve başarılı olanlara sınavda aldıkları puanı da gösteren sertifika verileceği Yönetmelikte hüküm altına alınmıştır.

5018 sayılı Kanun'un Geçici 5'nci maddesinde: (c) Sayıştay Denetçisi, Başbakanlık Müfettişi, Yüksek Denetleme Kurulu Denetçisi, Maliye Müfettişi, Hesap Uzmanı, Bütçe Kontrolörü, Muhasebat Kontrolörü, Gelirler Kontrolörü, Millî Emlak Kontrolörü, Tasfiye İşleri ve Döner Sermaye İşletmeleri Kontrolörü, Hazine Kontrolörü kadrolarında çalışmakta olanlar ile daha önce en az beş yıl bu görevlerde bulunanlar kamu idarelerinde, (d) bakanlık, müsteşarlık, başkanlık ve genel müdürlüklerde müfettiş veya kontrolör olanlar ile en az beş yıl bu görevlerde bulunanlar kendi idarelerinde, özel bütçeli idarelerde, mahalli idarelerde, mahalli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarında iç denetçi, (e) Muhasebe, Millî Emlak ve Vergi Denetmenleri ile bu görevlerde daha önce en az beş yıl bulunanların, özel bütçeli idareler ile mahallî idarelerde; Belediye

Müfettişi ve Hesap İşleri Murakıbbı olanlar ile bu görevlerde daha önce en az beş yıl bulunanlar, mahalli idarelerde iç denetçi, olarak 31.12.2007 tarihine kadar atanabileceği belirtilmiştir. 25.04.2007 tarihinde Kanuna eklenen Geçici 16'ncı madde ile, Geçici 5'inci maddenin birinci fıkrasının (c), (d) ve (e) bentlerinde belirtilen kadrolarda 31/12/2006 tarihi itibarıyla çalışmakta olanlar ile daha önce en az beş yıl bu görevde bulunanların da anılan madde hükümlerine göre iç denetçi kadrolarına atanabileceği belirtilmiştir.

2013 tarihinde Kanuna eklenen Geçici 21'nci madde ile mesleğe özel yarışma sınavı ile girip yeterlilik sınavında başarılı olan hizmet süresi, yabancı dil, yaş vd. kriterleri sağlayan merkez teşkilatına ait uzman kadrolarında bulunanlara tüm kamu idarelerine, kriterleri taşıyan mali hizmetler uzmanlarının kendi idareleri, yükseköğretim kurumları ve mahalli idarelerin iç denetçi kadrolarına, kriterleri taşıyan il eğitim denetmeni, muhasebe denetmeni, millî emlak denetmeni, sosyal güvenlik denetmeni veya mahalli idarelerde müfettiş olarak en az beş yıl çalışmış olanların yükseköğretim kurumları ve mahalli idarelerin iç denetçi kadrolarına 31/12/2014 tarihine kadar atanabileceği, Kanun kapsamındaki idarelerde başvuru tarihi itibarıyla öğretim üyesi, tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner, biyolog, hukuk müşaviri, Hazine avukatı, avukat, mühendis unvanlı kadrolarda en az beş yıl çalışmış olanlardan kriterleri taşıyanların belirli dönemlerde yapılacak sertifika eğitimlerine 31/12/2015 tarihine kadar doğrudan katılabileceği ve eğitimler sonucunda yapılacak sınavlarda başarılı olanların kamu idarelerinin iç denetçi kadrolarına atanabilecekleri belirtilmiştir.

İdarelerin, “İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği” kapsamında yapılan sınavlarda başarılı olarak sertifika almış iç denetçi adayları ile mevcut iç denetçiler arasından naklen atama yoluyla iç denetçi kadrolarına atama yapabileceği, mevcut iç denetçiler arasından naklen atama yapılmasında anılan yönetmeliğin 7'nci maddesindeki kayıt ve sınırlamalara uyulması gerektiği Kamu İç Denetim Genel Tebliği'nde hüküm altına alınmıştır.

5018 sayılı Kanun'daki düzenlemeler ile aynı eğitime tabi tutularak Kamu İç Denetçi Sertifikası almaya hak kazanan iç denetçiler arasında Kamu İç Denetim Genel Tebliği ile ayırım yapılmıştır. Kamu İç Denetim Genel Tebliği'nin 7'nci maddesinde, 5018 sayılı Kanun'un Geçici 5'inci maddesine göre atanan iç denetçilerin atanma kriterlerine uygun idarelere naklen atamasının yapılacağı belirtilerek tüm idarelere naklen atanmalarının önü kapatılmıştır (Kamu İç Denetim Genel Tebliği, Md: 7). Ayrıca tebliğin iç denetçi aday belirleme sınavı başvuru şartlarını belirleyen 25'inci maddesinde, sınava başvurabilmek için bazı meslek gruplarında hizmet süresinin yanı sıra yeterlilik sınavına girip sınavı aşma şartı getirilmişken (denetçi, uzman, müfettiş vd.) bazı meslek gruplarında (mühendis, avukat, mimar vd.) sadece hizmet şartı yeterli görülmüştür.

İDÇUEHY'de iç denetçi adayı eğitimi sonucunda yapılan yazılı sınavda başarılı olanlara, aldıkları puanı gösteren (A-1) dereceli iç denetçi sertifikası verileceği ve sertifikalı adaylar arasından üst yöneticiler tarafından iç denetçi atanacağı belirtilmiştir. Üçüncül düzey mevzuat içinde yer alan

Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar'da; kamu iç denetçi sertifikasının (A-1) den başlamak üzere sırayla (A-2), (A-3) ve (A-4) düzeyine kadar, belirtilen kriterler çerçevesinde ilgili idarenin teklifi üzerine İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından derecelendirileceği, sertifika derecelendirilmesine ilişkin puanlamanın iç denetim birimi başkanının teklifi üzerine üst yönetici tarafından, iç denetim birimi başkanı görevlendirilmemişse doğrudan üst yönetici tarafından iç denetçilerin çalışmaları, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılımı ve başarısını dikkate alarak yapacağı belirtilmiştir. İç denetçilerin sertifikalarının, göreve başladıkları tarihten itibaren ilk beş yıllık dönem ile sonraki her üç yıllık dönemlerde esas ve usullerde belirtilen alanlarda ve belirtilen ağırlıklara (meslek içi eğitimlerden toplamda en fazla yirmi puan, yayınlanmış makale ve kitaplardan en fazla on puan, başarı belgelerinden en fazla beş puan, eğiticilik faaliyetlerinden en fazla beş puan, yabancı dil bilgilerinden en çok on puan, sertifika dönemine bağlı olmaksızın tamamlanan yüksek lisans ve doktora programlarının her birinden bir defaya mahsus olmak üzere on puan, düzenlenen raporlardan en fazla 40 puan, diğer çalışmalardan en fazla 10 puan toplanabilir) göre yapılacağı hüküm altına alınmıştır (KİDSDİUE, 2012: Md. 6).

İç denetim mevzuatında yardımcılık dönemine ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmeye yer verilmemiştir. Kamu İç Denetim Genel Tebliği'nde sertifika derecesine göre görevlendirme (denetim gözetim sorumluluğu, danışmanlık, performans denetimi gibi bazı görevlerin yürütülmesinde A-2 ve üstü dereceli sertifika şartı) ve iç denetçilerin kıdemlerinin belirlenmesinde, iç denetçilik mesleğinde filen geçirilen sürelerin dikkate alınacağı belirtilmiş ancak hiyerarşik bir örgütlenmeye yer verilmemiştir.

2023 yılsonu itibarıyla 5018 sayılı Kanun'un iç denetimle ilgili hükümlerine tâbi olan 36'sı genel bütçeli, 152'si özel bütçeli, 2'si sosyal güvenlik kurumu ve 200'ü mahalli idare olmak üzere toplam 390 kamu idaresinde iç denetçi kadrosu bulunmakta ve toplamda 947 iç denetçi görev yapmakta olup kadroların toplam doluluk oranı $(947/2.096 =) \% 45$ 'tir (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 19). 2023 yılı sonu itibarıyla iç denetçi kadrosu ihdas edilmiş olan 390 kamu idaresinin 254'ünde en az bir iç denetçi bulunmakta ve iç denetçi kadrosu ihdas edilen 390 kamu idaresinin yaklaşık olarak $\% 65,12$ 'sinde iç denetçi görev yapmakta olup iç denetçilerin görev yaptığı 254 idarenin 132'sinde iç denetim birim başkanlığı bulunmaktadır (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 28). 2023 yılı bütçe türleri itibarıyla iç denetçisi bulunmayan kurumların en başında 100 kurum ile mahalli idarelerin geldiği, ikinci sırayı 25 kurum ile üniversitelerin aldığı, üçüncü sırayı 6 kurum ile genel bütçeli idarelerin aldığı, dördüncü sırayı 5 kurum ile üniversite harici özel bütçeli idarelerin aldığı, sosyal güvenlik kurumlarının tamamında ise iç denetçi ataması yapıldığı görülmüştür (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 30). Bütçe türleri itibarıyla iç denetçi ataması yapılmayan kurum sayısı iç denetçi kadrosu bulunan kurum sayısına oranlandığında özel bütçeli idareler, üniversiteler ve genel bütçeli idarelerin $\%16,6$ - $\%20,8$ aralığında olduğu, mahalli idarelerde ise bu oranın $\%50$ 'ye yükseldiği görülmektedir. Bu durum özellikle mahalli idarelerde iç

denetçi kadrosu ihdas edilmesine rağmen belirgin bir şekilde iç denetçi ataması yapılmadığını ortaya koymaktadır.

2023 yıl sonu itibarıyla mevcut 947 iç denetçinin 204 tanesi kadındır ve toplam iç denetçi sayısına oranı %22 dir. Atanma dayanaklarına göre 947 iç denetçinin 372 tanesi 5018 sayılı Kanun'un Geçici Madde 5 ve Geçici Madde 16, 224 tanesi Madde 65, 205 tanesi Geçici Madde 21 (Teknik), 129 tanesi Geçici Madde 21 (Uzman ve Denetim Elemanı), 17 tanesi 2802 sayılı Kanun Madde 37 hükümlerine göre atanmıştır (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 31). 5018 sayılı Kanun'un Geçici Madde 5 ve Geçici Madde 16 hükümlerine göre atanan iç denetçiler, ilk iç denetçiler olup önceki görevlerinde denetim elemanı olan iç denetçilerdir. 5018 sayılı Kanun'a 2013 yılında eklenen Geçici Madde 21 kapsamında atanan iç denetçilerin bir bölümü önceki görevlerinde denetim elemanı ve uzman, bir bölümü ise mühendis vd. teknik eleman olan iç denetçilerdir. 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu'na göre atanan Adalet Bakanlığı iç denetçileri ise önceki görevleri hakim ve savcı olan iç denetçilerdir (2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu, 2024: 31-32).

İç denetim birimi başkanının görevleri İDÇUEHY 13/A maddesinde; iç denetim birimini yönetmek, plan ve program hazırlamak, iç denetçi görevlendirmesi yapmak, iç denetim raporlarını kontrol etmek, sonuçlarını izlemek vd. şeklinde sayılmıştır. Kamu idarelerinin yapısı ve personel sayısı dikkate alınmak suretiyle, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun uygun görüşü üzerine, doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi başkanlıkları kurulabileceği 5018 sayılı Kanun'un 63'üncü maddesinde hüküm altına alınmıştır. İç Denetim Genel Tebliği 8'inci maddesinde; atanan iç denetçi sayısı üç ve üzerinde belirlenen idarelerin iç denetim birimi başkanlığı kurmalarına İDKK tarafından genel uygun görüş verildiği, iç denetçi sayısı üçün altında olan idarelerde iç denetim faaliyetlerinin koordinasyonunun üst yönetici tarafından görevlendirilen iç denetçi tarafından sağlanacağı, iç denetim birimi başkanlığı kurulan idarelerde, iç denetçilerden birisinin üst yönetici tarafından iç denetim birim başkanı olarak görevlendirileceği hükmüne yer verilmiştir. Hükümden de görüleceği üzere, iç denetim birim başkanı görevlendirmesi için kıdem vb. kriter aranmamakta, tamamıyla üst yönetici takdirine bırakılmaktadır. Görevlendirme ile birimi yöneten iç denetim birim başkanının resmî bir statüsü de bulunmamaktadır.

İç denetim birimi başkanlığı kurulan idarelerde, iç denetçilerden birisinin üst yönetici tarafından iç denetim birim başkanı olarak görevlendirileceği ve bu görevlendirmelerin en geç 10 iş günü içinde İDKK'ya ayrıca bildirilmesi gerektiği, iç denetim birimi başkanının, iç denetim birimi başkanlığını yöneteceği ve iç denetim mevzuatında tanımlı görev ve yetkileri yürüteceği, iç denetim birimlerinin, üst yönetici dışında başka birim veya yöneticilerle ilişkilendirilemeyeceği, üst yöneticilerin, iç denetim faaliyetlerine ilişkin rol ve sorumluluklarını astlarına devredemeyeceği, atanan iç denetçi sayısı 10'un altında olan idarelerde iç denetim birimi başkanlarının, denetim ve danışmanlık görevleri de yürütebileceği, iç denetim birimlerinde büro hizmetlerini yürütmek üzere yeterli sayıda personel görevlendirileceği, iç denetim birimlerine idarelerin teşkilat şemalarında yer

verileceği, atanan iç denetçi sayısı için altında olan idarelerde iç denetim faaliyetlerinin koordinasyonunun üst yönetici tarafından görevlendirilen iç denetçi tarafından sağlanacağı ve iç denetim birimlerinin, idare içi ve idare dışı yazışmalarda iç denetim birimi başlığını kullanacakları Kamu İç Denetim Genel Tebliği'nde hüküm altına alınmıştır.

1.3.1.6. İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, Kamu İç Denetim Standartları ve Meslek Ahlak Kuralları

5018 sayılı Kanun'un İç Denetim Koordinasyon Kurulunun görevleri başlıklı 67'nci maddesinin a bendinde iç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, l bendinde ise İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı düzenleme ve iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirme görevi İDKK'ya verilmiştir (KMYKK, 2003, Md. 67). İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini, bu faaliyetlerin iç denetimin tanımı, Kamu İç Denetim Standartları ve Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları ile uyumunu değerlendiren, benzer iç denetim birimleri arasında karşılaştırma yapmaya imkân sağlayan, gerek iç denetim faaliyetlerinin ve gerekse iç denetçilerin gelişimi yönünde yol gösteren bir sistemdir (KİDKGGR, 2016: 7).

İç denetim birimi başkanı ve iç denetçilerin, Kurul tarafından belirlenen denetim standartlarına ve etik kurallara uymakla yükümlü olduğu, bu standart ve kuralların, uluslararası genel kabul görmüş standart ve kurallar dikkate alınarak belirleneceği de hüküm altına alınmıştır (İDÇUEHY, 2006: Md. 9). İDKK tarafından Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları" esas alınarak, Kamu İç Denetim Standartları; Nitelik Standartları ve Çalışma Standartları ana başlıkları altında ayrıca alt başlıklara da ayrılarak güvence/denetim (G) ve danışmanlık (D) faaliyetlerine uygulanabilecek gereklilikleri gösterecek şekilde belirlenmiştir (Kamu İç Denetim Standartları, 2017). Standartlar iç denetimin uygulamasına ilişkin temel ilkeleri tanımlamak, uygulamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak, iç denetimin kalitesinin değerlendirilmesi için gereken ölçütleri belirlemek, kurumsal işlem ve süreçlerin gelişimini desteklemek suretiyle iç denetimin katma değerinin artırılmasını amaçlamaktadır (Kamu İç Denetim Standartları, 2017).

Meslek Ahlak Kuralları, kamu iç denetim uygulamalarında meslek ahlak kültürünün geliştirilmesi amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) Meslek Ahlak Kuralları esas alınarak ve diğer uluslararası mesleki kuruluşların metinlerinden de yararlanılarak İDKK tarafından belirlenmiştir. Meslek ahlak kuralları, İç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan "Davranış Kuralları" ile iç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili "İlkeler" den oluşmakta olup iç denetçi tarafından mesleğe girişte okunup imzalanması gerekmektedir. İç denetçilerin, dürüstlük, tarafsızlık, nesnellik, bağımsızlık, gizlilik ve yetkinlik ilkelerine uymaları ve faaliyetlerini yürütürken bu ilkelere göre belirlenen davranış kurallarına riayet etmesi beklenmektedir. Meslek ahlak kuralları, iç denetim hizmeti veren iç denetim birimi ve iç denetçileri bağlamakta olup iç

denetçilerin denetlenen birime denetim dışında danışmanlık veya başka hizmetler veriyorsa, bu hizmetlerin de çıkar çatışmasına yol açmamasına özen gösterilmesi gerektiği Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarında belirlenmiştir.

Kamu iç denetim sisteminin güçlendirilmesi, kalitesinin güvence altına alınması ve sürekli geliştirilmesi amacıyla düzenlenen Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı (KGGP), iç denetim birimleri bünyesinde yapılacak iç değerlendirmeler ile İDKK tarafından yapılacak veya yaptırılacak dış değerlendirmeleri kapsamaktadır. Üst yöneticilerin, iç denetim birimi başkanlarının ve iç denetçilerin KGGP uymaları zorunlu, Kamu İç Denetim Yazılımı (İçDen) kullanılan idarelerde iç ve dış değerlendirmelerin İçDen kullanılarak yapılması esastır. İç denetim birimi başkanının, iç değerlendirme çalışmalarının sonuçlarını, gerekli eylem planları ile başarılı uygulamaları, değerlendirmeleri ve önerileri içerecek şekilde üst yönetici ve İDKK'ya yılda en az bir defa yazılı olarak raporlamak zorundadır (İDKK Kararı, 2016).

Kamu İç Denetim Standartlarının uyumlu olduğu Uluslararası İç Denetim Standartlarında 9 Ocak 2025 tarihinde yürürlüğe konulan değişiklikler yapılarak kamuda iç denetim standartlarının uygulanmasına yönelik “Uluslararası İç Denetim Standartlarının Kamu Sektöründe Uygulanması” bölümüne yer verilmiştir (TİDE, 2024). İDKK, Kamu İç Denetim Standartlarının güncellenmesi çalışmalarını başlatmış ve bu amaçla komisyon kurmuştur. (İDKK Duyurular, 2024). Ancak halihazırda Kamu İç Denetim Standartları ve Meslek Ahlak Kurallarında güncelleme yapılmamıştır.

1.3.1.7. İç Denetçinin Özlük Hakları

5018 sayılı Kanun'da I sayılı cetvelde Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerine, II sayılı Cetvelde Özel Bütçeli İdarelere, III sayılı cetvelde Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlara yer verilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gereğince tüm iç denetçilere 4200 ek gösterge, 2000 makam tazminatı ve % 195 özel hizmet tazminatı ödenmesi öngörülmüştür. Ancak 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede maaş hesaplamasında merkez teşkilatı iç denetçileri ve taşra teşkilatı iç denetçileri şeklinde ayrıma gidilmiştir. Mahalli idarelere, bu idarelere bağlı genel müdürlüklere ve yükseköğretim kurumlarına 5018 sayılı Kanun'a göre atanan iç denetçiler 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin III sayılı cetveline dahil edilmemişlerdir. Yükseköğretim kurumları iç denetçileri özel bütçeli idareler içinde yer almalarına rağmen III sayılı cetvele dahil edilmemesi de özel bütçeli idareler arasında yapılan farklı bir ayrımdır. Anayasa'daki “kanun önünde eşitlik” ilkesine uygun olmayan düzenleme, eşit işe eşit ücret ödenmemesine, 5018 sayılı Kanun'un aynı madde hükümlerine tabi olan, görev, yetki ve sorumlulukları arasında farklılık bulunmayan iç denetçiler arasında ayrıma yol açmakta ve çalışma barışını bozmaktadır.

İDÇUEHY 22'nci maddesinin 2 numaralı bendinde “Kamu iç denetçi sertifika dereceleri, iç denetçilerin özlük haklarının tespitinde ve kariyerlerinin planlanmasında dikkate alınır” denilmesine

rağmen sertifika derecesi arttıkça özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde bir düzenleme yapılmamıştır.

22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanun'un 14'üncü maddesi ile 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'ye eklenen ek 2'nci maddede; "Kamu idarelerinin iç denetçi kadrolarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre istihdam edilenlere, en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) % 200'ünü geçmemek üzere ek ödeme yapılabilir. Ek ödemenin miktarı ile esas ve usûlleri; personelin sertifika derecesi, görev yapılan birim ve iş hacmi, personelin çalışma süresi ve aylık derecesi gibi kriterler dikkate alınarak İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun önerisi ve Maliye Bakanlığı'nın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararıyla belirlenir. Bu ödemede 657 sayılı Kanun'un aylıklara ilişkin hükümleri uygulanır ve bu ödemeden damga vergisi hariç herhangi bir vergi ve kesinti yapılmaz. Kamu idarelerinin iç denetçi kadrolarında 657 sayılı Kanun'a göre istihdam edilenlere, anılan Kanun ile bu Kanun Hükmünde Kararname'de belirtilen ödemeler dışında görev yaptıkları kurum personelinin yararlandığı tazminat, fazla mesai ve benzeri başka herhangi bir ödeme yapılmaz." hükmü yer almaktadır. Ancak iç denetçilere belediyelerde sosyal denge tazminatı ve bazı özel bütçeli kuruluşlarda farklı adlarla ödemeler yapılabilmektedir.

Kamuda iç denetçilerin de içinde bulunduğu denetim elemanlarının özlük haklarında son yıllarda geriye gidiş olmuştur. 5 Temmuz 2022 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan 7417 sayılı Kanun ile 'genel idare hizmetleri' sınıfındaki tüm idarecilere ek zam yapılırken, aynı sınıfta yer alan 'Kamu Denetim Mensuplarına' yönelik artış yapılmamış, bağlı oldukları en üst idari otorite tarafından yetkilendirilen denetim elemanları; teftiş, denetim ve soruşturmalarını yaptıkları tüm idarecilerin altında bir maaş alır hale gelmişlerdir (ICT Media, 2023).

Kamu denetim elemanları içerisinde de az sayıda denetim elemanı grubunun (Sayıştay Denetçileri, Adalet Müfettişleri, HSK Müfettişleri vd.) maaşları, kamudaki diğer denetim elemanlarının yaklaşık iki katı civarındadır. 7413 sayılı Kanun'un 7'nci maddesi ile Adalet Müfettişleri ve HSK Müfettişleri için getirilen ek tazminatın; aynı meşakkatli görevi yürütmekte olan Kamuda fiilen görev yapan tüm Müfettiş, Denetçi, İç Denetçi ve Kontrolörlere de (30.000) gösterge rakamı üzerinden 'ek denetim tazminatı' olarak verilmesi Kamu Denetim Dernekleri Platformunca 2023 yılında yayımlanan bildiri ile talep edilmiştir (ICT Media, 2023).

1.3.2. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimin Sorunları, Raporlar ve Çalışmalar

Türk kamu yönetiminde iç denetim 2003 yılında ihdas edilmesine rağmen beklenen düzeye ulaşamamıştır ve bunun en önemli nedeni kamuda iç denetimin sorunlarıdır. Kamuda iç denetimin sorunlarına yönelik akademik çalışmalar yapılmış ve kamuda iç denetimin sorunlarına raporlarda yer verilmiştir.

1.3.2.1. Raporlarda Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları

Avrupa Birliği Komisyonu, 1998 yılından başlayarak aday ülkelerin Kopenhag kriterlerine uyum konusunda kaydettiği ilerlemeleri yıllık olarak değerlendiren raporlar yayımlamaktadır (Yılmaz ve Güneş, 2019: 784). Avrupa Komisyonu 2020 Yılı İlerleme Raporu'nun "Mali Kontrol" başlıklı Fasil 32 bölümünde iç denetime yönelik:

İç denetim uygulaması, KMYK Kanunu ile uluslararası standartlar doğrultusunda düzenlenmektedir. Bir iç denetim rehberi ve etik davranış kuralları ile merkezi uyumlaştırma birimi tarafından hazırlanan kılavuzlar mevcuttur ancak bunlar 2013'ten bu yana güncellenmemiştir. Bakanlıklarda iç denetim birimlerinin olmasına yönelik yasal bir zorunluluk yoktur; yalnızca iç denetçiler görev almaktadır. İç denetim birimi amirlerinin, birim amirleri olarak resmî statüleri bulunmamaktadır. Denetim Komisyonu rolünü üstlenen herhangi bir kurum bulunmamaktadır ve denetçiler, doğrudan Bakan Yardımcılarına veya üst yöneticilerine rapor vermektedir. Söz konusu raporlama düzenlemeleri, denetçilerin işlerini planlamada ve yürütmedeki bağımsızlığını tehlikeye atmaktadır. Kalite incelemesinin sistematik bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İç denetim planlaması ve tavsiyelerin uygulanması konusunda veriler genel olarak eksiktir. Denetim tavsiyelerinin uygulanmasında sistematik bir izleme mekanizması bulunmamaktadır. Biri mali yönetim ve kontrol, diğeri iç denetim konusunda olmak üzere iki Merkezi Uyumlaştırma Birimi, metodolojik rehberliğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile Kamu İç Mali Kontrolünün uygulanmasına ilişkin izleme ve raporlamadan sorumludur. Mali yönetim ve kontrolden sorumlu merkezi uyumlaştırma birimi, iç kontrol kalite incelemelerini yerine getirmektedir. Özellikle kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izleyen, iç denetim standartları geliştiren ve kılavuzlar yayımlayan İç Denetim Koordinasyon Kurulu faal değildir ve bu durum, Merkezi Uyumlaştırma Birimlerinin çalışmalarını geliştirmelerine engel olmaktadır denilmektedir (2020 Türkiye Raporu, 2020: 117).

Avrupa Birliği Komisyonu 2021 Yılı İlerleme Raporu'nun "Mali Kontrol" başlıklı Fasil 32 bölümünde iç denetime yönelik:

İç denetim uygulaması, uluslararası standartlara uygun olarak KMYK Kanunu'nda düzenlenmektedir. Bir iç denetim rehberi ve etik davranış kuralları ile merkezi uyumlaştırma birimi tarafından hazırlanan kılavuzlar mevcuttur, ancak bunlar 2013'ten bu yana güncellenmemiştir. Bakanlıklarda iç denetim birimlerinin bulunmasına yönelik yasal bir zorunluluk yoktur; yalnızca iç denetçiler görev almaktadır. İç denetim birimi amirlerinin, birim amirleri olarak resmî statüleri bulunmamaktadır. Denetim Komitesi rolünü üstlenen herhangi bir kurum bulunmamaktadır ve denetçiler, doğrudan Bakan Yardımcılarına veya üst yöneticilerine rapor vermektedir. Söz konusu raporlama düzenlemeleri, denetçilerin işlerini planlamada ve yürütmedeki bağımsızlığını tehlikeye atmaktadır. İç denetimin planlanması ve tavsiyelerinin uygulanması konusunda veriler genel olarak eksiktir. İç denetim tavsiyelerinin uygulanmasında sistematik bir izleme mekanizması bulunmamaktadır. Mevzuatta ve iç denetim ve teftiş kuruluşları arasındaki uygulamada mevcut olan açıklık eksikliği, iç denetim fonksiyonunun etkililiğine zarar vermektedir, denilmektedir (2021 Türkiye Raporu, 2021: 71).

Avrupa Birliği Komisyonu 2022 Yılı İlerleme Raporu'nun "Mali Kontrol" başlıklı Fasil 32 bölümünde iç denetime yönelik:

İç denetim uygulaması, uluslararası standartlara uygun olarak KMYK Kanunu'nda düzenlenmektedir. Bir iç denetim rehberi ve etik davranış kuralları ile merkezi uyumlaştırma birimi tarafından hazırlanan kılavuzlar mevcuttur, ancak bunlar 2013'ten bu yana güncellenmemiştir. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik kabul

edilmiştir ve iç denetçilerin sayısının artırılması ve eğitimlerinin sağlanmasına yönelik çaba gösterilmiştir. Ancak, Bakanlıklarda iç denetim birimlerinin bulunmasına yönelik yasal bir zorunluluk yoktur; yalnızca iç denetçiler görev almaktadır ve iç denetim birimi amirlerinin, birim amirleri olarak resmî statüleri bulunmamaktadır. Denetim Komitesi rolünü üstlenen herhangi bir kurum bulunmamaktadır ve denetçiler, doğrudan Bakan Yardımcılarına veya üst yöneticilerine rapor vermektedir. Söz konusu raporlama düzenlemeleri, denetçilerin işlerini planlamada ve yürütmedeki bağımsızlığını tehlikeye atmaktadır. İç denetimin planlanması ve tavsiyelerinin uygulanması konusunda veriler genel olarak eksiktir. İç denetim tavsiyelerinin uygulanmasında sistematik bir izleme mekanizması bulunmamaktadır. Mevzuatta ve iç denetim ve teftiş kuruluşları arasındaki uygulamada mevcut olan açıklık eksikliği, iç denetim fonksiyonunun etkililiğine zarar vermektedir. İç Denetim Koordinasyon Kurulu İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Birimidir; özellikle kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izler, iç denetim standartları geliştirir ve kılavuzlar yayımlar. İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Birimi, İç Kontrol Kalite İncelemeleri hakkında taslak bir kılavuz hazırlamıştır ve bir kamu idaresinde pilot uygulamayı tamamlamıştır. İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Cumhurbaşkanı tarafından dört yıllık bir süre için atanan yedi üyeden oluşur ve şu anda tamamen Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlıdır. Bağımsızlığını sağlamak ve yetkisini yerine getirmek amacıyla kapasitesini, organizasyon yapısını ve kaynaklarını güçlendirmek için çaba gösterilmelidir denilmektedir (2022 Türkiye Raporu, 2022: 77).

Avrupa Birliği Komisyonu 2023 Yılı İlerleme Raporu’nun “Mali Kontrol” başlıklı Fasıl 32. bölümünde iç denetime yönelik 2022 Yılı İlerleme Raporu’ndaki hususlara yer verilerek rapor döneminde ilerleme kaydedilmediği belirtilmiştir (2023 Türkiye Raporu, 2023: 78-79). Avrupa Birliği Komisyonu 2024 Yılı İlerleme Raporu’nun “Mali Kontrol” başlıklı 32. Bölümünde iç denetime yönelik:

KMYK Kanunu, iç denetim uygulamalarını uluslararası standartlara uygun olarak düzenlemektedir. Ancak iç denetimin amacı, yetkisi ve sorumluluğu, Bakanlıklarda iç denetim birimlerinin bulunmasına yönelik yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle sekteye uğramaktadır. Ayrıca iç denetim birimi amirlerinin statüsünün yasal hâle gelmesi, iç denetçi sayısının artırılması ve ilgili kılavuzların güncellenmesi gerekmektedir. İç denetim tavsiyelerinin uygulanmasında sistematik bir izleme mekanizması bulunmamaktadır. Mevzuatta ve uygulamada iç denetim ve teftiş kuruluşları arasında muğlaklık olması, iç denetim fonksiyonunun etkililiğine zarar vermektedir. İç Denetim Koordinasyon Kurulu, iç denetim alanında merkezi uyumlaştırma birimidir. Kurulun bağımsızlığını sağlamak ve görevini yerine getirebilmesini teminen kapasitesini, organizasyon yapısını ve kaynaklarını güçlendirmek için daha fazla adım atılmalıdır şeklinde benzer ifadeler yer verilmiştir (2024 Türkiye Raporu, 2024: 49).

On Birinci Kalkınma Planı Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu’nda “5018 sayılı Kanun’da İDKK’nın görevleri arasında belirtilen “İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı olması halinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak” ifadesinin iç denetimin varlık sebebine aykırı olduğu ve bu hususun iç denetimin mali sistemimizde yerinin tam belirlenemediğini gösterdiği, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun temel fonksiyonunun iç denetim mesleği uygulama standartlarını belirlemek ve yönlendirmek olması gerektiği, iç denetimin kurum içi bir faaliyet ve kurum üst yönetimi adına yapılan bir denetim olduğu, üst yönetimle anlaşmazlık gibi bir durum söz konusu olamayacağı, iç denetimin tavsiyelerinin ne ölçüde ve nasıl yerine getirileceğine ilişkin takdirin kurum üst yöneticilerine ait olduğu ve önerilerin yerine getirilmemesi sonucu ortaya çıkan iç kontrol zafiyetlerini, iç denetim raporlarından da yararlanarak tespit edecek, kendi denetim sonuçlarıyla da birleştirerek parlamentoya ve kamuoyuna raporlayacak merciinin

Sayıştay olması gerektiği” belirtilmiştir (Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu, 2018: 53-54). Raporda ifade edilen, “üst yönetimle anlaşmazlık gibi bir durum söz konusu olamayacağı görüşü” her ne kadar iç denetimin üst yönetici adına yapıldığından hareketle düşünülse de bu görüşün iç denetimin bağımsızlığını zedeleyen bir görüş olduğu değerlendirilebilir.

1.3.2.2. Çalışmalarda Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları

Kamuda iç denetimin sorun alanları konusunda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında yer verilmesi kamuda iç denetimin sorunları anlamak açısından önemlidir.

“Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim ve İç Denetim Algısı” adlı Yüksek Lisans Tezinin dördüncü bölümünde anket ve söyleşi neticesi elde edilen sonuçlarla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu kapsamında iç denetimin uygulama sorunları ve çözüm önerilerine değinilmiştir. Bu sorunların başlıcaları: iç denetim bağımsızlığının tam olarak sağlanamaması (iç denetim raporlarına üst yöneticinin müdahale etmesi, iç denetimin üst yönetici dışında başka mercilerden talimat alması, iç denetim programı oluşturulduktan sonra üst yöneticinin yıllık iç denetim programına müdahale etmesi, üst yönetici ile iç denetim arasındaki bilgi akışının zamanında gerçekleştirilmesini sağlayan bir iletişim mekanizmasının olmaması, iç denetim biriminin kendi bütçesinin bulunmaması, iç denetim birim yöneticisinin statüsündeki sorunlar, dış denetim ve iç denetim arasında koordinasyon sağlanamaması), iç denetimin görev ve fonksiyonlarına yönelik algı sorunu, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ile ilgili sorunlar (uygulamalar ile ilgili sorunlar ve yapısıyla ilgili sorunlar, Kurul Üyeliği ile ilgili sorunlar, idari kapasite ile ilgili sorunlar) iç denetçi atama sorunu (iç denetçi atamalarının keyfiyete bırakılması, iç kontrol sisteminin geliştirilmesinde iç denetim uygulama sorunu, iç denetim-teftiş ve denetim birimlerinin rollerindeki kaos sorunudur (Gürkan, 2009: 122-196). Ayrıca, uluslararası uygulamalarda olduğu gibi idare içinde, iç denetimin bağımsızlığını güvence altına almak üzere ihdas edilen İDKK’dan farklı bir yapıda ve fonksiyonda denetim komitelerinin kurulmamış olması da bir sorun olarak görülmüştür (Gürkan, 2009: 187). İç denetçinin risk analizlerini esas alarak oluşturduğu yıllık denetim programı hazırlanırken, üst yöneticinin öneri ve görüşlerinin de dikkate alınabileceği, ancak yıllık denetim programı oluşturulduktan sonra üst yöneticinin yıllık iç denetim programına müdahale etmesi ve değiştirmeye çalışmasının, iç denetimin ve iç denetçinin bağımsızlığı anlayışına aykırı olduğu değerlendirilmiştir (Gürkan, 2009: 140). İç denetimin, üst yöneticiye doğrudan ulaşabilme imkânına sahip olması ile iç denetime duyulan güven arasında sıkı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Gürkan, 2009: 143).

“Türkiye’deki Kamu Kurumlarında Kurulabilecek Denetim Komitelerinin Kamu İç Denetim Elemanlarının Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” adlı çalışmada anket yöntemi kullanılarak Türkiye’deki kamu kurumlarında kurulabilecek denetim komitelerini kamu iç denetçilerinin bakış açılarıyla değerlendirmek amaçlanmıştır (Gerekan ve Pehlivan, 2009: 123). Çalışma sonucunda, kamu iç denetçileri, kamuda iç denetim komitesi kurulmamasının başlıca nedenlerini kurum

kültürünün denetim komitesi için henüz uygun olmaması ile yasal bir zorunluluk bulunmaması olarak görse de genel olarak kamu iç denetçilerinin kurumlarında iç ve dış denetim uygulamalarını destekleyecek denetim komitesinin kurulması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir (Gerekan ve Pehlivan, 2009: 145).

“Kamu Kesiminde İç Denetim: Türkiye Uygulaması” adlı Yüksek Lisans Tezinde, kamuda çalışan iç denetçilere açık uçlu sorular sorularak alınan ortak cevaplara göre uygulamada iç denetim sisteminin en önemli sorunları belirlenmiştir: iç denetim ve iç kontrol sistemi konusunda üst yöneticilerin gerekli bilgi ve farkındalığının olmaması, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun kurumsal kapasitesinin yeterli olmaması, iç denetçilerin eski denetim alışkanlıklarını sürdürmesi ve iç denetimin geleceğine inanmamaları, kamu kurumlarındaki iç denetim ve teftiş birimlerinin görev ve sorumluluklarının çakışması, iç denetimin sadece mali işlemlere yönelik olduğu algısı, üst yöneticilerin 5018 sayılı Kanun’un getirdiği iç kontrol, saydamlık, hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinlik gibi ilkelere inanmamaları, üst yöneticilerin iç denetim plan, program ve birim yönergelerini onaylamada çekinceli davranması, üst yönetici ile görüşme konusunda sıkıntı yaşanması olduğu belirtilmiştir. Ayrıca aynı eğitim, kariyer, liyakat, sertifika, çalışma usulü ve standartlara tabi iç denetçilerin özel hizmet tazminatlarındaki farklılık ile geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı gibi iç denetim sisteminin etkinliğini zedeleyici uygulamalardan kaçınılması gerektiği belirtilmiştir (Çıplak, 2009: 321, 334).

“Kamu Yönetiminde İç Denetime Geçiş Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar: Kamu İç Denetiminin Değişimi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada: iç denetim ile ilgili sorunların kökünde iç denetimin kamu yönetimi açısından yeni olması ve çağdaş iç denetim rolü ile işlevlerinin özümsememesi, iç denetim konusunda paydaşların farkındalık düzeyinin düşük olması ve üst yönetimin iç denetime destek vermemesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca iç denetim raporlarının yaptırımının olmaması ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler de diğer sorunlar olarak belirlenmiştir (Güner, 2009: 222).

“Türkiye’de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme” adlı makalede teftiş ve iç denetim karşılaştırması yapılarak, teftiş ve iç denetim konusundaki tartışmalarda, tartışmanın denetime yapacağı katkının ön planda tutulmasının asıl konu olması gerektiği belirtilmiştir (Okur, 2010: 570). Türkiye’de iç denetçilerin seçiminde denetim nosyonu olmayan bazı görevlilerle mevcut denetim birimlerinden iç denetçi alınmasının ve memuriyetin başlangıcında iç denetçi yardımcısı unvanı ile alım yapıp yetiştirilmemesinin olası sakıncalarının göz önünde bulundurulması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Okur, 2010: 584).

“Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yerine Getirilmesine ve Önemine İlişkin Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Durum Değerlendirme Çalışması” adlı çalışmada, kamu kurumlarında iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesine ve önemine ilişkin kamu iç denetçilerinin görüş ve önerileri alınarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, kamu iç denetçilerinin:

kurumlarda iç denetim farkındalığının artırılması, iç denetçilerin bağımsızlığının sağlanması, kurum üst yönetimi tarafından iç denetim faaliyetinin desteklenmesi, fonksiyonel olarak İDKK'nun güçlendirilmesi, iç denetçi kadrolarının doldurulması, diğer denetim birimleri ile görev sınırlarının ayrılması, iç denetim faaliyetlerinde tek bir düzenin oluşturulması konuları üzerinde durduğu belirtilmiştir (Gerekan, 2010: 14).

“Kamuda Yeni Denetim Sistemi: İç Denetim” adlı çalışmada, “iç denetim sisteminin temel sorunları: İDKK'nın mevcut yapısı, iç denetim ve teftiş görev ayrımı, dış denetim organının sistem içerisindeki konumu, iç denetim birim yönetimleri, özlük sorunları (bazı kamu idarelerinde görev yürüten iç denetçilerin eski görev unvanlarından (müfettiş, kontrolör gibi) daha düşük ücret almaya başlamaları, görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında iç denetçilerin sayılmaması, kanundaki “iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılamaz” hükmünün İDKK tarafından dar olarak yorumlanması, geçiş döneminde atanan iç denetçilerin sertifikalarının geçerliliği) olarak tespit edilmiştir (Güler, 2010: 149-152).

İl özel idareleri iç denetim sistemi üzerinde yapılan bir çalışmada; il özel idarelerinde görevli iç denetçinin az sayıda olması ve mevcut iç denetçilerin ağırlıklı olarak iç denetim kapsamı dışında yer alan soruşturma faaliyetini yürütmeleri, iç denetçilerin üst yöneticiye ulaşma konusunda sıkıntı yaşadığı, üst yöneticilerin iç denetçiye beklenen desteği göstermediği, alt ve üst kademe yöneticilerinin iç denetimi gerekli görmemesi nedeniyle iç denetime direndikleri sorunları da tespit edilmiştir (Koçak ve Kavakoğlu, 2010: 145, 146).

Başka bir çalışmada, 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinde İç Denetim Birimi Başkanlıkları kurulabileceği öngörülmekle beraber, teşkilat, personel istihdamı, kadro ve idari esaslar çerçevesinde bir başkan atanmadığından idari yapısı belirsiz, yönetimin yetki ve sorumlulukları net olmayan birimler kurulduğu ifade edilmiştir (Baykara, 2014: 54).

Yerel yönetimlerde iç denetim alanındaki sorunların ele alındığı bir çalışmada yerel yönetimlerde iç denetimin temel sorunları; üst yöneticilerin iç denetime ilgisizliği, iç denetçi kadrolarına atama yapılmaması, birimlerle iç denetimin işbirliği noktasındaki eksikler, iç denetimin anlaşılabilmesi, iç denetçilerin görev kapsamı dışında görevlendirilmeleri, teftiş ve iç denetim görev çakışması, iç denetimin bağımsızlığını etkileyen hususlar (iç denetçi atamasının üst yönetici inisiyatifine bırakılması, üst yöneticinin disiplin amiri olması, bazı kurumlarda iç denetçilere üst yönetici dışındaki yönetim kademesinden talimat verilmesi, bazı kurumlarda üst yöneticinin iç denetim raporlarına müdahale etmesi vb.), İç Denetim Koordinasyon Kurulunun yapısı, üst yöneticilerin müdahalesi ile öncelikli riskli alanlarda denetim yapılamaması, iç denetimle dış denetim arasındaki işbirliği eksikliği, bazı iç denetim raporlarının üst yöneticiye sunulmaması, iç denetim raporlarının izlenmesi ve İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilmesi hususunda kopukluk yaşanması, olarak değerlendirilmiştir (Yereli ve Ünal, 2014: 451-464).

“Mahalli İdarelerde İç Denetimin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği” adlı çalışmada; mahalli idare birimlerinde çalışan 82 iç denetçiye anket uygulanmış ve gelen cevapların değerlendirilmesi neticesinde; mahalli idarelerde iç denetimin üst yöneticilerce tam anlamıyla sahiplenilmediği ve sürecin tüm birimlerde aktif olarak uygulanmadığı sonucuna varılmıştır. (Bilge ve Daşkaya, 2015: 108). Çalışmada İDKK’nın, sistemdeki yeri ve rolünün etkin bir iç denetim için yeterli olmadığı, iç denetçilerin üst yöneticilere ulaşmada sıkıntı yaşadığı ve yeterince destek alamadığı, çözülmesi değerlendirilen sorunları iç denetçinin yönetime getirmesi ve çözümü için yöneticiyi zorlamasının üst seviye yöneticilerin denetimi kendilerine engel görmesine sebebiyet verdiği, iç denetim metotlarının sadeleştirilmesi ve teknolojiden faydalanma ihtiyacının iç denetçilerce ortaya konulmasının yanı sıra mevcut iç denetim sertifika sınıflandırılması sisteminin iç denetçilerin motivasyonlarını artırıcı olduğu ve motivasyonun ödül mekanizması ile daha da artırılmasını istedikleri belirlenmiştir (Bilge ve Daşkaya, 2015: 127-128).

“Üniversitelerde İç Denetimin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinde, 5018 sayılı Kanun’la kamuda uygulanması öngörülen iç denetim faaliyetinin devlet üniversitelerindeki etkinliğini araştırılması amaçlanmıştır. Üniversitelerde çalışan 72 iç denetçiye uygulanan anket neticesinde; üst yönetimin tutumu ile iç denetimin işleyişi arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki olduğu, iç kontrolün çalışan ve yöneticiler tarafından sahiplenilmediği, iç denetçilerin mesleklerine bakışları ile iç denetimin etkinliği arasında ortanın üstünde pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür (Öz, 2015: 142-143).

“İç Denetim Birimlerinin Kurumsal Yapısı ve İç Denetim Birim Başkanlarının Harcama Yetkisi” adlı çalışmada, 2014 yılında bütçe Kanunu eki “E Cetveli” nin 46’ncı maddesine konulan; “İdare bütçelerinde iç denetim hizmetleri için tefrik edilen ödeneklerin harcama yetkisi, iç denetim birimi başkanlığı kurulan idarelerde iç denetim birimi başkanı tarafından kullanılır” hükmünce bütçelerde özel kalem müdürlükleri altında yer alsa da iç denetim birimlerinin giderleri için konulan ödeneklerin harcama yetkisinin iç denetim birim başkanlarınca kullanılabildiği ancak iç denetim birim başkanlığı olmayan idarelerde ise, bu ödeneklerin harcama yetkisinin özel kalem müdüründe olduğu belirtilmiştir (Tekin, 2014: 24). İç denetim birimi başkanlıklarına harcama yetkisi verilmesi, 5018 sayılı Kanun’un 31’nci maddesindeki “bütçeyle ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisi harcama yetkilisidir” hükmü ile uyumlu olabilmesi için iç denetim birimlerine idarelerin kuruluş ve teşkilat kanunlarında yer verilmesi ve bütçelerde kurumsal kod verilmek suretiyle tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır (Tekin, 2014: 25).

“İç Denetimin Yapısal Ve İşlevsel Sorunlarının Türkiye’deki Üniversiteler Bağlamında Analizi” adlı çalışmada, iç denetimin işlevsel ve yapısal sorunları ele alınarak çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Üniversitelerde görev yapan 60 iç denetçiye uygulanan anket neticesinde; üniversitelerde akademik ve idari kadro ayrışması, kurum personelinin iç denetim sistemini benimsememesi, iç denetimin üst yönetici tarafından desteklenmemesinin iç denetimi olumsuz

etkilediği, üniversitelerde iç denetçi kadrolarının büyük oranda boş olduğu, iç denetçilerin üst yönetici yerine direkt İDKK tarafından atanması kanaatine iç denetçilerin çoğunluğunun sahip olduğu, İDKK ile iç denetim birimleri arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bayrakçı ve Demirel, 2017: 59).

“Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Başlıca Sorunların Tespiti: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada: Kamu kurumlarında iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde karşılaşılan başlıca sorunların tespiti ve hangi kurumlarda ne tür sorunların ön plana çıktığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kamu iç denetçilerine anket uygulanarak; iç denetimde genel bağımsızlık sorunu, iç denetimde fonksiyonel bağımsızlık sorunu, iç denetçilerin görev, yetki ve statüleri ile ilgili sorunlar, İDKK’nın kurumsal yapısı ile ilgili sorunlar, iç denetçilerin yetkinliği ve sayısı ile ilgili sorunlar, iç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar, raporlama ve dış denetimle ilgili sorunlar başlıkları altında iç denetimle ilgili sorunlar toplulaştırılmış ve kamu kurumlarının bütçe türlerine (genel bütçe, özel bütçe ve mahalli idare) göre hangi kurumlarda ne tür sorunların ön plana çıktığı ortaya konulmuştur (Karcioğlu ve Kurnaz, 2017: 67-88).

Üniversitelerde iç denetim uygulamalarında karşılaşılan sorunları ortaya koymayı amaçlayan başka bir yüksek lisans tezinde ise; üniversitelerde iç denetimin fonksiyonel bağımsızlığının tam sağlanmaması, iç denetçi atamalarının üst yönetici inisiyatifine terk edilmesi, bazı üniversitelerde iç denetim birimlerinin doğrudan üst yöneticiye bağlanmaması, denetlenen birimle doğan bulgu uyuşmazlıklarında üst yöneticinin keyfi hareket etmesini engellemeye yönelik yaptırım olmaması, denetim raporlarının İDKK’ya gönderilmemesinin yaptırıma bağlanmaması, İDKK’nın güçlü bir kurumsal yapısının olmaması, iç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması durumunda yaptırım öngörülmemesi, iç denetçilerin sürekli mesleki gelişim kapsamında yeterliliklerinin nasıl ve kim tarafından denetleneceğine dair yasal düzenleme bulunmaması şeklinde sorunların olduğu tespiti yapılmıştır (Yeltekin, 2018: 98-101).

“İç Denetim Etkinliğinin Performans Açısından Değerlendirilmesi: İç Denetçilerin Bakışıyla Kamu Üniversitelerinde Nitel Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, kurumsal performans açısından iç denetimin etkin olup olmadığının iç denetçilerin yaklaşımlarıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada seçilen kamu üniversitelerindeki iç denetçilerle görüşülerek iç denetimin etkinliğine ve sorunlarına yönelik tespit ve öneriler ortaya konulmuştur. İç denetçilerle yapılan görüşmelerde: İzleme aşamasının uygulanmamasının iç denetim faaliyetinin etkinliğinin tespitini engelleyeceği, görüşme yapılan bir birimde üç iç denetçi bulunmasına rağmen iç denetim birim başkanlığı kurulmaması ve bunun sorgulanmamasının, denetlenen birimlerin denetim alışkanlıklarının olmamasının denetime olumsuz yansıdığı, üst yönetimin desteğinin ve iç denetçilerin denetlenen birimlerle ilişkisinin iç denetimin etkinliği üzerinde etkili olduğu, görüşülen bir birimdeki üst yöneticinin iç denetim algısının olumsuz olmasının ve birim yöneticilerinin iç

denetim faaliyetini engellemesi durumunun söz konusu olduğu, bazı kurumlarda iç denetimin iç ve dış değerlendirmesinin yapılmadığı, denetim bulgularının ve önerilerin kabul görmesinin yönetsel performansa olumlu yansıyacağı, iç denetçi sertifikasyon süreçlerinde adalet sağlanarak her düzey sertifika için farklı bir ücret tarifesinin belirlenmesinin ve iç denetçilerin performans değerlendirilmesi yapılırken iç denetim raporlarının niceliksel değil niteliksel olarak değerlendirilmesinin iç denetimin etkinliğine olumlu yansıyacağı, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun konumu ve yapısının güçlendirilmesi ve Cumhurbaşkanlığı teşkilat yapısı içinde yer alması gerektiği, iç denetçilerin kurumların üst yöneticileri yerine İç Denetim Koordinasyon Kuruluna bağlı ve rotasyona tabi çalışması, iç denetçilerin mesleğe olan uyumlarındaki etkinlik için yardımcılık kavramının iç denetime dâhil edilmesi gerektiği, birim başkanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi ve boş olan iç denetçi kadrolarının doldurulması ve üst yöneticinin söz konusu kadrolara atama yapmasının zorunlu tutulması ile denetim plan ve programındaki onaylama inisiyatifinin kaldırılmasının iç denetimin etkinliğini artıracacağı, şeklinde görüşler ortaya konulmuştur (İşçi, 2019: 106-149).

İç denetimde merkezi uyumlaştırmanın rolünü 203 kamu iç denetçisine anket uygulayarak araştıran doktora tez çalışmasında; iç denetim faaliyetleri ile merkezi uyumlaştırma birimi arasında çift yönlü bir etkileşimin mevcudiyeti, üst yöneticisi atanarak gelen kamu idarelerindeki iç denetim faaliyetinin üst yöneticisi seçilerek gelen kamu idarelerindeki iç denetim faaliyetinden daha etkin olduğu, iç denetimin birçok sorununun yanı sıra İDKK'nın temel görevlerini (kamu idarelerinde iç denetim faaliyetlerini düzenleme, geliştirme, koordine etme, uyumlaştırma ve izleme) yerine getirmede yetersiz kaldığı belirlenmiştir. İç denetim faaliyetlerinin sorunlarının çözülerek etkinliğinin artırılması, iç denetim ile dış denetim arasındaki ilişki ve işbirliğinin geliştirilmesini sağlamak için merkezi uyumlaştırma birimi İDKK'nın kurumsal yapısı ve kapasitesinin artırılması önerilmiştir (Yılmaz, 2020: 239-240).

“İç Denetimin Faaliyetinin Yönetimi: Kamu Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı yüksek lisans tezinde çalışmanın amacı kamu iç denetim birimlerinin yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların tespiti ve çözüme yönelik önerilerin sunulması olarak belirtilmiştir. Çalışmada; kamuda iç denetim faaliyetlerinin planlama aşamasında bilgi teknolojileri ve performans denetimine yeterli ölçüde yer verilmediği, idari teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin bulunmadığı, yeterli düzeyde iç denetçi ataması yapılmadığından birçok kamu idaresinde iç denetim birimi başkanlığı kurulamadığı, iç denetim yöneticisi ile diğer iç denetçiler arasında herhangi bir yasal statü farkı ve özlük hakkı farkı olmadığı, iç denetim birimlerinin denetlenen birimler ile koordinasyon ve iş birliği yeterli düzeyde iken mali hizmetler birimi (Strateji Geliştirme Başkanlığı), Sayıştay ve Teftiş Kurulu Başkanlığı ile koordinasyon ve iş birliğinin yeterli seviyeye ulaşmadığı, iç denetimin denetimini oluşturan KGGP uygulamaları kapsamındaki dönemsel gözden geçirme faaliyetinin bütün kamu idarelerinde etkili bir şekilde yürütülmediği, dış

değerlendirmelerin ise yaklaşık yedi yıldır gerçekleştirilmediği belirlenmiştir (Özyurt, 2021: 132-153).

“5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Kapsamında İç Denetim Faaliyetinde Şeffaflık: Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri” başlıklı doktora tezinde, KMYKK kapsamında yapılan iç denetim faaliyetinin, uygulamada YKY ve yönetim anlayışının gerektirdiği ölçüde şeffaf olup olmadığı ele alınmaktadır. KMYKK gereği yürütülen iç denetim faaliyetinin uygulamada YKY ve yönetim anlayışının gerektirdiği kadar şeffaf olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İç denetim faaliyet sonuçlarının, sınırları iyi belirlenerek şeffaflık kapsamında kamuoyu ile paylaşılmasının doğru olacağı, iç denetim faaliyetinde şeffaflığın sağlanması konusunda iç denetim biriminin teşkilatlanması ve hizmet sunumuna ilişkin sorunların çözümü için Türk kamu yönetiminde bir zihniyet dönüşümünün gerekli olduğu ve bu sürecin en önemli araçlarından birinin eğitim olduğu belirtilmiştir (Ekmekçi, 2021: 183-184). Kamu İç Denetim Rehberi’ndeki; üst yöneticinin iç denetim biriminin görüşüne katılmayıp, denetlenen birimin görüşüne katılması durumunda, iç denetim faaliyeti kapsamında ortaya çıkan “bulgu” hiçbir şekilde iç denetim raporunda yer almamaktadır düzenlemesinin görevlerini her türlü müdahaleden uzak, serbest ve uluslararası standartlara uygun şekilde yapması gereken iç denetçiler için iç denetim raporlarına müdahale anlamı taşıdığı ve sorun oluşturduğu belirtilerek Kamu İç Denetim Rehberi’ndeki ifadenin, Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre düzeltilmesi ve İDKK’nın uygulama birliğini sağlaması gerektiği belirtilmiştir (Ekmekçi, 2021: 182).

Kamuda iç denetimin sorunlarına yönelik çalışmalar incelenerek yapılan başka bir çalışmada, Türk kamu yönetiminde kamusal denetime ilişkin temel kanuni düzenleme bulunmaması, iç denetim-teftiş görev ve yetki ayrımı olmaması, İDKK’nın yapısı ve çalışmasında sıkıntı olması, iç denetçi kadrolarındaki doluluk oranındaki düşüklük, bazı kurumlarda iç denetim plan ve programlarının üst yöneticiler tarafından onaylanmaması, iç denetçi ataması yapılmaması, iç denetime direnç gösterilmesi, iç denetçilerin mesleki gelişimlerinin desteklenmemesi ve özlük haklarındaki sorunların kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu ve geleceğe bakışını olumsuz etkilediği belirtilerek Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra da iç denetimin sorunlarına yönelik bir düzenleme yapılmadığı tespit edilmiştir (Uzun ve Usta, 2021: 38).

Kamu iç kontrol sistemi üzerinde iç denetimin etkisi konusunda, 127 kamu iç denetçisine anket uygulanarak yapılan bir çalışmada, kamu iç denetçilerinin, iç kontrol sistemindeki başarısızlık nedenini yüksek oranda iç kontrol merkezi uyumlaştırma birimi ile iç denetim merkezi uyumlaştırma biriminin yapısı ve işleyişindeki sorunlara bağladığı, iç denetimin bağımsızlığı ve statüsü konusundaki sorunlar ile iç kontrol standartları ve iç denetim standartlarının doğru ve tam uygulanmamasına ilişkin sorunları da önemli buldukları, başarılı ve etkin iç denetimin iç kontrolün varlığını güçlendirdiği yönünde kanaatleri olduğu belirtilmiştir (Çiçek ve Tolun, 2022: 97).

Türkiye’deki 129 devlet üniversitesinin kurumsal web sitelerinin incelenerek “iç denetim” anahtar kelimesi için içerik analizinin uygulandığı çalışmada, iç denetim birim linki bilgisi, yönerge bilgisi, iç denetçi sayısı bilgisi, iç denetim mevzuat bilgisi ile iç denetçi görev ve yetki bilgisi düzeylerinin üniversitelerin hizmet sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bilgilere ulaşıyor olmasının iç denetimin uygulandığına dair oluşturduğu olumlu algı, kamusal şeffaflık ve dijital dönüşümün gereği açısından önemi vurgulanmış ve üniversitelerde iç denetim faaliyeti üzerine daha fazla bilimsel araştırma yapılması önerilmiştir (Şimşek ve Gökçen, 2023: 173-197).

“Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetimin Bakanlık Teşkilatlarında Uygulanmasına Yönelik Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde, bakanlıkların merkezi teşkilatlarında görev yapan 72 kamu iç denetçisine anket uygulanarak yapılan çalışmada, iç denetimin uygulanma biçimi ve etkinliği hakkında bilimsel bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde; Türk kamu yönetiminde iç denetimin gelişme aşamasında olduğu, kamu idarelerinde henüz beklenen etkiyi gösteremediği, personel açısından eksiklerin bulunduğu, yasal düzenlemelerin daha güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır (Köseoğlu, 2023: 224).

İç Denetim Koordinasyon Kurulu verileri üzerinde doküman analizi yöntemi kullanılarak yapılan başka bir çalışmada, iç denetimin kamu kurumlarında kurulması ve kurumsallaşması yönünde önemli ölçüde mesafe alındığı ancak iç kontrol yönetiminin henüz aynı oranda kurumsallaşmadığının gözlemlendiği belirtilerek iç denetimin gelişimine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin kurulmasında iç denetimin danışmanlık yapması, mahalli idareler başta olmak üzere kamu idarelerine yeterli sayıda iç denetçi ataması yapılması, iç denetim birimlerinin idari teşkilat şemalarındaki yerlerinin belirlenmesi, iç denetçiler için İDKK’nın ortak eğitimler ve çalıştaylar düzenlemesi, uluslararası geçerliliği olan sertifikaların teşvik edilmesi, İDKK’nın öncülük ve koordinasyon fonksiyonunun öne çıkarılarak kurumsal bağımsızlığının güçlendirilmesi, Kalite Güvence Geliştirme Programı kapsamında dış değerlendirmelerin yapılması, 5018 sayılı Kanun’la iç denetçilere verilen görev ve yetkilerin diğer denetim ve teftiş birimlerinin görevlerinden ayrı tutulması, İDKK tarafından “mali denetim rehberi” hazırlanması önerileri getirilmiştir (Akbulut ve Akyol, 2023: 150-151).

Kamuda iç denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı’nın (KGGP) uygulanma düzeyini araştıran başka bir çalışmada, İDKK web sitesinde yer alan 2012-2022 yıllarına ait Kamu İç Denetim Genel Raporları analiz edilmiştir. Çalışma neticesinde; İDKK tarafından dış değerlendirme çalışmasının iki yıl için sınırlı sayıda idareyi kapsayacak şekilde yapıldığı, KGGP kapsamında iç değerlendirmenin az sayıda idare tarafından uygulandığı tespit edilmiş, zorunlu olmasına rağmen KGGP uygulanmamasının kamu iç denetim sistemini zayıflattığı, kalitesinin güvence altına alınmasını ve geliştirilmesini engellediği görüşüne ulaşılmıştır (Usta ve Uzun, 2024: 48).

1.3.2.3. Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimin Sorun Alanları

Kamuda iç denetimin sorunlarına yönelik yapılan literatür taramasında, çalışmalarda büyük oranda aynı sorunlara ulaşıldığı görülmüştür. Spesifik bir konuda veya sadece bir kurum veya sadece aynı bütçe türüne sahip kurumlarda yapılan çalışmalarda ise iç denetimin ana sorunlarının yanı sıra daha spesifik veya o bütçe türüne özel farklı sorunların da tespit edildiği görülmüştür. Örneğin; Bilge ve Daşkaya (2015) tarafından yapılan çalışmada mahalli idarelerde iç denetçilerin üst yönetime ulaşmada sorun yaşaması, Güler (2010) tarafından yapılan çalışmada görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında iç denetçilerin sayılmaması gibi spesifik sorunlar da tespit edilmiştir.

Literatür taraması neticesinde iç denetimin ana sorunlarının; iç denetçilerin bağımsızlığına ilişkin; görev, yetki ve statülerine ilişkin; özlük haklarına ilişkin; iç denetçilerin sayısı, yetkinliği ve iletişime ilişkin; İDKK'nın çalışması, kurumsal ve idari yapısına ilişkin; çalışma ortamına ilişkin olmak üzere altı ana sorun başlığı altında toplanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Altı ana sorun başlığının alt bileşeni spesifik sorunlar da aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulmuştur:

- İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar: Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması, organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması, iç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim çalışmalarına müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi, iç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması, iç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi.
- İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar: İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması, iç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması, mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması, KGGP'nin uygulanmaması, geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı.
- İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar: İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları, iç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması, iç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi, iç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması, Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmaması.
- İDKK'nın çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar: İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi, İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı, ayrı tüzel kişiliğinin olmaması,

yeterince faal olmaması, görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi.

- İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar: Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği, iç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe sahip olmaması ve iç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması, iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması, iç denetçilerle üst yönetim ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim sıkıntısı, dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması.
- Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar: Gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması, çalışma ortamının temizliği ve rahatlığının sağlanmaması, birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği.



İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜTÜR VE UYGULAMADA KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONU

Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımı yapıldıktan sonra kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılan motivasyon teorileri ile iş motivasyonu hakkında bilgiler aktarılmıştır. Sonrasında iş motivasyonu ile kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu konularında literatürde rastlanan çalışmalara ayrı başlıklar altında yer verilmiş, son olarak da kamuda iç denetimin sorunları ile iç denetçilerinin iş motivasyonu arasındaki ilişkiden bahsedilmiş ve bölüm sonlandırılmıştır.

İnsan doğasının karmaşıklığı nedeniyle motivasyonun bazı öğeleri çalışanın içsel koşullarından bazıları dışsal koşullardan kaynaklı olmakta, bazı motivasyon öğeleri rasyonel/bilişsel karar vermeyi içerirken bazıları duygusal karar vermeyi içermekte ve bilim insanları tarafından geliştirilen çok sayıda motivasyon kuramından hiç biri insanları motive etmek için tek başına yeterli olmamaktadır (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017: 146). Çalışmanın amacı kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyinin araştırılması olduğundan çalışmada motivasyon teorileri bazında karşılaştırma/kıyaslama yapılmadan genel olarak motivasyon teorileri hakkında bilgi aktarılmıştır.

2.1. Motivasyon

“Motivasyon” kelimesinin Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te, Fransızca “motivation” kelimesine dayandığı, “isteklendirme” ve “güdüleme” şeklinde iki ayrı anlama geldiği belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr>). Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru sürekli şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Ergül, 2005: 69). Motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici temel özelliklerine sahip güçtür (Eren, 2000: 490). Bu anlamda motivasyon insanları belli bir hedefe yönelten, harekete geçiren, hedefe ulaşma isteğini devam ettiren bir güç/kuvvet olarak tanımlanabilir. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay olmadığı gibi, bir örgütteki motivasyon araçları, başka bir örgütte motivasyonu sağlamayabilmektedir (Eren, 2000: 507). Hem kişisel tatmin sağlayan, hem de işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan başlıca motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, işin çekiciliği, işin yapılmaya değer olması, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama

saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemidir (Eren, 2000: 507-517).

Bilimsel perspektifte motivasyonu açıklamak için birçok kuram öne sürülse de insan doğasının çok yönlülüğünün bir sonucu olarak motivasyonu kavramsallaştırmak için tekil kuramlardan faydalanmak yeterli olmayacaktır (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017: 146). Bu yönüyle motivasyon kuramlarına mutlak doğrular olarak bakılamasa da kuramların çizdiği perspektifin bilimsel ve uygulamada pratiğe sunduğu faydaların önemi yadsınamamaktadır (Ergül, 2005: 69).

2.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili ilk çalışmalar, Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından başlatılmış, insanı bir üretim faktörü ve makine gibi görerek sosyal ve psikolojik yapısını önemsememişlerdir (Yapar, 2005: 27). Alman sosyolog Weber de bürokrasi yaklaşımında etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarıp örgütü çevresinden soyutlanmış kapalı sistem olarak ele almış, örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabileceğini savunmuş, bireyi makinenin dişlileri gibi görmüş ve kurallara uymaya zorlamıştır (Şahin, 2004: 530).

Motivasyonu etkileyen faktörler literatürde içsel motivasyon faktörleri ve dışsal motivasyon faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon, bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden haz duyması, doyum alması iken dışsal motivasyon, bireyin yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 293). Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon birbirleriyle ilişki halinde olup iş görenler dışsal olarak motive olabildiği gibi içsel olarak da motive olabilir ve dışsal motivasyon içsel motivasyonu artırabilir. (Aslan ve Doğan, 2020: 296).

Hem içsel, hem de dışsal faktörler üzerinde duran McGregor'un X ve Y Teorisi'nde; yöneticinin personelden daha yüksek verim alması için birbirinden ayrı iki varsayım X teorisi (geleneksel yönetme ve denetleme görüşü) ve Y teorisi (kişisel amaçların ve işletme amaçlarının birbiriyle bütünleştirilip, kaynaştırılması görüşü) ortaya konulmuştur (Yapar, 2005: 30-32). X teorisi motivasyonda insan davranışlarını dıştan kontrol ederek insanları itaatkar tepki göstermeyen, söyleneni aynen uygulayacakları koşulları oluşturmayı, buna karşılık Y teorisi ise motivasyonda, kendi kendini kontrolü ve kendine yön vermeyi esas almaktadır (Şahin, 2004: 533). McGregor, X teorisinin ekonomik kriz döneminde Y teorisinin ise; insana serbestlik veren dönemde kabul gördüğünü, insanlara davranışlarında serbestlik tanınmasını ancak davranışların kontrol edildiği izlenimini de verilerek kendi kendilerini kontrol etmelerinin sağlanmasını, etkin ve başarılı bir yönetimin Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebileceğini, Y teorisinin insanın sahip olduğu

potansiyelin gerekli ortam oluşturularak geliştirilmesini esas alarak danışmacı bir yönetim tarzı ile kişinin işletme amaçlarına motive olmasını sağlayacağını savunmaktadır (Yapar, 2005: 30-32).

Lock, iş görenlerin işlerindeki başarısında kişisel amaçlarının büyük önemi olduğunu, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve tepkileri, kişilerin amaçlarına uygun algılama ve yargılamasına bağlamaktadır (Eren, 2000: 520). Lock'un Amaç Teorisinde çalışanı motive etmede kullanılacak amaçların doğru belirlenmesi gerektiği, adil ve ulaşılabilir bir şekilde belirlenmediği takdirde tatminsizliğe ve düşük performansa yol açacağı belirtilmektedir (Semenci, 2005: 39).

İnsanı ekonomik bir varlık olarak ele alan geleneksel motivasyon teorileri, personele aşırı olmayan fakat motive edecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işini koruma güvencesinin verilmesini, ekonomik motivasyonların özendirici ve daha çok çalıştırıcı etkisini savunurken, çağdaş teoriler, ekonomik motivasyonların tek başına fazla bir önemi olmadığını savunmaktadır (Yapar, 2005: 28, 29). Motivasyonun niteliğini açıklamaya çalışan birçok teori geliştirilse de motivasyon teorilerini insanın güdülenmesinin nedenlerini ve içeriğini araştırarak insanın gereksinimlerini bulmaya çalışan içerik (kapsam) teorileri ile güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını, güdülenme sürecinin niteliğini araştıran süreç teorileri olarak iki başlıkta toplanabilir (Ergül, 2005: 69). Makineleşme ve otomasyon personelin çalışma alışkanlıkları, gelenekleri ve ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkide bulunurken bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen içsel motivasyona (kişinin istek ve arzularına) önem veren kapsam teorileri ve dışsal motivasyona (ücret, işte ilerleyebilme ve kişinin isteklerine) önem veren süreç teorileridir (Yapar, 2005: 28, 29). Kapsam teorileri sadece kişileri motive eden etmenleri araştırmaya yönelerek, davranışlara etkileri ve işleyişleri konusunda yeterli bilgi vermemektedir (Eren, 2020: 528). Süreç teorileri ise kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almakta ve farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduğunu, ancak davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmaktadır (Eren, 2020: 528).

Kapsam Teorilerinin başlıcaları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı-Güç Teorisi, Süreç Teorilerinin başlıcaları ise; Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramıdır (Küçüközkan, 2015: 101-109). Kapsam teorileri kişinin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırmakta ve içsel faktörlere önem vermekte iken süreç teorileri dışsal faktörlere önem vermekte ve bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018: 1560).

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde durarak sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelerek iş tatmini ve harcanan çaba ile ilgili iken süreç teorileri ise davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde durarak, kişisel farklılıkların iş tatminindeki önemini ele alarak, harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir ve davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır (Küçüközkan, 2015: 101-109).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre, insanların birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir (Küçüközkan, 2015: 102-103). Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilmektedir (Eren, 2020: 496). 1. sırada “fizyolojik ihtiyaçlar”, 2. sırada “güvenlik ihtiyaçları”, 3. sırada “sosyal ihtiyaçlar”, 4. sırada “saygınlık ve değer ihtiyacı”, 5. sırada “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” olmak üzere sıralanan ilk üç ihtiyaç temel ihtiyaçlar, 3. ve 4. sıradaki ihtiyaçlar tamamlayıcı ihtiyaçlardır (Küçüközkan, 2015: 102-103). İhtiyaçlar sayılan sıraya uygun olarak ortaya çıkmakta ve insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlenmektedir (Eren, 2020: 499). İnsan öncelikle fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecek, ihtiyacın giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altına alacak ve tatmin edilen ihtiyaç, davranışlar için güdü olmaktan çıkacaktır (Küçüközkan, 2015: 102-103). Diğer yandan insan, aniden tatmini kesilen bir alt kademe ihtiyacını bütün şiddetiyle yeniden tatmin etmek isteyecek, bunun için diğer bazı ihtiyaçlarından fedakarlık edecektir (Eren, 2020: 500). İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğundan var olan ihtiyaçlar tatmin edildikçe ortaya yeni ihtiyaçlar çıkacağından tamamıyla da tatmin olmuş bir insan bulunmamaktadır (Eren, 2020: 499). Maslow'un görüşleri örgüt ölçeğinde dikkate alındığında tatmin edici bir ücret alamayan bir çalışandan yaratıcı fikirler beklemenin mümkün olmayacağı, işyeri güvenliği sorunu bulunmayan ve tatminkar ücreti olan çalışanın ise örgütle bütünleşeceği değerlendirilebilir (Şahin, 2011: 79).

Alderfer, ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi yaklaşımında Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak ve basitleştirerek oluşturduğu üç grup ihtiyaçtan söz etmektedir. Bunlar: 1- varolma ihtiyaçları, 2- ilişkisel ihtiyaçlar, 3- gelişme ve büyüme ihtiyaçları olup bir alt grup ihtiyacı tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilememekte, hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesinin yanı sıra üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürmektedir (Küçüközkan, 2015: 103-104). Alderfer'in varoluş ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacına, ilişkisel ihtiyaçlar aidiyet ile sevgi ihtiyacına, gelişme ihtiyaçları da statü ve saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018: 1561). ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak

ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Küçüközkan, 2015: 103-104). Maslow'un teorisinde bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçilemezken ERG Teorisinde iki farklı ihtiyaç aynı anda karşılanabilmekte, ihtiyaçlar kültürel özelliklerden kaynaklı farklılaşabilmekte ve çevresel değişkenler önem arz etmektedir (Ulukuş, 2016: 250).

Herzberg Modeli olarak bilinen "çift faktör" teorisine göre işyerinde işgörenin kötümserliğine yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu eden ve işyerine bağlayan teşvik edici ya da doyuma ulaştıran etmenler birbirinden ayrılmalıdır (Eren, 2000: 504). Çünkü, işyerinde belirli unsurlar doyuma katkı sağlarken bu unsurların yokluğu durumu nötr olup duyumsuzluğa sebep olmamaktadır (Küçüközkan, 2015: 104). Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde, iş görenin örgütte sağlıklı bir şekilde çalışması için gerekli, varlığı bireyi motive etmeyen ancak yokluğu iş göreni kötümser kılan ve işinden bıktıran hijyen faktörleri (şirket politikası, yönetim, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve özel hayata saygı gibi) ile işyerinde iş göreni mutlu kılan, doyum sağlayan, işyerine bağlayan, özendirici, işin içeriği ile ilgili güdüleyici (başarı, tanınma, eğlenceli, ilginç ve mücadeleci görevler, işi zenginleştirme, terfi imkânı gibi) etmenler birbirinden ayrılmalıdır (Küçüközkan, 2015: 104-105). Hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin sebep olduğu tatminsizlik işgörenin işinde amirlerinden ve işletmeden soğumasına ve nefret etmesine yol açacaktır (Eren, 2000: 505). Herzberg'e göre yönetim, çalışma ortamında güdüleme araçlarını kullanma şansını yaratabilecek bir örgütlenme yoluna gitmeli, özellikle işin zenginleştirilmesine önem vererek çalışanın gözünde işi daha anlamlı hale getirmeli, çalışanın ruhen ve kalben işine daha fazla bağlanmasını sağlamalıdır (Küçüközkan, 2015: 104-105). Hijyen faktörlerdeki artışlar işgöreni özendirmeyecek, işgöreni teşvik etmek için hijyen faktörler sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan faktörler işgörenin motivasyonunda rol oynayacaktır (Eren, 2000: 505). Ücretin motive edici faktörlerde en alt seviyede değerlendirilmesi, gelişmiş ülkelerdeki hijyen faktörlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için motive edici olabilmesi, bireylere göre hijyen ve motive edici faktörlerin değişebilir olmasının göz ardı edilmesi, ekonomik ve sosyokültürel farklılıklar çift faktör teorisine eleştiri olarak getirilse de çift faktör teorisi Maslow'un teorisini çalışma hayatına uygulanabilir hale getirmiştir (Ulukuş, 2016: 251).

Başarı-Güç Teorisi sahibi McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı (bireyin başarıya verdiği önem), bağlılık (başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme) ve güçlülük (başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma) ihtiyacı olarak üçe ayırmakta, personelin ihtiyaçları belirlenebilirse, personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilerek bireyin ihtiyacına uygun bir işe yerleştirileceği ve bireyin, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabileceği, başarı güdüsü yüksek bireylerin sıklıkla lider rolünü benimseyerek üst düzey yöneticilik konumlarına yükseldiklerini ortaya koymuştur (Küçüközkan, 2015: 105). McClelland, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaç ve güdülerinden en

çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir (Eren, 2000: 517). Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan güçlüklerin ortadan kaldırılması amacıyla; makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirilmeli, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmeli, ödül ve terfi sistemleri geliştirilmelidir (Eren, 2000: 518-519). Diğer kapsam teorilerinden farklı olarak Başarı-Güç Teorisi, başarma, güçlülük ve bağlılık ihtiyaçlarının doğuştan değil hayat boyunca öğrenilebilir olduğunu savunmaktadır (Ulukuş, 2016: 251).

Kapsam teorileri bireysel farklılık olmaksızın tüm insanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirebilecek bir işyeri aradıkları hususlarında birbirlerine yaklaşmakta, bir taraftan tüm çalışanların birbirine benzediğini kabul ederken diğer taraftan insanlara ilişkin her bir teori farklı yol ve yöntemler önermektedir (Eren, 2020: 527). En iyi yol yaklaşımları ancak belirli koşullarda geçerli olmasına rağmen, kapsam teorileri, bir işyerindeki tüm görevlerin birbirinin benzeri olduğunu kabul etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmakta ve diğer görüşlere karşı çıkmaktadır (Eren, 2020: 527).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre motivasyon kaynakları bireyin ihtiyaçlarıyla ilgili olup içsel kaynakları, McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı'na göre başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı bireyin içsel kaynakları, Alderfer'in ERG Kuramı'na göre var olma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı bireyin içsel kaynaklarıdır ve bu kaynaklarla içsel motivasyonun sağlanacağı söylenebilir. (Aslan ve Doğan, 2020: 294). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre de içsel faktörler tatmin sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önlemekte ve dışsal motive edici faktörlerle dışsal motivasyon sağlanarak iş görenlerin tatminsizliği önlenabilir ve içsel motivasyonu sağlanabilir (Aslan ve Doğan, 2020: 294). Bu çalışmada, kamuda iç denetimin sorunlarının kapsam teorileri bakış açısı doğrultusunda iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyen içsel faktörlere etkisine de odaklanılacaktır.

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargılarına sahip olduğu görüşüyle, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini incelemiştir (Eren, 2000: 528). Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olup ihtiyaçlara ilaveten pek çok dışsal faktörün de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynadığını savunmaktadır (Erdem, 1998: 53).

Süreç kuramlarından ilki olan Wroom'un Beklenti Teorisinin ilk varsayımı; davranışa neden olan faktörlerin bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullarla belirlendiği; ikinci varsayımı, her insanın diğerlerinden farklı ihtiyaç, istek ve amacı olduğu; üçüncü varsayımı, insanların arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış şekillerinden algılarına göre seçim yapma durumunda

olduklarıdır (Eren, 2000: 528). Vroom'un Beklenti Teorisine göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olup teori, değerlik (kişinin sonuç için biçtiği paha), yararlılık (bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşma yararlı görülüyorsa örgütün hedefinin değerli görülmesi, örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişki) ve beklenti (örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişki, çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağı inancı, beklentisi) kavramları etrafında oluşmakta, kişi çaba gösterdiğinde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa, örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu çabaya değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonunun yüksek olacağını savunmaktadır (Küçüközkan, 2015: 106, 107). Araştırmaların, iş tatmininin değil bir işten beklenen ümit ve ödüllerin başarıyı sağladığını, bireylerin değer verdikleri ödülleri sağlayacağını düşündükleri meslek ve görevleri seçtiklerini ve sürdürdüklerini göstermesi teorisinin güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2000: 536). Teoriyi bilen yönetici, iş görenlerin gelecekteki beklentilerini anlamalı, görevi başarmaları için yeterli eğitim imkânı sunmalı, başarı için örgütsel engelleri kaldırmalı, başaracaklarına dair güven duygusu aşılmalı ve performans ödül ilişkisi kurulmalıdır (Erdem, 1998: 55). İnsanların en iyisini bulana kadar tüm alternatifleri araştırmaması, çoğunlukla bulduğuyla yetinmesi, herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetlerinin zaman içerisinde değişmesi teorisinin zayıf yönü olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2000: 536).

Wroom'un kuramını, Lawler ve Porter bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak geliştirmişlerdir (Eren, 2000: 536). Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulayarak kişinin sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve kendisini doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdüleneceğini, ancak çabanın, performansı doğrudan etkilemeyeceğini, zira yetenek, karakter, rol algısının, performans ile çaba arasındaki ara değişkenler olduğu ve kişi istediği kadar gayret etse de, eğer yeteneği, nitelikleri ve rol algısı uygun değilse performansının yükselmeyeceğini, iş görenin işinden doyum sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesinin yeterli olmadığı, iş görenin, örgütte ortaya koyduğu performans sonucunda elde ettiği ödülü adil olarak algılamazsa ortaya tatminsizlik çıkacağı, aynı zamanda iş görenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde tanımlanmaması, yetki ve sorumlulukların tam belirlenmemesi durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyecek rol çatışmalarının varlığını da ortaya koymaktadır (Küçüközkan, 2015: 107). Teori, bir örgütte düşük başarılı ancak aradığını bulmuş işgörenlerin yanında yüksek başarılı ancak beklentisine uygun ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır (Eren, 2000: 537). Bu modelde ödülün olasılığına ve değerine göre gayretin ve motivasyonun derecesi dikkate alınmaktadır (Erdem, 1998: 55). Teoriyi bilen yönetici iş göreni kendisinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutmalı, rol çatışmalarını minimuma indirmeli, iş görenlere verilen ödül düzeylerine, içsel ve dışsal ödül türlerine dikkat etmelidir (Erdem, 1998: 55).

Adams tarafından geliştirilen bilişsel sürece dayalı güdü teorisi olan hakkaniyet teorisi (ödül adaleti kuramı) güdülenmeyi, hakkaniyet kavramı ile açıklamaya çalışmakta, çalışanın elde ettiği sonuçlarla, gayreti arasında dengesizlik varsa veya kendisi gibi aynı işi gören diğerleri ile girdi (yeteneği, özellikleri, bilgi ve tecrübesi) – çıktı (ücret, statü, ikramiye, prim ve benzeri sosyal yardımlar) oranında eşitlik yoksa, kişinin algılamasına dayalı olarak hakkaniyetsizlik ortaya çıkmakta ve çalışan hakkaniyeti oluşturmaya gidebilmekte, eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu genellikle performansını düşürerek yapmakta, iş gören eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşmakta, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aramaktadır (Küçüközkan, 2015: 107-108). Bireylerin algı ve değerlemelerinin birbirinden çok farklı ve nesnel olmadığı göz önüne alındığında denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılsa da ödül adaletinde denge aramaya ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin azaltılması açısından önemlidir (Eren, 2000: 539). Teoriyi bilen yönetici, eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmeli ve iş görenin eşitsizliğe karşı göstereceği tepkiye ani ve sert cevaplar vermemelidir (Erdem, 1998: 56). Yönetici, personeli hangi faktörlerin yönlendirdiğini anlayabilirse, örgütün amaçlarına motive etme yollarını da bulabilecektir.

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda iş görenin işe yönelik çaba gösterdiğinde performansının yüksek olacağına dair beklentisinin olması ve gösterdiği performanstan dolayı ücret, prim, ek imkânlar, iyileştirilmiş çalışma koşulları ile ödüllendirileceğine dair bir değer biçmesi durumlarında, Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı'nda daha çok örgüt tarafından verilen dışsal ödüllerin eşit olarak verildiğinin düşünülmesi durumlarında, Eşitlik Kuramında bireyin aynı iş yerinde kendisi ile aynı seviyede başka bir meslektaşının çabası ve elde ettiği çıktı ödüllerinin beklenen düzeyde ve eşit olarak dağıtıldığını düşünülmesi durumlarında dışsal motivasyonun artabileceği söylenebilir. (Aslan ve Doğan, 2020: 295). Dışsal motivasyonun yüksek olması ve sürekliliği iş görenlerin yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum içerisinde olmasını sağlayarak içsel olarak da motivasyonlarını artıracaktır (Aslan ve Doğan, 2020: 295). Bu çalışmada süreç teorileri bakış açısıyla dışsal faktör olarak kamuda iç denetimin sorun alanlarının iş motivasyonu üzerindeki etkisi de ele alınacaktır.

2.3. İş Motivasyonu

İş motivasyonu örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2016: 3). Daha detaylı olarak iş motivasyonu; “personele ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusuna cevap aranması, bir ya da birden çok insanı, belirli bir amaca doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabalar toplamı, harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici özellikleri içeren güç olarak kavramsallaştırılmaktadır (Küçüközkan, 2015: 100). İş motivasyonu bireysel ve kurumsal performansın başlıca belirleyicisi olarak kabul görmektedir (Coşkun, 2015: 62).

İş yaşamında motivasyon, çalışanın iş performansı ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017: 144). Yapılan araştırmalarda çalışanların iş motivasyonu ile iş doyumunu, çalışanın işe ne kattığı ve işten ne ödül aldığı, iletişim, liderlik desteği, kültürel hususlar, psikolojik güçlendirme, yaşam memnuniyeti, duygusal tükenmişlik, işe bağlılık, işin anlamlılığı, işin sorumluluğu ve iş performansı arasında önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017: 146). İş yapmaya ve başarıya konsantre olmak için gerekli olan davranışlara kişiler motivasyon ile ulaşmaktadır (Aslan ve Cengiz, 2016: 29). İş görenlerin motivasyonunda dışsal faktörler ve içsel faktörler etkili olmakta, içsel motivasyonda kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontroller bulunmamakta ve içsel motivasyon, iş görenin kendi yeteneği ve işin doğası ile ilgili hususları içermektedir (Ertürk, 2016: 3). Dışsal motivasyon ise bireyin çevresinden gelen etkileri içermekte; arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği gibi faktörleri içeren sosyal motivasyon ve çalışanın performansına bağlı ücret alması, ikramiye alması, terfi etmesi, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgili örgütsel boyuttan oluşmaktadır (Ertürk, 2016: 3). İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark, davranışın nedeniyle ilgili olup içsel motivasyonda kontrol bireyin kendinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir (Yazıcı, 2009: 37).

Literatürde iş motivasyonunun dışsal, organizasyonel unsurlardan etkilendiğinin altı çizilmekte ve çalışan motivasyonunu artıracak çeşitli teknikler öne sürülmektedir. Organizasyonda insanların motivasyonunu sağlayacak araçlar; yönetime katılım, yetki ve sorumluluk devri, rekabet, etkin iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, takdir ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, eğitim olanakları başlıkları altında toplanabilir (Alan, 2006: 68-69). Bir başka çalışmada başlıca motivasyon teknikleri; ücret, ekonomik güvenlik, eğitim ve yükselme olanakları, çekici iş ve rekabet, yapılmaya değer bir iş verilmesi, statü ve değer, özel yaşama saygılı olma, karara katılma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, işlerin yeniden tasarımı olarak sıralanmaktadır (Ergül, 2005: 71-77). Öte yandan, dinamik bir varlık olan insanın ihtiyaçlarının da değişebileceği öngörülerek çalışanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve diğer ihtiyaçların farklı bağlamlarda ele alınabilmesi gerekmektedir (Şahin, 2004: 536). Sonuç olarak, uygulanması gereken motivasyon teknikleri bütün iş görenler için aynı olmayıp iş görenden iş görene farklılaşabilmektedir ve önemli olan insanların nasıl ve ne şekilde motive olabileceğinin öğrenilmesidir (Ergül, 2005: 71).

Organizasyon verimliliğini çalışan motivasyonundan ayrı tutmak gerçekçi görünmemekte ve bireyin içsel motivasyon kaynaklarına da atıf yapılmaktadır. Elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan işletmelerde en iyi koşullar sunulsa da bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir (Yapar, 2005: 8). Personelin motivasyonunda iş ortamı, arkadaşlık ve takım çalışması, kendini önemli addetme ve takdir edilme gibi faktörler en az maddi ödüller kadar önemlidir (Coşkun, 2015: 69). Örgütsel verimliliği yükseltmede motivasyon çok önemli bir kaynak olup motivasyon araçları yoğun kullanılarak iş görenlerin etkinliğinin yükseltilmesi verimliliği sağlayacak, güdülenmiş insan gücü, örgütsel

amaçlara ulaşılmadaki isabet derecesini de yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Yapar, 2005: 23). Bu yönüyle motivasyon hem organizasyonel imkânlardan etkilenen hem de organizasyonun işlerliğini etkileyen bir konumdur.

2.4. İş Motivasyonu Konusunda Yapılan Çalışmalar

Literatürde rastlanan çalışmalarda, iş motivasyonunun içsel ve dışsal faktörlerden etkilenebildiği, özel ve kamu sektöründe farklılaşabildiği, örgütten örgüte, çalışandan çalışana iş motivasyonunu etkileyen faktörlerin değişebildiği görülmektedir.

Göksel ve Ayan tarafından, kamu ile özel sektörde iş motivasyonu uygulamalarına yönelik yapılan araştırmada, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki iş görenlerin iş motivasyonu kaynağının belirlenmesi ve demografik özellikler ile iş motivasyonu boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır (Göksel ve Ayan, 2021: 2174-2187). Araştırma sonucunda; cinsiyet ve eğitim durumu ile demotivasyon ve özerk motivasyon alt boyutları arasında; sektör ile demotivasyon, kontrollü motivasyon ve özerk motivasyon alt boyutları arasında ve iş yerindeki konum ile kontrollü motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş iken medeni durumu ve toplam çalışma yılı ile iş motivasyonu boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kamu sektörü iş görenlerinin demotivasyon ve kontrollü motivasyon düzeyi özel sektör iş görenlerinden daha yüksek iken kamu sektör işgörenlerinin özerk motivasyon düzeyi özel sektör işgörenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Göksel ve Ayan, 2021: 2174-2187).

Semerci, Merkez Bankası örneğinde iş motivasyonuna yönelik yaptığı çalışmada; T.C. Merkez Bankası çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır (Semerci, 2005: 86-90). Bulgularda çalışanların başarı ihtiyacının ön plana çıktığı, başarı ihtiyacını ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarının takip ettiği, işi kaliteli yapma kriterinin daha fazla iş bitirme kriterine göre çalışanları daha fazla motive ettiği tespit edilmiştir. (Semerci, 2005: 86-90).

Çalışanların denetim odağı ile iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, İstanbul'da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışmakta olan 217 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmış ve iş motivasyonu ölçümünde: Mottaz J. Clifford tarafından 1985 yılında geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeğinden faydalanılmıştır (Uzunkoca, 2017: 42). Anket uygulanan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş motivasyonlarının cinsiyet, eğitim ve yaş demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı, evlilerin iş motivasyonlarının bekar olanların iş motivasyonlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür (Uzunkoca, 2017: 78).

Araştırma evreni olarak seçilen 9 üniversitede çalışan 240 akademisyene uygulanan anket neticesinde; üniversitelerde çalışmakta olan akademisyenlerin iş stres düzeyleri ile iş motivasyonlarının ilişkisi irdelenmiş ve araştırma sonucunda örgütlerdeki iş stresinin iş motivasyonuna negatif yönde bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Aslan ve Cengiz, 2015: 27, 30).

Çankırı'da 572 kamu çalışanına anket uygulanarak yapılan çalışmada; bireylerin örgütsel etik iklim algıları ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğu, olumlu örgütsel etik iklim algısının iş gören motivasyonunu hem pozitif yönde, hem de istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir (Öztürk ve Gökdeniz, 2023: 919).

X ve Y Kuşağı çalışanlarının çalışma yaşamındaki motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlayan bir çalışmada Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan X Kuşağı (1965-1979) temsilcisi 15 kişi ve Y Kuşağı (1980-1999) temsilcisi 15 kişi ile görüşmeler yapılmış, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma neticesinde; X ve Y Kuşağının, çalışma yaşamındaki motivasyonunu etkileyen öncelikli faktörlerde farklılıklar bulunması yanı sıra bazı hususlarda birleştikleri, ekonomik faktörlerin, çalışma ortamındaki anlayış, saygı ve hoşgörü gibi psikolojik yönler ile başarı, özerklik ve sorumluluğun X Kuşağının iş motivasyonunda öncelikli önemli olduğu, Y Kuşağının iş motivasyonunda ise ekonomik araçlar ile kariyer gelişiminin, esnek, rahat, samimi ve değer görülen çalışma ortamı ile çalışma ortamındaki güler yüz, anlayış, huzur gibi psikolojik yönlerin öncelikli önemli olduğu, ekonomik faktörlerin ise her iki kuşağın motivasyonunu azaltan ortak husus olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2021: 231-232).

Özel sektörde uygulanan motivasyon araçlarının kamuda uygulanabilirliğine yönelik bir çalışmada literatür taraması yapılarak kamu ve özel sektörde çalışanların motivasyonunu etkileyen hususlar tespit edilmiş ve mevzuattaki düzenlemelerle karşılaştırılmıştır. Çalışma neticesinde, Türk kamu yönetiminin çalışanlarını motive etmekte kullandığı araçların özel sektörden daha az olmadığı, personeli motive edeceği değerlendirilen ve özel sektörün sunmakta güçlük çekeceği pek çok düzenleme ve uygulamanın olduğu (maaşa ek olarak tanımlanan farklı adlardaki zam, yardım, tazminat vd. maddi ödemeler, lojman, servis, indirimli yararlanma, pasaport hakkı, pozitif ayrımcılık, iş güvencesi, ayrı soruşturma usulü, sosyal tesisler, yükselme olanakları, aile bütünlüğünün korunması, görev yeri değişiklik talep hakkı vd.), özel sektörde kullanılan motivasyon araçlarından bazı farklılıkları olsa da (kamu gelirlerinin harcanmasının kanunla yapılabilmesi vb.) kamu yöneticileri motivasyon araçlarını kullanma yönünde bilgilendirilip cesaretlendirildiğinde kamu personelinin motivasyon düzeyinin artacağı ve bunun kamusal faaliyetlerin etkinlik düzeyini artıracacağı değerlendirilmiştir (Arslan, 2018: 103-130).

Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı alanındaki literatürü tarayan bir çalışmada, kamuda çalışanların, özel sektörde çalışanlardan farklı iş motivasyonuna sahip oldukları, her çalışanı motive

eden faktörlerin farklı olduğu, kamu çalışanlarının sadece ücret ve maddi ödül gibi dışsal faktörlerle yönlendirilmediğini, kamu çalışanlarının her durumda kendi çıkarını düşünmediğini, sosyal olarak motive olabildiği ve içsel tatmine de çok değer verdiği belirtilerek, kuramın kamu yöneticilerine yol gösterme potansiyelinin olduğu değerlendirilmiştir (Coşkun, 2015: 68-70).

Türk kamu yönetiminde personel motivasyonu üzerine, Erzurum Bölge Adliye Mahkemesinin 106 personeline anket uygulanarak yapılan çalışmada; başarılı olmanın, işle ilgili bireysel inisiyatif almanın, alınan ücret miktarının erkek çalışanları daha çok motive ettiği, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla işle ilgili sorumluluk almaktan kaçındıkları, işin yapılmaya değer olduğuna erkek çalışanların daha çok inandığı, yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışlarının, fiziksel çalışma koşullarının, terfi olanakları, araç ve gereç yeterliliği, toplantı, seminer, eğitim faaliyetleri, yemek ve çay imkânlarının kadın çalışanları daha çok motive ettiği, başarıdan dolayı ödüllendirmenin hem kadın hem de erkek çalışanlar için önemli olduğu, daha çok dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunu artırdığı sonucuna varılmıştır (Yaman ve Duysak, 2020: 295-296).

Öte yandan literatürde çelişkili bulgular da yer almaktadır. Tül ve Çemberci tarafından Öte yandan literatürde çelişkili bulgular da yer almaktadır. Tül ve Çemberci tarafından yapılan ve denetim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve motivasyonlarının firma performansına olan etkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tül ve Çemberci, 2019: 306).

2.5. Kamu İç Denetçilerinin İş Motivasyonu Konusunda Yapılan Çalışmalar

İç denetimde iş motivasyonunu ele alan çalışmalar son yıllarda hız kazanmıştır. Uluslararası literatürde iç denetçilerin iş motivasyonunu inceleyen çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır.

Brezilya’da, iç denetçilerin çalıştığı bir şirkette, iç denetçi performansı ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran, araştırma evreni 110 kişiden oluşan, anket, görüşme, gözlem, dokümantasyon yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmada: “İş motivasyonu ve performans arasındaki ilişkinin direkt olarak oransal olduğu, bunun iş motivasyonu arttıkça performansın da artacağı anlamına geldiği, iş motivasyonunun; iş ortamına ilişkin etkinin ürettiği, yönlendirdiği ve sürdürdüğü eylemlerin olduğu bir durumu gösterdiği” sonucuna varılmıştır (Gunawan vd. 2021: 3013). Endonezya’da 39 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde anket yöntemiyle yapılan ve iç denetim, motivasyon ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan başka bir çalışmada; iç denetim, motivasyon ve çalışma ortamının çalışan performansını olumlu ve önemli ölçüde etkilediği kanıtlanmıştır (Bahtiar vd. 2021: 150). Nijerya’da literatür taraması ve doküman incelemesi yöntemiyle yapılan bir çalışmada da; iç denetçilerin yetkinliği, yönetim/paydaş desteği, iç denetçilerin bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile düzenleyici konuların iç

denetimin güvenilirliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tanımlanan dört faktörün iç denetim güvenilirliğini etkilediği sonucuna varılmıştır (Okodo, B.vd.: 2019: 53-54). Ürdün’de kamu sektöründeki iç denetim ve finans yöneticilerine uygulanan 117 ankete dayanan ve kamu sektöründe üst yönetim desteğinin, dış denetçilerle iş birliğinin, iç denetçilerin bağımsızlığının, iç denetim biriminin büyüklüğünün ve dışsal ödüllerin iç denetimin etkinliği üzerindeki etkisini araştıran çalışma sonucunda ise, iç denetim biriminin büyüklüğü dışındaki unsurların iç denetimin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, ücret memnuniyeti, terfi fırsatı, çalışma koşulları gibi çekici dışsal teşviklerin iç denetçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve en iyi sonuçları elde etmeleri yönünde motivasyonlarını artırmalarını sağladığı görülmüştür (Alqudah vd., 2023: 1-17).

İç denetim kamu sektöründe etkili bir şekilde uygulamak ve Irak hükümet kuruluşlarında kapsamlı iç denetim etkinliği modeli tasarlamak amacıyla Irak kamu kuruluşlarının tüm iç denetim personeli ve yöneticilerini kapsayan karma yöntemli (anket ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle veri toplanarak) çalışmada: iç ve dış denetçiler arasındaki iletişimin geliştirilmesinin, iç denetçilere yetki ve bağımsızlık verilmesinin, uzmanlaşmış insan kaynağı ve teknolojik kaynak sağlanmasının, yönetim desteğinin ve denetim planlarının geliştirilmesinin ve kurumsal kültürün güçlendirilmesinin iç denetimin etkinliğinin artırılmasında en önemli faktörler olduğu sonucuna varılmıştır (Shuwaili vd., 2023: 1-19). İç denetimin günlük çalışma yaşamında sunumu üzerine İsveç kamu sektörü kurumlarında iç denetçilerle yapılan 27 yarı yapılandırılmış görüşmeye dayalı analizde; iç denetçilerin kuruma/kurumdakilere kendilerini içeridekiler ve dışardakiler olarak sundukları, bir yandan bağımsızlıklarını korumak için mesafe oluşturmaya çalışırken bir yandan denetim sonuçlarını üretmek için yaklaşılmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda; iç denetçilerin iş yerinde kendilerine ilişkin izlenimleri (polis ve /veya danışman) yönetmeye çalışırken sürekli bir izlenim yönetimi oyunu uygulaması tavsiye edilmiştir (Eklöv ve Holmgren, 2024: 1-32).

Endonezya’da yerel yönetimdeki iç denetim sonucu ulaşılan bulguların kalitesi ile denetçi motivasyonu, denetim deneyimi, denetçi etiğinin ilişkisini araştıran ve bir eyaletin 30 iç denetçisine anket uygulanarak yapılan çalışma neticesinde, kaliteli denetim sonuçlarına ulaşmada denetim deneyiminin, denetçi motivasyonunun ve denetçi etiğinin önemli ölçüde etkili olduğu görülmüştür (Mahmud vd., 2024: 72-84). Endonezya’daki devlet üniversiteleindeki 126 iç denetçinin ankete katılımıyla yapılan ve iç denetçilerin karşılaştığı stres, iş yükü, sosyal destek gibi psikososyal faktörlerin iç denetim kalitesiyle ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, stres ve iş yükünün yüksekliği durumlarında iç denetim kalitesinin düşme eğiliminde olduğu, iç denetçilerdeki sosyal ilişki ve destek algısının iç denetimin kalitesiyle ilişkili olduğu, çalışma ortamı ve psikososyal koşulların iç denetimin kalitesi ve performansında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wulandari vd., 2024: 1-20).

Suudi Arabistan’da 79 kamu kuruluşunda çalışan 203 yönetici ve 239 iç denetçiye anket uygulanarak 2014 yılında yapılan bir çalışmada, iç denetim personelinin yetkinliği, iç denetim birimi büyüklüğü, iç ve dış denetçiler arasındaki ilişki, yönetim desteği ve iç denetim biriminin bağımsızlığı unsurlarının iç denetimin etkinliği ile ilişkisi incelenmiştir (Alzeban ve Gwilliam, 2014: 74-86). Araştırmada belirtilen 5 unsurun da iç denetimin etkinliğinin artırılmasında anlamlı katkıları bulunduğu, özellikle çok önemli bir motivasyonel unsur olan yönetici desteğinin hem yöneticiler, hem de iç denetçiler tarafından iç denetimin etkinliğinde en güçlü belirleyici olarak algılandığı anlaşılmıştır (Alzeban ve Gwilliam, 2014: 74-86).

Kanada kamu sektöründe çalışan 400 iç denetçiye anket uygulanarak 2019 yılında yapılan bir çalışmada, iç denetçilerin mesleki bağlanma, destek algısı ve örgütsel değişim süreçleriyle ilişkileri araştırılmıştır (Liston-Heyes ve Juillet, 2018: 423-445). İç denetçilerin kendilerini izole hissetmelerinin ve değişim sürecinde yeterince destek almamalarının motivasyonlarını olumsuz etkilediği, desteklendiklerinde ise değişime açık oldukları ve performanslarının arttığının gözlemlendiği ve motivasyonun örgütsel destek mekanizmalarıyla yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir (Liston-Heyes ve Juillet, 2018: 423-445).

Denetçilerin görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirmeleri için motivasyona ihtiyaçları vardır ve motivasyon denetçinin amaca ulaşmasında performansını destekleyen bir teşviktir (Furiady ve Kurnia, 2015: 329). Kosova Cumhuriyeti’ndeki kamu işletmeleri iç denetim birimlerinde anket uygulanarak yapılan çalışmada; denetçilerin denetim işlevini yerine getirme yeteneklerinin değerlendirilerek geliştirilmesi gerektiği, denetçilerin mesleki gelişiminin denetçiler için bir motivasyon olarak görülmesi gerektiği ve performans değerlendirmesinin kariyer gelişim programının bir parçası olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Vokshi ve Xhemajli, 2022: 164). Endonezya’da kamu muhasebe firması çalışanı denetçilerin çalışma deneyimi, yetkinlik, motivasyon, hesap verebilirlik ve tarafsızlıklarının denetim kalitesine etkisini inceleyen çalışma sonucunda; yetkinlik, motivasyon, hesap verebilirlik ve tarafsızlığın denetim kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Furiady ve Kurnia, 2015: 328). Ancak Jakarta İç Denetim Biriminde, denetçi yeterliliği, denetçi deneyimi ve uzaktan denetimin denetim kalitesi üzerindeki etkisini araştıran ve 30 katılımcıya anket uygulanarak yapılan başka bir çalışmada ise, denetçi motivasyonunun denetim kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ve motivasyonun denetçinin işini kaliteli yapması için itici bir güç olduğu teorisi yaklaşımı ile uyumlu olmayan sonuçlara da ulaşılmıştır (Saragi vd., 2022: 166-171).

Türkiye’de iç denetim özelinde iş motivasyonunu ele alan çalışma sayısı ise oldukça azdır. Literatür taramasında, Türkiye’de kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu konusunda yüksek lisans tezi ve doktora tezine rastlanmamıştır.

Kamuda iç denetimin faaliyetinin yönetimi, sorunları ve çözüm önerilerine yönelik yüksek lisans tezinde, iç denetimin etkinliğini ve katma değerini artıracak akademik çalışmaların önemi vurgulanarak iç denetim uygulamalarına yönelik yapılan araştırmaların Türkiye’de yeterli düzeyde olmadığı, motivasyon konusunda çalışma bulunmadığı belirtilmiş ve “Kamuda iç denetçilerin motivasyonunu etkileyen ve onları işten ayrılma kararına yöneltten unsurlar” araştırma önerileri içinde sayılmıştır (Özyurt, 2021: 140). Türkiye’de 1995-2018 dönemini kapsayan süreçte denetim alanında yazılmış, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenen ve erişime açık 128 doktora tezinin analiz edildiği bir çalışmada kamu denetimi/kamu denetçilerine yönelik yeterli sayıda tez çalışması olmadığı, denetim alanında yapılacak çalışmalarda kamu denetimi, bilgi teknolojileri denetimi ile kamu denetçilerinin ve iç denetçilerin niteliklerine, tutum, davranış ve algılarını etkileyen faktörlere ilişkin çalışmalar yapılmasının alanın gelişimine katkı sunacağı belirtilmiştir (Kaya, 2019: 572-573).

Kamu iç denetçilerinde tükenmişlik sendromu üzerine 2010 yılında yapılan bir araştırmada fiilen görev yapan 129 kamu iç denetçisine anket uygulanarak demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi) ile tükenmişlik sendromunun üç alt unsurunu oluşturan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissindeki noksanlıklar arasında farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır (Gökoğlu, 2010: 126). Çalışma neticesinde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu ile hizmet süreleri arasında, medeni durum ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir farklılık saptanmış, diğer demografik faktörlerle anlamlı farklılık saptanmamış ve kamu iç denetçilerinde bir tükenmişliğin yaşanmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gökoğlu, 2010: 129). Ancak kamu iç denetçilerinin sorunlarının, kamu iç denetçilerinin denetim mesleği hakkında düşündükleri eksikliklerin kamu iç denetçilerinde ileride bir tükenmişliğin yaşanabileceğine ışık tuttuğu vurgulanmıştır (Gökoğlu, 2010: 129).

Kamu İç Denetçilerinin motivasyonu konusunda, Bakanlıklardaki iç denetim birim başkanları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde yapılan çalışma neticesi düzenlenen makalede; iç denetim birim başkanlarının statüsünün (iç denetim birim başkanının üst yönetici onayı ile diğer iç denetçiler arasından atanması, yasal statüsü ve özlük haklarının bulunmaması), iç denetimin kurumdaki yeri (iç denetimin kurum içi bağımsızlığın sağlanacağı bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir), yönetici desteği (üst yöneticinin iç denetimle ilgili bilgisi ve desteği denetimin etkinliği ve motivasyon üzerinde doğrudan etkilidir), teşkilat kararnamesinde iç denetim biriminin yer almaması (Kurumların yapılarını gösteren kararnamede iç denetim birimlerinin yer almaması iç denetim birimini önemsiz gösterip sorgulatmakta, bağımsız bütçe kullandırmamakta), iç denetçilerin kariyer yolu (özlük hakları açısından farklılıkları ihtiva etmediğinden motive edici değildir), kültürel yapı (denetime soğuk bakılması, iç denetimin yaptırım gücünün olmaması), teftiş kurullarının yapısı ve ilişkisi (teftiş kurulu olan kurumlarda ikili bir denetim yapısı, çatışma ve algısal sorunlara sebebiyet) , ilk iç denetçilerin müfettiş veya kontrolör kökenli olmaları (iç denetim için gerekli zihinsel dönüşümün yaşanmaması nedeniyle doğru iç denetim algısı oluşamaması) gibi

hususların iç denetçilerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiştir (Yıldız ve Yılmaz, 2020; 190-212).

Kamu iç denetçilerinin iş tatmin düzeylerine yönelik bir çalışmada, kamuda çalışan iç denetçilerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler ile bu faktörlerin iç denetçilerin özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amaçlanmıştır (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 50). Çalışılan kurum ve amirlerle ilişkiler, çalışma ortamı ve işin niteliği, ücret, yorgunluk ve stres, olanakların yeterliliği ve çalışanlara karşı ilgi olmak üzere toplam beş faktörün iç denetçilerin iş tatmin düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir (Gerekan ve Pehlivan, 2020: 51). Cinsiyet ve yaş grupları boyutuyla kamu iç denetçilerinin “ücret” faktörüne katılımları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuş ancak diğer faktörlere katılımları açısından istatistikî olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Medeni durum açısından; mesleki tecrübe açısından, eğitim düzeyi açısından kamu iç denetçilerinin iş tatmin düzeylerini belirleyen faktörlere katılımlarında istatistikî olarak herhangi bir farklılık bulunmamıştır (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 51).

Kamu kurumlarında çalışanların motivasyonunu artırabilmek için yöneticinin sahip olması gereken empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Nevşehir Valiliğinde yönetici ve ast memur olmak üzere çalışan toplam 268 kişiye anket uygulanarak yapılan araştırma neticesinde; yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş, çalışanı neyin motive edeceğinin bilinebilmesinin çalışanı anlamakla mümkün olacağı belirtilerek empati becerisi yüksek yöneticilerin göreve atanması çalışan motivasyonunu artırma noktasında tavsiye edilmiştir (Arı ve Uygun, 2023: 2561-2580).

İç denetçilerin iş motivasyonu kapsamında yapılan çalışmalar bize iç denetçilerin iş motivasyonunun içsel ve dışsal faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir. Nitekim araştırmalarda, dışsal motive edici faktörlerin çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağladığı, dışsal ve içsel motivasyon faktörleri arasında etkileşim olduğu, içsel ve dışsal motivasyonun performansı artırdığı, dışsal motivasyonun hem içsel motivasyonu hem de performansı artırdığı ortaya konulmuştur (Aslan ve Doğan, 2020: 298).

2.6. Kamuda İç Denetimin Sorunları ile İç Denetçilerinin İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

İç denetimin kuruma değer katabilmesi, iç denetçilerin mesleki yeterliliği, karakteri ve motivasyonu ile ilgilidir (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 191). İç denetçilerin başlıca ürünü raporlar, analizlere dayansa da iç denetçilerin kanaatlerinin ve yargılarının sonucudur ve motivasyonu yüksek olan iç denetçi daha doğru tespitlerle daha uygulanabilir ve yerinde öneriler sunacak ve kuruma daha fazla değer katacaktır (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 191). Bu yönüyle iş motivasyonu düşük olan bir iç denetçinin etkinliğinin de, çalıştığı kuruma değer katmasının da düşük olacağı öne sürülebilir. İç

denetimin etkinliği ile iç denetçilerin deneyimi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda deneyimli iç denetçilerin daha az deneyimlilere göre ilgili bilgilere daha hızlı ulaşabildikleri, bilgilerini daha çok kullanabildikleri, karar almada deneyimin etkisi olduğu ve iç denetçilerin deneyimi ile etkinliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Görmen, 2022: 127).

İç denetimin sorunları, iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bir çalışmada; üst yönetimin iç denetim konusundaki duyarlılığının yeterli olmaması, iç denetime destek vermemeleri, bazen olumsuz algılayıp engelleyici tutum takınabilmeleri, denetim neticesi iyileştirmelere yönelik önerilerin dikkate alınmaması ve üst yönetimin usulsüzlükler karşısında duyarsızlığı durumunda ne yapılacağı konusunda tatmin edici cevapların olmaması, iç denetçilerin idari olarak bağılı olduğu makamdan bağımsız olarak hareket edememesi, iç denetimin danışmanlık yönünün bilinmemesi ve sadece mevzuata uygunluk çalışması yaptığının ve teftişle aynı olduğunun düşünülmesi, iç denetim uygulamalarının yeterince kurumsallaşmaması, kurum organizasyon yapısında iç denetimin yeri, fiziki koşullar, birimde çalışan personel yetersizliği vd. olumsuzlukların, görevini yapmak isteyen iç denetçilerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2017: 241-243).

Akademisyenlerle ilgili yapılan bir çalışmada da sorunların iş motivasyonuna olumsuz etkisi açıkça görülmüştür. İş yükündeki fazlalık, çalışanın görevinin belirsizliği, kariyer hedeflerinin karşılanmaması, ücret yetersizliği, çalışma şartlarının iyi olmaması, mesai arkadaşları ve üstleriyle yaşanan ve çözüme kavuşturulamayan sorunların, devamlı olarak çalışanın stresini artıracak ve çalışanın işini sevmesini engelleyecek, hedeflerine ulaşmak için gerekli motivasyonunu düşürecek belirtilmiştir (Aslan ve Cengiz, 2015: 26).

2.6.1. İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

İç denetim faaliyetinin bağımsız olması gerektiği, kamu iç denetim standartlarında yer almaktadır. Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerine yer verilmemesi, kurumların organizasyon şemalarında doğrudan üst yöneticiye bağılılığının gösterilmemesi, iç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması, asli görevi dışında görev verilmesi iç denetimin bağımsızlığını zedeleyen sorunlardır. İç denetim biriminin kurumların teşkilat kanununda yer almaması, iç denetim biriminin kurumdaki yerinin anlaşılamamasına, farklı direnç ve tepkilerle karşılaşmasına, üst yönetici yerine farklı yönetim kademeleriyle irtibatlandırılmasına sebebiyet verecek ve iş motivasyonunu olumsuz etkileyecek söylenebilir. Üst yönetici onayı sonrası yıllık program ve üç yıllık plan dahilinde çalışmalar yapması gereken iç denetim birimlerinin, iç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmamasının iç denetçilerin çalışmamasına, geç onaylanmasının planlanan çalışmaları yetiştirememesine, asli görev dışında görev verilmesinin asli görevini yapamamasına, iç

denetim faaliyetine ilişkin bulguların rapora dahil edilmemesi vd. şekilde müdahale edilmesinin iç denetimin bağımsızlığına müdahale ve çalışmaların değersizleştirilmesine sebebiyet vereceği ve iş motivasyonunu olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Bağımsızlığın zedelenmesinin iş motivasyonuna olumsuz etkisi farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalarda da görülmektedir. Akademik araştırmacıların kurumsal ve bireysel bağımsızlıkları ile algıladıkları iş sorunları ve motivasyonu arasındaki yapılan bir çalışma (Niemczyk ve Rónay, 2023: 327-341) araştırmacıların artan üretkenlik taleplerini karşılamak zorunda kalmaları ve finansman sağlama baskısıyla karşı karşıya olmalarının araştırmacıların bağımsızlıklarını sınırladığını ve bunun iş motivasyonlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Buna ek olarak, dışsal kaynaklara ve hükümet müdahalelerine bağlı oluşan kurumun bağımsızlığını etkileyerek dolaylı olarak kişilerin motivasyonunu olumsuz etkilediğinin altı çizilmektedir. Farklı kurum kültürlerinde, çalışanın bağımsızlığının iş motivasyonu üzerindeki etkisi farklılaşabilmektedir.

2.6.2. İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmamasının, özellikle bünyesinde teftiş birimleri de bulunan kurumlarda iç denetim birimi ile teftiş birimi arasında görev, yetki çatışmasına sebebiyet vererek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması, iç denetim birim başkanının hem iç denetçileri yönetmesini zorlaştırarak hem de kurumdaki diğer yöneticiler nezdinde pozisyonunu zayıflatarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması, iç denetçilerin denetim nosyonu, mesleki disiplin ve mesleki saygıya sahip olamamasına ve meslekte bir üst seviyeye geçme gayretinde bulunmamasına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği, geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığının adaletsizlik hissiyatına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. KGGP uygulanmamasının, iç denetim faaliyetinin kalitesini ve standartlara uygunluğunu ve iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavram olan statüye sahip olabilmek için kişi her türlü çabayı gösterecektir (Ergül, 2005: 75). Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler, başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır (Gümüş, 2012: 6). Önünde gelişme ve ilerleme fırsatları bulunan iç denetçinin iş motivasyonu da artacaktır.

Diğer denetim birimlerinin görev alanları ile iç denetim görev alanlarının net olarak ayrılmaması görev çakışmasına ve çatışmasına sebebiyet verebilmektedir. İç denetimin alanına giren

denetimlerin teftiş kurulları tarafından da yapılması, kurumlarda denetimde çok başlılığa ve çalışanlar nezdinde olumsuz algıya sebebiyet vererek iç denetçilerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 206).

2.6.3. İç Denetçilerin Özlük Hakları ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları ve iç denetçiler arasındaki ücret farklılıklarının iç denetçilerde adaletsizlik ve eşitsizlik algısına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği, sertifika derecesi arttıkça ücret artışının olmamasının iç denetçilerin kendilerini geliştirme ve çalışma gayretine girmeyerek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması, birim başkanlığı görevinin karşılığı olmayan ve ekstra yük getiren bir görev olarak görülerek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği, Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmamasının değersizlik ve adaletsizlik algısına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Ücret, bireyin refah düzeyinin göstergesidir ve standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratarak iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Gümüş, 2012: 24). Ücret, maddi teşvik olmasının yanında, aynı zamanda bir takım psikolojik ihtiyaçların tatminine ve sosyal statü kazandırmaya da yarayan bir faktördür (Ergül, 2005: 72). Performansa göre ücretlendirme, çalışanların motivasyonlarını artırmada bir araç olarak kullanılmakla birlikte, haklarda bir kayıp olmadan ilave gayret sarf etmenin ödüllendirildiği ve çalışma barışının daha az risk altına alındığı bir sistemin iş motivasyonunu artırmada faydalı olacağı değerlendirilmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 41). Stalmašeková ve arkadaşları (2017: 450-451), Slovakya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanların tercih ettikleri farklı yan hakları karşılaştırmışlar ve bu haklara erişimin çalışan motivasyonunu desteklediğini öne sürmüşlerdir.

2.6.4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi, Kurulla ilgili görevlerin sahiplenilmemesine, İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı, bağlı olduğu Bakanlık yapısı ve ayrı tüzel kişiliğinin olmaması, Kurulun Bakanlık içinde bir birim gibi algılanıp, kurumlar üzerinde etkili olamamasına, İDKK'nın yeterince faal olmaması iç denetçilerde sahipsizlik hissiyatına, görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi iç denetçilerin yetkinliklerini geliştirememelerine ve mesleki yetersizliğe sebebiyet vererek iş motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

İç denetçi sayısı iki ve daha fazla olan idarelerde iç denetim faaliyetinin İçDen yazılımı üzerinden yürütülmesi gerektiği İDKK tarafından karara bağlanmasına rağmen İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmamasının ve bu konuda gelişim ve yeniliklere uyum sağlayamamasının iç denetçilerin denetim sürecini yavaşlamasına sebebiyet vererek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

2.6.5. İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği, iç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması, iç denetim faaliyetinin standartlara uygun, sağlıklı ve etkin yürütülememesine sebebiyet vererek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması, iç denetçilerin iç denetim faaliyetini yürütecek yetkinliğe sahip olamamasına ve yetersizlik hissiyatına yol açarak ve başarıların takdir edilmemesi ve ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması, iç denetçide çalışmanın ve başarının bir değeri olmadığı hissiyatına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

İletişim, motivasyon konusundaki en önemli ve en etkin araçlardan birisidir (Gümüş, 2012: 3). İç denetim biriminin kendi aralarındaki iş birliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlar ile iletişim sıkıntısı, iç denetim faaliyetinin en önemli unsurlarından biri olan iletişimin sağlanamaması, hedeflere ulaşılama ve olumsuz geri dönüşlere sebebiyet vererek iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Sayıştay'ın iç denetime vereceği destek çok kıymetli görülmektedir. Sayıştay tarafından iç denetimin kurumda sağlıklı çalışıp çalışmadığının irdelenmemesi ve Sayıştay Denetçilerinin dış denetim için geldikleri kurumlarda iç denetçilerle iş birliği içinde olmamaları iç denetçilerin iş motivasyonuna olumsuz yansıyacaktır.

2.6.6. İç Denetçilerin Çalışma Ortamı ile İlgili Sorunlarla İş Motivasyonu İlişkisi

Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması, çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar, birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliğinin de iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Zira, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan önemli hususlardan biri de fiziki koşullardır. Fiziki koşullar aydınlatma, havalandırma, çalışma alanı düzeni ve temizliğini içerebileceği gibi mesleğin sürdürülebilmesi için gerekli olan araç-gereçleri (bilgisayar

vb.) de kapsamaktadır. Fiziki koşullardaki eksiklikler çalışanların işlerini gerçekleştirirken engellerle karşılaşabilmelerine, odaklanma glklerine, fiziksel ve zihinsel tükenmişliğe neden olabilir.

Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar ile denetime direnç gösterilmesinin de iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Kurum kültürü bir kurumda çalışanların ortak değerleri, normları, davranış biçimleri ve iş yapma tarzları toplamıdır. Normlar, değerler, kurumdaki törenler, hikayeler, semboller kurum kültürünün unsurlarını oluşturmakta ve bu unsurlar kurumdan kuruma farklılık göstermektedir (Dursun, 2013: 45). Kurum kültürü ve yönetim anlayışı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını etkileyebilir. Kurumdaki ayrımcılık, düşük moral ve iletişim eksiklikleri, denetime direnç gibi durumlar, i denetçilerin kurumun parçası olarak hissetmemeleriyle sonuçlanabilir. Dolayısıyla işe yönelik motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlığın da işi severek yapmamaya, mesleki tatminsizliğe yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkileyebileceği sylenabilir.

Türkiye'nin kültüründe, denetime soğuk bakılmakta, denetim istenmemektedir (Yıldız ve Yılmaz, 2020: 210). Türkiye'de özelleştirilen bir kamu kuruluşunun 130 çalışanı üzerinde anket yöntemiyle yapılan bir araştırma sonucuna göre çalışanları motive eden faktörlerin öncelik sıralaması; işin kendisi, iş birliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları, ödüllendirme şeklinde (Yıldız vd., 2014: 247). Farklı kuşaklardan 21 kişi le yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle yapılan çalışmada 21. yüzyılın sağladığı olanakların iş yaşamını bir önceki nesillere göre şekillendirdiği, motivasyon araçlarının değiştiği ortaya konulmuş, katılımcıların çalışma ortamına, yönetim şekillerine, işe bağlılık anlayışlarına, gelecek beklentilerine ve mutluluk anlayışına vurgu yaptıkları tespit edilmiştir (Alay ve Baydoğan, 2023: 138).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ALAN ARAŞTIRMASI: KAMUDA İÇ DENETİMİN SORUNLARININ KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bu bölümde araştırmanın kapsamı, araştırma yöntem ve süreci, araştırmanın amacı, soruları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler verildikten sonra alan araştırmasında elde edilen veriler, verilerin analizi ve elde edilen bulgular ayrıntılı açıklanmıştır.

Araştırma, TÜBİTAK 1002 – HIZLI DESTEK PROGRAMI kapsamında desteklenen 323K123 numaralı “Kamuda İç Denetimin Sorunlarının Kamu İç Denetçilerinin İş Motivasyonuna Etki Düzeylerinin Araştırılması” başlıklı proje kapsamında yürütülmüştür.

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kamuda iç denetim sorunlarının kamuda fiilen çalışan iç denetçilerin iş motivasyonlarına etkisini kapsamaktadır. İDKK tarafından yayımlanan “Kamu İdareleri İç Denetçi Kadroları” tablosunda projenin hazırlanıp sunulduğu 2023 yılında kamu iç denetçi dolu kadro sayısı 936 olarak ilan edilmiş olup atanan 936 kamu iç denetçisinin fiilen çalıştığı kabul edilmiştir (İDKK, 2023). Araştırma evrenini fiilen çalışan 936 kamu iç denetçisi oluşturmuştur. Araştırmanın birinci kısmında, anketin fiilen çalışan kamu iç denetçilerinin % 20’sine tekabül eden ($936 \times \%20 =$) 187 kamu iç denetçisi tarafından doldurulması hedeflenmiştir. Kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonuna etki düzeylerini ölçmeyi sağlayan anket Kamu İç Denetçileri Derneği iletişim kanalları ve resmî mail adresleri üzerinden tüm kamu iç denetçilerine iletilmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında, en az 5 yıllık iç denetim tecrübesi olan, fiilen iç denetçi olarak çalışan 5 kadın ve 5 erkek kamu iç denetçisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyleri, nasıl ve ne şekilde etkiledikleri, çözüm önerilerinin neler olabileceği irdelenmiştir. Görüşme yapılan kamu iç denetçilerinin, fiilen çalışan tüm kamu iç denetçilerini temsil edecek şekilde, farklı bütçeli kamu idarelerinden olmaları, iç denetçilik öncesi mesleklerinin farklı olması, bir bölümünün birim yöneticisi olması gibi kriterler önceliklenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Süreci

Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerini belirlemek için öncelikle literatür taraması yapılarak Türk kamu yönetiminde iç denetimin sorunlarının neler olduğu tespit edilmiştir. Kamuda iç denetimin sorunlarının özeti: “(1) İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar, (2) İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar, (3) İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar, (4) İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar, (5) İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar ile (6) Çalışma ortamı ilgili sorunlar şeklinde öne çıktığı görülmüştür.

Sorunlar tespit edildikten sonra çalışmada problemi daha iyi kavramak için karma yöntem (birinci aşamada nicel ve ikinci aşamada nitel araştırma yöntemi) kullanılmıştır. Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileme düzeyi, nasıl ve ne şekilde etkilediğinin tespit edilmesi, sorunlara çözüm önerileri getirilerek kamuda iç denetimin etkinliğine katkı sunulması amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan karma yöntem, nicel araştırma ve nitel araştırma arasında köprü kurulmasını sağlayan bir yöntemdir (Onwuegbuzie ve Leech, 2004: 770-792). Karma yaklaşımda nicel ve nitel yaklaşımların bir arada kullanılması, nitel ve nicel yaklaşımı tek başına kullanmaya nazaran araştırma problemlerinin daha iyi kavranmasını sağlamaktadır (Baki ve Gökçek, 2012: 2). Son zamanlarda sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda insana dair olguları açıklamak için nitel ve karma (nicel ve nitel araştırma bir arada) yöntemlerin kullanımı yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Baltacı, 2019: 369).

Bu çalışmada kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisini tespit etmek ve mevcut durumu ortaya koymak için nicel yaklaşım kullanılmıştır. Nicel analizler sonucunda elde edilen bulguların ve kamu iç denetçilerinin yaşamış olduğu sorunların iş motivasyonlarına etkilerinin derinlemesine incelenebilmesi, nicel yaklaşımla ortaya çıkarılamayan yapılandırılmamış ve gizli sorun ve etmenlerin ortaya çıkarılması için de nitel yaklaşım kullanılmıştır. Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisini bütüncül ve derinlemesine araştırmak için karma yöntem kullanılmıştır.

Nicel araştırma yöntemi olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Nicel veri toplama aracı “kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisi” anketi, çalışmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde kamu iç denetçilerinin demografik özellikleri ile ilgili bilgi edinilmesi, ikinci bölümde ise kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyinin belirlenmesi, hangi sorunların iş motivasyonunu daha çok etkilediği ve önceliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Oluşturulan taslak anketin ilk bölümünde yer alan “demografik form”da, kamu iç denetçilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, ücret, eğitim durumu, çalıştığı kurum bütçesi, hizmet yılı, iç denetçilikte geçen hizmet yılı, iç denetçilik öncesi mesleği, kamu iç denetçi sertifika derecesi, uluslararası sertifika

sahiplik durumu ile ilgili bilgiler toplanarak, sorunların iş motivasyonunu etkileme düzeyinin cinsiyete, yaşa vd. demografik bilgilere göre değişip değişmediği görülmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümü ise 6 başlık halinde sınıflandırılan sorunların kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileme düzeyini saptamaya yönelik planlanmış, öncelikle 6 başlık halindeki sorunlardan herhangi birinin kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa en fazla hangi sorunun etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Diğer anket sorularında ise sorunlara ait her bir başlık kendi içinde değerlendirilerek, belirlenen sorunların kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa iş motivasyonunu en fazla etkileyen sorunun ne olduğunun belirlenmesi amaçlanmış ve anketin son bölümünde ise anketi cevaplayan kamu iç denetçilerinin görüş ve önerilerine yer verilmiştir.

Taslak anketin yanı sıra kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerini daha derinlemesine, nasıl, niçin ve ne şekilde etkilediğini araştırmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Taslak görüşme formunda demografik bilgilere ilişkin sorulara, literatür taraması neticesi tespit edilen sorunların iş motivasyonuna etki düzeyine ilişkin sorulara ve görüşülen kişilerin görüş ve önerilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Araştırma için aynı zamanda proje hazırlanarak TÜBİTAK 1002 – Hızlı Destek Programına başvurulmuştur. Proje, TÜBİTAK tarafından kabul edilerek desteklenmesine karar verilmiş ve 22.05.2024 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Proje ekibinde; doktora öğrencisi proje yürütücüsü, tez danışmanı öğretim üyesi ile ölçme değerlendirme konusunda uzman öğretim üyesi danışman, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin iki lisans öğrencisi bursiyer olarak yer almıştır.

Araştırma kapsamında, hazırlanan taslak anket ve taslak görüşme formu, 4 uzmanın görüşüne başvurularak içerik ve anket/görüşme tekniği yönünden incelenilmiş ve geçerliliği sağlanmıştır. İçerik analizi yönünden Dr. unvanı almış ve kamuda en az 10 yıllık iç denetçilik tecrübesi olan 1 kamu iç denetçisince ve kamuda iç denetim alanında çalışmaları olan 1 öğretim üyesince, anket/görüşme tekniği yönünden de bu konuda çalışmaları ve uzmanlığı olan 2 öğretim üyesince incelenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda taslak anket ve taslak görüşme soruları revize edilip güncelleme yapılmış, geliştirilmiş, anket ve görüşme formuna son hali verilmiş ve kamuda iç denetim spesifik sorunlarına ilaveler yapılmıştır. Kamuda iç denetimin sorun alanları ve her bir sorun alanının alt spesifik sorunları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kamuda İç Denetimin Sorun Alanları

Bağımsızlıkla İlgili Sorunlar	Görev, Yetki Statü Sorunları	Özlük Hakları Sorunları	İDKK'nın Çalışmaması ve Yapısı Sorunları	Yetkinlik, Sayı, İletişim Sorunları	Çalışma Ortamı Sorunları
Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması	İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları	İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi	Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği	Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması
Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması	İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması	İç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması	İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı, bağlı olduğu Bakanlık yapısı ve ayrı tüzel kişiliğinin olmaması	İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması	Çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar
İç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması	Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması	İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi	İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi	İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması	Birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği
İç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi	Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı	İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması	İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmaması/bu konuda gelişim ve yeniliklere uyum sağlayamaması	Başarıların takdir edilmemesi/ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması	Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar
İç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması	Kamu İç Denetim Kalite Güvence Programının uygulanmaması	Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmaması		İç denetim biriminin kendi aralarındaki işbirliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlar ile iletişim sıkıntısı	Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık
İç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi				Dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uzman görüşleri doğrultusunda son hali verilen anket ve görüşme soruları için Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kuruluna başvurulmuştur. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 03.05.2024 tarih ve 46 sayılı Toplantı Tutanağının 14'ncü maddesi ile anket ve görüşme formlarının etik açıdan uygun olduğu kararını vermiştir (Ek 1: Etik Kurul Onay Belgesi).

Anketin örneklem seçilmeden kamuda fiilen çalışan tüm kamu iç denetçilerine (936 kamu iç denetçisine) iletilmesi planlanmıştır. Bu amaçla anket online ortamda dijital forma dönüştürülmüş ve anketi aynı kişinin birden çok doldurmasını engelleyecek şekilde kontrol önlemi alınmış ve anket uygulanmaya hazır hale getirilmiştir. Kamu iç denetçilerine ulaşma konusunda yardımcı olacaklarını belirten Kamu İç Denetçileri Derneğinden destek konusunda yazılı talepte bulunulmuştur. Kamu İç Denetçileri Derneği tarafından iletilen 17.04.2024 tarihli destek mektubuna istinaden anket Kamu İç Denetçileri iletişim kanallarında paylaşılacak üzere Kamu İç Denetçileri Derneği Başkanına iletilmiştir (Ek 2: Destek Mektubu). İlk aşamada cevaplanan anket sayısı çalışmada hedeflenen fiilen çalışan kamu iç denetçi sayısının % 20'si (187 kişi) sayısına ulaşmadığından anketin cevaplanması için iletişim kanalları üzerinden Kamu İç Denetçileri Derneği Başkanı tarafından kamu iç denetçilerine tekrar hatırlatmalarda bulunulmuştur. Ayrıca anketin kamu iç denetçilerinin mail adreslerine iletilmesi için İDKK uzmanı ile telefonda görüşülerek destek talep edilmiş, destek talebinin olumlu karşılanması üzerine anket İDKK uzmanına mail olarak gönderilmiş ve İDKK uzmanı tarafından anket Kamu İç Denetçilerinin mail adreslerine iletilmiştir.

Uzman görüşleri alınarak son hali verilen anketin öncesinde katılımcılara çalışmaya gönüllü olarak katılma ve verdikleri bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul etme durumlarına ilişkin form iletilmiştir (Ek 3: Gönüllü Katılım Formu). Sonrasında kamu iç denetçilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgileri içeren demografik bilgi formu (Ek 4: Demografik Bilgi Formu) ve kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonuna etkisi anketi (Ek 5: Kamuda İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Anketi) iletilmiş ve cevaplar alınmıştır.

Anket formu demografik bilgilere verilen cevapların tetkikinde; cevaplanan anketlerin (kamu iç denetçi sertifika derecesi, çalıştığı kurum bütçesi, önceki mesleği vd.) kamu iç denetçilerini temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Anketi cevaplayan kamu iç denetçi sayısının hedeflenen sayıyı aşarak 193 kişiye ulaşması, temmuz ayı maaş artışları sebebiyle kamu iç denetçilerinin ücretlerine ilişkin soruya verilen cevapların maaş artışı kaynaklı farklılaşma ihtimali nedeniyle 15 Temmuz 2024 tarihi itibarı ile anket cevaplamaya kapatılmıştır.

Anketi cevaplayan Kamu İç Denetçi sayısı 193 olup 1 kişi verdiği cevapların bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul etmediğini bildirmiştir. Bu kişiyi çıkardığımızda anketi cevaplayan kişi sayısı 192 kişi olmaktadır. 192 kişi hedeflenen sayının $(936 \times \%20 = 187 \text{ kişi})$ üstünde olsa da anketi cevaplayan 11 kişinin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalıştığı görülmektedir. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) 5018 sayılı Kanun kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu nedenle KİT'lerde yürütülen iç denetim faaliyetine İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) tarafından yayımlanan Kamu İç Denetim Genel Raporlarında yer verilmediği değerlendirilmektedir ve KİT'lerde kamu iç denetçi sertifikasına sahip olmayan iç denetçiler de görev yapabilmektedir. Anket oluşturulurken uzman görüşü sonrası çalışılan kurum bütçesi sorusuna KİT seçeneği dahil edilse de başka bir soruda kamu

iç denetçi sertifika derecesi sorulup, sertifikası olmayana anketi cevaplama hakkı verilmediği için KİT'lerde görev yapan ancak Kamu İç Denetçi Sertifikası olmayan iç denetçiler araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenlerle araştırma, Kamu İç Denetim Genel Raporlarının kapsadığı kamu idarelerinde çalışan kamu iç denetçileri ile KİT'lerde görev yapan Kamu İç Denetçi Sertifikası sahibi kamu iç denetçilerini kapsamaktadır. Anketlerden elde edilen veriler, istatistik uygulamalarını içeren nicel yöntemlerle analiz edilmiş: yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasını yarı yapılandırılmış görüşmeler oluşturmuştur. Araştırma konusu hakkında görüşülen kişinin bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı veri toplama tekniği olan görüşmenin amacı, katılımcıların iç dünyalarındaki özgün bakış açılarının belirlenmesidir (Baltacı, 2019: 374). Araştırmada, görüşmeler yarı yapılandırılmış formatta gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formatının seçilme nedeni; soru formu olmasına rağmen görüşme esnasında yeni soru ekleme, çıkarma ve soruların sıralamasını değiştirme imkânının olması, derinlemesine veri elde edilebilmesi ve toplanan verinin genel hatlarıyla çizilebilmesine ve belli oranda sınıflandırılmasına olanak tanınmasıdır (Dömbekçi ve Erişen, 2022: 145). Niteliksel çalışmalara ilişkin literatürde görüşme şeklinde yapılan çalışmalar için en az 6, en fazla 12 örneklem büyüklüğü önerilmektedir (Başkale, 2016: 27). Görüşme soruları, 5 kadın ve 5 erkek olmak üzere toplam 10 kamu iç denetçisine daha derinlemesine bilgi edinilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler şeklinde yüz yüze iletilmiştir. Görüşme yapılacak 5 kadın ve 5 erkek iç denetçi için gerekli olan koşullar; kişilerin fiilen çalışıyor olması ve en az 5 yıllık iç denetim alanında mesleki tecrübesinin olmasıdır. Görüşmede kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna nasıl, niçin ve ne şekilde etkiledikleri ile iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorunların nasıl çözümlenebileceğine ulaşılmaya çalışılması amaçlanmıştır. Görüşme yapılan kamu iç denetçilerinin, farklı bütçeli kamu idarelerinden olmalarına, iç denetçilik öncesi mesleklerinin farklı olmasına, bir bölümünün birim yöneticisi olmasına, sertifika derecelerinin farklı olmasına da özen gösterilmiştir. Bu şekilde kriterlerin oluşturulmasının nedeni hem iç denetim alanında güncel ve gerçekçi bilgi alınmasını sağlamak hem de maksimum çeşitlilik örnekleme ilkesine göre hareket etmektir.

Katılımcı kriterlerini sağlayabilecek kamu iç denetçi sayısına ulaşılacak Ankara ili ile projenin yürütüldüğü Trabzon ili ve Trabzon'a yakınlığı nedeniyle Giresun, Ordu ve Rize illeri yüz yüze görüşmeler için tercih edilmiştir. Bu illerde farklı kurumlarda görev yapan farklı kriterlere sahip kamu iç denetçileri örnekleme dahil ederek geneli temsil eden bir katılım sağlanmıştır.

Görüşmeler ile ilgili olarak 18-20 Eylül 2024 tarihlerinde Rize, Giresun ve Trabzon'da, 25-29 Eylül 2024 tarihlerinde Ankara'da, 09-13.10.2024 tarihlerinde Ankara'da ve 14.10.2024 tarihinde Ordu ilinde görevlendirmeler için talepte bulunulmuş ve Üniversite Yönetim Kurulunca görevlendirme talepleri uygun görülmüştür.

Katılımcılara iş/cep telefonlarından ulaşılmıştır. Katılımcılar proje yürütücüsü doktora öğrencisi tarafından telefonla çalışma hakkında bilgilendirilmiştir. Çalışmaya katılmak istediğine yönelik cevapla dönen iç denetçiler ile görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için uygun tarih, saat ve yer kararlaştırılmıştır. Belirtilen takvim dahilinde etik kurul tarafından onaylanan ve araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, çalışmaya katılmayı kabul eden Kamu İç Denetçilerine yüz yüze, etik hususlar dikkate alınarak ve mahremiyet gözetilerek işyerlerindeki çalışma odalarında yöneltilmiş ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin öncesinde katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu verilmiştir. Çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden ve onam formunda “onaylıyorum” kısmını işaretleyen katılımcılar ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Ayrıca görüşmelerin ses kaydına alınacağı bilgisi katılımcılar ile paylaşarak ve onaylamaları halinde ses kaydı başlatılacağı belirtilmiştir (Ek 6: Gönüllü Katılım Formu). Katılımcılardan demografik bilgilerini ve kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonlarına etki sıralamasını hazırlanan formu işaretleyerek belirtmeleri istenilmiş, katılımcıların cevaplarından hareketle, kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyleri, sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu neden, niçin ve nasıl etkilediği ve çözüm önerilerine ilişkin yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiş, katılımcıların görüş, önerileri ve eklemek istedikleri hususlar da ele alınmıştır (Ek 7: Form ve Görüşme Soruları). Görüşmeler katılımcıların onayları dahilinde ses kayıt cihazı ve cep telefonu ile kayıt altına alınmış, alınan kayıtlar bilgisayarda şifreli program aracılığı ile korunmuş ve araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Ses kayıtlarının en kısası 27 dakika ve en uzun 1 saat 10 dakika sürmüş olup 10 görüşmeye ait ortalama ses kayıt süresinin 51,3 dakika olduğu görülmüştür. Görüşme ses kayıtları ve görüşme öncesi cevaplanan sorular, TÜBİTAK Projesi kapsamında projede görevli iki bursiyer öğrenci tarafından kelimesi kelimesine yazılı hale getirilmiştir. Transkriptler, anonimleştirme yoluyla kişisel bilgilerden arındırılmış ve analize hazır hale getirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilen nitel veriler, içerik analizi yaklaşımıyla çözümlenmiş ve veri analizi sürecinde MAXQDA nitel veri analiz yazılımı kullanılmış, kodlama süreci uzman görüşleriyle yapılandırılarak yürütülmüştür. Aşağıda Şekil 1’de nitel analiz süreci gösterilmektedir.

Şekil 1: Nitel Analiz Süreci



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Nitel veri analizi, insanı merkeze koyan, insanın kendisi ve çevresini nasıl algıladığı ve tanımladığını anlamaya çalışan, derinliklerdeki bilgiyi ortaya çıkaran, araştırmacının incelediği sosyal gerçeklikle etkileşim içerisine girdiği, benzer verilerin kendi içerisinde kategorilere ayrıldığı, somut sosyal gerçekliğin içerisindeki yerleşik bilgiyi, tümevarımcı yöntemle kavranmasını sağlamaktadır (Özdemir, 2010: 339). Nicel araştırma “ne kadar, ne miktarda, ne kadar sık ve ne kadar yaygın” gibi somut sorulara cevap aramaktadır (Baltacı, 2019: 382). Oysa nitel araştırma “niçin, nasıl ve ne şekilde” sorularına cevap aramaktadır (Karataş, 2015: 79). Araştırmacılar nitel araştırmaların tasarlanması ve yürütülmesi sürecinde esnek ve dinamik bir çalışma alanına sahiptir (Baltacı, 2019: 371).

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi bu çalışmada kullanılmış olup, içerik analizi yöntemi, toplanan verilerin daha ayrıntılı incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Baltacı, 2019: 377). İçerik analizi, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, bunların okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlenerek yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227). İçerik analizi pek çok araştırma sorusuna cevap aramak için kullanılan temel araştırma aracıdır ve içerik analizinde tarafsız ve sistematik bilgi sunmanın yanında araştırmanın bilimselliği için de elde edilen bulgu ve sonuçlar genellenebilir olmalıdır (Koçak ve Arun, 2006: 22, 23). İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen nitel araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228-239).

Verilerdeki anlamlı bölümlere sözcük, cümle gibi isim verilerek, elde edilen verilerin bölümlere ayrılması, incelenmesi, karşılaştırılması, ilişkilendirilmesi ile kodlama yapılmakta, verilerdeki anlamlı bölümlere ve olaylara anlam verilerek temel analiz birimi kavramlar

oluşturulmakta, kavramlar incelenerek ve birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkarılarak daha üst düzey, daha soyut ve daha genel tema ile açıklanmakta, bulgular tanımlanıp yorumlanarak analiz tamamlanmaktadır (Karataş, 2015: 74).

Nitel araştırmada toplanan verilerin açıklanmasında ve anlamlandırılmasında araştırmacının görüş ve yorumları önemli bir yer tutmaktadır (Karataş, 2015: 76). Bu nedenle araştırmacı bu son aşamada topladığı verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarmak ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapmak zorundadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 238).

Nitel araştırmalarda sıklıkla başvuru alan geçerlik uygulamaları arasında yer alan; sürecin ayrıntılı betimlenmesi, varsayım ve sınırlılıkların belirlenmesi, örneklem seçiminin gerekçesi ve özelliğinin ayrıntılı sunulması gibi uygulamalardan yararlanılmış; güvenilirlik amacıyla nitel verilerde veri kaybını önlemek amacıyla kaydedici cihazlar ile kaydetme, katılımcı teyidi ve verilerin ölçme ve değerlendirme konusunda uzman başka bir değerlendirici tarafından bağımsız olarak çözümlenmesi ve sonuçların karşılaştırılması gibi tedbirlerden yararlanılmıştır.

Saha çalışmasının en son aşamasında anket ve görüşme verileri birlikte değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Literatür bilgileri, anket verileri ve görüşmeler sonucu gerçekleştirilen içerik analiz sonrası elde edilen temalar entegre edilerek kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeyleri, neden, nasıl ve ne şekilde etkili oldukları ve çözüm önerileri konusunda bütünlüklü bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırmanın amacı; kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin temel dinamikleri ile araştırılmasıdır. Araştırmanın temel savı; kamuda iç denetimin sorun alanları ile iç denetçilerin iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Ayrıca sorun alanlarının iç denetçilerin iş motivasyonuna etki düzeyinin değişebileceği ve sorun alanlarının içsel faktörlere olumsuz etkide bulunarak iş motivasyonunu etkileyebileceği düşünülmüştür.

Araştırma amacına ulaşmak için aşağıda belirtilen araştırma soruları oluşturulmuştur.

- Kamuda iç denetimin sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkilemekte midir?
- Kamuda iç denetimin hangi sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkilemede öne çıkmaktadır?

- Kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileme düzeyi demografik verilere göre değişmekte midir?
- Kamuda iç denetimin hangi sorunları kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu niçin, nasıl ve ne şekilde etkilemektedir?
- Kamuda iç denetimin sorunları içsel faktörlere de etkide bulunarak iş motivasyonunu olumsuz etkilemekte midir?

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Dinamik yapısı gereği sosyal olaylar duruma, zamana ve mekâna göre değişiklik gösterebildiğinden nitel araştırmalarda ancak sınırlı ve özel genellemeler yapılabilmekte olup genellemelerde araştırmanın çerçevesi ve sınırlılıkları dikkate alınmalı ve bu sınırlılıklar ayrıntılarıyla belirtilmelidir (Baltacı, 2019: 383).

Araştırmanın planlandığı 31.08.2023 tarihi itibarı ile fiilen çalışan kamu iç denetçi sayısı 936 iken bu sayı 2023 yılı yılsonu itibarı ile 947 iç denetçiye ulaşmıştır. 01.07.2025 tarihi itibarı ile fiilen çalışan iç denetçi sayısı (iç denetçi dolu kadro sayısı) 935 iç denetçidir (İDKK, 2025).

Fiilen çalışan kamu iç denetçi sayısı 935 olmasına rağmen çalışmanın nicel kısmına 193 kamu iç denetçisi ve nitel kısmına 10 kamu iç denetçisi katılmıştır. Araştırmanın bu örnekleme yapılması kısmi bir sınırlılık oluşturmaktadır.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel, nicel veya karma araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması temel bir sorun olup araştırma sonuçlarının hangi bilimsel temellerle ve ölçütlerle elde edildiğinin açıklanması bir zorunluluktur (Arslan, 2022: 395). Nitel araştırmalarda sayısal veriler olmadığı için geçerlilik ve güvenilirlik yerine literatürde; inanılrlık, sonuçların doğruluğu, araştırmacının yetkinliği ifadeleri kullanılmaktadır (Başkale, 2016: 23). İnanılrlık; uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, uzman incelemesi yöntemleri, güvenilebilirlik; üçgenleme tekniği yöntemi (iki veya daha fazla veri toplama yönteminin veya iki ya da daha fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırılması), onaylanabilirlik; denetleme yolu ile kararların, tasarıların, prosedürlerin ve analiz sürecinde başvurulacak soruların yazılması ve bunların eksiksiz, özenli yansıtılması yöntemlerinin uygulanması ile sağlanabilir (Başkale, 2016: 23-25).

Araştırmada kullanılan anket ve görüşme soruları uzman incelemesine tabi tutulmuş, öneriler dikkate alınarak görüşme sorularında güncelleme yapılmıştır. Araştırma örnekleme kurum çeşitliliği, hizmet yılı, sertifika derecesi vd. kriterler hesaba katılarak Türkiye'deki kamu kurumlarında görev yapan tüm kamu iç denetçilerini temsil edecek şekilde kurgulanmıştır. Demografik bilgiler

formundan anket katılımcılarının tüm kamu iç denetçilerini temsil ettiği görülmüş, yarı yapılandırılmış görüşmeler kurgulandığı şekilde gerçekleştirilmiştir. Anket ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin nicel ve nitel analiz sonuçları uzman görüşleri ile desteklenmiştir. Anket ve görüşme yöntemi ile veri toplanarak araştırmanın güvenilirliğinin üçgenleme yöntemi ile sağlandığı, uzman incelemesi yöntemi ile de araştırmanın geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmektedir.

Aktarılabirlik, sonuçların nasıl genellenebileceği olup nicel çalışmalarda genelleme istatistiksel sonuçlarla yapılırken, genelleme amacı olmayan nitel araştırmalarda aktarılabirliği kanıtlamak için örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortam açıkça belirtilmelidir (Başkale, 2016: 25-27). Araştırma süreci ayrıntılı olarak açıklandığından çalışma aynı zamanda aktarılabirliğini de kanıtlamaktadır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada nicel ve nitel yöntemleri içeren karma yöntem kullanılmış olup verilerin elde edilmesinde anket tekniği ve görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

3.6.1. Anket Yöntemiyle Elde Edilen Nicel Verilere İlişkin Bulgular

Tüm kamu iç denetçilerini temsil ettiği değerlendirilen anket neticesinde elde edilen bulgular, “Demografik Bulgular”, “Kamuda İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Dağılımı”, “İş Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Sorunlarla Demografik Özelliklerin İlişkisi” başlıkları altında açıklanmıştır.

3.6.1.1. Demografik Bulgular

Kamu iç denetçileri tarafından cevaplanan 192 geçerli anketin demografik verilerinin (yaş, cinsiyet, eğitim, çalıştığı kurum bütçesi, hizmet süresi vd.) dağılımına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2: Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
30 ve altı	0,0	0
31–39	8,9	17
40–49	65,6	126
50–59	18,8	36
60 ve üstü	6,2	13
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılar ağırlıklı olarak (% 65,6 oranında) 40-49 yaş arası iç denetçilerden oluşmaktadır. 40-49 yaş aralığında en çok oranda katılımcı bulunmasının ve 30 yaş altı katılımcı bulunmamasının, mevzuatta belirlenen kriterleri taşıyan kamu personeli arasından belli bir hizmet süresine sahip kişilerin iç denetçi aday belirleme sınavına katılabilmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
Erkek	67,7	131
Kadın	31,8	61
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların % 31,8 i kadın, % 67,7 si erkek iç denetçilerden oluşmaktadır. 2023 yılı Kamu İç Denetim Genel Raporuna göre kamu idarelerinde görev yapan iç denetçilerin %22'si kadın olup anketi cevaplayan kadın iç denetçi oranı, kadın kamu iç denetçi oranının üzerindedir. Bu durum kadın kamu iç denetçilerin kamuda iç denetimin sorunlarıyla ilgili araştırmaya duyarlılığının erkek kamu iç denetçilerinden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Eğitim Düzeyi

Eğitim Durumu	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
Lisans	38,5	74
Yüksek Lisans	50,5	97
Doktora	11,0	21
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Anket, % 50,5 oranı ile en çok yüksek lisans mezunu iç denetçiler tarafından cevaplanmıştır. Yüksek lisans mezunlarını %38,5 oranı ile lisans mezunları takip etmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunu katılımcı oranının % 61,5 olması bu gruptaki kamu iç denetçilerin kamuda iç denetimin sorunlarıyla ilgili araştırmaya duyarlılığının lisans grubundaki kamu iç denetçilerinden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Aylık Gelir Düzeyi

Gelir Aralığı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı
50.000 TL – 60.000 TL arası	44,0	85
60.000 TL – 70.000 TL arası	46,1	89
70.000 TL üstü	9,8	18
Toplam	100	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ağırlıklı olarak anketin uygulandığı 2024 yılı ilk altı aylık dönemindeki iç denetçi ücretlerini yansıtacak şekilde % 44 oranı ile 50.000 TL – 60.000 TL gelir aralığında ve % 46,1 oranı ile 60.000 TL – 70.000 TL gelir aralığındaki iç denetçilerden oluştuğu görülmüştür. % 9,8 oranında ve 70.000 TL üstü gelir bölümü oluşturan daha az sayıdaki katılımcının, hakim statüsünde olan ve hakimlik maaşı alan iç denetçiler, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışan iç denetçiler, sosyal denge tazminatı vd. ek ödemeleri olan belediye iç denetçilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 6: Çalışılan Kurum Bütçesi

Kurum Bütçesi	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
Genel Bütçe (Bakanlıklar)	20,8	40
Genel Bütçe (Diğer)	3,1	6
Üniversite	33,9	65
Özel Bütçe (Diğer)	15,1	29
Mahalli İdare	20,3	39
Sosyal Güvenlik Kurumları	1,0	2
KİT	5,7	11
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışılan kurum bütçelerine göre ankete en yüksek oranda katılım %33,9 oranı ile üniversite iç denetçileri ve ikinci sırada % 20,8 oranı ile bakanlık iç denetçileri tarafından olmuştur. 2023 yılı Kamu İç Denetim Genel Raporuna göre üniversitelerde görev yapan kamu iç denetçi sayısının görevdeki tüm kamu iç denetçi sayısına oranı $254/947 = \%27$ olup bu durum üniversitelerde çalışan kamu iç denetçilerinin kamuda iç denetimin sorunlarıyla ilgili araştırmaya duyarlılığının diğer kurumlarda çalışan kamu iç denetçilerinden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Hizmet Yılı

Hizmet Yılı	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
0–10 yıl	1,6	3
11–15 yıl	10,9	21
16–20 yıl	26,0	50
21–25 yıl	29,7	57
26 ve üzeri	31,8	61
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hizmet yılına göre ankete en yüksek katılım oranı %31,8 ile 26 yıl ve üzeri hizmeti olan iç denetçiler, ikinci sırada ise % 29,7 oran ile 21-25 yıl hizmeti olan iç denetçiler olmuştur. Kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin araştırmaya 20 yıl üzeri hizmet yılı olan iç denetçilerin hizmet süresi daha az olan iç denetçilerden daha duyarlı olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-10 yıl arasında

olan ve anketi cevaplayan iç denetçi oranı yalnızca % 1,6 dır. Bu durumun kamu iç denetçisi aday belirleme sınavına başvuru kriterlerinde belli hizmet süresi aranmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 8: Kamuda İç Denetim Hizmet Yılı Dağılımı

Kamuda İç Denetçilik Hizmet Yılı	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
0-5 yıl	29,2	56
6-10 yıl	32,8	63
11-15 yıl	14,6	28
16 ve üzeri	23,4	45
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamuda iç denetçilikte geçen süreye göre ankete katılım oranını en yüksek % 32,8 ile 6-10 yıl iç denetçilik hizmeti olan grup, ikinci sırada ise %29,2 oran ile 0-5 yıl iç denetçilik hizmeti olan grup olmuştur. Kamuda iç denetçilikte geçen hizmet süresi 10 yıl ve altında olanların 10 yılın üstünde kamuda iç denetçilik hizmeti olanlara göre kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin araştırmaya daha duyarlı olduğu değerlendirilmektedir. 2016 yılından beri İDKK tarafından eğitim düzenlenmediği hususu gözönüne alındığında katılımcıların % 62'sini oluşturan bu gruptaki iç denetçilerin mesleki yeterlilik ve iş motivasyonu üzerindeki olumsuz etki ve risk daha belirginleşmektedir.

Tablo 9: İç Denetçilik Öncesi Meslek Dağılımı

Meslek	Yüzde (%)	Kişi Sayısı
Denetmen	25,9	50
Uzman	18,1	35
Müfettiş	13,5	26
Mühendis	31,6	61
Diğer (Kontrolör, Subay, Matematikçi, Hakim, Eczacı, Avukat, Mimar, Biyolog, Veteriner vb.)	10,9	20
Toplam	100	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İç denetçilik öncesi mesleğe göre ankete katılım oranının en yüksek % 31,6 oran ile mühendis kökenliler, ikinci sırada % 25,9 oran ile denetmen kökenliler ve üçüncü sırada % 18,1 oran ile uzman kökenlilerin olduğu görülmüştür. Anketi cevaplayanlar arasında çok farklı mesleki kökene (subay, kontrolör, matematikçi, hakim, eczacı, veteriner, biyolog, diş hekimi, mimar vd.) sahip iç denetçilerin de bulunduğu görülmektedir. Denetim kökenli kamu iç denetçisi (denetmen ve müfettiş) oranı %39,4 olup yaklaşık %60 oranında katılımcının denetim dışı mesleklerden geldiği görülmektedir. Denetim kökenli olmayan kamu iç denetçilerinin, uygulama bölümü olmayan teorik

iki aylık eğitim ve sınav sonrası direkt iç denetçi olarak çalışmaya başlaması, yardımcılık veya refakat sürecine tabi olmamaları, denetim nosyonu, mesleki yetkinlik ve iş motivasyonları açısından risk teşkil etmektedir.

Tablo 10: Sertifika Derecesi Dağılımı

Sertifika Derecesi	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı
A1	35,4	68
A2	20,3	39
A3	20,3	39
A4	24,0	46
Toplam	100,0	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sertifika derecesine göre ankete en yüksek katılım oranı % 35,4 ile A1 sertifika derecesine sahip gruptan olmuştur. 2023 yılı Kamu İç Denetim Genel Raporuna göre A1 sertifika derecesine sahip iç denetçi oranı %35 ile en büyük gruptur ve anket katılımcı oranı ile paraleldir. A1 kamu iç denetçi sertifika derecesi kamu iç denetim faaliyeti başlangıcındaki sertifika derecesi olup denetim ve danışmanlık faaliyetleri, alınan ve verilen eğitimler, akademik çalışma vd. mevzuatta belirlenen kriterlere göre alınan puanlar ve sertifikasyon ile A4 seviyesine kadar yükselebilmektedir. A1 sertifika derecesine sahip grubun büyüklüğü iç denetçilerin yetkinliklerini artırma konusunda destek ihtiyacını ve iş motivasyonu riskini belirginleştirmektedir.

3.6.1.2. Kamuda İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Dağılımı

Tablo 11: Faktörlerin İş Motivasyonuna Etkisi

Soru	Evet (%)	Hayır (%)	Evet (n)	Hayır (n)
Soru 1 - Faktörlerden en az birinin motivasyonu etkilemesi	98,4	1,6	189	3
Soru 2 - İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar	82,9	17,1	159	33
Soru 3 - Görev, yetki ve statüleri ilişkin sorunlar	84,5	15,5	162	30
Soru 4 - Yetkinlik, sayı ve iletişim sorunları	93,8	6,2	180	12
Soru 5 - Özlük haklarına ilişkin sorunlar	90,7	9,3	174	18
Soru 6 - İDKK çalışması, kurumsal ve idari yapı sorunları	93,8	6,2	180	12
Soru 7 - Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar	87,6	12,4	168	24

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara yöneltilen temel sorulardan biri, kamu iç denetçilerinin iş motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörlere ilişkin genel algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, “belirtilen faktörlerden herhangi birinin iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %98,4’ü “evet” cevabını vermiştir (n=192). Bu oran, iç

denetçilerin çok büyük bir çoğunluğunun iş motivasyonlarının çeşitli sorun alanlarından etkilendiğini açıkça ortaya koymaktadır. Sorun alanlarına ilişkin her bir faktörün iş motivasyonunu etkileyip etkilemediğine ilişkin katılımcılara soru yöneltilmiş, cevaplara göre iş motivasyonunu etkileme sırası; “İDKK çalışması, kurumsal ve idari yapı sorunları” ile “Yetkinlik, sayı ve iletişim sorunları” başlıklı faktörler 180’er kişi ve % 93,7 oranı ile ilk sırada, “Özlük haklarına ilişkin sorunlar” başlıklı faktör 174 kişi ve %90,6 oranı ile ikinci sırada, “Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar” başlıklı faktör 168 kişi ve %87,5 ile üçüncü sırada, “Görev, yetki ve statüleri ilişkin sorunlar” başlıklı faktör 162 kişi ve % 84,3 oranı ile dördüncü sırada ve “İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar” başlıklı faktör ise 159 kişi ve %82,8 oranı ile beşinci ve son sırada yer almaktadır. Bu bulgular, faktörler arasında bir sıralama olsa da her faktörün yüksek oranlarda iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Tablo 12: Katılımcılara Göre İş Motivasyonunu En Olumsuz Etkileyen Sorun Alanları

Sorun Alanı	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=187)
İç denetçilerin görev, yetki ve statüleri ile ilgili sorunlar	31,0	58
İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar	25,7	48
İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar	12,3	23
İç Denetim Koordinasyon Kurulunun yapısına ilişkin sorunlar	11,8	22
Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar	10,7	20
İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar	8,6	16

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara yöneltilen diğer bir soru ise, hangi sorun alanının motivasyon üzerinde en olumsuz etki yarattığını tespit etmeye yöneliktir. Toplam 187 katılımcının bu soruya verdiği cevaplara göre, %31’i “iç denetçilerin görev, yetki ve statülerine ilişkin sorunlar”ı iş motivasyonlarını en çok olumsuz etkileyen unsur olarak belirtmiştir. Bunu %25,7 ile “özlük haklarına ilişkin sorunlar” ve %12,3 ile “iç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar” izlemiştir. Bu bulgular, iç denetçilerin mesleki statü, kurumsal konum ve özlük haklarına ilişkin algılarının, iş motivasyonu açısından en kritik belirleyicilerden olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunların İş Motivasyonuna Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=158)
Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	53,8	85
Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması	12,0	19

Tablo 13: (Devamı)

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=158)
İç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi	14,6	23
İç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması	15,8	25
İç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi	3,8	6

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara iç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunların iş motivasyonları üzerindeki etkisi sorulmuştur. Bu soruya 192 katılımcıdan %82,3'ü (158 kişi) sorunların iş motivasyonlarını etkilediğini belirtmiştir. Devamında, bu sorunlardan hangisinin motivasyon üzerinde en olumsuz etkiye sahip olduğu sorulduğunda, 158 katılımcının %53,8'i "kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmamasını" en etkileyici sorun olarak değerlendirmiştir. Bunu %15,8 ile "iç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması" ve %14,6 ile "iç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması ve iç denetim faaliyetlerine müdahale" izlemiştir. Daha düşük oranda ise %12,0 ile "organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi" ve %3,8 ile "iç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi" belirtilmiştir. Bu sonuçlar, mevzuatta açık tanım eksikliği ve yasal zorunluluk yetersizliğinin, iç denetçilerin iş motivasyonlarını olumsuz etkileyen temel yapısal sorunlar olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: İç Denetçilerin Görev, Yetki ve Statülerine İlişkin Sorunların Motivasyona Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=162)
İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması	17,9	29
İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması	32,7	53
Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenme olmaması	28,4	46
Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalarında içerik farklılığı	13,0	21
Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programının uygulanmaması	8,0	13

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara iç denetçilerin görev, yetki ve statüleri ile ilgili yaşadıkları sorunların iş motivasyonları üzerindeki etkisi sorulmuştur. 192 katılımcıdan %84,5'i bu tür sorunların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Devamında bu alanla ilgili en çok olumsuz

etkileyen spesifik sorunun ne olduğu sorulmuştur. 162 katılımcının verdiği cevaplara göre, %32,7'si “iç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması”nı en etkileyici sorun olarak değerlendirmiştir. Bunu %28,4 oranında “mesleğe yardımcılık dönemi olmadan atanma” ve %17,9 oranında “görev-yetki ayrımı olmaması” izlemektedir. Bu sonuçlar, mesleki rol belirsizliği ve hiyerarşik yapı eksikliğinin iç denetçilerin motivasyonlarını doğrudan etkileyen kritik unsurlar olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: İç Denetçilerin Yetkinlik, Sayı ve İletişim Sorunlarının Motivasyona Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=181)
Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği	8,8	16
İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe sahip olmaması	12,7	23
İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması	33,1	60
Başarıların takdir edilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması	14,4	26
İç denetim biriminin kendi aralarındaki işbirliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlarla iletişim sıkıntısı	22,7	41
Dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması	8,3	15

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara, iç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişimi ile ilgili yaşanan sorunların iş motivasyonları üzerindeki etkisi sorulmuştur. Bu soruya 192 katılımcıdan %93,8'i bu alandaki sorunların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Ardından, bu sorunlar arasında hangisinin motivasyonlarını en fazla etkilediği sorulmuş ve 181 katılımcıdan veri alınmıştır. Katılımcıların %33,1'i “iç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması” seçeneğini motivasyonlarını en çok etkileyen sorun olarak işaretlemiştir. Bunu %22,7 oranıyla “iç denetim birimi içi ve paydaşlarla iletişim sorunları” ve %14,4 oranıyla “takdir/geri bildirim eksikliği” izlemiştir. Bu bulgular, yalnızca teknik yeterliliklerin değil, aynı zamanda gelişim fırsatlarının sunulmaması ve iç birim iletişiminin yetersizliğinin de motivasyon üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16: Özlük Hakları Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=175)
İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları	41,7	73
İç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması	23,4	41
İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi	18,3	32

Tablo 16: (Devamı)

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=175)
İç denetim birim başkanının görevine uygun özlük haklarının olmaması	10,3	18
Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi	6,3	11

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara, iç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunların iş motivasyonu üzerindeki etkisi sorulmuştur. Bu soruya 192 katılımcıdan %90,7'si bu alandaki sorunların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Takiben, bu başlık altında hangi spesifik unsurun en fazla motivasyonlarını etkilediği sorulmuş ve 175 cevap alınmıştır. Katılımcıların %41,7'si "iç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret alması"nı en önemli motivasyon düşürücü unsur olarak değerlendirmiştir. Bunu %23,4 ile "sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması" ve %18,3 ile "kurum bütçesine göre farklı ücret verilmesi" izlemektedir. Bu sonuçlar, ücret adaletsizliği algısının iç denetçilerin motivasyonları üzerinde güçlü bir olumsuz etki yarattığını göstermektedir.

Tablo 17: İDKK Yapısal ve İşlevsel Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=181)
İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atama niteliklerinin açıkça belirlenmemesi	7,2	13
İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı ve bağlı olduğu Bakanlık yapısı, ayrı tüzel kişiliğinin olmaması	39,8	72
İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi	51,4	93
İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmaması ve yeniliklere uyum sağlayamaması	1,6	3

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK) yapısına, işlevselliğine ve yönetsel kapasitesine ilişkin sorunların iş motivasyonu üzerindeki etkisi sorulmuştur. 192 katılımcıdan %93,8'i İDKK ile ilgili yaşanan sorunların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu kapsamda en fazla olumsuz etki yaratan unsurun belirlenmesine yönelik yapılan ikinci aşamada, 181 katılımcıdan %51,4'ü "İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik eğitim düzenlenmemesi" seçeneğini işaretlemiştir. Bunu %39,8 ile "kurumsal kapasite ve tüzel kişilik eksikliği" ve %7,2 ile "kurul üyeliği niteliklerinin belirsizliği" izlemiştir. Bu veriler, İDKK'nın sistematik işlevini yeterince yerine getirmemesi ve iç denetçileri destekleyici mekanizmaların yetersizliğinin, çalışan motivasyonu üzerinde belirgin bir olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18: Çalışma Ortamına İlişkin Sorunların İş Motivasyonuna Etkisi

Spesifik Sorun	Yüzde (%)	Katılımcı Sayısı (n=170)
Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması	14,1	24
Çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar	2,4	4
Birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği	3,0	5
Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar	62,9	107
Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık	17,6	30

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara, çalışma ortamı ile ilgili yaşadıkları sorunların iş motivasyonları üzerindeki etkisi sorulmuştur. 192 katılımcıdan %87,6'sı “evet” cevabını vererek çalışma koşulları ile ilgili sorunların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bu soruya “evet” diyen 170 katılımcının verdikleri cevaplara göre, %62,9'u “kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar” seçeneğini en etkili motivasyon düşürücü unsur olarak işaretlemiştir. Bunu %17,6 oranıyla “kurumsal körlük ve bıkkınlık” ve %14,1 ile “fiziki şartların yetersizliği” izlemiştir. Bu bulgular, çalışma ortamının yalnızca fiziksel koşullarla değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve psikolojik iklim ile birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 19: İş Motivasyonunu En Fazla Etkileyen Spesifik Sorun Sıralaması

Sıra	Spesifik Sorun	Belirtilen Sorun Sayısı
1	Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar	107
2	İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi	93
3	Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	85
4	İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları	73
5	İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması	60
5	İç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması	60
6	İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması	53

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılara iş motivasyonlarını en fazla etkileyen spesifik sorun sorulduğunda verdikleri cevaplara göre iş motivasyonlarını en fazla etkileyen spesifik sorun sıralaması tabloda da görüleceği üzere şu şekilde ortaya çıkmıştır. “kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar” 107 kişi ile ilk sırada gelmekte, bunu “İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi” 93 kişi ile ikinci sırada, “kurumların teşkilat

kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması” 85 kişi ile, “iç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları” 73 kişi ile, “iç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması” 60 kişi ile, “iç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması” 53 kişi ile takip etmektedir.

3.6.1.3. İş Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Sorunlarla Demografik Özelliklerin İlişkisi

Tablo 20, katılımcıların iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorunların sayısı ile çeşitli demografik ve mesleki özellikler arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu analizle, örneğin bir katılımcının eğitim durumu yükseldikçe, kurum bütçesi farklılaştıkça veya iç denetçilikteki deneyim süresi arttıkça, katılımcıların iş motivasyonunu etkileyen sorunlara karşı duyarlılığının değişip değişmediği araştırılmıştır. Böylece iç denetçilerin bireysel ve kurumsal özelliklerinin, motivasyonel sorun algı düzeyleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu ortaya konmak istenmiştir.

Analizlerde Spearman sıralama korelasyonu katsayısı (ρ) kullanılmıştır. Spearman korelasyonu, iki sıralı (ordinal) veya sürekli değişken arasındaki monotonik ilişkiyi ölçen ve değişkenlerin dağılımının normal olmasını gerektirmeyen non-parametrik bir istatistiksel yöntemdir. Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin çoğu (örneğin eğitim düzeyi, hizmet yılı, sertifika derecesi gibi) sıralı kategorik yapıda olduğu için Spearman korelasyonu metodolojik açıdan en uygun tercih olarak söylenebilir (Schober vd., 2018: 1763-1768).

İş motivasyonunu etkileyen sorun sayısı (bağımlı değişken), her bir katılımcının 7 farklı sorun grubuna verdiği “Evet düşünüyorum” cevaplarının toplamı alınarak oluşturulmuştur. Bu toplam değer, katılımcının ne kadar çok faktörü motivasyonuna olumsuz etkileyici olarak algıladığını yansıtır. Daha sonra bu sorun sayısı ile aşağıdaki değişkenler arasında Spearman korelasyonu hesaplanmıştır:

- Eğitim Durumu
- Kurum Bütçesi
- Hizmet Yılı
- İç Denetim Hizmet Yılı
- Sertifika Derecesi
- Uluslararası Sertifika Sahipliği
- Cinsiyet

Tablo 20: İş Motivasyonunu Etkileyen Sorun Sayısı ile Değişkenler Arasındaki Spearman Korelasyonu

Değişken	Spearman rho	p-değeri	n
Eğitim Durumu	-0,079	0,278	192
Kurum Bütçesi	-0,068	0,355	192
Hizmet Yılı	0,035	0,619	192
İç Denetim Hizmet Yılı	0,121	0,098	192
Sertifika Derecesi	-0,073	0,315	192
Uluslararası Sertifika Sahipliği	-0,078	0,290	192
Cinsiyet	0,052	0,468	192

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20’de sunulan korelasyon analizine göre, iş motivasyonunu etkileyen sorun sayısı ile çalışmada yer alan demografik ve mesleki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (tüm p-değerleri > 0.05). Bu durum, örneğin bireyin eğitim düzeyi, kurumunun bütçesi, toplam hizmet yılı ya da sertifika düzeyi gibi özelliklerinin, onun iş motivasyonunu etkileyen sorunlara verdiği tepki üzerinde doğrudan ve sistematik bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Ancak dikkat çeken bir istisna, “İç Denetim Hizmet Yılı” değişkeni ile elde edilen korelasyon sonucudur. Bu değişken ile “iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorun sayısı” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlemlenmiş (Spearman $\rho = 0.121$) ve bu ilişki istatistiksel anlamlılık sınırına yakın bir düzeyde seyretmiştir ($p = 0.098$). Her ne kadar bu değer klasik anlamda istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmese de, anlamlılık eşiğine yakınlığı nedeniyle dikkate değer bir eğilim göstermektedir.

Bu bulgu, iç denetim mesleğinde daha uzun süre görev yapan bireylerin, kurumsal sistemdeki yapısal, yönetsel ve psikososyal sorunlara daha fazla maruz kalmış ya da daha fazla farkındalık geliştirmiş olabileceklerini düşündürmektedir. Başka bir deyişle, deneyimli iç denetçilerin, zaman içerisinde sistemin aksayan yönlerini daha iyi gözlemleme ve bu sorunların kendi iş motivasyonları üzerindeki etkisini daha net bir şekilde hissedebilme olasılıkları artmaktadır. Bu durum, iç denetçilik mesleğinde hizmet süresi uzadıkça bireyin eleştirel algısının derinleştiğini ve mesleki tatminini tehdit eden faktörleri daha açık bir biçimde tanımlayabildiğine işaret etmektedir. Ayrıca bu eğilim, iç denetçilerin kariyer süreci boyunca yaşadıkları mesleki yorgunluk, kurumsal direnç, yeterince değer görmeme, ödüllendirme eksikliği gibi faktörlerin birikimli etkisinin, motivasyonel açıdan daha ciddi sorunlara yol açtığını düşündürebilir. Bu noktada, kamu kurumlarının iç denetçilere yönelik kariyer yönetimi, psikososyal destek ve motivasyonel mekanizmalar geliştirmesi, deneyimli çalışanların mesleki bağlılıklarını sürdürebilmesi açısından kritik önemdedir.

Sonuç olarak, elde edilen bu bulgu, iç denetim alanında hizmet yılı arttıkça sorunlara karşı duyarlılığın arttığı yönündeki kuramsal beklentileri destekler niteliktedir. Bu yönüyle analiz, sadece

nicel bir bulgu değil, aynı zamanda uygulamaya dönük yapısal politika önerileri için de ipuçları sunmaktadır.

3.6.2. Görüşme Yöntemiyle Elde Edilen Nitel Verilere İlişkin Bulgular

Görüşmeler öncesinde 10 katılımcıdan kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonunu olumsuz etkileme düzeyini önem sırasına göre 1’den başlayarak sıralamaları istenmiş, iş motivasyonunu etkilemediğini düşündüğü bir sorun olursa da o soruna sıfır diyebileceği belirtilmiştir. Katılımcıların cevapları değerlendirildiğinde; 3 iç denetçi (K1, K5, K6), iç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunları, 3 iç denetçi (K2, K7, K8), İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunları, 2 iç denetçi (K3, K4) çalışma ortamı ile ilgili sorunları, 1 iç denetçi (K10), iç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunları, 1 iç denetçi (K9) de iç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişimi ile ilgili sorunları en üst sıraya koymuştur. Bu durum kamuda iç denetçilerin sorunları ve sorunlarının önceliklerinin çeşitlendiğini göstermektedir. Özlük hakları ile ilgili sorunlar sıralamada en üste konulmasa da üst sıralarda yer almıştır. Cevaplardan, altı başlık halinde belirlenen sorunların iş motivasyonlarını etkileme düzeyinin katılımcılara göre değiştiği ve katılımcıların kişisel deneyim ve sorun etkileşimine göre önceliklendirme yaptığı, bu nedenle cevaplarda bariz farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. Örneğin çalışma ortamı ile ilgili sorunlar iki iç denetçi (K3, K4) için en üst sırada yer alırken, beş iç denetçi (K1, K2, K7, K8, K10) için son sırada yer aldığı ve iki iç denetçi (K5, K9) için ise iş motivasyonu üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerle ilgili nitel analizde öncelikle birinci düzey kodlar çıkarılmış, sonrasında birinci düzey kodlar gruplanarak ikinci düzey kodlara dönüştürülmüş, son aşamada ikinci düzey kodlar, kavramsal benzerliklerine göre **7 ana tema** altında birleştirilmiştir. Nitel analizde elde edilen bulgular, “Birinci Düzey Kodlar”, “İkinci Düzey Kodlar ve Kategoleştirme”, “Ana Temalar” ve “Sorunların İş Motivasyonunu Nasıl Etkilediği” başlıkları altında açıklanmıştır.

3.6.2.1. Birinci Düzey Kodlar

Araştırmacı ve 2 bağımsız uzman tarafından transkriptler dikkatlice okunarak anlamlı veri segmentleri tespit edilmiştir. MAXQDA nitel veri analiz programı aracılığıyla yapılan açık kodlama sürecinde, görüşmelerden toplam 129 adet birinci düzey kod elde edilmiştir. Kodlar, katılımcıların ifadelerindeki tekrar eden tema, duygu ve düşüncelere dayalı olarak oluşturulmuştur.

Tablo 21: Birinci Düzey Kodlar

Kod No	Kod İsmi	Frekans	Yüzde (%)
1	İç denetim mevzuatındaki eksiklik (özlük)	1	0,099
2	Mevzuat değişikliği (denetim fonksiyonun yeniden yapılandırılması)	1	0,099
3	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler (İDKK yapısı)	4	0,396
4	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler (görev, yetki, statü)	10	0,990
5	Kuruma katma değer sağlayarak mesleki motivasyon tatmini	16	1,584
6	İç denetim raporlarının/önerilerin işleme konulmaması nedeniyle sonuca ulaşılamaması	20	1,980
7	Kamu İç Denetim Koordinasyon Daire Başkanlığının yaptığı işlem ve düzenlemelere güvensizlik	1	0,099
8	Kurumda tek iç denetçi olarak çalışılması nedeniyle KGGP uygulanamaması	1	0,099
9	Üst yöneticilere yönelik iç denetim eğitimi düzenlenmemesi	3	0,297
10	İç denetçilerin kurum bütçe kaynaklarıyla dışardan eğitim hizmeti almasına olumlu bakılmaması	2	0,198
11	İç denetçilerin işle ilgili/sosyal etkinliklerle ilgili toplantılara çağırılmaması	1	0,099
12	İç denetimin bakan yardımcısına bağlanması nedeniyle eşitler arası sorun yaşanması	1	0,099
13	Yüzyüze eğitimlerin iç denetçilerin iletişimini güçlendirmesi, sinerji yaratması	2	0,198
14	Hep aynı kurumda çalışmanın sağladığı yetkinlik	2	0,198
15	Kurumsal körlük ve bıkkınlık	4	0,396
16	Uluslararası iç denetçi sertifikasının zorunlu tutulmaması	1	0,099
17	İç denetçilerin atama nakil kontenjanından muaf tutulmaması	1	0,099
18	Kurumdaki yöneticilerin kendi aralarındaki görüş ayrılıkları	2	0,198
19	Organizasyon şemasında iç denetim biriminin üst yönetici bakan yerine bakan yardımcısına bağlanması	3	0,297
20	Denetlenen birim yöneticisi ve personeli ile iletişim sıkıntısı yaşanması	6	0,594
21	İç denetçiye anlaşılmadığı kişiyle denetim görevi verilmesi	1	0,099
22	İç denetçilerin görevlendirilmesinin yetkinliğe göre yapılmaması	1	0,099
23	İç denetim birim başkanının kadrosunun olmaması	1	0,099
24	İç denetim plan programının geç onaylanması	2	0,198
25	İç denetçiler ile iç denetim birim başkanı arasındaki iletişim sıkıntısı	3	0,297
26	İç denetimin sorunları nedeniyle geleceğe umutla bakamamak	2	0,198
27	İç denetçilikte stajyerlik döneminin olmaması	3	0,297
28	Üst yöneticinin onay/karar işlemini geciktirmesi	1	0,099
29	İç denetçi sayısı yetersizliği nedeniyle denetim programı oluşturma kısıtı	2	0,198
30	Üst yöneticiye ulaşma ve iletişim kurma sıkıntısı	8	0,792
31	İç denetim birim başkanı atanmasında kriter olmaması	1	0,099
32	İç denetçilik öncesi çalıştığı kuruma iç denetçi olarak atanma nedeniyle yaşanan iletişim sıkıntıları	1	0,099

Tablo 21: (Devamı)

Kod No	Kod İsmi	Frekans	Yüzde (%)
33	İç denetçi maaşının düşük olmasının denetlenen birim amirleri nezdinde iç denetçinin saygınlığını azaltması	2	0,198
34	İDKK nın iç denetçi eğitimi düzenlemeyerek mevzuatın dışına çıkması	1	0,099
35	Üst yöneticinin iç denetim plan programını onaylamaması	5	0,495
36	Kamu iç denetçi sertifika derecelendirme kriterlerindeki sorunlar, mesleki faaliyet puanlarının düşüklüğü	5	0,495
37	İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından düşük ücret almaları	7	0,693
38	Direkt iç denetçi olarak atanılması nedeniyle iç denetçilerde denetim kültürünün oluşmaması	2	0,198
39	İç denetçilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalıştıkları idarelerce ve İDKK tarafından desteklenmemeleri	7	0,693
40	İç denetim faaliyetinde bulunmayan/az sayıda denetim yapan iç denetim birimleri olması	3	0,297
41	Çalışılan kurumda teftiş kuruluna iç denetimden daha çok değer verildiği hissiyatı	3	0,297
42	İç denetim raporlarına üst yöneticinin müdahalesi	2	0,198
43	İDKK nın kurumsal kapasitesi, yaptırım gücü olmaması, statü eksikliği	11	1,089
44	İçDen yazılımının pratik olmaması ve güncellenmemesi	5	0,495
45	İDKK nın Maliye Bakanlığı içinde olması ve ayrı bir tüzel kişiliğinin olmaması	6	0,594
46	İDKK nın atılışı, faaliyette bulunmaması	7	0,693
47	Sayıştay denetçilerinin iç denetimi destekleyici yaklaşımları ve iletişim olmaması	5	0,495
48	İç denetçilerin kalite güvence geliştirme dış değerlendirmesine direnç göstermesi	1	0,099
49	Denetim nosyonuna ve yetkinliğine sahip olmayan iç denetçilerin çalışma barışının bozulmasına sebebiyet vermesi	1	0,099
50	Farklı mesleklerde kemikleşmiş/uzun süre çalışmış, denetim yetkinliğine sahip olmayan kişilerin iç denetçi olarak alınması	7	0,693
51	İç denetim mesleğinin idari hiyerarşi içinde geriye gittiği hissiyatı	2	0,198
52	İç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması	2	0,198
53	Zaman içerisinde iç denetçi maaşlarının azalması	7	0,693
54	Görev tanımında yer almadığı halde iç denetçiye soruşturma vb. görevlerin verilmesi	2	0,198
55	Organizasyon şemalarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	9	0,891
56	İç denetçi adaylarına yüzyüze uygulama eğitimi verilmemesi	2	0,198
57	İç denetçi aday eğitiminin uzaktan yapılması	1	0,099
58	İDKK nın eğitim düzenlememesi nedeniyle iyi uygulama örneklerinin paylaşılamaması	3	0,297
59	İDKK nın KGGP kapsamında dış değerlendirme yapmaması	5	0,495
60	İç denetçi ücretinin yetki, görev ve sorumluluklarıyla uyumlu olmaması	2	0,198
61	İç denetçilerin uzmanlarla aynı ücreti alması	2	0,198

Tablo 21: (Devamı)

Kod No	Kod İsmi	Frekans	Yüzde (%)
62	Bakanlık iç denetim birim başkanları görevlendirilirken çaştığı kurumdaki birim amirlerinin farklı usullerle atanması	3	0,297
63	İç denetim birim başkanının aynı kurumdaki birim amirlerinden az ücret alması	8	0,792
64	İç denetçinin yetkinliğine/performansına göre ücretlendirme ve ödüllendirme olmaması	4	0,396
65	Belli kıdem olmadan iç denetçi olunamaması nedeniyle yeni teknolojik uygulamalara adapte olunamama	1	0,099
66	Yetkin iç denetçi sayısının yetersizliği	4	0,396
67	İç denetim faaliyetinin standartlara uygunluğu değerlendirilmeden sadece rapor sayıları üzerinden ölçülmesi	2	0,198
68	İç denetçi öncesi mesleğin kurumlara özgü olmaması	1	0,099
69	İDKK nın görevlerini yerine getirme konusundaki yetersizliği	25	2,475
70	İç denetimin kalitesi/KGGP uygulanmaması	8	0,792
71	Başkanlık olmayan iç denetim birimlerinin kendine ait bütçelerinin/harcama yetkisinin olmaması	2	0,198
72	İç denetim raporundaki önerilerin yerine getirilme düzeyine ilişkin izleme yapılamaması	3	0,297
73	İç denetim faaliyetiyle ilgili üst yönetici/İDKK/İç Denetim Birim Başkanı tarafından geri dönüş yapılmaması	11	1,089
74	İç denetçilik mesleğinin artık severek yapılmaması	2	0,198
75	İç denetim biriminde çalışan yardımcı personel olmaması/yetersizliği	3	0,297
76	İDKK üyesi atanma kriterlerinin açıkça belirtilmemesi/iç denetçi sertifikası sahipliği şartı aranmaması	1	0,099
77	İç denetçilere lojman tahsis edilmemesi/Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi	4	0,396
78	Eşit işe eşit ücret olmaması, iç denetçilerin çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler almaları	5	0,495
79	İç denetçilere üst yönetici/üst yönetim/birim amirleri tarafından mobbing uygulanması	21	2,079
80	İç denetimin çalışılan kurum üst yönetici ve amirlerince değersizleştirildiği hissiyatı	31	3,069
81	Çalışılan kurumda iç denetime direnç gösterilmesi	21	2,079
82	İDKK başkan ve üyelerinin zamanında atanmaması	2	0,198
83	İç denetçiler arasındaki uyumsuzluk/iletişim sıkıntıları	20	1,980
84	İç denetçinin yerelleşmesi, denetim yaptığı kurumun personeli olma baskısı	4	0,396
85	İç denetimin Türk kamu yönetimi yapısıyla uyum sıkıntıları	6	0,594
86	İç denetçilerin çalışmalarının üst yönetim tarafından takdir edilmemesi	15	1,485
87	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler	26	2,574
88	İç denetim başkanına ilave ödeme yapılmaması	5	0,495
89	İç denetimin sorunların iç denetçide yol açtığı hayal kırıklığı hissiyatı	22	2,178
90	İç denetçilerde iç denetimin sahipsizliği hissi	33	3,267
91	İç denetçilerin mesleki haklarını aramaları	26	2,574

Tablo 21: (Devamı)

Kod No	Kod İsmi	Frekans	Yüzde (%)
92	İç denetim kalite güvence faaliyetinin sertifikaya bağlanmaması	2	0,198
93	İç denetçilerin özlük haklarındaki geriye gidiş	9	0,891
94	İç denetçilerin iletişim becerileriyle çözüme ulaşmaları	7	0,693
95	İç denetçilerin çalışma ortamında fiziki sorunlar bulunması	13	1,287
96	İç denetçinin sorunlar nedeniyle mesleki bıkkınlık yaşaması	4	0,396
97	Kurum yönetici ve personelinin iç denetime bakışındaki olumsuzluklar	33	3,267
98	İDKK nın bağımsız olmaması ve daha üst otoriteye bağlanmaması	9	0,891
99	İç denetim gelişemediği/ilerleyemediği algısı	5	0,495
100	İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması	10	0,990
101	İç denetçi maaşının düşüklüğü, geçim zorluğu yaşanması	2	0,198
102	Sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması	9	0,891
103	Kurum yöneticileriyle iletişim sıkıntısı yaşanması	5	0,495
104	İDKK nın iç denetçiler için eğitim düzenlememesi	23	2,277
105	Kurumda tek iç denetçi olarak çalışma zorluğu/riski	3	0,297
106	Fiili durumun iç denetçilerde yol açtığı adaletsizlik hissiyatı	33	3,267
107	İç denetçi sertifikanın tüm kurumlarda geçerli olmaması ve bunun iç denetçilerin birbirlerine bakışını farklılaştırması	11	1,089
108	İç denetim ve teftiş görev/yetki ayrımı olmaması	12	1,188
109	İç denetim biriminin kurumdaki yerinin/statüsünün belirsizliği	22	2,178
110	Birim yöneticisinin resmî statüsünün olmaması	15	1,485
111	Yardımcılık dönemi olmaması	18	1,782
112	Denetim dışı mesleklerden direkt iç denetçiliğe atananlarda denetim nosyonunun olmaması	9	0,891
113	Mesleki hiyerarşik örgütlenme olmaması	7	0,693
114	Teşkilat kanununda yer almama	21	2,079
115	İç denetçi atanmaması/sayı yetersizliği nedeniyle birim kurulmaması	2	0,198
116	Kurum kültürü/kurumda iç denetime bakış	22	2,178
117	Fiili durumun iç denetçide yol açtığı yetersizlik hissiyatı	9	0,891
118	İç denetçi ataması yapılmaması	17	1,683
119	İç denetçi sayısının yetersizliği	16	1,584
120	İç denetçinin yetkinliği ile ilgili sorunlar	12	1,188
121	İç denetimin hala kendini kabul ettirme çabası içinde olması	10	0,990
122	İç denetimin mesafe alamaması	7	0,693
123	İDKK nın etkin olmaması	13	1,287
124	İDKK nın yapısındaki sıkıntılar	14	1,386
125	İç denetime üst yönetici direnci	8	0,792
126	İç denetçilere İDKK desteğinin olmaması	6	0,594
127	İç denetimin geleceği konusunda belirsizlik hissiyatı	2	0,198
128	Kamu yönetiminde ve çalışılan kurumda iç denetime önem verilmediği hissiyatı	21	2,079
129	İç denetimin bağımsızlığına müdahale	25	2,475

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.6.2.2. İkinci Düzey Kodlama ve Kategorileştirme

Benzer içerikteki 1. düzey kodlar, içeriksel yakınlıklarına göre gruplanarak 2. düzey kodlara dönüştürülmüştür. Bu aşamada 51 adet ikinci düzey kod oluşturulmuş, bunların frekansları MAXQDA nitel veri analiz programı üzerinden analiz edilmiştir. 2. düzey kodlar oluşturulurken kod adlarının dört kelimeyi geçmemesine özen gösterilmiş ve sorun adları kısaltılmış veya birleştirilmiştir. Örneğin “kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar” sorunu “kurum kültüründeki olumsuzluklar” olarak kodlanmıştır.

Tablo 22: Kategorileştirme

	Toplam Frekans	
Kod No	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	Frekans Değerleri
1	Asli görevi dışı görevlendirme	2
	Görev tanımında yer almadığı halde iç denetçiye soruşturma vb. görevlerin verilmesi	2
2	Atamanın ve birimin zorunlu tutulmaması	22
	İç denetçi ataması yapılmaması	17
	İç denetçi atanmaması/sayı yetersizliği nedeniyle birim kurulmaması	2
	İç denetçilerin atama nakil kontenjanından muaf tutulmaması	1
	İç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması	2
3	Aynı kurumda çalışmanın yetkinliği	2
	Hep aynı kurumda çalışmanın sağladığı yetkinlik	2
4	Bağımsızlıkla ilgili mevzuat eksikliği	27
	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler	26
	Mevzuat değişikliği (denetim fonksiyonun yeniden yapılandırılması)	1
5	Başarı ve çalışmaların takdir edilmemesi	20
	İç denetçilerin çalışmalarının üst yönetim tarafından takdir edilmemesi	15
	İç denetim faaliyetinde bulunmayan/az sayıda denetim yapan iç denetim birimleri olması	3
	İç denetim faaliyetinin standartlara uygunluğu değerlendirilmeden sadece rapor sayıları üzerinden ölçülmesi	2
6	Başkanın özlük haklarının farklılaşmaması	5
	İç denetim başkanına ilave ödeme yapılmaması	5
7	Birim başkanının kadrosunun olmaması	19
	Bakanlık iç denetim birim başkanları görevlendirilirken çaştığı kurumdaki birim amirlerinin farklı usullerle atanması	3
	Birim yöneticisinin resmî statüsünün olmaması	15
	İç denetim birim başkanının kadrosunun olmaması	1
8	Çalışma ortamındaki sorunlar	16
	İç denetçilerin çalışma ortamında fiziki sorunlar bulunması	13
	İç denetim biriminde çalışan yardımcı personel olmaması/yetersizliği	3

Tablo 22: (Devamı)

	Toplam Frekans	
Kod No	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	Frekans Değerleri
9	Denetim faaliyetlerine müdahale	50
	İç denetim raporlarına üst yöneticinin müdahalesi	2
	İç denetim raporlarının/önerilerin işleme konulmaması nedeniyle sonuca ulaşamaması	20
	İç denetim raporundaki önerilerin yerine getirilme düzeyine ilişkin izleme yapılamaması	3
	İç denetimin bağımsızlığına müdahale	25
10	Denetim plan ve programının onaylanmaması	8
	İç denetim plan programının geç onaylanması	2
	Üst yöneticinin iç denetim plan programını onaylamaması	5
	Üst yöneticinin onay/karar işlemini geciktirmesi	1
11	Denetime önem verilmediği algısı	21
	Kamu yönetiminde ve çalışılan kurumda iç denetime önem verilmediği hissiyatı	21
12	Denetimin geleceğinin belirsizliği hissiyatı	4
	İç denetimin geleceği konusunda belirsizlik hissiyatı	2
	İç denetimin sorunları nedeniyle geleceğe umutla bakamamak	2
13	Görevlerle ilgili mevzuat eksikliği	11
	İç denetçi öncesi mesleğin kurumlara özgü olmaması	1
	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler (görev, yetki, statü)	10
14	Hak arayarak sonuca ulaşılması	26
	İç denetçilerin mesleki haklarını aramaları	26
15	İç denetçi sayısı yetersizliği	21
	İç denetçi sayısı yetersizliği nedeniyle denetim programı oluşturma kısıtı	2
	İç denetçi sayısının yetersizliği	16
	Kurumda tek iç denetçi olarak çalışma zorluğu/riski	3
16	İç denetçilerde adaletsizlik hissiyatı	33
	Fiili durumun iç denetçilerde yol açtığı adaletsizlik hissiyatı	33
17	İç denetçinin yerelleşmesi	4
	İç denetçinin yerelleşmesi, denetim yaptığı kurumun personeli olma baskısı	4
18	İç denetçinin yetkin olmaması	25
	Farklı mesleklerde kemikleşmiş/uzun süre çalışmış, denetim yetkinliğine sahip olmayan kişilerin iç denetçi olarak alınması	7
	İç denetçilerin görevlendirilmesinin yetkinliğe göre yapılmaması	1
	İç denetçinin yetkinliği ile ilgili sorunlar	12
	Yetkin iç denetçi sayısının yetersizliği	4
	Belli kıdem olmadan iç denetçi olunamaması nedeniyle yeni teknolojik uygulamalara adapte olunamama	1
19	İç denetçiye mobbing uygulanması	21
	İç denetçilere üst yönetici/üst yönetim/birim amirleri tarafından mobbing uygulanması	21

Tablo 22: (Devamı)

Kod No	Toplam Frekans	Frekans Değerleri
	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	
20	İç denetimin değersizleştirildiği algısı	34
	Çalışılan kurumda teftiş kuruluna iç denetimden daha çok değer verildiği hissiyatı	3
	İç denetimin çalışılan kurum üst yönetici ve amirlerince değersizleştirildiği hissiyatı	31
21	İç denetimin gelişemediği algısı	12
	İç denetimin mesafe alamaması	7
	İç denetimingelişemediği/ilerleyemediği algısı	5
22	İç denetimin gerilediği algısı	2
	İç denetim mesleğinin idari hiyerarşi içinde geriye gittiği hissiyatı	2
23	İç denetimin sahipsizliği hissiyatı	33
	İç denetçilerde iç denetimin sahipsizliği hissi	33
24	İçDen yazılımının güncellenmemesi	5
	İçDen yazılımının pratik olmaması ve güncellenmemesi	5
25	İDKK atamalarının zamanında yapılmaması	2
	İDKK başkan ve üyelerinin zamanında atanmaması	2
26	İDKK üyelik kriteri sorunu	11
	İDKK üyelğinin ikinci görev olarak yapılması	10
	İDKK üyesi atanma kriterlerinin açıkça belirtilmemesi/iç denetçi sertifikası sahipliği şartı aranmaması	1
27	İDKK'nın çalışmaması ve eğitim düzenlememesi	87
	İç denetçi aday eğitiminin uzaktan yapılması	1
	İç denetçi adaylarına yüzyüze uygulama eğitimi verilmemesi	2
	İç denetçilere İDKK Desteğinin Olmaması	6
	İDKK nın atıllığı, faaliyette bulunmaması	7
	İDKK nın eğitim düzenlememesi nedeniyle iyi uygulama örneklerinin paylaşılamaması	3
	İDKK nın etkin olmaması	13
	İDKK nın görevlerini yerine getirme konusundaki yetersizliği	25
	İDKK nın iç denetçi eğitimi düzenlemeyerek mevzuatın dışına çıkması	1
	İDKK nın iç denetçiler için eğitim düzenlememesi	23
	Kamu İç Denetim Koordinasyon Daire Başkanlığının yaptığı işlem ve düzenlemelere güvensizlik	1
	Üst yöneticilere yönelik iç denetim eğitimi düzenlenmemesi	3
	Yüzyüze eğitimlerin iç denetçilerin iletişimini güçlendirmesi, sinerji yaratması	2
28	İDKK'nın yapısındaki sorunlar	40
	İDKK nın bağımsız olmaması ve daha üst otoriteye bağlanmaması	9
	İDKK nın kurumsal kapasitesi, yaptırım gücü olmaması, statü eksikliği	11
	İDKK nın Maliye Bakanlığı içinde olması ve ayrı bir tüzel kişiliğinin olmaması	6
	İDKK nın yapısındaki sıkıntılar	14

Tablo 22: (Devamı)

Kod No	Toplam Frekans	Frekans Değerleri
	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	
29	İDKK'yla ilgili mevzuat eksikliği	4
	İç denetim mevzuatındaki eksiklikler (İDKK yapısı)	4
30	İletişim sıkıntısı	58
	Denetlenen birim yöneticisi ve personeli ile iletişim sıkıntısı yaşanması	6
	İç denetçiler arasındaki uyumsuzluk/iletişim sıkıntıları	20
	İç denetçiler ile iç denetim birim başkanı arasındaki iletişim sıkıntısı	3
	İç denetçilerin işle ilgili/sosyal etkinliklerle ilgili toplantılara çağrılmaması	1
	İç denetçilik öncesi çalıştığı kuruma iç denetçi olarak atanma nedeniyle yaşanan iletişim sıkıntıları	1
	İç denetçiye anlaşılmadığı kişiyle denetim görevi verilmesi	1
30	İç denetim faaliyetiyle ilgili üst yönetici/İDKK/İç Denetim Birim Başkanı tarafından geri dönüş yapılmaması	11
	Kurum yöneticileriyle iletişim sıkıntısı yaşanması	5
	Kurumdaki yöneticilerin kendi aralarındaki görüş ayrılıkları	2
	Üst yöneticiye ulaşma ve iletişim kurma sıkıntısı	8
31	Kamu Konutları Yönetmeliği'nde olmama	5
	İç denetçilere lojman tahsis edilmemesi/Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi	4
	İç denetim mevzuatındaki eksiklik (özlük)	1
32	Kamu yönetimine uyum sıkıntısı	6
	İç denetimin Türk kamu yönetimi yapısıyla uyum sıkıntıları	6
33	Kendini kabul ettirme çabası	10
	İç denetimin hala kendini kabul ettirme çabası içinde olması	10
34	KGGP uygulanmaması	17
	İç denetçilerin kalite güvence geliştirme dış değerlendirmesine direnç göstermesi	1
	İç denetim kalite güvence faaliyetinin sertifikaya bağlanmaması	2
	İç denetimin kalitesi/KGGP uygulanmaması	8
	İDKK'nın KGGP kapsamında dış değerlendirme yapmaması	5
	Kurumda tek iç denetçi olarak çalışılması nedeniyle KGGP uygulanamaması	1
35	Kurum kültüründeki olumsuzluklar	84
	Çalışılan kurumda iç denetime direnç gösterilmesi	21
	İç Denetime Üst Yönetici Direnci	8
	Kurum kültürü/kurumda iç denetime bakış	22
	Kurum yöneticisi ve personelinin iç denetime bakışındaki olumsuzluklar	33
36	Kurumların teşkilat kanunlarında tanımlanmama	23
	Başkanlık olmayan iç denetim birimlerinin kendine ait bütçelerinin/harcama yetkisinin olmaması	2
	Teşkilat kanununda yer almama	21
37	Kurumsal körlük ve bıkkınlık	4
	Kurumsal körlük ve bıkkınlık	4
38	Mesleğin artık severek yapılmaması	2
	İç denetçilik mesleğinin artık severek yapılmaması	2

Tablo 22: (Devamı)

Kod No	Toplam Frekans	Frekans Değerleri
	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	
39	Mesleki tatmin sağlama	23
	İç denetçilerin iletişim becerileriyle çözüme ulaşmaları	7
	Kuruma katma değer sağlayarak mesleki motivasyon tatmini	16
40	Organizasyon şemasındaki yerinin belirsizliği	35
	İç denetim biriminin kurumdaki yerinin/statüsünün belirsizliği	22
	İç denetimin bakan yardımcısına bağlanması nedeniyle eşitler arası sorun yaşanması	1
	Organizasyon şemalarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	9
	Organizasyon şemasında iç denetim biriminin üst yönetici bakan yerine bakan yardımcısına bağlanması	3
41	Sayıştay ile işbirliği olmaması	5
	Sayıştay denetçilerinin iç denetimi destekleyici yaklaşımları ve iletişim olmaması	5
42	Sertifika derecelendirme kriterleri sorunu	6
	Kamu iç denetçi sertifika derecelendirme kriterlerindeki sorunlar, mesleki faaliyet puanlarının düşüklüğü	5
	Uluslararası iç denetçi sertifikasının zorunlu tutulmaması	1
43	Sertifika derecesine göre ücretlendirmeme	15
	İç denetçi ücretinin yetki, görev ve sorumluluklarıyla uyumlu olmaması	2
	İç denetçinin yetkinliğine/performansına göre ücretlendirme ve ödüllendirme olmaması	4
	Sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması	9
44	Sertifikalardaki içerik farklılığı	11
	İç denetçi sertifikasının tüm kurumlarda geçerli olmaması ve bunun iç denetçilerin birbirlerine bakışını farklılaştırması	11
45	Sorunların hayal kırıklığı yaşatması	22
	İç denetimin sorunların iç denetçide yol açtığı hayal kırıklığı hissiyatı	22
46	Sorunlar sebebiyle yetersizlik hissiyatı	9
	Fiili durumun iç denetçide yol açtığı yetersizlik hissiyatı	9
47	Sorunların mesleki bıkkınlık yaşatması	4
	İç denetçinin sorunlar nedeniyle mesleki bıkkınlık yaşaması	4
48	Teftişle görev ve yetki çatışması	12
	İç denetim ve teftiş görev/yetki ayrımı olmaması	12
49	Ücret düşüklüğü ve farklılığı	42
	Eşit işe eşit ücret olmaması, iç denetçilerin çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler almaları	5
	İç denetçi maaşının düşük olmasının denetlenen birim amirleri nezdinde iç denetçinin saygınlığını azaltması	2
	İç denetçi maaşının düşüklüğü, geçim zorluğu yaşanması	2
	İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından düşük ücret almaları	7
	İç denetçilerin özlük haklarındaki geriye gidiş	9
	İç denetçilerin uzmanlarla aynı ücreti alması	2
	İç denetim birim başkanının aynı kurumdaki birim amirlerinden az ücret alması	8
	Zaman içerisinde iç denetçi maaşlarının azalması	7

Tablo 22: (Devamı)

	Toplam Frekans	
Kod No	2. Düzey Kodlar ve İlişkili Olduğu Birinci Düzey Kodlar	Frekans Değerleri
50	Yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması	41
	Denetim dışı mesleklerden direkt iç denetçiliğe atanarlarda denetim nosyonunun olmaması	9
	Denetim nosyonuna ve yetkinliğine sahip olmayan iç denetçilerin çalışma barışının bozulmasına sebebiyet vermesi	1
	Direkt iç denetçi olarak atanılması nedeniyle iç denetçilerde denetim kültürünün oluşmaması	2
	İç denetçilikte stajyerlik döneminin olmaması	3
	İç denetim birim başkanı atanmasında kriter olmaması	1
50	Mesleki hiyerarşik örgütlenme olmaması	7
	Yardımcılık dönemi olmaması	18
51	Yetkinlik geliştirme fırsatı tanınmaması	9
	İç denetçilerin kurum bütçe kaynaklarıyla dışardan eğitim hizmeti almasına olumlu bakılmaması	2
	İç denetçilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalıştıkları idarelerce ve İDKK tarafından desteklenmemeleri (boş)	7
	Genel Toplam	1010

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. düzey kodların kategorileştirilmesi neticesinde elde edilen 51 adet ikinci düzey koda ait tablo şu şekildedir.

Tablo 23: Çalışmadan Elde Edilen 2. Düzey Kodlar

Kod no	2. Düzey Kodlar	Frekans	Yüzde (%)
1	Asli görevi dışı görevlendirme	2	0,20
2	Atamanın ve birimin zorunlu tutulmaması	22	2,18
3	Aynı kurumda çalışmanın yetkinliği	2	0,20
4	Bağımsızlıkla ilgili mevzuat eksikliği	27	2,67
5	Başarı ve çalışmaların takdir edilmemesi	20	1,98
6	Başkanın özlük haklarının farklılaşmaması	5	0,50
7	Birim başkanının kadrosunun olmaması	19	1,88
8	Çalışma ortamındaki sorunlar	16	1,58
9	Denetim faaliyetlerine müdahale	50	4,95
10	Denetim plan ve programının onaylanmaması	8	0,79
11	Denetime önem verilmediği algısı	21	2,08
12	Denetimin geleceğinin belirsizliği hissiyatı	4	0,40
13	Görevlerle ilgili mevzuat eksikliği	11	1,09
14	Hak arayarak sonuca ulaşılması	26	2,57
15	İç denetçi sayısı yetersizliği	21	2,08

Tablo 23: (Devamı)

Kod no	2. Düzey Kodlar	Frekans	Yüzde (%)
16	İç denetçilerde adaletsizlik hissiyatı	33	3,27
17	İç denetçinin yerelleşmesi	4	0,40
18	İç denetçinin yetkin olmaması	25	2,48
19	İç denetçiye mobbing uygulanması	21	2,08
20	İç denetimin değersizleştirildiği algısı	34	3,37
21	İç denetimin gelişemediği algısı	12	1,19
22	İç denetimin gerilediği algısı	2	0,20
23	İç denetimin sahipsizliği hissiyatı	33	3,27
24	İçDen yazılımının güncellenmemesi	5	0,50
25	İDKK atamalarının zamanında yapılmaması	2	0,20
26	İDKK üyelik kriteri sorunu	11	1,09
27	İDKK'nın çalışmaması ve eğitim düzenlenmemesi	87	8,61
28	İDKK'nın yapısındaki sorunlar	40	3,96
29	İDKK'yla ilgili mevzuat eksikliği	4	0,40
30	İletişim sıkıntısı	58	5,74
31	Kamu Konutları Yönetmeliği'nde olmama	5	0,50
32	Kamu yönetimine uyum sıkıntısı	6	0,59
33	Kendini kabul ettirme çabası	10	0,99
34	KGGP uygulanmaması	17	1,68
35	Kurum kültüründeki olumsuzluklar	84	8,32
36	Kurumların teşkilat kanunlarında tanımlanmama	23	2,28
37	Kurumsal körlük ve bıkkınlık	4	0,40
38	Mesleğin artık severek yapılmaması	2	0,20
39	Mesleki tatmin sağlama	23	2,28
40	Organizasyon şemasındaki yerinin belirsizliği	35	3,47
41	Sayıştay ile işbirliği olmaması	5	0,50
42	Sertifika derecelendirme kriterleri sorunu	6	0,59
43	Sertifika derecesine göre ücretlendirmeme	15	1,49
44	Sertifikalardaki içerik farklılığı	11	1,09
45	Sorunların hayal kırıklığı yaşatması	22	2,18
46	Sorunlar sebebiyle yetersizlik hissiyatı	9	0,89
47	Sorunların mesleki bıkkınlık yaşatması	4	0,40
48	Teftişle görev ve yetki çatışması	12	1,19
49	Ücret düşüklüğü ve farklılığı	42	4,16
50	Yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması	41	4,06
51	Yetkinlik geliştirme fırsatı tanınmaması	9	0,89
	Genel Toplam	1010	100,00

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel verilerin içerik analizine tabi tutulmasıyla oluşturulan ikinci düzey kodlara ilişkin nicel bulguları sunmaktadır. MAXQDA yazılımı desteğiyle yürütülen analiz süreci boyunca, katılımcı ifadelerinde tekrar eden 129 adet

birinci düzey kod, kavramsal benzerliklerine göre **51 farklı ikinci düzey kod** altında gruplandırılmıştır. Kodlama süreci, araştırmacı değerlendirmesi ile birlikte uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve böylece analiz güvenilirliği artırılmıştır.

Her bir ikinci düzey kodun karşısında verilen *frekans değeri*, ilgili temanın kaç birinci düzey kod tarafından temsil edildiğini; dolayısıyla, söz konusu sorunun katılımcı ifadelerinde ne sıklıkla tekrarlandığını göstermektedir. Bu yönüyle tablo, içerik analizinin *nicel boyutunu* öne çıkararak hangi sorun alanlarının daha baskın olduğunu sistematik biçimde yansıtmaktadır.

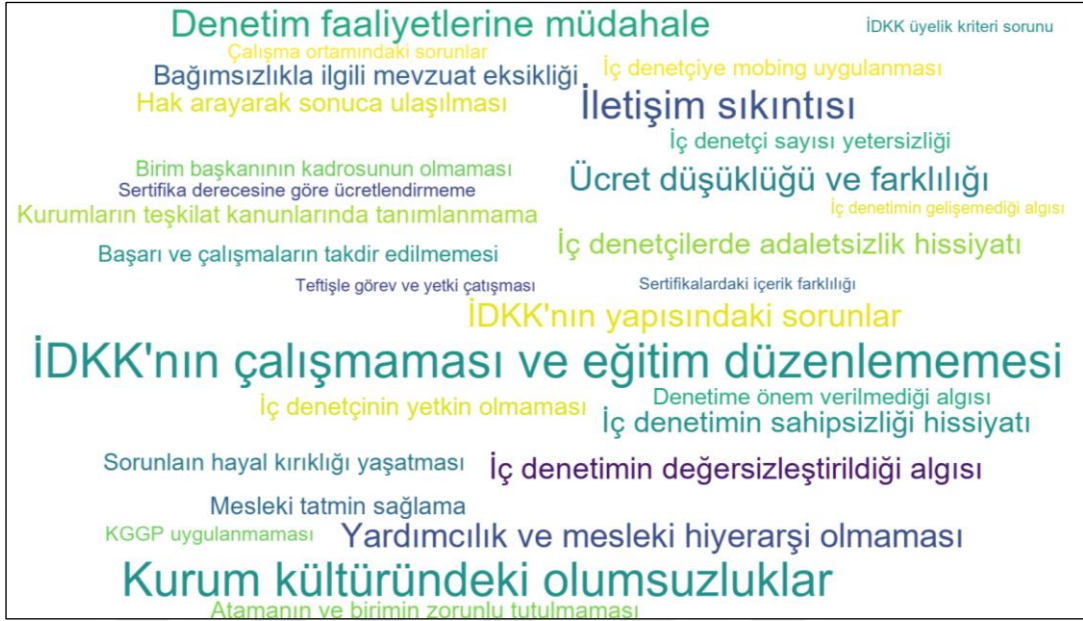
Analiz sonuçlarına göre, en yüksek frekansa sahip kodlar arasında “*İDKK’nın çalışmaması ve eğitim düzenlememesi*” ($f=87$), “*Kurum kültüründeki olumsuzluklar*” ($f=84$), “*İletişim sıkıntısı*” ($f=58$), “*Denetim faaliyetlerine müdahale*” ($f=50$), “*Ücret düşüklüğü ve farklılığı*” ($f=42$), “*Yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması*” ($f=41$) ve “*İDKK’nın yapısındaki sorunlar*” ($f=40$) gibi temalar dikkat çekmektedir. Bu bulgular, iç denetim alanındaki yapısal sorunların katılımcılar nezdinde ne denli yaygın ve belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, “*İç denetimin sahipsizliği hissiyatı*” ($f=33$), “*İç denetçilerde adaletsizlik hissiyatı*” ($f=33$) ve “*İç denetimin değersizleştirildiği algısı*” ($f=34$) gibi psikososyal faktörler de önemli ölçüde öne çıkmakta; iç denetçilerin duygusal yüklerinin ve mesleki yalnızlıklarının ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Görece düşük frekanslara sahip olan “*Mesleğin artık severek yapılmaması*” ($f=2$), “*İDKK atamalarının zamanında yapılmaması*” ($f=2$) gibi faktörler ise, her ne kadar sınırlı sayıda ifade edilmiş olsa da, taşıdığı anlam derinliği nedeniyle dikkatle ele alınmalıdır. Bu tür durumlar, sayıca az olsalar dahi etkileri bakımından önemli politika ve yönetsel karşılıklar doğurabilecek niteliktedir.

Sonuç olarak, *Tablo 23*, çalışmanın tematik analiz çerçevesinde geliştirilen ikinci düzey kodlara ilişkin kapsamlı bir nicel özet sunmakta ve ilerleyen bölümlerde sunulacak çözüm önerileri için somut, veri temelli bir referans noktası oluşturmaktadır. Hem yapısal hem bireysel düzeyde tespit edilen sorun alanları, iç denetim sisteminde çok katmanlı iyileştirme ihtiyaçlarına işaret etmektedir.

Şekil 2: 2. Düzey Kod Kelime Bulutu



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2’de görüleceği üzere, MAXQDA programı ile oluşturulan kelime bulutuna göre, “İDKK’nın çalışmaması ve eğitim düzenlememesi” ile “kurum kültüründeki olumsuzluklar” sorunlarını gösteren kelimeler diğerlerine göre daha büyüktür ve katılımcılar tarafından bu sorunlara daha fazla vurgu yapılmıştır. Kelime bulutu, kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyen temel faktörleri görsel olarak ortaya koymaktadır.

3.6.2.3. Ana Temalar

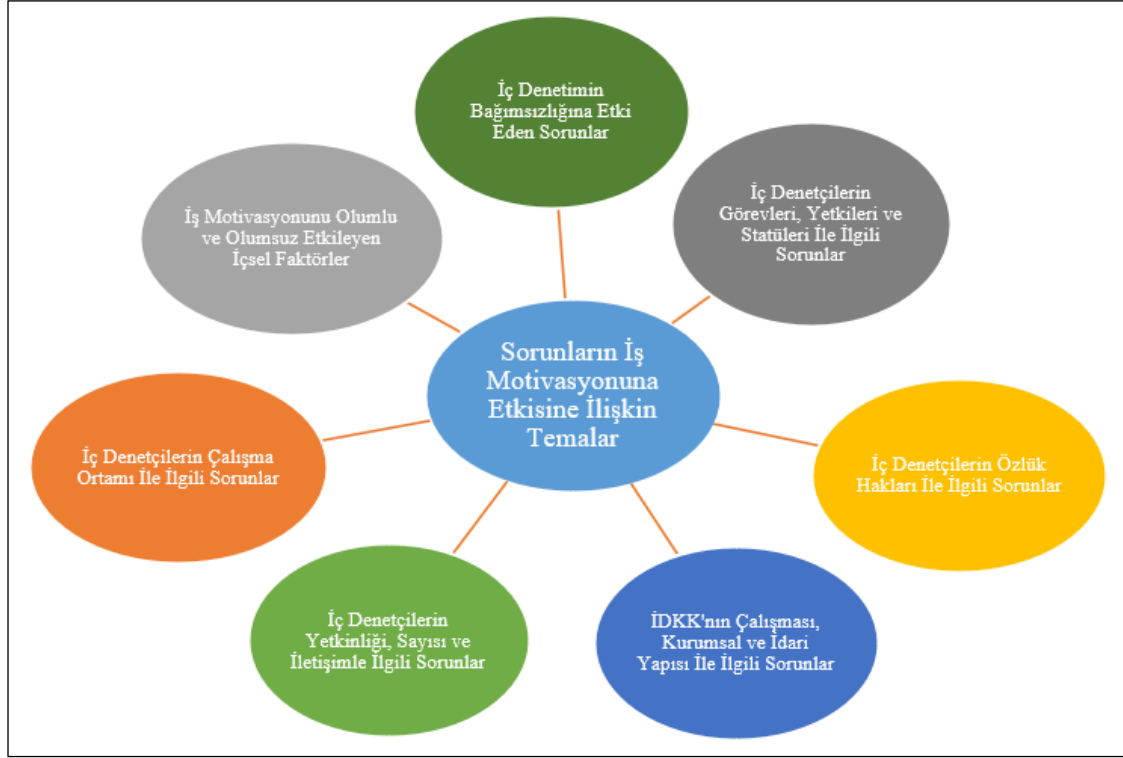
İkinci düzey kodlar, kavramsal benzerliklerine göre 7 ana tema altında birleştirilmiştir. Temalar, yalnızca frekanslara değil; aynı zamanda kavramsal yoğunluk, problem alanlarının bütünlüğü ve uzman görüşlerine göre yapılandırılmıştır. Ana temalar, literatürde sıklıkla vurgulanan altı temel iç denetim sorunu (bağımsızlık, görev ve yetki sorunları, özlük hakları, İDKK sorunları, denetçi sayısı ve yetkinliği, çalışma ortamı) ile örtüştürülerek ve iş motivasyonunu etkileyen olumlu içsel faktörler ve olumsuz içsel faktörler teması eklenerek kuramsal çerçeveye bağlanmıştır.

Analizler sonucu elde edilen 7 ana tema aşağıya çıkarılmış ve Şekil 3’te yer aldığı şekilde şemalaştırılmıştır.

1. İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlar
2. İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlar
3. İç Denetçilerin Özlük Hakları ile İlgili Sorunlar

4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK) Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı ile İlgili Sorunlar
5. İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim ile İlgili Sorunlar
6. İç Denetçilerin Çalışma Ortamı ile İlgili Sorunlar
7. İş Motivasyonu Olumsuz Etkileyen İçsel Faktörler ve Olumlu Etkileyen İçsel Faktörler.

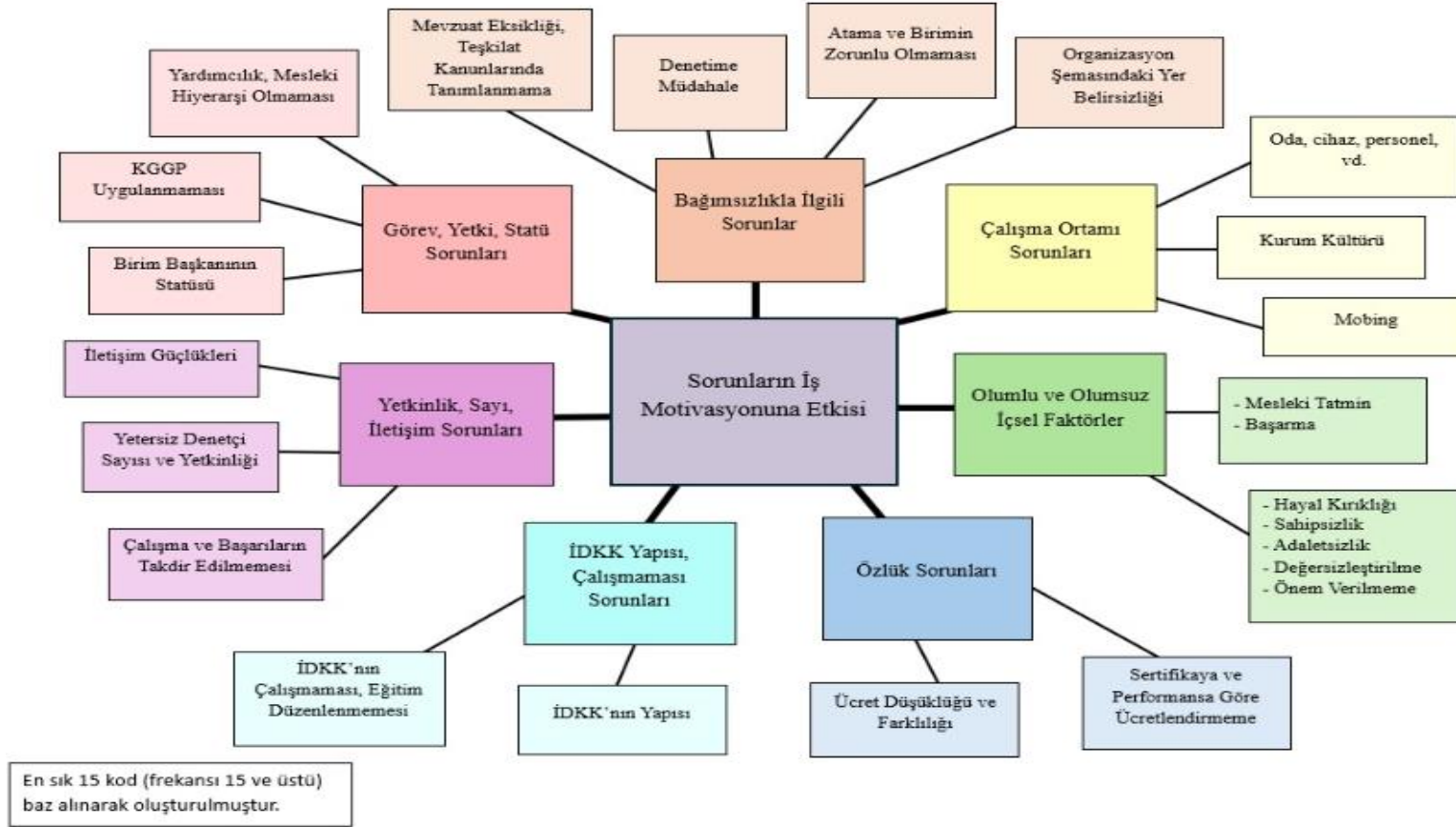
Şekil 3: 2. Düzey Kodlardan Elde Edilen Tamalar



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin MAXQDA nitel veri analiz programından faydalanılarak analizi neticesi tespit edilen ikinci düzey kodlardan en sık 15 kod (frekansı 15 ve üzeri) baz alınarak sorunların iş motivasyonunu etkileme modeli Şekil 4'te yer aldığı şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 4: İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analizler sonucu elde edilen 7 ana tema, temaları oluşturan 2. düzey kodlar ve 2. düzey kod frekanslarını içerecek şekilde Tablo 24 oluşturulmuştur.

Tablo 24: Analizler Sonucu Elde Edilen Temalar

Tema No	Tema Adı	2. Düzey Kodlar	Frekans
1	İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlar	Kurumların teşkilat kanunlarında tanımlanmama	23
		Organizasyon şemasındaki yerinin belirsizliği	35
		Denetim plan ve programının onaylanmaması	8
		Denetim faaliyetlerine müdahale	50
		Atamanın ve birimin zorunlu tutulmaması	22
		Asli görevi dışı görevlendirme	2
		Bağımsızlıkla ilgili mevzuat eksikliği	27
		Kamu yönetimine uyum sıkıntısı	6
2	İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlar	Teftişle görev ve yetki çatışması	12
		Birim başkanının kadrosunun olmaması	19
		Yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması	41
		Sertifikalardaki içerik farklılığı	11
		KGGP uygulanmaması	17
		Görevlerle ilgili mevzuat eksikliği	11
3	İç Denetçilerin Özlük Hakları İle İlgili Sorunlar	Ücret düşüklüğü ve farklılığı	42
		Sertifika derecesine göre ücretlendirmeme	15
		Başkanın özlük haklarının farklılaşmaması	5
		Kamu Konutları Yönetmeliği'nde olmama	5
4	İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı İle İlgili Sorunlar	İDKK üyelik kriteri sorunu	11
		İDKK'nın çalışmaması ve eğitim düzenlememesi	87
		İDKK'nın yapısındaki sorunlar	40
		İçDen yazılımının güncellenmemesi	5
		İDKK'yla ilgili mevzuat eksikliği	4
		İDKK atamalarının zamanında yapılmaması	2
5	İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim İle İlgili Sorunlar	İç denetçi sayısı yetersizliği	21
		İç denetçinin yetkin olmaması	25
		Yetkinlik geliştirme fırsatı Tanınmaması	9
		Başarı ve çalışmaların takdir edilmemesi	20
		İletişim sıkıntısı	58
		Sayıştay ile işbirliği olmaması	5
		Sertifika derecelendirme kriteri sorunu	6
6	İç Denetçilerin Çalışma Ortamı İle İlgili Sorunlar	Çalışma ortamındaki sorunlar	16
		Kurum kültüründeki olumsuzluklar	84
		Kurumsal körlük ve bıkkınlık	4
		İç denetçiye mobbing uygulanması	21
		İç denetçinin yerelleşmesi	4

Tablo 24: (Devamı)

Tema No	Tema Adı	2. Düzey Kodlar	Frekans
7	İş Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen İçsel Faktörler Ve Olumlu Etkileyen İçsel Faktörler	İç denetimin değersizleştirildiği algısı	34
		İç denetimin gerilediği algısı	2
		Mesleğin artık severek yapılmaması	2
		Sorunların mesleki bıkkınlık yaşatması	4
		İç denetimin gelişemediği algısı	12
		İç denetçilerde adaletsizlik hissiyatı	33
		Kendini kabul ettirme çabası	10
		Denetimin geleceğinin belirsizliği hissiyatı	4
		Denetime önem verilmediği algısı	21
		İç denetimin sahipsizliği hissiyatı	33
		Sorunların hayal kırıklığı yaşatması	22
		Sorunlar sebebiyle yetersizlik hissiyatı	9
		Hak arayarak sonuca ulaşılması	26
		Mesleki tatmin sağlama	23
		Aynı kurumda çalışmanın yetkinliği	2

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24 çalışmada elde edilen ikinci düzey kodların kavramsal benzerliklerine göre gruplandırılmasıyla oluşturulan tematik yapıyı sunmaktadır. Bu yapı, yalnızca kodların frekansına göre değil; aynı zamanda içerik yoğunluğu, kavramsal bütünlük ve alan uzmanlarının katkılarıyla yapılan nitel değerlendirmelere dayanarak yapılandırılmıştır. Kodlama süreci sonunda 51 adet ikinci düzey kod, 7 ana tema altında birleştirilmiştir.

Bu temalar, iç denetim sistemine ilişkin sorun alanlarını çok boyutlu bir şekilde kategorize etmektedir. Örneğin, “İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlar” teması, yapısal ve yönetsel sınırlılıkları ele alırken; “İç Denetçilerin Görev, Yetki ve Statü Sorunları” ile ilgili tema ise mesleki rollerin belirsizliğini yansıtmaktadır. “Özlük Hakları Sorunları” ve “Çalışma Ortamı Sorunları” gibi temalar, iç denetçilerin mesleki tatminini doğrudan etkileyen koşulları yansıtmaktadır.

Özellikle “İDKK’nın Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı İle İlgili Sorunlar ” teması, merkezi otoritenin düzenleyici ve destekleyici rolüne dair sorun alanlarını sistematik şekilde ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, “Yetkinlik, Sayı ve İletişim Sorunları” teması da hem bireysel donanım hem de kurumsal etkileşim bağlamında önemli bulgular içermektedir. Son olarak, “İş Motivasyonunu Etkileyen İçsel Faktörler” teması, öznel düzeyde ortaya çıkan psikososyal etkileri kapsamaktadır.

Bu tablo, çalışmanın tematik analiz sürecinde ulaşılan en üst düzey sentezi sunmakta; iç denetçilerin deneyimlediği sorunları hem yapısal hem de bireysel düzeyde kategorize ederek, sonraki çözüm önerilerine sağlam bir temel oluşturmaktadır.

3.6.2.4. Sorun Temalarının İç Denetçilerin İş Motivasyonları Üzerindeki Etkileri

Yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesi, iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediğine dair ulaşılan bulgular, her bir ana tema ve ikinci düzey alt kodlar itibarı ile aşağıda açıklanmıştır. Görüşmelerde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı farklı sorunlar da tespit edilmiş, bu sorunlara da ilgili ana temanın altında yer verilmiştir.

3.6.2.4.1. İç Denetimin Bağımsızlığına Etki Eden Sorunlar

İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı iş motivasyonunu etkileyen farklı sorunlar da tespit edilmiştir. “Bağımsızlıkla ilgili mevzuat eksikliği” ve “iç denetimin Türk kamu yönetimine uyum sıkıntısı” tespit edilen farklı sorunlardır.

İç denetimin bağımsızlığına etki eden alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24’te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.1.1. Kurumların Teşkilat Kanunlarında Tanımlanmama

İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar teması altındaki en önemli alt sorun alanlarından biri kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerine yer verilmemesi, tanımlanmaması olarak görülmektedir. Bu sorun iç denetçinin kurumdaki yerinin belirsizliğine ve bağımsızlığının zedelenmesine yol açmaktadır. Örneğin üniversiteye atanan iç denetçilerin kadrosunun genel sekreterlik altında gösterilmesi üniversite genel sekreterinin veya kurum personelinin iç denetçiyi genel sekretere bağlı bir memur olarak algılamasına ve çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Bir katılımcı (K1), “*bizim kadrolar genel sekreterlik kadrosu olarak, rektör ve özel kalemde, böyle kadro olmadığını söylediler tabi bu da etkiliyor... motivasyonumuzu etkiliyor*” ifadesini kullanmıştır.

Başka bir katılımcı (K5), iç denetim birimlerine teşkilat kanunlarında yer verilmemesinin ciddi bir zayıflığa yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmiştir:

Denetlediğimiz birimlerin tamamı bir teşkilat kanunu içinde tanımlanmış durumda, bir tek iç denetim başka bir kanundan dolayı bu organizasyon şemasına ilâştirilmiş şekilde duruyor. Bu ciddi

anlamda bir zayıflık getiriyor... Mali hizmetler birimi ve iç denetim şeklinde tanımlanmış 5018 sayılı Kanun'da ama mali hizmetler birimi strateji geliştirme başkanlığı olarak ayrıca teşkilat kanunlarına girmişse aynı yöntemin iç denetim faaliyeti içinde uygulanmasına bekliyoruz.

Bir katılımcı (K10), “*Hiçbir kurumda teşkilat yasalarında yer almıyoruz varız ama yokuz maalesef*” diyerek iç denetim biriminin teşkilat şemasında yer almadığında yok sayılabildiğini, bir katılımcı da (K9) sorunun, denetimdeki muhatapların saygısını, verdiği değeri olumsuz etkilediğini belirtmiştir:

Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim biriminin tamamlanmaması ve organizasyon şemasında yer almaması aslında birbiriyle bağlantılı en önemli etkenlerden birisi. Çünkü bu sizin denetim yaparken muhatap aldığınız kesimin size gösterdiği saygı ve sizi kaale alma derecesini belirliyor... Denetlenen birimin gözündeki değerinizi aslında sizin teşkilat şemasındaki yerinize ve organizasyon şemasındaki yerinize bağlı oluyor.

Diğer bir katılımcı (K6), sorunun iş motivasyonunu doğrudan çok olumsuz etkilediğini şöyle ifade etmiştir:

İç denetçilerin Teşkilat Yasası'nda yer almaması bence doğrudan bizim mesleki motivasyonumuzu etkiliyor... Teşkilat kanununda iç denetim biriminin tanımlanmaması bizim temel sorunuz. O şekilde statümüz belirlenmiyor ve üst yöneticinin size bakış açısına göre varlığınız ve yokluğunuz belli oluyor... Bir yerde yoksun, neye dayanarak söylüyorsun diyor, bu tip sorunlar yaşamamıza sebep oluyor. Bu tip sorunlarla denetim birimi olarak karşı karşıya kalınca ister istemez iş motivasyonu da çok olumsuz etkileniyor. Yani sen kendini sorguluyorsun, ben ne yapıyorum? Ben niye bu kadar anlatmak zorundayım tüm bunları?

Başkanlık olmayan birimlerin kendilerine ait bütçelerinin olmaması da iç denetim birimlerinin teşkilat kanununda yer almaması ile ilişkilendirilmektedir. İç denetim biriminin kendine ait bütçesinin olmaması, kendisine tahsis edilen kaynakların sorumluluğunu alamamasına ve bu kaynakları serbestçe kullanamamasına sebebiyet vermekte ve iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K4) şu şekilde belirtmiştir:

Sayıştay denetçileri o yıl geldiklerinde denetim için, iç denetçilerin özel bir STK'den eğitim almasının uygun olmadığını göstererek, benim aldığım harcırahın benden tazmin edilmesini istemişler ve özel kalem ayrı bir bütçesi olmadığı için iç denetim biriminin, benden rencide ederek bu tutarın geri alınmasını istedi... iç denetim biriminin kendine ait bir bütçesi olsaydı bununla ilgili sorumluluğumu bilir, sonuna kadar kendimi çok daha iyi savunurdum. Benim savunmamı özel kalem müdürü ne kadar yapabilir? Yani onu tasvip etmiyorum.

3.6.2.4.1.2. Organizasyon Şemasındaki Yerinin Belirsizliği

İç denetimin bağımsızlığını etkileyen sorunlardan biri de mevzuatta belirtilmesine rağmen organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi veya başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılmasıdır. Denetimin bazı idarelerde bakan yardımcısına bağlanması iç denetçileri zor durumlara sokarak motivasyon üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Nitekim bir katılımcı (K10) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Bakan yardımcısına da iç denetim birimlerinin bağlandığı örneklerle çok karşılaşıyoruz... Bildiğim kadarıyla 4 bakanlıkta bakana bağlı çalışıyor diğer 12 ya da 13 bakanlıkta sayıyı tam net ifade edemedim ama 12 ya da 13 bakanlıkta bakan yardımcısına bağlı olarak çalışıyor... Bakan yardımcısına bağlı olarak çalışıyor olmak şöyle bir handikap getirdi. Diğer bakan yardımcısına bağlı bir birimde yaptığımız bir denetim... bizim bağlı olduğumuz bakan yardımcısı bu denetim raporuyla o bakan yardımcısına karşı bir hasımlık aracı olarak kullanmak gibi bir duruma alet olduğumuzu hissettik, zor durumda kaldık. Halbuki biz objektif ve tarafsız bir şekilde sürecin resmini, fotoğrafını çekip biz öyle arzu etmiştik. Bunun gibi sıkıntılar olabiliyor... iç denetim başkanlığı olarak arada kalma durumu olabiliyor, bunu da bağımsızlığımızı ve tarafsızlığımızı çok zedeleyebilecek, çok zor durumda bırakabilecek husus olarak değerlendiriyorum.

Başka bir katılımcı (K8), doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi nedeniyle, iç denetimin kurumdaki yerinin ve statüsünün tam oturtulamadığını, bu durumun olumsuz geri dönüşlere ve belirsizliğe yol açtığını, her üst yönetici değişiminde iç denetimin yeniden anlatmak durumunda kaldığını belirterek iş motivasyonunun olumsuz etkilendiğini belirtmiştir:

Üst yöneticilere ve diğer yöneticilerin nezdinde iç denetimin yeri, tam olarak statüsü, tam olarak oturtulamıyor. Bu belirsizliklerde iç denetime ve iç denetçilere yaklaşımı hem birime hem iç denetçilere yaklaşımda olumsuz olarak bir takım dönüşlere sebep oluyor... her üst yönetici değişiminde iç denetim ne yapar? İç denetimi nasıl değerlendirebiliriz? Bunların kurum hiyerarşisi içerisindeki durumları nedir? gibi sorular, belirsizlikler ortaya çıkıyor. Biz bunları yeniden anlatmak durumunda kalıyoruz. Bu da haliyle iş motivasyonumuzu etkiliyor... Bakanlık organizasyon şemasında gösteriliyor ama görev dağılım çizelgeleri düzenleniyor, bazen orada iç denetim unutulabiliyor. O da az önce söylediğim gibi hizmet birimleri teşkilat kararnamesine bakılarak yazılıyor. Hatta son gelen Sayıştay raporunda hizmet birimlerini yazmışlar. Muhtemelen kararnameden yazmışlar. İç denetim birimi başkanını da göstermemişler

Diğer bir katılımcı da (K4) hiçbir şekilde organizasyon şemasında kendilerine yer verilmediğini şu şekilde ifade etmiştir:

Bir önceki dönemde maalesef şemada da tamamen yer almıyorduk. Genel sekreterin altında örgütlenmemiz gerektiği söylendiği için biz de bunu kabul etmediğimiz için şemadan tamamen çıkarılmıştık.

3.6.2.4.1.3. Denetim Plan ve Programının Onaylanmaması

İç denetim plan ve programlarının/kararların üst yönetici tarafından onaylanmaması/geç onaylanması durumunda da iç denetçilerin bağımsızlığı zedelenmektedir. Bir katılımcı (K10) plan ve programın onaylanmaması nedeniyle iç denetçilerin hiçbir şey yapmadan oturmak zorunda kaldığı durumda motivasyonun hiç konuşulamayacağını belirtmiştir:

Bakanlığında iki önceki bakan iç denetim programını imzalamadı, ben denetim yapmanızı istemiyorum dedi ve o iç denetim biriminde görevli 13 meslektaşım bir yıl boyunca hiçbir şey yapmadan oturmak zorunda kaldı, yani iş motivasyonunu zaten konuşamayız bile.

Başka bir katılımcı (K9) plan programın geç onaylanması durumunun, denetim beklenmediği, yapılan çalışmanın anlamı ve değeri olmadığı algısı oluşturduğunu ifade etmiştir:

Plan program onaylanmamasını hiç yaşamadık. Sadece geç onaylandığı dönemler oldu. Bu da aynı şekilde iç denetçiyi önemsememek. Yani yılbaşında başlayacak bir programa martta veya mayısta başlıyorsanız, sizden denetim beklenmediği veya sizin çalışmanızın değerinin olmadığı, kurum için bir anlamı olmadığı veya önem derecesinin aşağılarda olduğu hissi uyandırıyor. Bu da tabii motivasyonu düşürüyor.

İç denetim mevzuatına uygun şekilde hazırlanan ve iç denetim birimi tarafından aralık ayı başında üst yöneticiye yazılı olarak sunulan üç yıllık iç denetim planı ve yıllık denetim programının üst yönetici tarafından aralık ayı sonuna kadar onaylanacağı hükmünün uygulanabilir olmadığı da başka bir katılımcı (K4) tarafından söylenmiştir.

Plan ve programı hazırladığımızda üst yönetici imzalamıyor veya hazırlamamız için planlama yapacağımızı bildirdiğimizde bize yol açmıyor, ilgili birimlere gitmemize müsaade etmiyor. Yani planın, programın tamamen üst yöneticinin onayıyla olması. Kendi mevzuatımızda işte imzalamasa da geçerli olur gibi bir şey olsa bile, bizim çalıştığımız kurumda böyle onun hilafına hareket ederek direk bir plan ortaya koyup çalışmamız, raporlarımızın da gitmediği bir idarede bize karşı bakış açısını, şartları daha da zorlaştıracaktır, bir yerde kesiliyoruz.

3.6.2.4.1.4. Denetim Faaliyetlerine Müdahale

5018 sayılı Kanun'un 64'ncü maddesinde iç denetçilerin görevlerinde bağımsız olduğu, 1110.G1 numaralı Kamu İç Denetim Standardında da iç denetim faaliyetinin, iç denetimin kapsamının belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının paylaşılması ve raporlanması hususunda her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmak zorunda olduğu belirtilmiştir.

Katılımcılar, iç denetim faaliyetlerinin engellenmesi, tespit ve rapor içeriğine müdahale, iç denetim raporlarının ve önerilerin işleme konulmaması gibi üst yöneticiler tarafından iç denetim faaliyetlerine yapılan müdahalelerin iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (K4) genel sekreterin kendisini üst yönetici gibi görmesini *“kendisini üst yönetici yetkinliğinde gören genel sekreter olduğunda ara kademede hani bağımsızlık olayı daha farklı şekilde zedelenmiş oluyor? Sorun bu”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı (K6) iç denetim raporlarındaki önerilerin yerine getirilmeyerek sonuç alınamamasını *“bir rapor var ortada ama sonucu olmuyor, sonucu olmayınca da senin de motivasyonunu bu ister istemez olumsuz etkiliyor”* şeklinde ifade etmiştir. Denetim raporundaki tespitlere, bulgulara, rapor içeriklerine müdahale edilmeye çalışılması da iç denetimin bağımsızlığını engelleyen başka bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir katılımcı (K1) bunu *“iş kapansın mesela böyle ifadeler kullanıldı, yani bu şekilde müdahaleler var yani bu şekilde engelleniyor işlem başlatılmaması bir engellemedir, mesela normalde sürecin işletilmesi lazım”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı da (K7) *“Önceden biz görelim raporlarınızı bir görelim ondan sonra bize ulaştırın, işte rapor içeriklerinize bir bakalım tarzı söylemler olabilişti başka daha önce yöneticiler tarafından. Biz buna hiçbir zaman fırsat vermedik”* şeklinde ifade etmiştir.

İç denetim raporlarının hiç işleme konulmaması ve hıfz edilerek denetlenen birime ve ilgili yerlere iletilmemesi de iç denetim bağımsızlığına farklı bir müdahale durumudur ve iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K4) bunu şu şekilde belirtmiştir:

Gizli olarak geliyor ve gizli olarak başkana sunuluyor, başkanın altındaki bizim bağlı olduğumuz genel idarede özel kalem müdürlüğü oluyor, başkana verilmek üzere oraya bıraktığımız rapor bir şekilde hıfz ediliyor, kimde olduğu, nerede olduğu, akıbeti, o raporların kimin tarafından uygulamaya konulduğu veya neden konulmadığı, konulmadığı için bu hataların devam ettiği. Bu sonuçlarla ilgili iç denetçiye de biz bunu şu birime verdik, bunları bunları düzeltti veya düzeltmedi şeklinde bilgi verilmemesi bizi olumsuz etkiliyor.

3.6.2.4.1.5. Atamanın ve Birimin Zorunlu Tutulmaması

Daha önce ifade edildiği üzere mevzuatta kamu idarelerinin iç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurma zorunluluğu bulunmamaktadır, iç denetçi atama ve iç denetim birimi kurma kamu idaresinin takdirine bırakılmıştır. Bir katılımcı (K10) iç denetçi ataması yapılmamasının kadroların boş kalmasına ve iç denetimden beklenen güvence verme faaliyetinin yerine getirilememesine sebebiyet verdiğini belirtmiştir:

Maalesef bazı kurumlarımızda bir iki, hiç atanmayan kurumları zaten hiç söylemiyorum ciddi sayıda atanmayan kurumlar var. Yüzde 43 doluluk oranı, kadroyu karşılama oranı yüzde 43, en son ki genel faaliyet raporundan hatırladığım istatistik buydu. Maalesef kadrolarımızın yarısından fazlası boş. Dolayısıyla bu iç denetimden elde edilecek ya da elde edilmesi beklenen verimi ve faydayı idarelerinde göremeyişinin sebebidir diye değerlendiriyorum.

Başka bir katılımcı da (K8) bu durumun denetim beklenmediği hissiyatına sebebiyet vererek iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini söylemiştir:

Üst yöneticiye tekliflerimizi iletiyoruz iç denetçi ataması yapılması gerekir diye. İç denetçi atamasının yapılmaması şu haliyle devam edebilirsiniz mesajını da taşıyor bir yandan da. Yani çok fazla faaliyetleri artırmaya ihtiyaç yok gibi bir anlam çıkarmak da mümkün. O yönüyle de belki motivasyon bozucu olabiliyor.

Başka bir katılımcı (K6) da bu sorunun iç denetçilerde yok sayılma algısına yol açarak iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini ifade etmiştir:

Yasal zorunluluk olmaması da aynı şekilde iç denetim biriminin kurulması konusunda, bunların hepsi sizin statünüzü belirleyen konular... Sürekli siz birilerine varoluşunuzu anlatmak zorundasınız, teftiş kurulu başkanlığından geldiğim için biliyorum, orada her şey zaten var, yani varsınız siz, kimse size bunun için bir şey sormuyor.

İç denetçilerin kurumların atama nakil kontenjanından muaf tutulmamasının iç denetçilerin naklen başka bir kuruma atanmalarını zorlaştırdığını bir katılımcı (K10) şöyle ifade etmiştir:

İdareler iç denetçi atama eğiliminde değiller, özellikle açıktan atama ve nakil kontenjanına tabi kurumlarda yerel yönetimler hariç kurumlarda bu kontenjanların iç denetçilere kullanılmamasına

dair bir eğilim var maalesef, bu kapsamın dışına çıkarılmamız gerektiğini düşünüyorum... Mali hizmetler uzmanlarının açıktan atama nakil kontenjanından muaf tutulması ile ilgili bir düzenleme yer almıştı bütçe kanununda.

3.6.2.4.1.6. Asli Görevi Dışı Görevlendirme

Mevzuatta iç denetçinin görevinde bağımsız olduğu ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemeyeceği ve yaptırılamayacağı, iç denetçi soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastladığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmesi gerektiği hüküm altına alınmıştır. Soruşturma yapma yetkisi verilmemesi bir kısım iç denetçiler tarafından olumlu karşılanırken bazı iç denetçiler tarafından da yetki sınırlaması olarak da değerlendirilebilmektedir.

Katılımcılardan biri (K10) iç denetçilere asli görev dışında görev verilmesinin asli görevlerin yapılamamasına sebebiyet verdiğini, *“soruşturma görevlerinin verilmesi, başka komisyonlarda görev verilmesi gibi konularda asli görevimizi yapamayıp maalesef farklı görevlerde yer almak gibi bir sorunla da karşılaşyoruz. Bu da iş motivasyonumuzu tamamen bozabiliyor”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı (K4) de kurumunda idari görev vermek istense de düşünmediğini *“ben iç denetçi olarak kalmak istediğim için, beni koruyan iç denetimle ilgili mevzuat olduğu için hiçbir zaman idari bir göreve geçmeyi düşünmedim... Görevli olan iç denetçi eğer birden fazlaysa ki bizde de yaşandığı gibi, kurum içinde başka görevler, işte teftiş kurulu başkanlığı, daire başkanlığı... şeklinde bu tür başka görevlere atanıyor”* diye ifade etmiştir.

İç denetçilerin soruşturma yapma yetkisi verilmesi gerektiğini ve soruşturma görevinin de yetkinlik kazanılarak yürütülebileceği görüşünde olan katılımcı (K5) de bulunmaktadır.

Uluslararası uygulamaya da baktığımda iç denetçiler eğer soruşturma fonksiyonu üstleneceklerse yönetmeliklerinde bunun tanımlanması gerekiyor ve bu konuda yetkinlik kazanmaları gerekiyor kamu iç denetçi sertifikası şart iç denetim yapmak için, soruşturma yapmak için de benzer bir sertifikanın mutlaka olması gerekir. Soruşturmayı kim yapacaksa, bence o soruşturma sertifikası ve o konuda yetkinliğini gösteren bir sertifikasyona gidilmesi gerekir.

3.6.2.4.1.7. Bağımsızlıkla İlgili Mevzuat Eksikliği

Katılımcılar, kendilerine iletilen sorular arasında olmamasına rağmen iş motivasyonunu azaltan bağımsızlığa ilişkin bir kısım sorunların kaynağı olarak mevzuattaki eksiklikleri görmüşlerdir. Örneğin bir katılımcı (K4), *“İç denetçi atamasının bu şekilde tamamen üst yöneticinin uhdesinde olmaması gerekir”* diye belirtirken başka bir katılımcı (K1), *“mevzuatta dayanağı olmuyorsa sanki orda gayri resmî şekilde orada faaliyet yürütüyormuş gibi bir durum var”* şeklinde mevzuattaki eksikliklere vurgu yapmıştır. Başka bir katılımcı (K10) da iç denetim biriminin teşkilat kanununda yer alması, iç denetim plan ve programının onaylanması ve iç denetim biriminin organizasyon şemasında direkt üst yöneticiye bağlılığının gösterilmesi zorunluluğun mevzuatla

getirilmesini, bunun iç denetim rehberi ile değil de birincil ve ikincil düzey mevzuat (kanun ve yönetmelik) ile olması gerektiğini söylemiştir.

Rehberlerle değil yönetmelik veya kanunla bir yasal zorunluluk hâline getirilmesi. Programın onaylanmaması gibi bir şeyin olmaması, iç denetim birimlerinin mevzuat yani yasal zorunluluk şeklinde bir mevzuatta teşkilat yasalarında yer alması, organizasyon şemalarında doğrudan üst yöneticiye bağlı şekilde, bunun bir mecburiyet, üst yöneticiyi mecburiyete sürükleyecek bir yönetmelik birincil veya ikincil düzey bir mevzuatla bunun desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum.

3.6.2.4.1.8. Kamu Yönetimine Uyum Sıkıntısı

Kendilerine iletilen sorular arasında olmamasına rağmen bazı katılımcılar iç denetimin Türk kamu yönetim yapısıyla uyum sıkıntısı olduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı (K6) tarafından kamu yapısı değiştirilip iç denetim getirilmesi gerekirken tersi yapılp ilk önce iç denetim getirildiği ve bunun çatışmalara yol açarak iş motivasyonunu düşürdüğü ifade edilmiştir.

Kıta Avrupası kamu sistemini uygulayan bir ülkeyiz ve her şey statü üzerine kurulmuş. Biz Anglosakson bir ülke değiliz. Zaten bence iç denetimin temel sorunu o. İç denetim Anglosakson bir yapıda ama bizim yürütmeye çalıştığımız kamu tamamen Kıta Avrupası yapısında. Öyle olunca da uyuşmayan noktalar, örtüşmeyen noktalar oluyor. Aslında başlarken önce bir kamu yapısını değiştirip en son iç denetimi getirmeleri gerekirken iç denetimi getirmişler. Sen hadi beraber kamu yapısını değiştir demişler ama öyle olmuyor maalesef.

Başka bir katılımcı da (K3) iç denetiminin Türkiye'nin kültürel ve eğitimsel koşullarına uyarlanmadan uygulandığı için kısmen işlemediği kanaatinde olduğunu belirtmiştir.

Bu ülkeler uzlaştırmacı kültüre sahip ülkeler Türkiye'den kültürel anlamda çok çok farklılar Siz aynı teoremi, denetim mekanizmasını Türkçeye çevirip, İngilizceden Türkçeye çevirip, bunu uygulayın dersiniz bu işlemez. Aynı şimdi iç denetimin Türkiye'de kısmen işlemediği gibi. Ülkenin hali hazırda koşullarına, kültürel eğitimsel koşullarına uyumlu bir şekilde çevrilmesi gerektiği düşüncesindeyim.

3.6.2.4.2. İç Denetçilerin Görevleri, Yetkileri ve Statüleri ile İlgili Sorunlar

İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı iş motivasyonunu etkileyen farklı sorun da tespit edilmiştir. “İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili mevzuat eksikliği” tespit edilen farklı sorundur.

İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statülerine etki eden alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24'te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.2.1. Teftişle Görev ve Yetki Çatışması

İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Özellikle bakanlıklar başta olmak üzere bünyesinde iç denetim dışında teftiş ve denetim birimi barındıran idarelerde, iç denetim birimleriyle diğer teftiş ve denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması, görev ve yetki çakışması ve çatışmasına sebebiyet verebilmektedir. Bir katılımcı (K8), teftiş birimlerinin son dönemlerde iç denetimin alanına girmeleri sebebiyle denetimlerin çakışabildiği veya arka arkaya olabildiği, bunun birimlerde denetim yorgunluğuna ve önceki denetimin yetersiz olduğu düşüncesine yol açabildiğini ifade etmiştir.

Biz daha çok bakanlığımızda merkez birimlerini denetliyoruz. Bizim denetlediğimiz bir birimden sonra rehberlik denetim başkanlığının aynı birime gidip aynı konulara bakması kurum içerisinde denetim mükerrerliğine veya denetim yorgunluğuna yol açabiliyor. Yani daha önce iç denetçiler geldiler baktılar, bunlar yetersiz miydi ki siz de 6 ay sonra tekrar geldiniz denilebiliyor.

3.6.2.4.2.2. Birim Başkanının Kadrosunun Olmaması

Üst yöneticinin görevlendirmesi ile birimi yöneten iç denetim birim başkanının resmî statüsünün ve kadrosunun bulunmaması iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İç denetim birimi başkanı bir katılımcı (K5), kurumundaki başkan, genel müdür gibi diğer birim amirleri ile kıyaslama yaparak iç denetim birim başkanının resmî statüsü olmamasını, *“ne onlar gibi atanıyorum ne onlar gibi ücret alıyorum o yüzden bu hem içerde hem dışarda zayıflatıcı unsurlardan biri”* diyerek ifade etmiştir. Aynı katılımcı iç denetim birimini yönetirken de bu durumun saygınlığı, otoriteyi ve hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini şöyle belirtmiştir:

Her denetim sonunda siz bir performans değerlendirmesi yapıyorsunuz ama bunu yaparken geri bildirim vereceğiniz kişiyle aynı statüdesiniz. Bu da kabul edilebilir bir şey değil. İç denetim başkanlığının pozisyonu için söylediğimiz her şey içerde de geçerli aslında. Başkanın saygınlığını, otoritesini, hizmetin kalitesini doğrudan etkiliyor... Eşitler arasında birinci gibi bir pozisyonunuz var ama bu standartların yöneticiden beklediği görevleri yerine getirmek için çok zayıf bir pozisyon.

Başkanın iç denetim birimi içindeki zayıflığını ve çatışmayı başka bir katılımcı (K6) da: *“Sen de iç denetçisin, ben de iç denetçiyim ve sen orada sadece koordinasyon görevini yürütüyorsun. Sen ne hakla bana başkanlık taslıyorsun diyenler de olabiliyor”* şeklinde belirtmiştir.

Bakanlık iç denetçisi başka bir katılımcı (K10) başkanın resmî statüsü olmamasının, iç denetim birimi başkanının birim amiri olarak görülmemesine, protokolde yer verilmemesine yol açtığını ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini, *“Bakanlıkta toplantılarda iç denetim başkanımızın koltuğu olmayabiliyor, protokolde yer vermeyebiliyorlar, çünkü organizasyon şemasında yok, birim amirisiniz ama birim amiri muamelesi görmüyorsunuz gibi sorunlar var, bu çok çok büyük bir problem, bizim için iş motivasyonumuzu çok etkiliyor”* şeklinde belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K8)

da iç denetim birimi yöneticisinin iç denetçileri ve birimi temsil ettiğini, birim başkanının statüsünün iç denetçilere kurum içerisinde tanımlanan yeri gösterdiğini, bu nedenle iç denetim birim başkanının konumunun denetlenen birimler tarafından sorgulanabildiğini ifade etmiştir.

Birim amirleri ile ilgili görev dağılımında bizim ismimizi göremedikleri zaman iç denetim birim başkanı birim amiri değil mi? diye akıllara tereddüt gelebiliyor veya özellikle bakanlıklarda özel kalem birimleri, iç denetçi kadrolarının özel kalemde olması sebebiyle acaba iç denetçiler bize bağlı bir birim mi? İç denetim birim başkanı da bizim altımızda mı? Özel kalem müdürünün altında başkan mı? gibi birtakım sorularla biz muhatap kalabiliyoruz.

İç denetim birimi başkanının resmî statüsünün olmamasının teftiş birimi ile de sürtüşmeye yol açtığı ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediği başka bir katılımcı (K10) tarafından ifade edilmiştir.

Teftiş kurulları ile iç denetim başkanlıkları arasında sürtüşmeler olduğunu hatta yazışmalarda rica ederim şeklinde teftiş kurulu başkanının yazı yazdığını biliyorum, ben kanunla mevzuatla atanıyorum, cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile atanıyorum, siz görevlendirmesiniz, bir makamınız bile yok şeklinde yanıtlar aldığımı görüyorum. Bu bizim açımızdan çok üzücü. Yani biz işimizi yine yapmaya devam ediyoruz ama maalesef iş motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor.

3.6.2.4.2.3. Yardımcılık ve Mesleki Hiyerarşi Olmaması

Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Hiçbir denetim tecrübesi ve yardımcılık dönemi olmayan iç denetçi sertifikasına sahip kişinin iç denetçi olarak çalışmaya başlaması gerek bilgi gerek uygulama ve gerek denetim nosyonu açısından hem kendisi hem de meslektaşları için zorlayıcı olmaktadır. Bu konuda katılımcılardan biri (K8) mesleğin usta-çırak ilişkisi ile öğrenilen bir meslek olduğunu ifade ederken başka bir katılımcı (K5) yardımcılık dönemi olmamasının denetim kültürüne aykırı olduğunu şöyle belirtmiştir:

Sertifikasını alıp geldiğinde iç denetçi, göreve ilk başladığı gün, sizinle aynı maaşı alıyor, sizinle aynı yetkilere sahip oluyor. Hiç bir denetim kültüründe böyle bir şey yok, bir adaptasyon dönemi olur. Buna yardımcılık diyebilirsiniz, muavinlik diyebilirsiniz, yetkiler sonra yavaş yavaş genişlemeye başlar, böyle bir şey de yok, sadece çok cılız kontroller var.

Diğer katılımcı (K9) yardımcılık dönemi olmamasının riskleri görememeye sebebiyet verdiğini *“Direkt atanan denetçiler... denetime dahil oluyorlar. O da tabi o tecrübeyi denetime yansıtamamak kaygısı, mesela riskleri görememe ve denetlenen birim ile ilişkileri kurma konusunda bir çekingenlik, bir sorun oluşturabiliyor denetçiler açısından”* diye belirtmiştir.

Bir denetim elemanının duruşunun nasıl olması gerektiğini de yardımcılık döneminde öğreneceğini belirten bir katılımcı (K6) bunu: *“denetim elemanları üst perdeden baksın demiyorum, onu da yardımcılıkla öğrenirsin, yani sen kişilere üst perdeden bakmaman gerektiğini de o dönemde öğrenirsin ama biat etmemen gerektiğini de öğrenirsin”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı

da (K10) mesleğin kalıcı olabilmesi için yardımcılık dönemini olmazsa olmaz olarak değerlendirmiştir.

İç denetim mesleğini başarılı bir şekilde yürütebilmek için denetim nosyonuna da sahip olmak gerekir. Denetim nosyonu belli bir sürede kazanılabilir. Yardımcılık veya stajyerlik dönemi bu nosyonun en iyi kazanılabileceği dönem olarak değerlendirilmektedir. Denetim nosyonu olmayan kişilerin iç denetçi olarak alınmaları ve bu kişilerin doğrudan iç denetçi olarak çalışmaya başlamaları nedeniyle süreç içinde denetim nosyonu oluşamamakta ve bu durum iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bir katılımcı (K6), denetim nosyonu oluşmayan biriyle çalışmanın iş barışını çok olumsuz etkilediğini şu şekilde belirtmiştir:

Denetim bir meslektir. Yani bunun bir nosyonu vardır. Bunu edinmesi gerekir kişinin. Tamam çok iyi olabilir, iyi niyetli olabilir, çalışkan olabilir, teorik olarak bazı şeyleri öğrenebilir ama bunu pratiğe dökerken kendisinin bunu içselleştirmesi gerekiyor. Bu şekilde çalışmanın iş barışını inanılmaz derecede bozduğunu düşünüyorum. Yani bir grup çalışması yapmakta çok zorlanıyor. Bireysel çalışma bile bu bireysel çalışacak kişinin DGS'si onun yapmış olduğu denetimi denetlemekte çok zorlanıyor. Al baştan yap daha iyi belki de yani. Çünkü kanıta dayalı iş yapmayı öğrenmek insanın yıllarını alır.

Başka bir katılımcı (K8) de belli bir tecrübeye sahip kişilere denetim nosyonu kazandırmanın güçlüğüne: *“Tecrübeye sahip olanların denetim nosyonuna kavuşturulması da belli bir süreç gerektiriyor. Belli bir yaştan sonra da her zaman mümkün olmuyor. Özellikle teknik sınıflardan, mesleklerden iç denetçi almaya başladıktan sonra daha önceki çalıştığı mesleklerde kazandıkları alışkanlıkları denetim mesleğinin gerektirdiği şekile dönüştürmeleri o arkadaşlarımızın zor oluyor”* diye belirtmiştir.

Denetim elemanlığından iç denetçiliğe geçiş yapan bir katılımcı (K7), denetim nosyonunun aynı zamanda üstada saygıyı da içerdiğini: *“Ben yıllar oldu Maliye Bakanlığından ayrılalı ama şu an sokakta bile bir üstadımı görsem sevsem de sevmesem de ona karşı saygımı her zaman hürmetimi gösteririm. Çünkü biz öyle gördük ve bizden sonrakilerden de aynı saygıyı bekliyoruz denetim kültürü budur”* şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan biri (K8), sertifika derecelendirmesinin hiyerarşik örgütlenme olmadığını ve iş motivasyonu için mesleki hiyerarşi gerektiğini şu şekilde belirtmiştir:

Şu anda derecelendirme var ama bu sadece derecenin artmasından başka, rakam olarak artmasından başka fonksiyonel bir getirisi bulunmuyor. Belki daha fazla iş yükü iç denetçilere yüklenmesine sebep oluyor. Bu konuda düzenleme yapılmaması nedeniyle iç denetçiler arasında tam hiyerarşik yani motivasyonu artıracak bir hiyerarşik yapılanmanın söz konusu olduğunu söyleyemeyiz.

Mesleki hiyerarşi açısından iç denetim birimi başkanı olmanın kriterlerinin de net bir şekilde belirlenmesi gerektiğini belirten başka bir katılımcı (K7) bu durumun iş motivasyonuna etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

İç denetim birim başkanlığı atamasında da bir kriter yok, en son başlayan arkadaşımız iki yıl önce başladı, yarın iç denetim birim başkanı olsa olabilir. Bunun hiçbir mevzuatsal kriteri yok ve benim önüme geçecek, orada bir ay bile birim başkanlığı yapmış olsa, yıllarca ben 17 yıldır iç denetçiyim, yıllarca o benim önümde kıdemli iç denetçi olacak. Yani o anlamda da iç denetim birimi başkanı atamalarında öncelikli olarak bir kriter belirlenmeli, bir yıl şartı olmalı, belki sertifika puanı derecesi olmalı, öncelikle tabi ki yıl şartı getirilmeli.

3.6.2.4.2.4. Sertifikalardaki İçerik Farklılığı

Kamu İç Denetim Genel Tebliği ile 5018 sayılı Kanun'un Geçici 5'nci maddesine göre atanan iç denetçilerin tüm idarelere naklen atanmalarının önü kapatılmış sadece atanma kriterlerine uygun idarelere naklen atamasının yapılacağı belirtilmiştir. Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve haksızlık yapıldığı algısına sebebiyet vermektedir. Nitekim bir katılımcı (K8) *“aynı çalışmalar yaptığı arkadaşı bakanlıkta çalışıyor, kendisi istediği halde oraya geçemiyor, bunu kendisine yapılan bir haksızlık olarak görmesi, motivasyonunun düşüşüne sebep olması kaçınılmaz”* şeklinde ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı da (K6), sertifikalardaki içerik farklılığının iç denetçilerin birbirlerine bakışını farklılaştırdığını ve çatışmaya sebep olduğunu belirtirken diğer bir katılımcı (K7) bunun iş motivasyonuna etkisini şöyle belirtmiştir:

Benden sonra gelen arkadaşlar ya uzman ya da sınavla gelmişler, hiçbir belki de denetim elemanlığıyla ilgili hiçbir tecrübesi olmayan personelin, tüm kurumlarda iç denetçi olarak görevlendirilmesinin uygun görülmesi iş motivasyonu anlamında olumsuz.

Bir katılımcı da (K10) sertifikalardaki içerik farklılığının uygun olmadığını *“Üniversitede 15 yıl tecrübe edinmiş bir iç denetçimizin, bakanlığın herhangi bir sürecinde de aynı hassasiyetlere tecrübeyle denetim yapabileceğini, kapasitesinin olduğunu, biz zaten tartışmaya gerek bile yok, konuşmaya bile gerek yok”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı (K8): *“Uluslararası sertifika alan veya sertifikasını A3, A4 düzeye getiren iç denetçilere bu kısıtlamanın kaldırılması gerektiğinin uygun olacağını düşünüyorum”* şeklinde kısıtlamanın kaldırılması gerektiğini belirtmiştir.

3.6.2.4.2.5. KGGP Uygulanmaması

Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programını üst yönetici, iç denetim birimi başkanı ve iç denetçilerin uygulama zorunluluğu, İDKK'nın da iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirmek zorunluluğu bulunmaktadır. Bir katılımcı (K6), KGGP uygulamanın kamu iç

denetim standartlarına göre yapılması gereken şeylerin doğru yapılıp yapılmadığını görmeyi sağladığını belirtmiştir.

Ancak Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programını uygulayan iç denetim birimleri oldukça azdır. Nitekim bir katılımcı (K10) bunu “İç denetim faaliyet raporlarını incelediğimde, kalite güvence geliştirme programı yapıp dönemsel gözden geçirme raporu düzenleyen birim sayısının iki elin parmaklarını geçmeyecek kadar az olduğunu gördüğüm için bunun da ben önemli bir husus olduğunu değerlendiriyorum” şeklinde söylemiştir.

KGGP kapsamında dış değerlendirme görevi İDKK’da olmasına rağmen İDKK tarafından dış değerlendirme yapılmamakta ve KGGP kapsamında idarelerin iç değerlendirme yapma durumları takip edilmemektedir. İş motivasyonunu azaltan bu durumu bir katılımcı (K5) “biz her sene iç kalite değerlendirmesi yapıyoruz kendimiz sonuçlarını da üst yöneticimize raporluyoruz İDKK’ya da gönderiyoruz. Hiçbir geri bildirim yok, dış değerlendirme zaten yapılmıyor ve kamu iç denetim genel raporunda iç kalite değerlendirmesi yapan idarelerin de yapmayan idarelerin de iç denetim faaliyetlerine aynı şekilde yer veriliyor” diye ifade etmiştir.

Tek iç denetçinin çalıştığı idarelerde ise KGGP uygulanma zorluğunu bir katılımcı (K2), “birim olmadığımız için tek denetçi olduğumuz için ... güvence geliştirme programını uygulama imkânımız yok” şeklinde belirtmiştir. Ayrıca aynı katılımcı (K2), KGGP’ye farklı bir açıdan bakarak, kurumda iç denetim faaliyeti kamu iç denetim standartlarına uygun yürütülüyorsa bunun kalite sertifikasyonları gibi bir sertifikaya bağlanması gerektiğini “kurumda iç denetim sistemi işliyor, bu kurumda iç denetim sistemi işliyorsa, evet bunu güvence veriyor, sertifikasyon olarak o kamu kurumu belgelendirilmeli” diye ifade etmiştir.

3.6.2.4.2.6. Görevlerle İlgili Mevzuat Eksikliği

Katılımcılar, kendilerine iletilen sorular arasında olmamasına rağmen iç denetçilerin görev, yetki ve statülerine ilişkin bir kısım sorunların kaynağı olarak mevzuattaki eksiklikleri görmüşlerdir. Katılımcılar özellikle iç denetim ve teftiş arasındaki görev ve yetki ayrımı olmamasını mevzuattaki eksikliğe bağlamışlardır. Nitekim bir katılımcı (K8): “kurumlarda denetim, rehberlik, teftiş birimleri... ayrım olmaması mevzuattan kaynaklanmakla birlikte... sorun olmaktan çıkarılamıyor” şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı da (K10): “Avrupa Birliği müktesebatına uyumla ilgili olmak üzere 32. Fasıl, mali fasıl içerisinde teftiş, iç denetimin net şekilde birbirinden ayrılması gibi dese de... bu netlik çok uygulanamıyor” şeklinde ifade etmiştir.

Bir katılımcı (K5) kamuda iç denetimin yapılandırılması ve iç denetçi seçiminin kurumlara özgü uyarlanabilir olması gerektiğini belirtirken başka bir katılımcı da (K2) güvence verme faaliyetinin biraz daha netleştirilmesi ve somutlaştırılması gerektiğini belirtmiştir.

3.6.2.4.3. İç Denetçilerin Özlük Hakları ile İlgili Sorunlar

İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunlarla karşılaşılmıştır. Bunun yanı sıra denetlenen birim yöneticilerinden daha düşük ücret alınması sorunu gibi iş motivasyonunu olumsuz etkileyen spesifik sorunlar da ortaya çıkmıştır.

İç denetçilerin özlük haklarına etki eden alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24'te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.3.1. Ücret Düşüklüğü ve Farklılığı

İç denetçilerin ücretlerinin düşüklüğü, diğer denetim elemanlarından ve denetlenen birim yöneticilerinden daha az ücret alır duruma gelmeleri iş motivasyonunu etkileyen en önemli sorunlardan biri olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılardan biri (K9), diğer denetim elemanlarından daha az ücret alır duruma gelmesi nedeniyle başka kurumlara geçen meslektaşları olduğunu belirterek, *“gerçekten bu işi yapmak istemiyorlar, iç denetçiliği devam ettirmek istemiyorlar, bunun çok ciddi sorun olduğunu birçok ortamda gördüm”* şeklinde belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K10) aynı işi yapan denetim elemanlarının ücretlerinin farklı olmasını haksız bulduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Yaptığımız iş itibarı ile aynı olmamız sebebiyle aynı işi yapıp bire iki oranında, yani iki katı oranında maaş alıyor olmaları, yani onlar tabii ki alsınlar hak ediyorlar ama biz de aynı işi yaptığımız için kıymetli bir iş yaptığımızı düşündüğümüz için bizim de özlüğümüzün daha da artması gerektiğini değerlendiriyorum. Bu anlamda bizim en önemli motivasyon kaynaklarımızdan birisidir. Kendinize maalesef haksızlık edildiğini düşünüyorsanız ya da hissediyorsanız bu da maalesef iç denetçinin çalışma motivasyonunu olumsuz etkiliyor.

Genel olarak denetim elemanlarının ücretlerinin düşüklüğü ve ücretlerde geriye gidiş olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Eşi çalışmayan bir katılımcı (K3) ücretinin düşüklüğü nedeniyle geçinmekte zorlandığını ifade ederken ücretlere zam yapılmamasından duyduğu rahatsızlığı, *“9.000, 10.000 personeli olan bir meslek grubuna ikinci üçüncü zam yapılabiliyorsa yani 940 kişi olan bir gruba da bir miktar zam yapılabilirdi”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı (K6) da ücretlerdeki düşüklüğün sadece iç denetçilerin değil bütün denetim elemanlarının sorunu olduğunu, *“Denetim birimlerinin özlük hakları artık çok gerilere düştü, yani neredeyse memurla aynı maaş alır düzeye geldik. Bunun düzeltilmesi lazım”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı (K8) de ücretlerde geriye gidişin iç denetime önem verilmediği hissiyatını oluşturduğunu şu şekilde belirtmiştir:

Ücretlerde geriye gidiş her şeyden önce iç denetçi denetim elemanına kamu yönetimi içerisinde değer verilmiyor mu sorusunu gündeme getiriyor... Ücret aslında gösterge, sadece yapılan işin karşılığı değil, devlet yapısı içerisinde o unvana verilen önemin de bir göstergesi sayıldığı için burada denetim elemanlarının ücret düşüklüğü yorumlanması da aynı şekilde... Çalışma isteğimizi düşürüyor, bizden bir şey beklenmezken biz niye kendimizi şartları zorlayarak bir şey yapalım noktasına getirebiliyor denetçilerimizi.

Katılımcılar ücretin kamuda statü göstergesi olduğunu, iç denetçinin ücret düşüklüğünün denetlenen birimler nezdinde itibarını azalttığını, özellikle denetlenen birim yöneticilerinden düşük maaş alınmasının iş motivasyonunu çok olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Nitekim bir katılımcı (K6) bunu şöyle ifade etmiştir:

Kamuda sizin statünüzü aynı zamanda maaşınız da belirliyor. Biz ilk iç denetime başladığımızda ben genel müdürlükte çalışıyorum, genel müdürden sonra en yüksek maaşı alan bizdik. Genel müdür yardımcısı bizden daha düşük alıyordu ki bunun çok doğru olduğunu düşünüyorum. Denetlediğimiz kişilerin bizden daha düşük maaş alması gerekir. Ama şu anda şube müdürüyle neredeyse aynı maaşı alıyorum... Bir arkadaşım mesela il müdürlüğüne denetime gittiğinde il müdürü böyle lakayt bir şekilde ne kadar maaş alıyorsunuz diye sormuş mesela... Bir atasözü var ya, senin ne dediğin değil, karşındakinin ne anladığıdır diye. Karşındaki seni nasıl algılıyorsa onun gibi, sen de o'sun aslında... Kamudaki çoğu insan da statüsünü paraya göre belirliyor. Öyle olunca da bu bizi çok olumsuz etkiliyor

Başka bir katılımcı da (K5) uzmanlarla aynı ücreti almanın adaletsizlik olduğunu, “*yetki ve sorumluluklarımız aynı değil, biz bakanlık makamına bağlı çalışıyoruz, uzmanlar daire başkanına bağlı çalışıyorlar, görevleri de çok sınırlı, bir alanda uzmanlaşıyorlar. Aynı ücreti almamız her açıdan adaletsiz, mutlaka statülerinin yükseltilmesi gerekir hem iç denetçilerin hem müfettişlerin, birini açığa almaya yetkisi olan bir müfettişin uzmanla aynı ücreti alması kabul edilemez*” şeklinde söylemiştir.

İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi de iş motivasyonunu etkileyen bir unsur olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılardan biri (K6) iç denetçilere çalıştıkları kuruma göre farklı ücret verilmesinin eşitsizliğe yol açtığını “*herkes aynı işi yapıyor, aynı işi yaptığı halde birinin diğerinden daha az maaş alıyor olması tabii ki iş motivasyonunu, yani kişinin o mesleğe bağlılığını olumsuz etkiliyor*” şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı da (K10), iç denetçiler arasındaki ücret farklılığı iş motivasyonunu olumsuz etkilese de her kurumda farklı dengeler olduğunu ve bu dengelerin de ücretlendirmede gözetilmesi gerektiğini şöyle belirtmiştir:

Farklılıklar anlamında bizim motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor ama şöyle bir husus da söz konusu, çalıştığınız kurum türü, kurum amiri, kurumdaki diğer çalışanlarla iş barışını bozmayacak şekilde bir denge gözettiğinizde, ya da ortaya konulduğunda, bu dengeyi sağlamak da oldukça güç. Yani bir bakanlıkta il müdürü ve daire başkanının üzerine çıkardığınızda iç denetçi maaşını aynı statüdeki bir iç denetçinin x il belediyesindeki bir denetçinin belediye başkanının maaşını geçme gibi bir riski de beraberinde barındırdığından burada o dengeyi gözetmek oldukça zor. Dolayısıyla Hazine ve Maliye Bakanlığının bu denge adına farklı ücret politikası ya da bir kademelendirme yaptığını değerlendiriyorum.

3.6.2.4.3.2. Sertifika Derecesine Göre Ücretlendirmeme

İç denetçinin sertifika derecesine/performansına göre ücretlendirme olmaması da iş motivasyonunu olumsuz etkileyen bir unsur olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bir katılımcı (K8) yetkinlik geliştikçe ve çalıştıkça ücretin de artması gerektiğini şöyle belirtmiştir:

İç denetçilerin yetkinlikleri geliştikçe, raporların kalitesi arttıkça katma değer üretme seviyeleri yükseldikçe ücretlerinin de ona göre artması gerekirken şu andaki uygulamalar böyle değil. Dolayısıyla iç denetçiler arasında ben neden daha fazla çalışayım kendimi yıpratayım, bir karşılığı olmayacaksa gibi bir düşüncenin oluşmasına yol açabiliyor bu durum.

Bir başka katılımcı da (K5) iç denetçinin kendini geliştirmesinin meslek ahlak kurallarında yer aldığını, ancak kendini geliştirmeyene ceza veya kendini geliştirene ödül verilmemesinin içsel motivasyonu olumsuz etkilediğini, performansın ücretle ödüllendirilmesi gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

Kendini sürekli geliştirmemenin de bir yaptırımı yok, kendini sürekli geliştirenin de bir ödülü yok. Bütün bunlar aslında bir süre sonra içsel motivasyonunuzla giden şeyler bir kısır döngüye girebilir, iç denetçiler rutini korumayı tercih edebilir... İç denetçilerin özlük haklarıyla ilgili konu bence kesinlikle performans değerlendirilmesiyle ilişkili olmalı, başladığınız andan itibaren kendinize yaptığınız yatırım, kendinizi geliştirme çabanızın karşılığı olarak aldığınız ücret de artmalı.

Başka bir katılımcı da (K10), 2011 yılında yerel yönetime atanan bir meslektaşının kendini geliştirmeyip hala A1 sertifikasında kalmasını sertifika gelişimine yönelik bir motivasyon ve ücret farklılığı olmamasına bağlamıştır.

3.6.2.4.3.3. Başkanın Özlük Haklarının Farklılaşmaması

İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması iş motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurlardan biridir. Görevleri Yönetmelikte sayılan iç denetim birimi başkanı hem birimi yönetmekte hem de iç denetim sürecinin aşamalarında yer almakta, denetim sürecinin de bir parçası olmaktadır. Ancak bu kadar emeğine ve iç denetçileri temsil etmesine rağmen birim başkanının ayrı bir özlük hakkı bulunmamaktadır. Nitekim katılımcılardan biri (K8) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Birim başkanları iç denetim sürecinin her alanında yer alıyorlar, yani diğer başkanlar gibi sadece önüne gelen raporu imzalayıp göndermiyor, bütün aşamalarını kontrol ederek bunun yanında idari işleri de yapıyor, iç denetçilerden farklı olarak. Fakat az önce belirttiğiniz üzere ayrı kadrolarının bulunmamasından dolayı ayrı bir ücret verilmesi mümkün değil, bununla birlikte yani iç denetçileri temsil eden birim başkanına verilen önemi göstermesi hem de emeğinin karşılığının verilebilmesi yönünde ayrı bir özlük hakkının olması gerektiğini düşünüyorum.

Başka bir katılımcı da (K6), başkanın ayrı bir özlük hakkı olmayınca başkan olma motivasyonunun ortadan kalktığını, başkan olmanın angarya olarak görüldüğünü belirtmiştir.

Başkanın ayrı bir statüsü olmalı, doğal olarak da ayrı bir özlük hakkı olmalı, yani o zaman ne oluyor? Başkan olmanın da bir motivasyonu yok. Çünkü üzerine bir angarya almış oluyorsun, bir sorumluluk almış oluyorsun. Aynısı hiçbir farkı yok.

3.6.2.4.3.4. Kamu Konutları Yönetmeliği'nde Olmama

Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisliler arasında sayılmaması iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bir katılımcı (K8) bu durumu iç denetime bakışla ilgili bir sorun olarak değerlendirmiştir. Başka bir katılımcı (K10) sorunun iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini, iç denetçilerin görev tahsisli lojman verilecekler arasında sayılması için girişimde bulunulduğunu ancak olumsuz dönüş alındığını, *“Açıkça unvanın yazılması talebinde bulunduk ama aldığımız yanıt benzeri ifadesi zaten sizi kapsıyor, daha neyi mücadele ediyorsunuz, kaldı ki bu konuda yargı içtihadı da var diye yanıt aldık bu olumsuz maalesef”* şeklinde belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı da (K4), özellikle büyükşehirlerde yüksek kiralar ödeniyor olması ve görev tahsisli lojman hakkı bulunmaması nedeniyle buraların tercih edilmeyeceğini, *“kimse büyükşehirlerde bu görevi tercih etmemeye başlayacaktır ki nitekim de aynı şekilde oradaki arkadaşlar öncelikle emekli olup oradan ayrılmayı hedefliyorlar”* şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışması, Kurumsal ve İdari Yapısı ile İlgili Sorunlar

İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısına etki eden sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı iş motivasyonunu etkileyen farklı sorunlar da tespit edilmiştir. “İDKK atamalarının zamanında yapılmaması” ve “İDKK ile ilgili mevzuat eksikliği” tespit edilen farklı sorunlardır.

İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısına etki eden alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24'te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.4.1. İDKK Üyelik Kriteri Sorunu

İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Kurul üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması bu görevin sahiplenilmemesine, iç denetimin sorunlarına hakim olunmamasına yol açmaktadır. Nitekim bir katılımcı (K9) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Bir dönem koordinasyon kurulu toplantılarına katıldık çalışmalarda. Orada üyeler arasında asıl işin yanında ikinci iş olarak yapmaları, hem iç denetim sorunlarına hakimiyet, sahiplenme sorununu beraberinde getiriyor, hem de yani zaman ayırma açısından işte... ekstra bir para almıyorlar, asıl işlerinden vakit ayırıp geliyorlar. Orada çok sahiplenme ve işe hakimiyet konusunda sorunlar yaşanıyor. Buna şahit olmuş biriyim.

Başka bir katılımcı da (K10) Kurul üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması nedeniyle Kurulun sorunlara çözüm üretmesini hayal olarak şöyle değerlendirmiştir:

Kurul üyelerimizin pek çoğu ya rektör ya kamu kurumlarında üst düzey yönetici, dolayısıyla asli görevlerinden fırsat buldukça yaptıkları, bir tabiri caizse hobi niteliğinde bir alan olarak nitelendirildiğinde, dolayısıyla bir soruna çözüm üretmelerini de beklemek aslında hayal diye değerlendiriyorum.

Başka bir katılımcı (K4) Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesinin ve Kurul üyeliğine atanma kriterleri arasında iç denetçi sertifika sahibi olma kriteri aranmamasının Kurulun iç denetimi özümsemesine engel olduğunu ve kriterler belirlenirken iç denetçi sertifikası sahibi olma şartının da belirtilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

3.6.2.4.4.2. İDKK'nın Çalışmaması ve Eğitim Düzenlememesi

İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi iş motivasyonunu olumsuz etkileyen başlıca sorunlardan biridir. İDKK'nın görevlerini yerine getirmemesi, eğitim düzenlememesi, sorunlara cevap vermemesi, iç denetçilerde sahipsizlik hissiyatına yol açmakta ve iş motivasyonunu düşürmektedir. Nitekim bir katılımcı (K9), *“son dönemde Kurul ciddi şekilde pasifize oldu ve çalışmalarını yavaşlattı. Bu, kendi iç denetçi arkadaşlarımız ve iç denetim camiasında hep şikayet edilen en önemli konulardan birisi”* diye belirtirken başka bir katılımcı (K8) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Birçok konuyu belirleyen kurum olarak İç Denetim Koordinasyon Kurulunun bu zayıf yapısı, şu anki yapısı aslında iç denetimle ilgili yeterli sahiplenmenin olmadığını da gösteriyor. Bu haliyle iç denetçilere yeterince önem verilmiyor mu? sorusunu gündeme getiriyor... motivasyon kırıcı diğer bütün sorunların da tetikleyicisi durumunda. O yönüyle motivasyon üzerinde temel olumsuz faktör olarak görüyorum.

Başka bir katılımcı (K7), İDKK'nın aktif olarak çalışmamasından dolayı kamuda bir güç hissedemediğini ve bu durumun iç denetimin geleceği ile ilgili bir belirsizlik ortamı doğurduğunu ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı (K8), görevdeki iç denetçilere yönelik eğitim düzenlenmesinin iç denetçilerden beklentinin ne kadar yüksek olduğunu vurguladığını belirtirken başka bir katılımcı (K9) da eğitimlerin sorunların tartışılmasına ve çözüm üretilmesine, dostlukların, arkadaşlıkların ve

iş ilişkilerinin kurulmasına ve mesleğin sahiplenilmesine katkı sağladığını ancak eğitim düzenlenmemesi nedeniyle bunlardan mahrum kaldığını ifade etmiştir.

İDKK eğitim düzenlenmemesinin yanında çözümleyici rolünü de yerine getirmemektedir. Bir katılımcı (K4) bunu şu şekilde ifade etmiştir:

Düzenleyici değer katıcı bir kurum olması gerekirken yani tam tersi mevcut yapısıyla bu üst kurul, yol gösterici kurul, çözümleyici kurul görevini üstlenmediğini düşünüyorum... Kurula gitti ama bununla ilgili somut bize çözüm getirecek hiçbir cevap gelmedi.

Başka bir katılımcı (K10) da sorunları iletecek bir merci olmaması sebebiyle iç denetçilerin kendilerini yalnız ve sahipsiz hissettiğini şöyle ifade etmiştir:

Özellikle son 1 yıl içerisinde İç Denetim Koordinasyon Kurulunun hiç olmayışı, İç Denetim Koordinasyon Kurul başkanının mevcut olmayışı, dolayısıyla hamiliğimizi yapacak bir birimin olmaması sebebiyle sorunlarımızı ileteceğimiz bir merci maalesef yok. Dolayısıyla biz kendimizi sahipsiz ve yalnız hissediyoruz.

Başka kurum personeli eğitime gönderilirken iç denetçilere 30 saat eğitim sağlama görevi olan İDKK'nın eğitim düzenlenmemesinden duyduğu rahatsızlığı bir katılımcı *"x kurumdaki arkadaşlar yılda üç kere gidiyor biliyorum yılda üç kere eğitime gidiyorlar, önemli değil kurumun ismi, ama biz 2016'dan beri neyse eğitime gidemedik"* şeklinde dile getirmiştir.

İç denetçi adaylarına yönelik yapılan eğitimlerin yüz yüze yapılmaması ve uygulama eğitimi verilmemesi sorular arasında bulunmamasına rağmen iç denetçiler tarafından iş motivasyonunu olumsuz etkileyen bir husus olarak dile getirilmiştir. Bir katılımcı (K5) iç denetçi aday eğitiminin uzaktan yapılmasının büyük bir eksiklik olduğunu şöyle ifade etmiştir:

İç denetçi adaylarının eğitimi hala maalesef uzaktan yapılıyor, bu da bence çok büyük bir eksiklik, denetim mesleğini hiç bilmeyen insanlar 2 ay bir uzaktan eğitim programına katılarak sonra da sertifika sınavına girerek iç denetçi olabiliyorlar... mesleğin o kor dediğimiz kısmını yüz yüze kıdemli denetçilerden uygulama yaparak öğrenmeleri ve ondan sonra sınava girmeleri gerekiyor.

İDKK'nın üst yöneticilere yönelik eğitim düzenlemesine yönelik bir soru olmamasına rağmen bazı katılımcılar iç denetime yönelik üst yöneticilere eğitim verilmesinin iç denetimin sahiplenilmesi açısından çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim bir katılımcı (K1) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Üst yöneticilerle mesela onlarla ilgili bir eğitim düzenlemeleri gerekiyor çünkü sonuçta bu sistemik çalışma birimlerin sorumlusu üst yöneticiler, onlar ne kadar sahiplenirse bu şeyi, faaliyeti o kadar başarıya ulaşılır.

3.6.2.4.4.3. İDKK'nın Yapısındaki Sorunlar

İDKK'nın mevcut kurumsal ve idari yapısı, bağlı olduğu Bakanlık yapısı, ayrı tüzel kişiliğinin olmaması, yaptırım gücü olmaması, statü eksikliği sorun olarak görülmektedir. Bu sorunlar İDKK'nın etkin ve verimli çalışmasını, iç denetçilerin sorunlarına çözüm oluşturmalarını, iç denetimin hamiliğini yapmasını engellemekte ve iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İDKK'nın bakanlığın bünyesinde yapılanması gücünü sınırlamaktadır. Nitekim bir katılımcı (K5), Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesindeki bir kurulun hiç hakim olmadığı bir idarenin işleyişinde denetim ve üst yönetim arasındaki sorunları giderebilme kabiliyetine sahip olamayacağını belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K6) Kurulun Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde olmasının iç denetimin mali bir yapıymış gibi algılanmasına sebep olduğunu ve diğer süreçlerle ilgili denetim yapıldığında sorgulandığını söylemiştir. Başka bir katılımcı (K2), Kurulun etkin olabilmesi için Cumhurbaşkanlığına bağlanması gerektiğini belirtmiştir.

İç Denetim Koordinasyon Kurulunun aktif bir hale getirilmesi, kamu kurumları üzerinde iç denetimin açısından daha belirleyici daha belki yaptırım gücüne sahip mevzuat anlamında kendisinin yetkilendirilmesi gerekiyor. Kurumun daha bir üst otoriteye mesela Cumhurbaşkanlığına bağlı olması hem kurumun etkinliği hem de kurumun çalışmalarının ve kurumun direktiflerinin kamu kurumlarıncı dikkate alınmasını etkiler diye düşünüyorum.

Kurulun mevcut yapısı, ayrı bir tüzel kişiliğinin olmaması, kurumlar üzerinde bir yaptırımı ve üst statüsünün olmamasının etkin ve verimli çalışmasını etkilediği değerlendirilmektedir. Nitekim bir katılımcı (K10) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Mevcut Kurul çalışmıyor, ondan önceki Kurul da Cumhurbaşkanlığının ataması gerekirken Hazine ve Maliye Bakanının görevlendirmesi ile bir Kurul oluşturuldu. Dolayısıyla diğer bakanlıklar üzerinde ya da diğer kurumlar üzerinde bir yaptırım yetkisinin olmayışı, eşitler arasında birinciyim gibi bir statüsünün olmasının sebebi ile çok etkin ve verimli şekilde maalesef çalışmadı. Bundan sonraki süreçte de çalışabileceğini düşünmüyorum açıkçası.

Bakanlık iç denetçisi bir katılımcı da (K9), sorular içerisinde yer almamasına rağmen Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesindeki Kamu İç Denetim Koordinasyon Daire Başkanlığının yaptığı işlem ve düzenlemelerin iç denetçilerde güvensizlik ve sahiplenme sıkıntısı oluşturduğunu şöyle dile getirmiştir:

Biz de birer bakanlıgız, orası da bir daire başkanlığı ve bize talimat, yetki verme... Statüsü yok ama bu işlemleri yapıyor... İç denetçi görevlendiriyor... Kararlar çıkarıyor... Mevzuat düzenlemelerini yapıyor. İç denetçilerin uymasını sağlıyor, bekliyor. Tabii bu iç denetçiler arasında alınan kararların geçerliliği, sağlamlığı konusunda bir tedirginlik oluşturuyor. Daha bağımsız, tüm kurumları kapsayabilecek daha üst bir yapı olduğunda herkesi kapsayabilir. Ama Maliye Bakanlığı içerisinde bir daire başkanlığı olması tüm bakanlıklar ve diğer kurumlar açısından sahiplenme sorununu getiriyor beraberinde.

3.6.2.4.4.4. İçDen Yazılımının Güncellenmemesi

İki ve üzeri iç denetçi çalışan idarelerde iç denetim faaliyetinin İçDen yazılımı ile yürütüleceği İDKK tarafından belirlenmiştir (Karar, 2017: 4). Kamu İç Denetim Yazılım Yönergesinde iç denetim faaliyetlerinin İçDen üzerinden yeterli ve etkin bir şekilde yürütülmesine yönelik gerekli önlemleri alma görevi üst yönetici ve başkana verilmiştir. Standartlara uygun bir şekilde çalışmayı sağlayan yazılımın zaman içerisinde İDKK tarafından güncellenmemesi iç denetçilerin iş motivasyonunu azaltan bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bir katılımcı (K8) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından geliştirilen ve kullanmak durumunda olduğumuz İçDen yazılımı zamanında ve gerektiği şekilde güncellenemiyor. Pratik bir yazılım hâline dönüştürülemedi. İç denetçiler bunu zoraki kullanıyorlar. Kendilerine yardımcı olan değil de biraz böyle ayak bağı olan bir yazılım ve program olarak şu an kullanmak durumundalar. Onun yeniden ele alınıp, iç denetçilerin talepleri, beklentileri yönüyle güncellenmesi gerekiyor.

3.6.2.4.4.5. İDKK'yla İlgili Mevzuat Eksikliği

Katılımcılar, kendilerine iletilen sorular arasında olmamasına rağmen iş motivasyonunu azaltan İDKK'nın çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili bir kısım sorunların kaynağı olarak mevzuattaki eksiklikleri görmüşlerdir. Bir katılımcı (K7), Kurulun iç denetimin arkasında sağlam durabileceği, denetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesini sağlayacak mevzuatsal yapıya kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K5), 5018 sayılı Kanun'un 67'nci maddesinde Kurulun görevleri arasında sayılan, iç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı bulunması halinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak hükmünün uygulanabilir olmadığını şöyle ifade etmiştir.

Denetim komitesinin bazı işlevleri İDKK'ya verilmiş mesela üst yöneticilerle diyor iç denetim arasındaki görüş farklılıklarını gidermek falan, ben bunu uygulanabilir bulmuyorum, bunların da çıkarılması gerektiğini düşünüyorum

3.6.2.4.4.6. İDKK Atamalarının Zamanında Yapılmaması

Katılımcılara yöneltilen sorular arasında yer almamasına rağmen İDKK başkan ve üyelerinin zamanında atanmaması da iş motivasyonunu etkileyen bir sorun olarak iletilmiştir. Bir katılımcı (K7), bu durumun sahipsizlik hissiyatına yol açtığını şöyle ifade etmiştir.

Türkiye'deki iç denetçilerin hamisi niteliğindeki bir Kurul ama bu Kurul dediğim gibi son bir yılda Kurul üyeleri yok, Kurul başkanı yok, Kurulun herhangi bir etkinliği faaliyeti yok dolayısıyla biz kendimizi sahipsiz ve yalnız hissediyoruz.

3.6.2.4.5. İç Denetçilerin Yetkinliği, Sayısı ve İletişim ile İlgili Sorunlar

İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişimi ile ilgili sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı iş motivasyonunu etkileyen farklı sorun da tespit edilmiştir. “Sertifika derecelendirme kriterleri sorunu” tespit edilen farklı sorundur.

İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişimi ile ilgili alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24’te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.5.1. İç Denetçi Sayısı Yetersizliği

Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği iç denetim faaliyetinin sağlıklı yürütülmesine engel teşkil ederek iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Katılımcılardan biri (K6) iç denetçi sayı yetersizliğinin olumsuz etkisini, “*hep aynı işler etrafında dönmek zorunda kalıyorsun, çok fazla süreci denetim alanının içine alamıyorsun, sorun oluyor*” şeklinde belirtirken başka bir katılımcı da (K8), şöyle ifade etmiştir:

Plan program oluşturulması noktasında mevzuatın ön gördüğü zorunlu denetim alanlarını denetim kapsamına alamıyorsunuz, gerekli danışmanlıkları veremiyorsunuz, yani bir anlamda nakıs bir birim olarak yetersiz iç denetçi sayısı ile görevinizi yerine getirmeye çalışıyorsunuz. Bu hem mevcut iç denetçiler üzerindeki iş yükünü artırıyor hem de kurumun iç denetiminden beklentisinin azaldığını göstermesi yönünde iç denetçiler üzerinde olumsuz bir etki doğuruyor

Tek iç denetçi olarak çalışan bir katılımcı (K 2) tek çalışmanın çok olumsuz olduğunu, “*tek olmak çok olumsuz negatif bir durum... Yazdığınız raporun tespitlerinizin bir başka göz tarafından kontrolü mümkün olmuyor dolayısıyla bu anlamda kendi açısından bir risk oluşturuyor*” şeklinde belirtmiş, başka bir katılımcı da (K 4) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Tek iç denetçi ile denetim yapılmıyor... Kendi yazdığınızı kendiniz okuduğunuzda hatanızı göremiyorsunuz... Zaten ikiydik bire düştük, bir olunca da gücümüzü kaybetmiş olduk

3.6.2.4.5.2. İç Denetçinin Yetkin Olmaması

İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması, işinde geri kalma hissiyatı oluşturarak iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bir katılımcı (K9) bu durumu: “*mesleki yetkinlik iç denetim için çok önemli biliyorsunuz, hem etik kurallarda geçiyor hem de iç denetim standartlarında geçiyor. İç denetim mesleği de gerçekten dinamik bir meslek, sürekli kendinizi yenilemeniz, yetiştirmeniz*

gerekiyor. Bunu yapmadığınız zaman işinizde geri kaldığınızı çok net hissediyorsunuz ve otomatik motivasyonunuz düşüyor” şeklinde belirtmiştir.

Farklı mesleklerde kemikleşmiş ve uzun süre çalışmış, denetim yetkinliğine sahip olmayan kişilerin iç denetçi olarak alınması da iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilediği bir katılımcı (K6) tarafından şöyle ifade edilmiştir.

Başka mesleklerde kemikleşmiş bir yapısı olan insanları alıp aslında özel bir meslek olan, bir meslek olan denetim birimine getirildi ve bu insanlara denetim yap denildi. Bu insanlar şimdi zaten diğer mesleklerinde o kadar kemikleşmişler ki bir kez ondan sıyrılıp denetim bakış açısına sahip olamıyorlar ve zaten gelmişler kaç yaşına, kaç senelik deneyime, kendi mesleklerinde çalışma kültürü ediniyorlar, ama denetim farklı bir kültür, bir kanıt koyması gerektiğini bile bilmeyen bir sürü insan var... Beraber çalıştığın kişiyle debelleşiyorsun, uğraşıyorsun ya bu iş motivasyonunu gerçekten çok olumsuz etkiliyor.

İç denetçilerin yetkin olmamasının iç denetimin gücünü, etkisini düşürdüğü ve iş barışını bozduğunu başka bir katılımcı da (K10) şöyle ifade etmiştir:

Mevcut arkadaşlarımızın bir kısmında maalesef bu yetkinlik yok, bunun da handikaplarını çok çekiyoruz, ceremesini çok çekiyoruz. Dolayısıyla bir ekip şeklinde çalıştığımızda 1+1'in 3 etmesi gerektiği yerde bir artı bir bazen bir buçuk edebiliyor, 1,25 edebiliyor, bu da sizi olumsuz olarak etkiliyor... Yetkin olmayan iç denetçi iletişim yeteneği ve kabiliyeti de genellikle kısıtlı veya çok kötü durumda... İş barışını bozuyorlar.

İç denetim birimi başkanlığı görevini yürüten başka bir katılımcı da (K5) iç denetçi almak isteyen kurumların yetkin iç denetçileri görebileceği iç denetçi havuzuna ulaşamadığını, başvuran adaylar arasından seçim yapmak durumunda kaldığını şöyle ifade etmiştir:

Havuzda bulunan yetkilendirilmiş sertifika sahibi adayların tamamına erişemiyorsunuz, dolayısıyla şöyle bir sorgulama yapamıyoruz, ihtiyacımız var, açığımız var, yetkinlik anlamında toplam yetkinlik anlamında ama bizim bu yetkinliğimize uygun İDKK havuzunda kimler var göremiyoruz. Bize başvuran bizi duyan insanlar arasından bir seçim yapmamız gerekiyor, o da bence çok büyük bir zafiyet.

3.6.2.4.5.3. Yetkinlik Geliştirme Fırsatı Tanınmaması

İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması iş motivasyonunu olumsuz etkileyen bir sorun olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı (K8), dışardan eğitim hizmeti satın alınmak istendiğinde zorluklar yaşandığını, uluslararası tecrübe artırımı içinse imkân sağlanmadığını belirtmiştir. Başka bir katılımcı (K10) İDKK'nın 2016 yılından beri eğitim düzenlemediğini, iç denetçilerin yetkinliğini artıracak bir faaliyetin olmayışının iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini şöyle ifade etmiştir.

Hem İDKK'nın hem de idarelerin iç denetçilere yönelik uluslararası sertifika almaları ya da kendilerini geliştirmesi için mesleki gelişim, eğitim faaliyetlerine katılması gibi hususlarda hem

bütçe anlamında hem olanak anlamında izin vesaire gibi süreçlerde bu fırsatları çok tanımıyorlar. İDKK malumunuz 2016 yılından beri eğitim faaliyetlerini düzenlemiyor... Mevcut gelişmeler neler, yeni gelişmeler neler bunlardan bizim payımıza neler düşüyor gibi hususları en azından konuşabileceğimiz tartışabileceğimiz ortamların olmayışı ben olumsuz olarak etkilendiğini düşünüyorum

3.6.2.4.5.4. Başarı ve Çalışmaların Takdir Edilmemesi

Başarıların takdir edilmemesi ve ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Katılımcılardan biri (K7), iç denetim faaliyetiyle ilgili üst yönetici, İDKK ve İç Denetim Birim Başkanı tarafından geri dönüş yapılmamasının, başarı ve çalışmaların takdir edilmemesinin iş motivasyonunu azalttığını belirtirken başka bir katılımcı da (K10) marifetin iltifata tabi olduğunu vurgulayarak başarıların takdir edilmesi gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

Malumunuz marifet iltifata tabiidir, eğer güzel bir iş yapıyor isek bunun da bir teşekkürle, bravo ile en azından bir belge de olsa, bir şifahen de olsa, bir geri bildirimle onurumuzu okşayacak, gururumuzu okşayacak bir şey bizim çalışma motivasyonumuzu da olumlu anlamda çok etkileyeceğini çok fayda sağlayacağını düşünüyorum. Bu anlamda çok maalesef yaygın değil kurumlarda bunu görüyorum, ben 7 yıllık buradaki bakanlık çalışma sürecimde bir kez Bakan Bey'den bir takdir belgesi aldım 657 kapsamında, beni inanılmaz motive etti.

Başka bir katılımcı (K8), üretilen raporlarla ilgili geri dönüş yapılmamasının, başarılı çalışmalar için takdir veya ödüllendirme yapılmamasının, çalışmaların karşılığının görülmemesinin iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

Her meslek sahibinin, her sanatçının sanatını ortaya koyduğu zaman takdir beklemesi normal, bizim de eserimiz, sanatımızın fiili çıktıları raporlarımız... sıradan şekilde değerlendiriyor, hatta bazen kısmen uygulama yaptırmak bile tamamıyla uygulanmıyor... Sınırlı imkânlarla az önce bahsettiğimiz bütün kısıtlar altında yapılan çalışmalar neticesinde üretilen raporların en azından beklenen takdiri görmesi gerekirken o noktada da geri olumlu geri dönüş olmaması bizlerin motivasyonunu olumsuz etkiliyor.

Diğer bir katılımcı (K3) ise yoğun çalışmasına rağmen şimdiye kadar başarısının takdir edilmemesinin üzüntüsünü şu şekilde ifade etmiştir:

Çok yoğun bir çalışma içerisindeyiz devletimiz milletimiz daha iyi şartlara kavuşsun, daha iyi katma değer sağlayalım diye. Ama mesela bir birim, bizim binadaki bir birim amirimiz üstün başarı belgesi aldı 2 aylık bir çalışma ile. Biz ama gece 2'ye 3'e kadar da çalışsak 5'e kadar da çalışsak, rekorum sabaha karşı dördü on gece ofisten çıktım bir gece raporu bitirmek adına, ama bize hiç şimdiye kadar duvarımıza asabileceğimiz üstün başarı belgesi veren hiç olmadı, durum bu.

Ayrıca performansa yönelik geri bildirim yapılmaması da iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K9) bu durumu şu şekilde dile getirmiştir:

İş performansınızla ilgili geri bildirim alamıyoruz, halbuki iç denetim mevzuatı bunun altyapısını oluşturmuş durumda, işte rapor değerlendirme formları, işte performans değerlendirme formları, performans kriterleri hepsi bizim birimizde var... Geri bildirim almadığında demek ki benim varlığımın farkında değil deyip o çalışma performansını hep devam ettiren veya daha da geriye götüren arkadaşlar var açıkçası. O yüzden performans geri bildirimleri olumlu veya olumsuz. Ben olumsuz geri bildirimlerin bile çok motivasyonu etkilediğini düşünüyorum.

İç denetim yapmayan ya da az sayıda yapan birimler olmasının da iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini başka bir katılımcı da (K7), “2007, 2008, 2010 yıllarında atanmış arkadaşlarımdan hala denetim yapmamış arkadaşlarım olduğunu görebiliyorum ya da yılda bir tane işte ya boş oturan da çok fazla bu böyle olmamalı” şeklinde belirtmiştir.

İç denetim faaliyetinin sadece rapor sayıları üzerinden değerlendirilmesinin iç denetimin performansının ölçümü için yanlış bir uygulama olduğunu bir katılımcı da (K5) şöyle ifade etmiştir:

Bazı iç denetim birimlerinin rapor sayıları çok yüksek ama aslında onaylanmış bir çalışma yok ortada, benim dikkatimi çeken bu kadar çok sayı nasıl olabilir dediğim konular oluyor... İç denetimin tanımına uygun mu standartlara uygun mu bu konuda hiçbir değerlendirme yapmadan tüm kamuda iç denetim faaliyeti sadece rapor sayıları üzerinden konsolide edilip yayınlanması da bana, mesleğimiz adına çok uygun gelmiyor.

3.6.2.4.5.5. İletişim Sıkıntısı

İş motivasyonunu en fazla etkileyen sorunlardan birinin de yaşanan iletişim sıkıntıları olduğu görülmüştür. İletişim sıkıntıları, iç denetçilerin kendi aralarında ve iç denetim birimi başkanı ile, denetlenen birim yöneticisi ve personeliyle, üst yönetici ve üst yönetimle olabilmektedir.

Bir katılımcı (K9) denetlenen birim yöneticisi ve personeli ile olan iletişim sıkıntısının iş motivasyonuna olumsuz etkisini şöyle ifade etmiştir:

Bazen yetkin olmayabiliyor denetlenen birim yöneticisi. O yüzden denetime gereken özeni gösteremeyebiliyor. Bazen de nitelikli olmuyor. Yani tavır, davranış sorunu olan yöneticilerle de iletişim kuramıyorsunuz. O çok olumsuz etkiliyor yaptığınız işi ve motivasyonunuzu.

Başka bir katılımcı (K10), iletişim sıkıntısının bazen yetkin olmayan iç denetçiden kaynaklanabildiğini, denetim veya danışmanlık hizmeti verilen birimle denetçi arasında tartışma yaşandığında, denetlenen birimin tüm iç denetçilere ve iç denetim birimine olumsuz baktığını şöyle ifade etmiştir:

Yetkin olmayan iç denetçi iletişim yeteneği ve kabiliyeti de genellikle kısıtlı veya çok kötü durumda... Gittikleri birimle tartışma sürüşme gerginlik gibi hususlara sebebiyet vermeleri sebebiyle, siz veya ben diye bilmiyor, iç denetçi diyebiliyor, iç denetim başkanlığı diyebiliyor, siz de bütünün bir parçası olmanız sebebiyle, size de maalesef olumsuz etiket yapıştırılıyor. Bu da siz böyle olmasanız bile, çalışma motivasyonunuzu düşürüyor.

Diğer bir katılımcı da (K10), kurumdaki yöneticilerin kendi aralarındaki iletişim sıkıntısının iç denetim plan program hazırlıklarına etki ederek iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Üst yönetici ile iletişimin önemini bir katılımcı (K3), *“en önemli husus iç denetçinin üst yöneticiye ulaşabilmesi ve derdini anlatabilmesi ama çoğu zaman o mümkün olmuyor”* şeklinde ifade ederken üst yönetici ile yaşanan iletişim sıkıntılarının olumsuz etkisini başka bir katılımcı (K8), *“üst yöneticilerle birim arasında iletişim bozuldukça fiziki şartlar da buna göre değişebiliyor”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı (K4) ise üst yönetici ile görüşmek istediklerinde hiçbir zaman randevu verilmediğini dile getirmiştir.

İç denetçilik öncesi çalıştığı kuruma iç denetçi olarak atanma durumunda da iletişim sıkıntıları yaşanabildiğini bir katılımcı (K7) şu şekilde ifade etmiştir:

Kurum içinden atandılar ister istemez hem kendileri zorlandı ilk etapta ve hala zorlanıyorlar, 7- 8 yıl geçti aradan ama hala onların zorlandıklarını görebiliyorum ve onların daha önce çalıştıkları birimdeki arkadaşlarıyla da onlar da zorlanıyorlar... iki taraf da nasıl davranacağını bilmiyor bu anlamda bir kere kesinlikle ve kesinlikle yardımcılık olmalı, velev ki olmuyorsa da kurulamıyorsa da ilk etapta böyle bir geçiş düzenleme olacaksa, iç denetçi atanacaksa o kişi iç denetçi atanacak kişi, daha önceki çalıştığı kurumda değil farklı bir kurumda iç denetçiliğe başlamış olması gerekir diye düşünüyorum.

Anlaşamadığı meslektaşıyla birlikte denetim görevi verilmesinin de iş motivasyonunu olumsuz etkilediği bir katılımcı (K9) tarafından şöyle ifade edilmiştir:

İnsan karakterleri farklı, iş yapış biçimleri farklı... Yani yavaş çalışıyor veya hızlı çalışıyor. Yani çalışma tarzı uymayabiliyor ya karakter sorunu bile yaşayabiliyorsunuz. O çekişmeler daha çok iş motivasyonunuzu etkiliyor... Cezalandırmak için bile anlaşamadığınız insan ile birlikte iş verilebiliyor. Bunlar çok ciddi motivasyon düşüklüğüne yol açıyor.

İç denetçiler arasındaki iletişim ve uyum sıkıntılarının, diğer iç denetçilerin iş motivasyonunu da olumsuz etkilediğini bir katılımcı (K7), *“Aynı anda atanınca şu an bir kıdem sıralamaları da yok... sertifika bir an önce sen alacan ben alacam kavgaları ister istemez bizi de etkiliyor, nasıl etkiliyor, bu sefer o onla çalışmıyor bu bununla çalışmıyor, ben onla çalışmak zorunda kalıyorum... Onları idare etmek zorunda kalıyoruz”* şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı (K6) da bu durumu şöyle ifade etmiştir.

Bir kişinin olumsuzluğu, verimsizliği tüm birimi etkiliyor maalesef. Çok 33 kişi çalışan bir yer olsan 3, 5 kişi kimsenin gözüne batmaz, o da tolere edilir ama 10 kişinin en fazla 10, 12 kişinin ya da 5, 6 kişinin çalıştığı yerde bir kişinin hem verimsiz olması, hem de olumsuz olması tüm birimi etkiliyor... Zaten iç denetim içerisinde çok farklı mesleklerden bir sürü insanlar geldi. İşten ziyade kişilerle uğraşmak zorunda kalmaya başladınız. Yani bütün bunlar artık motivasyonu çok olumsuz etkiledi.

Diğer bir katılımcı da (K3), “dışarıdan gelen bir iç denetçinin bütün sistemimizi bozması, yetkinliğinin olmaması, bilgi birikiminin zayıf olması ve bizim iç denetim birim sistemini sabote etmek üzere tabiri caizse gelmiş gibi” diyerek iç denetçiler arasındaki iletişim sıkıntısının olumsuz etkisini vurgulamıştır.

Katılımcılardan biri de (K4), iç denetçilerin işle ilgili veya sosyal etkinliklerle ilgili toplantılara çağırılmaması nedeniyle kendilerini denetim yaptıkları birimler dışındaki birimlere anlatma şansları olmadığını ve bu durumun iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

3.6.2.4.5.6. Sayıştay ile İşbirliği Olmaması

Dış denetim birimi Sayıştay ile iş birliği içinde olunmaması da iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K6) Sayıştay’ın kendini farklı bir statüde görmesi nedeniyle iş birliği olmadığını ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini şöyle ifade etmiştir.

Sayıştay ile iç denetim arasında bir bağlantısı var ama iletişim yok... Sayıştay kendini çok daha farklı bir statüde görmesinden kaynaklanıyor belki. Yani bir iş birliği yok. Olmaması da olumsuz etkiliyor tabii ki.

Başka bir katılımcı da (K10), Sayıştay denetçileri kuruma geldiğinde iç denetim birimleri ile çok sınırlı iletişimde bulunduklarını şu şekilde ifade etmiştir:

İç denetim ve dış denetim bir elmanın iki yarısı gibi olması gerekirken maalesef Sayıştay denetçileri geldiklerinde iç denetim birimleri ile iletişimleri çok sınırlı, iç denetçilere dair bir ziyaret vesaire söz konusu olmuyor.

3.6.2.4.5.7. Sertifika Derecelendirme Kriterleri Sorunu

Katılımcılara yöneltilen sorular içerisinde olmamasına rağmen bazı katılımcılar tarafından sertifika derecelendirme kriterleri iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorun olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı (K7), sertifika derecelendirmesinde mesleki faaliyetlere verilen puanların yeterli olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

Ben bu kadar çok çalışırken 60 puanı sağlayamıyorum ama bir bakıyorsunuz hiçbir denetim faaliyetinde bulunmayan aslında mesleki faaliyeti denetim icra etmesi gerekirken tamamen kendi şahsını geliştirmeye yönelik uluslararası sertifikaya hazırlanan bir iç denetçi o sertifikayı aldıktan sonra bir anda bakıyorsunuz sizden öne geçiyor... Tabi ki uluslararası sertifikalar desteklensin ama puanlama sisteminde bizim esas ana konumuz mesleki faaliyet alanımız denetim ve danışmanlık olduğu için denetim ve danışmanlık puanlarının daha yüksek skorunun olması gerektiğini düşünüyorum.

Başka bir katılımcı da (K10), uluslararası iç denetçi sertifikasının zorunlu tutulmasının iç denetçilerin yetkinliğinin tescillenmesi anlamında faydalı olacağını şöyle ifade etmiştir:

Hep rol model olarak merkez bankası modelini benimsiyorum; yardımcılık statüsü ile gelip yardımcılıktan uluslararası bir sertifika almak suretiyle iç denetçiliğe geçiş yani yeterlilik sınavı yerine uluslararası hem bağımsız bir göz bağımsız bir değerlendirme hem de liyakatin tamamıyla yerine geldi tescillendiği bir süreç olarak görüyorum.

3.6.2.4.6. İç Denetçilerin Çalışma Ortamı ile İlgili Sorunlar

İç denetimin çalışma ortamı ile ilgili sorunların iç denetçilerin iş motivasyonunu etkileyip etkilemediği, nasıl ve ne şekilde etkilediğine ilişkin iç denetçilerle yapılan görüşmeler neticesinde, iş motivasyonunu etkileyen mevcut sorunların yanı sıra bu sorunlarla bağlantılı iş motivasyonunu etkileyen farklı sorunlar da tespit edilmiştir. “iç denetçiye mobbing uygulanması” ve “ iç denetçinin yerelleşmesi” tespit edilen farklı sorunlardır.

İç denetimin çalışma ortamı ile ilgili alt sorunlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24’te yer verilmiş ve sorunların katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt sorun başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.6.1. Çalışma Ortamındaki Sorunlar

Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması, çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar, birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K4), çalışma ortamı ile ilgili ciddi sıkıntılar yaşadığını şöyle ifade etmiştir:

On iki yıldır bu ana belediye binasının dışında, mahalle arasında, park sorunu işte, içerde personel çalıştıracak ayrı bir ortamı olmayan... Teftiş kurulundaki iç denetimden ayrılan arkadaşımızla hali hazırda fiilen aynı ortamı, çalışma ortamını paylaşarak çalışmaya devam ediyoruz... Burada ofiste çalışan yardımcı personelimiz yok. Yani niteliği, yetersizliği değil, çalışma personelimiz hiç yok... Ana bina dışında başka bir birim bu binada bulunmadığı için burada yani güvenlikle ilgili gizlilik dereceli evraklarımız oluyor sırasında. Kapıyı kilitleyip, dolaplar içine evraklarımızı kilitleyip, bilgisayarımızı kilitleyip o şekilde çıkıyoruz.

Başka bir katılımcı (K8), idari işlemler için personel verilmediği zaman iç denetçinin idari işlemleri de yapmak durumunda kaldığını ve bu nedenle iç denetimle ilgili faaliyetlere ağırlık verilemediğini belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı da (K10) eski tip bilgisayar verilmesi, yazıcı tahsis edilmemesi gibi demirbaş tedarikine yönelik sıkıntıların da motivasyon kaybına yol açtığını ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı (K6), denetim elemanının odada tek çalışması gerekmesine rağmen birçok kişinin odada tek çalışmadığını ve bu durumun iş motivasyonunu çok olumsuz etkilediğini şöyle ifade etmiştir:

Denetim elemanı dediğin tek odada çalışması gerekir. Burada bir tek ben tek odada çalışıyorum... Gizliliği esas olan bir iş yürütüyorsun ama senin kendi arkadaşınla tartıştığını da yanındaki biri duyabiliyor. Biri gelip senden bir bilgi paylaşıırken, konuştuğunu da farklı birimden insanlar duyabiliyor. Sen denetim yapıyorsun, başka birisi senin işini duyabiliyor. Diğer arkadaşın o konu ile ilgili denetim yapmadığı halde, yani ona uygun bir çalışma ortamı sağlanmazsa bu da tabii ki iş motivasyonunu çok olumsuz etkiliyor.

3.6.2.4.6.2. Kurum Kültüründeki Olumsuzluklar

Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar, iç denetimin ve fonksiyonunun kurumda bilinmemesi, kurum yöneticileri ve personelinin iç denetime direnç göstermesi iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim katılımcılardan biri (K8) bu durumu *“kurum kültürü, denetime bakış açısı, baştan beri iç denetim faaliyetlerine başladığımızdan beri hemen hemen değişmeyen ilk sıradaki etken gibi geliyor bana. Bu da iç denetimle ilgili farkındalık düzeyinin yeterince gelişmemesi, özellikle bürokraside”* şeklinde belirtmiştir.

Belediyede çalışan başka bir katılımcı (K4), özellikle belediyelerde iç denetime direnç olduğunu şöyle ifade etmiştir:

Denetime bakış açısı idarelerin yerel yönetimlerde çok farklı, denetime karşı direnç var. Yani hangi denetim olursa olsun bir denetim yapılması iradeyi rahatsız ediyor... Denetim elemanı olduğumuz için sadece seçim dönemlerinde bir önceki veya o anki kritik sorunu çözmek için bize çok ihtiyaç olur... Yerel idarelerde yani kişiye değil tamamen denetime karşı bir direnç söz konusu

Başka bir katılımcı (K9), iş motivasyonunu etkileyen en önemli sorun olarak kurum kültürü ve denetime bakışı görmüş, *“iyi yönetim ilkelerinin benimsenmemesi ve denetime olan ihtiyacın hissedilmemesi”* nedeniyle bu durumun oluştuğunu belirtmiştir.

Diğer bir katılımcı (K2) iç denetime üst yöneticilerin de direnç gösterebildiğini, *“iç denetim sistemini özellikle kamu kurumlarında üst yöneticilerin kabullenmesinde biraz sorunlar yaşadık ve halen sorunlar yaşıyoruz”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı da (K1) özellikle üst yönetici desteğinin önemini, *“biz ne kadar çok iyi çalışsak da o kolaylaştırmıyorsa yardımcı olmuyorsa neticeye varma imkânımız yok”* şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.6.3. Kurumsal Körlük ve Bıkkınlık

Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K7) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Ben burada 17 yıllık denetim elemanıyım baktığım şeyler belli bir yerden sonra hep aynı... bize de bir körlük oluyor, hem mevzuatı anlamada, belki de yorumlamada bir körlük yaşıyoruz, hem insanlarla ilişkilerimiz ister istemez artık denetim elemanı personel ilişkisinin belki ötesine

geçmemeye çalışıyoruz ama belki de geçebilir, o yüzden farklı bir yıllar itibariyle farklı kurumlarda çalışmanın hem iç denetçiye hem kuruma, çalışılan kuruma fayda sağlayacağını düşünüyorum.

Başka bir katılımcı da (K 10) hep aynı kurumda çalışmayı handikap olarak değerlendirmiş ve iç denetçilerin belli bir süre sonra farklı kurum türünde çalışması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

Burada 25 yıldır çalışan ziraat mühendisi bir arkadaşımın artık bu kuruma daha fazla bir şey verebileceğini görmüyorum, çünkü hep aynı döngünün içerisinde sıkışıp kalıyor, olaya dışarıdan kenara çekilip dışarıdan bakma yetkinliği maalesef yok, çünkü ben artık burayı biliyorum buranın her şeyini biliyorum düşüncesi fikri artık onda oluşmuş oluyor, bu çok büyük bir handikap. Çünkü hem zaman geçtikçe, dünya geliyor, her şey değişiyor, her şey geliyor, siz aynı pencereden bakmaya devam ederseniz büyük resmi maalesef kaçıyorsunuz. Ben bu anlamda her kurumdan 10 yılın üzerinde, iç denetçi olarak 10 yılın üzerinde, çalışmaması gerektiğini, 10. yılı doldurduktan sonra farklı bir kurum türüne geçmesi gerektiğine, hatta bu süre daha da kısaltılabilir, geçmesi gerektiğini düşünüyorum.

3.6.2.4.6.4. İç Denetçiye Mobbing Uygulanması

Katılımcılara yöneltilen sorular arasında bulunmamasına rağmen bazı katılımcılar, iç denetçilere üst yönetici, üst yönetim ve birim amirleri tarafından mobbing uygulanabildiğini ve bu durumun iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (K6), kendi biriminde mobbing yaşanmasa da mobbing yaşanan birimler olduğunu şöyle ifade etmiştir:

Çok sıkıntı yaşayan yerler var. Zaten statülerinin tam net oturmamasından dolayı en son akla gelip işte en kuytu köşelere atılan vesaire birimler olan arkadaşlarımızdan duyuyoruz. Bu problem yaratıyor.

Belediyede çalışan başka bir katılımcı da (K4) kendilerine yapılan mobbingi şu şekilde ifade etmiştir.

Bu binada olma nedenimiz de genel sekretere raporlarımızı sunmayı reddetmemiz ve mevzuata uygun hareket etmek zorunda olduğumuzun belirtilmesiydi aslında. İlk başta mezarlık denetletirildi, yirmi tane ilçede bir ay birimize verilen, bir sonraki ay diğerimize verilmek suretiyle, tamamen mobbing şeklinde... Kurum içinden belge erişimine de bize engel koyularak yardımcı olunmaması istendi, bunu üst yöneticiye bildirdiğimizde böyle bir şeyin olmadığını söyleyip... Ne zaman emekli olacaksınız, sizinle çalışmak istemiyoruz diye o zaman çok baskı gördük. Sürekli birilerini gönderip veya kendisi ani baskınlar yapıp ne zaman emekli olacaksınız? Size mezarlık denetimi yaptırıyorum... Üst yönetici değişikliği oldu. Siz önceki iradenin adamıydınız. Onların istediği için alınıp onların istediği şekilde çalıştığınızı düşünerek size daha farklı şekilde, nasıl söyleyeyim... daha farklı baskılayarak, sindirerek bir çeşit mobbinge, hani görev yapmanızı engelliyor.

3.6.2.4.6.5. İç Denetçinin Yerelleşmesi

Katılımcılardan bazıları kendilerine yöneltilen sorular arasında bulunmamasına rağmen yerelde iç denetçi olarak çalışmanın zor olduğunu ve zaman içinde yerleştiğini bunun da iş

motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Nitekim bir katılımcı (K3) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Yerelde bir denetim elemanının çalışması çok çok zor... iç denetçi olarak yerelde kurumlarda çalışan bir iç denetçi olarak o personelin içinde yaşıyorsunuz... asansörden çıkarken rapor yazdığınız kişi veya kişilerce veya birimlerle aynı asansörde çıkıyorsunuz, aynı merdivenden çıkıyorsunuz, dolayısıyla burada çok büyük bir hata var. Siz taşrada yerelde kalıyorsunuz ve bu hani çeşitli yazdığınız raporlarla ilgili çeşitli baskılara veya artık bir sürü şey ifade edebiliriz, bunlara açık bir pozisyondasınız.

3.6.2.4.7. Motivasyonu Olumsuz/Olumlu Etkileyen İçsel Faktörler

Kamuda iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediğine yönelik yapılan görüşmelerde, sorunlar nedeniyle iç denetçinin iş motivasyonunu olumsuz etkileyen içsel faktörler ve bunun yanı sıra da sorunlara rağmen iş motivasyonunu olumlu etkileyen içsel faktörler tespit edilmiştir.

İş motivasyonunu olumsuz etkileyen içsel faktörler ve olumlu etkileyen içsel faktörler ile ilgili alt unsurlara frekans sayılarını içerecek şekilde Tablo 24'te yer verilmiş ve katılımcıların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği alt başlıkları itibarı ile ayrı ayrı açıklanmıştır.

3.6.2.4.7.1. İç Denetimin Değersizleştirildiği Algısı

Katılımcılar, çalışılan kurum üst yönetici ve amirlerince iç denetimin değersizleştirildiği hissiyatını yaşadıklarını, teftiş birimlerinin olduğu kurumlarda da teftiş birimlerine iç denetimden daha çok değer verildiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı (K8), yazılan raporların işleme konulmaması, geri dönüşler olmaması, çok önemli raporların sıradanmış gibi görülmesi ve çalışmaların takdir edilmemesini iç denetimin değersizleştirilmesi olarak algılayarak başka bir katılımcı da (K9) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Bir denetimin sağlıklı yürüyebilmesi için açılışı en tepede yapmanız ve aşağıya o önemsenmeyi, o sahiplenmeyi aşağıdaki personele yansıtmamız sizin işinizi tıkır tıkır yürütmenizi sağlıyor. Bunu yapamadığınız zaman başlangıçta sizin motivasyonunuz düşüyor. Çünkü o işi yürütemeyeceğiniz ve sonuna sağlıklı bir şekilde götüremeyeceğiniz duygusuna kapılıp işte önemsenmemek, değer verilmemek duygusu bile yaşayabiliyorsunuz böyle durumlarda... Yaptığınız çalışmaya değer verilmemesi duygusu motivasyonu düşürüyor gerçekten. Çünkü insan değer gördüğü sürece, sevildiğini hissettiği sürece başarılı oluyor.

Aynı katılımcı (K9), teftiş birimlerinin çalışılan idarenin teşkilat kanunlarında yer alması sebebiyle iç denetim birimlerinden daha güçlü gördükleri ve çalışılan kurum yönetici ve personelinin teftiş birimine iç denetim biriminden daha fazla değer verdiği hissiyatının iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini de şöyle belirtmiştir:

Burada bizim teftiş birimi var, teftiş kurulu başkanlığı, oradaki ilişki biraz motivasyonu etkileyebiliyor. Çünkü şöyle bir yaklaşım var, sanki teftiş birimi birinci sırada, iç denetim ikinci sırada gibi. Bu biraz bizim için üzücü oluyor bu sıralama. Çünkü bakanlık katında da bu değerlendirmeye bazen karşılaşıyoruz görev açısından da... Teftiş kurulu ile kendi kurumumuza özgü bir çekişme var.

3.6.2.4.7.2. İç Denetimin Gerilediği Algısı

İç denetimin zaman içerisinde daha iyi duruma gelmesi beklenirken iç denetçilerde, iç denetimin geriye gittiği algısının oluştuğu görülmüştür. Nitekim bir katılımcı (K6) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Yardımcı alınır, yardımcı yetiştirilir ve iç denetim bir meslek olarak devam eder diye düşünürken tam tersi, ben geriye gittiğimizi düşünüyorum. Her meslekten torba gibi böyle herkesin yapabileceği bir meslek gibi herkesi almaya başladılar.

Başka bir katılımcı da (K8) özlük hakları itibarıyla iç denetimin geriye gittiğini, “*şu an itibarıyla de diğer idari hiyerarşi içerisinde iç denetim, daire başkanı, genel müdür yardımcısı gibi görevlere, unvanlara kıyasla daha gerilere düşmüş durumda*” şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.3. Mesleğin Artık Severek Yapılmaması

İç denetimin sorunları nedeniyle iç denetçilik mesleğinin artık severek yapılmadığı anlaşılmıştır. Katılımcılardan biri (K 6) iç denetim mesleğini artık severek yapmadığını şöyle ifade etmiştir:

Ben artık bu mesleği seviyor muyum bilmiyorum, yani severek mi yapıyorum yoksa günümü mü dolduruyorum? Gerçekten de öyle. Yani eskiden bir denetime başladığımda heyecanla başladım. Şu anda ne hissediyorum? Tamam üç beş bir şey bulalım, yazalım, edelim de hani dostlar alışverişte görsüne geldi artık.

Başka bir katılımcı (K4) iç denetimi, değerinin bilinmediği için sevemediğini şöyle ifade etmiştir:

Denetim elemanı olmayı her zaman bir üstünlük, bir gurur olarak gördüm ve mesleğimi de hep severek yaptım... İç denetimi sevemiyorum. Çünkü ben daha önce maliye disiplininin gelen bir denetim elemanı olup oradaki tarafsızlığımı, oradaki mevzuatla ilgili bana verilen eğitimleri üzerine koyarak burada bir şeyler yapmaya çalıştığımda, sadece denetim yaptığım birim benim değerimi biliyor, diğerleri bilmiyor.

3.6.2.4.7.4. Sorunların Mesleki Bıkkınlık Yaşatması

İç denetimin sorunları nedeniyle iç denetçilerin mesleki bıkkınlık yaşadığı anlaşılmıştır. Tek iç denetçi olarak çalışan bir katılımcı (K4), atıl kalınca bıkkınlık yaşadığını belirtirken başka bir

katılımcı (K8) sorunların çalışma isteğini düşürdüğünü, “*Çalışma isteğini düşürüyor, yani bizden bir şey beklenmezken biz niye kendimizi şartları zorlayarak bir şey yapalım noktasına getirebiliyor*” şeklinde ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı da iç denetimin sorunları nedeniyle yaşadığı mesleki bıkkınlığı şu şekilde ifade etmiştir:

Yani sen kendini sorguluyorsun, ben ne yapıyorum? Ben niye bu kadar anlatmak zorundayım tüm bunları? Her şeyi anlatmak zorunda kalıyorsunuz. Üst yöneticiye de her şeyi anlatmak zorunda kalıyorsunuz.

3.6.2.4.7.5. İç Denetçilerde Adaletsizlik Hissiyatı

Görüşmelerde iç denetimin sorunlarının iç denetçilerde adaletsizlik hissiyatına yol açtığı görülmüştür. Bir katılımcı (K7) kamu iç denetçi sertifikalarının içeriğindeki farklılığı adaletsiz bulduğunu, “*denetim elemanıydım, yani denetim elemanı olarak geldim ve denetim elemanı muhtemelen sadece atandığı kurumda değil her kurumda çalışabilir olmalı... Diğer arkadaşlara bakıyorsunuz ondan sonra her tarafta yapabiliyorken sadece şu an benim burada yapıyor olmam bana ters geliyor*” şeklinde belirtip, sertifika derecelendirme kriterlerini de adaletsiz bulduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Ben bu kadar çok çalışırken 60 puanı sağlayamıyorum ama bir bakıyorsunuz hiçbir denetim faaliyetinde bulunmayan, aslında mesleki faaliyeti denetim icra etmesi gerekirken, tamamen kendi şahsını geliştirmeye yönelik uluslararası sertifikaya hazırlanan bir iç denetçi, o sertifikayı aldıktan sonra bir anda bakıyorsunuz sizden öne geçiyor.

Başka bir katılımcı (K6), başkasının daha az çalışıyor olmasını adaletsiz bulurken, diğer bir katılımcı (K2) denetim elemanları arasındaki ücret ayrımını adaletsiz bulduğunu, diğer bir katılımcı da (K3) başka meslek gruplarına eğitimler verilirken kamu iç denetçilerine 2016 yılından beri eğitim verilmemesini adaletsiz bulduğunu ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.6. İç Denetimin Gelişemediği Algısı

Görüşmelerde, iç denetçilerin iç denetimin gelişemediği ve ilerleyemediği algısına sahip olduğu görülmüştür. Katılımcılar, iç denetimin gelişememe ve ilerleyememesini farklı sebeplere bağlamışlardır. Bir katılımcı (K10), iç denetimin kariyer meslek hâline gelememesinin önündeki en büyük engelin iç denetçinin kendini geliştirme noktasında büyük zorluklar yaşaması olarak değerlendirirken başka bir katılımcı (K3), iç denetimin Türkiye’de kısmen işlememesini ülkenin kültürel ve eğitim koşullarına, diğer bir katılımcı da (K2), İç Denetim Koordinasyon Kurulunun yapısı ve yeterli çalışmamasına bağlamıştır.

3.6.2.4.7.7. Kendini Kabul Ettirme Çabası

İç denetçilerin kendilerini kabul ettirme çabası içinde olmaları da iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Nitekim bir katılımcı (K10) bu durumu, *“2007 yılından beri geçen 17 yıllık süre içerisinde hala varlık mücadelesi veriyor olmamız bizim için en büyük problem olarak diye düşünüyorum”* şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.8. Denetimin Geleceğinin Belirsizliği Hissiyatı

İç denetimin sorunları nedeniyle bazı katılımcılarda iç denetimin geleceği konusunda belirsizlik hissiyatı oluştuğu ve geleceğe umutla bakmadığı anlaşılmıştır. Bir katılımcı (K7), *“İç denetimin geleceği ile ilgili belirsizlik ortamı hakim, arkamızda bir dayanak yok gibi şu an”* derken, başka bir katılımcı (K4), *“Gelecekle ilgili planlar, programlar yapmıyoruz”* diye ifade etmiş, diğer bir katılımcı da (K8), iç denetimin sorunları çözümlenirse iç denetimin geleceğinin daha iyi olacağı yönünde umutlu olduğunu belirtmiştir.

3.6.2.4.7.9. Denetime Önem Verilmediği Algısı

Katılımcıların bazılarının kamu yönetiminde ve çalışılan kurumda iç denetime önem verilmediği hissiyatında olduğu anlaşılmıştır. Bir katılımcı (K8), iç denetçi atamasının yapılmamasının *“çok fazla faaliyetleri artırmaya ihtiyaç yok”* anlamına geldiğini, İDKK’nın şu anki zayıf yapısının, *“iç denetçilere yeterince önem verilmiyor mu?”* sorusunu gündeme getirdiğini belirterek, çalışma şartlarının yetersizliği nedeniyle iç denetime önem verilmediği hissiyatını da şöyle ifade etmiştir:

Devlet hiyerarşisi içerisinde ne kadar değer, önem taşıyorum? Ne kadar değer görüyorum? sorusuyla ilgili. Bunların hepsi o soruya bir şekilde etki yapıyor. Yani şartlar yeterliyse o soruyla ilgili bana önem veriliyor, benden beklenti fazla şeklinde bakış açısının gelişmesine yol açıyor, tersi durumda maalesef işte demek ki denetçiye yeterli değer verilmiyor, bizden fazla beklenti yok hissine kapılmamıza yol açıyor.

Başka bir katılımcı (K6), sorunların yönetimle paylaşılmasına rağmen çözümlenmemesini, *“Yani önemsemiyor bunu, önemsememesinden kaynaklanıyor, yoksa bu yönetimle paylaşıldı”* şeklinde ifade ederken, diğer bir katılımcı da (K9) iç denetim faaliyetlerine kurumunda önem verilmediğindeki hissiyatını, *“yaptığınız çalışmaya değer verilmemesi duygusu motivasyonu düşürüyor gerçekten”* şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.10. İç Denetimin Sahipsizliği Hissiyatı

Katılımcılar iç denetimin sahipsizliği hissiyatını yoğun bir şekilde dile getirmişlerdir. Katılımcılar, İDKK'nın iç denetimi sahiplenmesini beklerken İDKK'nın zayıf yapısı ve faal olmaması, iç denetimin sorunlarına çözüm oluşturmaması, iç denetçilerde iç denetimin sahipsizliği hissiyatını oluşturmıştır. Nitekim bir katılımcı (K8) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

En üst kademelerde denetime ve iç denetime yönelik sahiplenmeyi görmek istiyoruz. Onun da tezahürü kendinde, İDKK yapılandırması ile ilgili kendini gösteriyor... İç denetim birimlerinin yapılandırılması, iç denetçilerin atanması, görevleri veya işte eğitimleri birçok konuyu belirleyen kurum olarak İDKK'nın bu zayıf yapısı, şu anki yapısı, aslında iç denetimle ilgili yeterli sahiplenmenin olmadığını da gösteriyor.

Başka bir katılımcı da (K9), İDKK'nın pasifize durumunun iç denetçileri olumsuz etkilediğini, *“Son dönemde kurul ciddi şekilde pasifize oldu ve çalışmalarını yavaşlattı. Bu kendi iç denetçi arkadaşlarımız ve iç denetim camiasında hep şikayet edilen en önemli konulardan birisi”* diye belirtirken başka bir katılımcı da (K10) iç denetimin sahipsizliği hissiyatını şu şekilde ifade etmiştir.

Türkiye'deki iç denetçilerin hamisi niteliğindeki bir Kurul ama bu Kurul dediğim gibi son bir yılda Kurul üyeleri yok, Kurul başkanı yok, Kurulun herhangi bir etkinliği faaliyeti yok. Dolayısıyla biz kendimizi sahipsiz ve yalnız hissediyoruz. İç denetçiler olarak bir sorun yaşadığımızda sorunumuzu ileteceğimiz ya da çözüm önerisi isteyebileceğimiz bir makamın olmayışı bizi sahipsiz hissettiriyor.

3.6.2.4.7.11. Sorunların Hayal Kırıklığı Yaşatması

Katılımcıların iç denetimin sorunları nedeniyle hayal kırıklığı yaşadığı anlaşılmıştır. Katılımcıların dile getirdikleri öncelikli hususlar farklılaşmakla birlikte İDKK'nın yapısı ve etkin olmaması öncelikli sebeplerin başında gelmektedir. Nitekim bir katılımcı (K 10), *“bir soruna çözüm üretmelerini de beklemek aslında hayal diye değerlendiriyorum”* şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı (K4), *“Kurula gitti ama bununla ilgili somut bize çözüm getirecek hiçbir cevap gelmedi”* şeklinde hayal kırıklığını ifade etmiştir.

Ücretlerdeki geriye gidişin yarattığı hayal kırıklığını bir katılımcı (K7), *“Bu hiyerarşik yapıda ben denetim elemanıysam denetliyorsam manevi olarak da o tatmini sağlıyor olmam lazım”* diye ifade ederken başka bir katılımcı (K 10), *“kıyas neticesinde de kendinizi maalesef haksızlık edildiğini görüyorsanız ya da hissediyorsanız”* şeklinde ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı da (K6), eskiden denetime heyecanla başladığını belirterek, üst yöneticinin yaklaşımı nedeniyle yaşadığı hayal kırıklığı hissiyatını şöyle ifade etmiştir:

Bir başka yönetici geliyor, bizimle çalışmak konusunda çok fazla gönüllü olmuyor. O dönemde biz hiçbir şey yapmıyoruz. Hiçbir şey yapmadığımız zaman da zaten, ben bu mesleği ne yapıyorum diye sorguluyoruz.

3.6.2.4.7.12. Sorunlar Sebebiyle Yetersizlik Hissiyatı

Katılımcılar, iç denetimin sorunlarının yetersizlik hissiyatına yol açtığını belirtmişlerdir. Özellikle iç denetçi sayısı yetersizliğinin, iç denetimden beklenen güvence faaliyetinin yerine getirilememesine ve yetersizlik hissiyatına yol açtığı katılımcılardan biri (K8) tarafından, “*denetçi sayınız yeterli değil ise zaten orada işin başında bir anlamda havlu atmış oluyorsunuz*” şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir katılımcı (K2) tarafından ise bu durum, “*tek olmak kendi içerisinde bir risk oluşturuyor, dolayısıyla ben kendim, kurumum için kendi durumum için söylüyorum, bu yetersizlik benim için çok önemli*” şeklinde ifade edilmiştir.

Diğer bir katılımcı (K4), kendisinin yetkin olduğu konudaki eğitimin kurum dışından başka biri çağırılarak ona verdirilmesini, “*Ben varken neden hani dışarıdan birileri çağırılıyor? Ben mi kendimi çok fazla öne çıkaramadım. Bende mi bir eksiklik var? diye sorgulamama sebep oluyor*” şeklinde ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.13. Hak Arayarak Sonuca Ulaşılması

Katılımcılar sorunlar ve olumsuz hissiyatlarının yanı sıra olumlu hissiyatlarını da dile getirmişlerdir. Olumlu hissiyatlarından bir tanesi de iç denetçilerin işleriyle ilgili hususlarda haklarını arayıp sonuca ulaşmaları, başarmaları olmuştur. Nitekim katılımcılardan biri (K6), “*Kuruluşu biz kurduk, iç denetim başkanlığını kurduk ama tamamen kendi kişisel çabalarımızla*” şeklinde belirterek bir sorunu çözüme kavuşturmalarını ise şöyle ifade etmiştir:

Sonuçta biz denetim birimiyiz genel müdür adına denetim yapıyoruz. Denetim yaparken de doğal olarak biz rica ederim diye yazmamız gerekiyor diğer başkanlıklara. Bunu sorgulayan başkanlıklar oluyor... Mesela hukuk birimi diyor ki ben birim doğrudan genel müdüre bağlı çalışıyorum, bana niye rica ediyorsun? Ama ben de oturup ona denetimi genel müdür adına yaptığımı, denetim yaptığım hizmetlerde rica ettiğimi, denetim dışındaki görüşmelerimde arz ve rica, yani diğer tüm başkanlıklar nasıl yapıyorsa ben de öyle yapmam gerektiğini anlatıyorum.

Başka bir katılımcı da (K3), hak arama mücadelesini ve sonuca ulaşmasını, “*gittiğim yerlerde iç denetimi sisteme de kaydettiririm lojman da tahsis ettirdim vesaire vesaire bütün bunları kendi turnaklarımızla sıfırdan oluşturuyoruz*” diye ifade etmiştir.

3.6.2.4.7.14. Mesleki Tatmin Sağlama

Katılımcılar iç denetimin sorunlarına rağmen yaptıkları çalışmalarla kuruma değer katmaları ve mesleğin güzellikleri nedeniyle mesleki tatmin sağladıklarını da ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan biri (K5) bunu şu şekilde ifade etmiştir:

Öneri geliştirme fonksiyonu çok güzel, önerilerinizin hayata geçtiğini görmek çok güzel... İç denetimin evrensel standartları yıllardır uygulanıyor olması, olgunluk düzeyi, aklınıza gelen her sorunun, yaşadığınız her problemin aslında uluslararası bir karşılığının olması, buna çözüm üreten bir enstitünün varlığı, insanı çok rahatlatıyor. Dünyanın her tarafında meslektaşlarınız var, onlarla yazışabiliyorsunuz, gelişmeleri takip edebiliyorsunuz, çok farklı sektörlerde uygulanıyor, bunlar çok heyecan verici.

Başka bir katılımcı da (K6) iç denetimin sağladığı katma değeri şu şekilde ifade etmiştir:

Bir süreç olumlu sizin yaptığınız işin sonucunda düzeltilir ve olumlu işlerse, siz biliyorsunuz, bak buna ben de katkı sağladım ki gerçekten de böyle oldu... Süreç yönetimi konusunda da çok katkı sağladık, yani önceden bir süreci analiz etmek, iş akışı çıkarmak, böyle bir kültür yoktu kamu kurumlarında. Bu kültür aslında iç denetimle birlikte geldi.

İç denetim mesleğini bir katılımcı (K10), *“sürekli yeni bir şey öğrendiğinizi kendinizi geliştirdiğinizi, ufkuza ufuk kattığınızı düşündüğüm bir meslek”* diye tanımlarken başka bir katılımcı da (K8) sağladığı mesleki tatmini şöyle ifade etmiştir:

Herkes yanlışlıkları eleştirir ama bizim mesleğimizin avantajı biz sadece eleştirmekte kalmıyoruz, analiz ediyoruz, çözümler geliştiriyoruz, bunu raporluyoruz, ilgili yerlerle paylaşıyoruz. Bu noktada tatmin edici bir meslek aslında ama bununla birlikte, işte yapısal sorunlardan dolayı ürettiğimiz çıktılar belki tam olarak karşılığını bulamıyor şu an itibarıyla. Bazı motivasyon kayıplarına sebep olsa bile mesleğimizi sevmemize, severek yapmamıza engel değil.

3.6.2.4.7.15. Aynı Kurumda Çalışmanın Yetkinliği

Katılımcıların bazıları hep aynı kurumda çalışmanın olumsuzluklarını dile getirirken bazı katılımcılar da hep aynı kurumda çalışmanın olumlu olduğunu, iç denetçiye kuruma hakimiyet ve yetkinlik sağladığını ifade etmiştir. Nitekim katılımcılardan biri (K9), aynı kurumda çalışmanın sağladığı yetkinliği şöyle ifade etmiştir:

Kurum içerisinde zaten birimleri değiştirdiğiniz için aynı kurumda çok denetçi açısından körlük değil de ben yetkinlik olacağını düşünüyorum. Çünkü kuruma hakim oluyorsunuz. Bütün birimleri bir arada görüp tepeden bakma imkânı kazanmış oluyorsunuz. Uzun süre o kurumda olduğunuzda artık gözünüzden hiçbir şey kaçmıyor ve farklı birimlerin birbirlerini etkileme noktalarını dahi görüyorsunuz. Yukarıdan baktığınızda sebep ve sonuçları daha iyi birbirine bağlayabiliyorsunuz. Bazen üst yöneticinin göremeyeceği şeyleri bile görmeye başlıyorsunuz tepeden.

3.7. Nicel ve Nitel Bulguların Karşılaştırılması

Nitel analiz ve nicel analiz bulguları birlikte değerlendirildiğinde; kamuda iç denetimin sorunları ile kamu iç denetçilerinin iş motivasyonu arasında ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 98,4'ü kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonlarını olumsuz etkilediklerini belirtmişlerdir. Bu oran oldukça yüksek bir orandır ve sorunlarla iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır. Sorunların iş motivasyonunun etkilenme düzeyi kişiden kişiye değişse de bazı sorunların daha çok sayıda iç denetçinin iş motivasyonunu etkileyerek öne çıktığı anlaşılmıştır. Nicel analiz ve nitel analiz sonuçları karşılaştırıldığında iş motivasyonunu olumsuz etkileyen öncelikli spesifik sorunların öncelik sıralarının benzer ya da aynı olduğu görülmüştür. Kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu en fazla etkileyen ilk 6 sorun sıralamasına Tablo 25'te yer verilmiştir.

Tablo 25: Spesifik Sorunların İş Motivasyonuna Etki Sıralaması

Spesifik Sorun	Nicel Analiz Etki Sırası	Spesifik Sorun	Nitel Analiz Etki Sırası
Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar	1	İDKK'nın çalışmaması ve eğitim düzenlenmemesi	1
İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi	2	Kurum kültüründeki olumsuzluklar	2
Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması	3	İletişim sıkıntısı	3
İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları	4	Denetim faaliyetlerine müdahale	4
İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması/İç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması	5	Ücret düşüklüğü ve farklılığı	5
İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması	6	Yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması	6

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 25'te görüleceği üzere hem nitel hem de nicel analiz sonuçlarına göre kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu en olumsuz etkileyen öncelikli iki sorun: “kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar” ve “İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlenmemesi”dir.

Analiz sonuçlarına göre, kamu iç denetçilerinin mesleki statü, kurumsal konum ve özlük haklarına ilişkin algıları, iş motivasyonu açısından kritik belirleyicilerdir. Mevzuatta açık tanım

eksikliği ve yasal zorunluluk yetersizliği, mesleki rol belirsizliği ve hiyerarşik yapı eksikliği, gelişim fırsatlarının sunulmaması ve iletişim yetersizliğinin de kamu iç denetçilerinin iş motivasyonları üzerinde güçlü bir olumsuz etki yarattığı anlaşılmıştır.

İş motivasyonunu etkileyen sorun sayısı ile çalışmada yer alan demografik ve mesleki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ancak “iç denetim hizmet yılı” değişkeni ile “iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorun sayısı” arasında pozitif yönlü zayıf ilişkinin istatistiksel anlamlılık sınırına yakınlığı dikkat çekmektedir. Bu bulgu, iç denetim hizmet yılı fazla olanların sorunlara daha fazla maruz kaldığı ve farkındalık geliştirdiği, sistemin aksayan yönlerini görebilme ve sorunların iş motivasyonu üzerindeki etkisini daha belirgin hissedebilme olasılığını artırdığı, bireyin eleştirel algısının derinleştiği ve mesleki tatmini tehdit eden faktörleri daha açık tanımlayabildiğini işaret etmektedir. Bu eğilim, sorunlar nedeniyle iç denetçilikte hizmet yılı yüksek olanların iş motivasyonunun daha fazla etkilendiğini ve mesleki bağlılığı sürdürecektir tedbirler alınması gerektiğini göstermektedir.

Demografik veriler incelendiğinde, A1 sertifika derecesine sahip iç denetçi oranının yüksekliği (%35,4), denetim dışı mesleklerden gelenlerin oranının yüksekliği (%60), iç denetçilikteki hizmet yılı 10 yılın altında olanların oranının yüksekliği (%62) dikkat çekmektedir. Bu veriler, İDKK’nın çalışmaması ve eğitim düzenlememesinin oluşturacağı riskin boyutunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kamu iç denetçileriyle yapılan görüşmelere dayalı nitel analizde mevcut sorunların yanı sıra kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyen farklı sorun alanı, farklı spesifik sorunlar ve sorunların yol açtığı iş motivasyonunu etkileyen olumsuz içsel faktörlerle de karşılaşmıştır. Farklı sorun alanı kamuda iç denetimin sorunlarının yol açtığı içsel faktörlerdir. Farklı spesifik sorunlar: mevzuat eksikliği, iç denetimin Türk kamu yönetimine uyum sıkıntısı, denetlenen birim yöneticilerinden daha düşük ücret alınması, İDKK atamalarının zamanında yapılmaması, sertifika derecelendirme kriterleri sorunu, iç denetçiye mobbing uygulanması ve iç denetçinin yerleşmesidir. Sorunların yol açtığı içsel faktörlerin başlıcaları: iç denetimin değersizleştirildiği algısı, iç denetçilerde adaletsizlik hissiyatı, iç denetimin sahipsizliği hissiyatı, denetime önem verilmediği algısı, sorunların hayal kırıklığı yaşatmasıdır. Kamuda iç denetimin sorunlarının dışsal faktör olarak, içsel faktörlere de etki ederek kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Bütün olumsuzluklara rağmen kamu iç denetçilerinin çalışmalarıyla kuruma değer katmalarının yaşattığı mesleki tatmin ve hak arayarak başarıya duygusu olumlu içsel faktörler olarak karşımıza çıkmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, kamuda iç denetimin sorunlarının iç denetçilerin iş motivasyonu ile ilişkisi ve etki düzeyi, etkinin demografik verilere göre değişip değişmediği, sorunların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkiledikleri, dışsal faktör olan sorunların içsel faktörlere etkisi araştırılmıştır. Alan araştırmasında, literatürde tespit edilen sorunların yanı sıra farklı sorunlar da tespit edilmiştir.

Çalışmanın temel savı, kamuda iç denetimin sorun alanları ile iç denetçilerin iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Çalışmada iç denetçilerin çok büyük bir çoğunluğunun (%98,4) iş motivasyonlarının, çeşitli sorun alanlarından olumsuz etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, sorun alanları ile iş motivasyon arasında bir ilişkinin varlığını net bir şekilde ortaya koyarak çalışmanın temel savını desteklemektedir. Literatürde kamuda iç denetimin sorunları üzerine çok sayıda araştırma yapıp sorun alanları ortaya konulmasına rağmen söz konusu sorunların kamu iç denetçilerinin iş motivasyonları üzerinde etki düzeyine dair ilişki kuran çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışma iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu yüksek oranda olumsuz etkilediği bulgusu ile kamuda iç denetim literatürüne önemli bir katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın literatüre ikinci katkısı, kamuda iç denetimin sorun alanlarının iş motivasyonuna olan etki düzeylerinin farklılaştığını ortaya koyarak hangi sorun alanlarının ve bu sorun alanlarındaki hangi spesifik sorunların iş motivasyonun olumsuz etkisinin daha fazla olduğunu göstermesidir. Etki düzeyi kişiden kişiye değişmekle birlikte her bir sorunun iç denetçilerinin motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi söz konusudur. Fakat bazı sorun alanları ve spesifik düzeydeki sorunlar iş motivasyonuna olumsuz etkide ön plana çıkmaktadır. “İç denetçilerin görev, yetki ve statülerine ilişkin sorunlar” iş motivasyonu en çok olumsuz etkileyen sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır “İDKK’nın çalışmaması ve 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi” ile “kurum kültürü ve denetime bakıştaki olumsuzluklar” hem nitel, hem de nicel analizde iş motivasyonunu en olumsuz etkileyen öncelikli iki sorun olarak görülmektedir. Bu sorunları, bağımsızlıkla ilgili sorunun alt bileşenleri olan “kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması” ve “denetim faaliyetlerine müdahale” izlemektedir. “İç denetçilerin ücretlerinin düşüklüğü ve diğer denetim elemanlarından ve çalışılan kurum birim amirlerinden daha az ücret almaları” iş motivasyonunu öncelikli olumsuz etkileyen diğer bir sorundur. İletişim sorunları, yardımcılık ve mesleki hiyerarşi olmaması, iç denetim birim başkanının ayrı bir statüsünün olmaması, iç denetçilerin mesleki gelişimlerine destek olunmaması ve İDKK yapısındaki sorunlar iş motivasyonunu olumsuz etkileyen öncelikli sorunları takip eden diğer öncelikli sorunlardır.

Çalışmanın literatüre üçüncü katkısı, kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etkisinde demografik ve mesleki verilerin anlamlı bir etkisinin olmamasıdır. Gerekan ve Pehlivan (2010), kamu iç denetçilerinin iş tatmini ile demografik/mesleki bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında iş tatminini etkileyen faktörlerden sadece ücret faktöründe cinsiyet ve yaş grupları açısından anlamlı farklılık bulmuştur. Çalışmamızda, iş motivasyonunu etkileyen sorunlarla çalışmada yer alan demografik ve mesleki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamakla birlikte “iç denetim hizmet yılı” değişkeni ile “iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorun sayısı” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu zayıf ilişki, iç denetim hizmet yılı fazla olan kamu iç denetçilerinin kamuda iç denetimin sorunlarına hassasiyetinin ve farkındalığının daha fazla olduğunu, sorunların iş motivasyonu üzerindeki etkisini görebildiğini işaret etmektedir.

Çalışmanın literatüre dördüncü katkısı, iç denetimin her bir sorununun iç denetçilerinin iş motivasyonunu neden ve nasıl etkilediğini ortaya koymasındır. Literatürde kamuda iç denetimin sorunlarının içsel faktörlere etkisine değinen çalışmalara rastlanmıştır (Yıldız ve Yılmaz, 2020; Alqudah vd., 2023; Shuwaili vd., 2023; Wulandari vd., 2024; Alzeban ve Gwilliam, 2014; Liston-Heyes ve Juillet, 2018). Belirtilen çalışmalar genelde iç denetimin etkinliği veya kalitesi ekseninde yürütülmüş, her bir sorunun motivasyona etkisi incelenmemiş, sorunların iş motivasyonunu neden ve nasıl etkilediği araştırılmamıştır. Çalışmamızda, her bir sorunun iş motivasyonuna etkisi ayrı ayrı ve hem içsel, hem dışsal motivasyon yönünden incelenmiştir. Her bir sorunun iş motivasyonunu neden ve nasıl etkilediği araştırılmıştır. Dışsal bir faktör olarak nitelenen her bir sorunun iç denetçilerde farklı olumsuz hissiyatlara yol açtığı, bu olumsuz hissiyatların da iç denetçilerin iş motivasyonları üzerinde olumsuz etkilerde bulunduğu görülmüştür. Araştırma modelinde içsel faktör olarak kodlanan olumsuz hissiyatlarda ise, iç denetimin değersizleştirildiği, iç denetime önem verilmediği, adaletsizlik, sahipsizlik ve hayal kırıklığı hissiyatları ön plana çıkmaktadır. Kamuda iç denetimin sorunlarına rağmen bazı iç denetçilerde iş motivasyonu üzerinde pozitif etkide bulunan içsel faktör olarak olumlu hissiyatlar da oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu içsel faktörlerin başlıcaları mesleki tatmin ve hak arayarak başarıya ulaşılmasıdır.

Çalışmanın literatüre beşinci katkısı, motivasyonu olumsuz etkilemekle birlikte literatürde değinilmeyen farklı sorun alanı ve spesifik sorunların da tespit edilmesidir. Kamuda iç denetimin farklı sorun alanı kamuda iç denetimin sorunlarının yol açtığı olumsuz içsel faktörler olup farklı spesifik sorunlar ise: mevzuat eksikliği, iç denetimin Türk kamu yönetimine uyum sıkıntısı, denetlenen birim yöneticilerinden daha düşük ücret alınması, İDKK atamalarının zamanında yapılmaması, sertifika derecelendirme kriterleri sorunu, iç denetçiye mobbing uygulanması ve iç denetçinin yerelleşmesidir.

Çalışmanın uygulamaya da bir takım katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın uygulamaya ilk katkısı kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu olumsuz etkileyen sorunlar konusunda tüm

paydaşlar nezdinde farkındalık oluşturulmasıdır. Çalışmanın uygulamaya ikinci katkısı, kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu etkileyen öncelikli sorunların anlaşılması, sorunlarla ilgili risklerin ve kamu iç denetçilerinde yol açtığı olumsuz hissiyatların ve mevcut durumun ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın uygulamaya üçüncü katkısı, kamuda iç denetimin sorunlarının çözümüne yönelik geliştirilen önerilerle uygulayıcı, kanun yapıcı ve kamuda iç denetimin tüm paydaşları için politika ve yol haritası oluşturulmasına katkı sağlamaktır.

Araştırma neticesi ulaşılan bulgular ve iç denetçilerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilen öneriler şu şekildedir.

- *İç denetim birimleri kurumların teşkilat kanunlarına eklenmelidir.* İç denetim birimlerinin doğrudan üst yöneticiye bağlılığını belirtecek şekilde kurumların teşkilat kanunlarına eklenmesi iç denetimin kurumdaki yerinin belirsizliğini ve buna bağlı diğer sorunları (organizasyon şemasındaki yeri, başka bir yönetim kademesi ile ilişkilendirme vd.) ortadan kaldıracaktır. İç denetim birimine teşkilat kanununda yer verilmesi harcama birimi olarak tanımlanması ve kendisine ayrı bütçe tahsis edilmesi imkânını da sağlayacaktır.

- *İç denetim birimi kurulması ve iç denetim birimi atama zorunluluğu getirilmelidir.* Kurumlara tahsis edilen iç denetçi kadroları incelendiğinde az sayıda da olsa bazı kurumlara tek iç denetçi kadrosu ihdas edildiği görülmüştür. Tek iç denetçi ile kamu iç denetim standartlarına uygun, sağlıklı bir iç denetim faaliyeti yürütme imkânı bulunmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, kurumlara en az üç iç denetçi kadrosu ihdas edilmesi, iç denetçi kadrosu ihdas edilen kurumlarda doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetim birimi kurulması zorunluluğu ile standartlara uygun iç denetim faaliyeti yürütülebilmesi için en az üç iç denetçi kadrosuna atama yapılması zorunluluğu getirilmelidir. Üçten fazla iç denetçi kadrosu ihdas edilen kurumlarda iç denetçi kadrolarının tamamına atama yapılmasının zorunlu tutulması, bütçe kısıtı vd. nedenlerle bu mümkün olamazsa, iç denetçi sayısı üçten az olmayacak şekilde iç denetçi kadrosunun en az belli oranında (ihdas edilen kadronun en az $\frac{3}{4}$ 'ü vb.) atama yapılmasının iç denetimin etkinliğini artıracığı değerlendirilmektedir. Alternatif bir öneri de tüm iç denetçi atamalarının İDKK tarafından yapılması veya İDKK tarafından belirlenecek tarihe kadar üst yönetici tarafından iç denetçi ataması yapılmadığı takdirde iç denetçi atamalarının Kamu İç Denetçi Sertifikasına sahip istekli iç denetçiler arasından İDKK tarafından yapılması ve bu şekilde atanan iç denetçilerin atandıkları kurumda belirlenen asgari süre çalışma zorunluluğu getirilmesidir. Ayrıca iç denetçi kadrolarına yapılacak naklen atamaların yıllık atama sayısından istisna tutulması iç denetçi atamasını olumlu etkileyecek ve teşvik edici olacaktır.

- *Farklı sorunlara yönelik mevzuatta düzenleme yapılmalıdır.* Bunlar: Teftiş ve iç denetim görev ve yetki ayrımının netleştirilmesi, iç denetim birim başkanının resmî bir statüye kavuşturulması, iç denetim birim başkanlığı kriterlerinin belirlenmesi ve iç denetim birim başkanı kadrosu oluşturulması, Kamu Konutları Yönetmeliği'nde görev tahsisli konut verilecekler arasında

kurumlarındaki konumlarına uygun sıralamada iç denetçilerin de ilave edilmesidir. İç denetimin bağımsızlığını zedeleyen durumlarla karşılaşılması durumunda İDKK'nın çözüm odaklı müdahil olmasını ve yaptırım uygulama yetkisini de içeren mevzuat düzenlemesi yapılması iç denetimin etkinliğine katkı sağlayacaktır.

- *Sertifika içeriklerindeki farklılıklar giderilmelidir.* Geçiş döneminde alınan iç denetçilerin sertifika içeriklerindeki farklılık nedeniyle oluşan mağduriyeti gidermek için kamu iç denetçi sertifika derecesini A3 veya A4 seviyesine yükselten bu konumdaki iç denetçilere tüm kurumlarda iç denetçi olarak çalışma hakkı verilmesi, sertifika derecelendirmede denetim ve danışmanlık faaliyetlerine verilen puan ağırlıklarının artırılması da iş motivasyonunu ve mesleğe bağlılığı artıracaktır.

- *İDKK'nın çalışması ve eğitim verme görevini yerine getirmesi sağlanmalıdır.* İş motivasyonunu en olumsuz etkileyen hususlardan biri de İDKK'nın çalışmaması ve 2016 yılından beri iç denetçilere yönelik eğitim düzenlememesidir. Bu durum iç denetçilerde hayal kırıklığı ve sahipsizlik hissiyatına yol açmıştır. İç denetçilerin yetkinliği için eğitimler hayati öneme sahiptir. İDKK'nın eğitim düzenlemesi ve bütçe kısıtları nedeniyle kurumlarca iç denetçilerin kurum dışı eğitim taleplerine olumlu bakılmaması, iç denetçilerin bir yandan eğitimler yoluyla sağlanan bilgi paylaşımı ve sinerjiden yoksun kalmasına bir yandan da sertifika dereceleri için gerekli puanı alamamalarına yol açmaktadır. Öncelikli olarak İDKK'nın 5018 sayılı Kanun'da kendisine verilen eğitim sağlama görevini yerine getirmesi ve bütçe kanunlarında iç denetçilerin eğitimi konusunda kolaylık sağlanması önemli görülmektedir. Ayrıca iç denetimin kurumda kabulü ve olumlu kurum kültürü oluşması adına üst yönetici ve üst yönetime yönelik İDKK tarafından eğitimler düzenlenmesi iç denetime olumlu katkılar sağlayacaktır.

- *İDKK, kalite güvence ve geliştirme programı kapsamında dış değerlendirme yapmalı ve KGGP çalışmalarını takip etmelidir.* İDKK, iç denetimin ilk yıllarında KGGP kapsamında yaptığı sınırlı sayıda dış değerlendirme dışında, dış değerlendirme çalışması yapmamıştır. KGGP kapsamında iç değerlendirme (dönemsel gözden geçirme) çalışması yapan sınırlı sayıdaki kuruma ve KGGP kapsamında iç değerlendirme yapmayan kurumlara geri dönüşte bulunmamıştır. İDKK, KGGP kapsamındaki görevlerini de yerine getirmek ve iç denetim faaliyetlerinin kamu iç denetim standartlarına uygun yürütülmesini sağlamakla mükelleftir. İDKK tarafından birimlerin iç denetim faaliyetleri değerlendirilmeli, performansı iyi olan birimler takdir edilerek performans artırımı teşvik edilmelidir. KGGP'ye uygun iç denetim faaliyetini yürüten kurumlara sertifika verilmesi de katılımcılar tarafından iletilen önerilerden biridir.

- *İDKK, kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemeli ve müdahil olmalıdır.* İDKK, tarafına iletilen iç denetim faaliyetini engelleyen tutum ve davranışlara müdahil olmalı, geri

bildirimlerde bulunmalıdır. Üst yönetici ve iç denetçiler arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesinde de aktif rol almalıdır.

- *İDKK, iç denetim mevzuatında ihtiyaç duyulan hususlarda çalışma ve İçDen programında güncelleme yapmalıdır.* İDKK'nın, iç denetim faaliyetlerinin yürütüldüğü İçDen programını gözden geçirip, iç denetçilerin talepleri, beklentileri yönüyle güncellemesi, iç denetim mevzuatında ihtiyaç ve sorunların çözümüne yönelik güncelleme çalışması yapması, İDKK'da iç denetimle ilgili yapılacak çalışmalara kamu iç denetçilerinin teşvik edici bir ek ödeme ve geçici görevlendirmeye dahil edilmeleri kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

- *İDKK, Cumhurbaşkanlığına bağlı ayrı bir tüzel kişilik olarak yapılandırılmalıdır.* Denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim raporlarının işleme konulmaması, iç denetim raporlarındaki önerilerin gerçekleşme durumlarına ilişkin izleme yapılamaması, iç denetim faaliyetinin engellenmesi vb. iç denetçinin bağımsızlığını zedeleyen iç denetim faaliyetlerine müdahale durumlarında konunun iletilebileceği, uyumlaştırmayı sağlayacak ve yaptırım gücü olan güçlü bir İDKK yapılanmasına gidilmesi gerekmektedir. İDKK'nın Hazine ve Maliye Bakanlığı içinde yapılanması, ayrı bir tüzel kişiliğinin ve yaptırım gücünün olmaması, Kurul üyelerinin ve başkanının zamanında atanmaması ve bu görevlerin ikinci görev olarak yapılması İDKK'nın yapısını zayıflatan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. İDKK'nın ayrı bir tüzel kişiliğe kavuşturularak Cumhurbaşkanlığına bağlanması, Kurul başkan ve üyeliğine seçilme kriterleri netleştirilerek asli görev olarak yürütülmesinin sağlanması önerilmektedir.

- *İç denetçilerin iletişim becerileri ve mesleki yetkinlikleri artırılmalı, mesleğe yardımcılık veya refakat dönemi sonrası başlanılmalıdır.* İç denetçilerin kendi aralarında ve iç denetim birim başkanı ile yaşadığı iletişim sorunlarının büyük ölçüde, mesleki hiyerarşi ve yardımcılık dönemi olmamasından, başkanın ayrı bir statüsünün bulunmamasından, denetim nosyonu, yetkinlik ve iletişim becerisi eksikliğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. İç denetçilerin mesleki yetkinliklerini artırmaları ve uluslararası sertifika sahipliği desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. İç denetçilerin iletişim becerileri, mesleki yetkinlikleri ve sertifika dereceleri için gerekli eğitimler İDKK ve çalıştıkları kurumları tarafından sağlanmalıdır. İç denetçilik öncesi mesleği denetim olmayan kişilerin iki ay gibi kısa bir eğitim ve sınavla doğrudan iç denetçi olarak mesleğe alınmaları ve iç denetçi olarak çalışmaya başlamalarının, denetim nosyonu oluşmamasına, yetkinlik ve iletişim sıkıntılarına sebebiyet verdiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Türk kamu yönetiminde yaklaşık 20 yıla yakın bir geçmişe sahip olan iç denetim mesleğine kriterleri taşıyan üniversite mezunu kişilerin sınavla alınıp, 2-3 yıllık yardımcılık dönemi yeterlilik sınavı ile iç denetçi olarak çalışmaya başlamaları, bu uygulanmayacaksa iç denetçi olarak atanan kişilerin iç denetçilik öncesi mesleği denetim elemanlığı olanlar muaf tutularak belli bir süre (en az 1 yıl) kıdemli iç denetçi refakatinde çalıştıktan ve yetkinliği onaylandıktan sonra iç denetçi olarak çalışmaya başlamasının iç denetim mesleğinin geleceği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Alternatif bir öneri de, belli bir oranın kriterleri taşıyan üniversite mezunları arasından sınavla alınıp yardımcılık dönemi ve yeterlilik sınavı sonrası iç denetçi olarak atanması, belli bir oranın ise mevcut uygulamaya göre alınması ve refakat çalışması sonrası yetkinliği onaylandıktan sonra iç denetçi olarak atanması şeklindedir. Denetim dışı mesleklerden iç denetçiliğe atamada kota sınırı getirilmesi katılımcılar tarafından sunulan önerilerden biridir. Hem çalışan iç denetçilere, hem de iç denetçi adaylarına verilen eğitimlerin bir bölümünün zorunlu olarak yüzyüze verilmesi ve iç denetçi aday eğitimlerinde kesinlikle kıdemli iç denetçiler refakatinde uygulama eğitimlerine de yer verilmesi, iç denetçilerin niteliğinin artırılması için önemli ve gerekli olarak değerlendirilmektedir.

Sayıştay denetçilerinin denetim için geldikleri kurumlarda, iç denetimi destekleyici yaklaşımları ve iç denetçilerle iletişim içinde olmaları iç denetimin etkinliğine ve iş motivasyonuna olumlu yansıyacaktır.

- *İç denetçi ücretlerindeki düşüklük ve farklılık giderilmeli, ücretlerde iyileştirme yapılmalıdır.* İç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkileyen öncelikli hususlardan biri de ücretleridir. Ücretler, mesleğin ilk yıllarıyla karşılaştırıldığında geriye gitmiş, mevcut ücretler denetlenen birim amirlerinin ücretlerinin gerisinde kalmış ve uzmanlarla aynı seviyeye gelmiştir. Ücret düşüklüğü kamuda denetim elemanlarının genel sorunudur. Ancak az sayıda denetim mesleği (örneğin Sayıştay denetçisi ücretleri) ile iç denetçi ücretleri arasındaki bariz fark iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında aynı işi yapan kamu iç denetçilerinin ücretleri az da olsa çalıştıkları kuruma göre değişebilmektedir. Örneğin belediyelerde çalışan iç denetçilerin farklı adlarla aldıkları ek ödemeler gibi. Motivasyonu düşüren ve iç denetçilerde adaletsizlik hissiyatına yol açan ücret düşüklüğü ve farklılığını giderecek düzenlemeler yapılmalıdır. Bütün denetim elemanlarını kapsayacak şekilde “Denetim” sınıfı oluşturularak denetimin önem ve değerini yansıtacak ücret düzenlemesi yapılması, böyle bir düzenleme yapılma imkânı yoksa da üst yönetici adına denetim görevi icra eden iç denetçilerin statülerine uygun olacak şekilde ücretlerinin artırılması, diğer denetim elemanları ile ücret farklılıkları ile kurumlar arası iç denetçi ücret farklılıklarının giderilmesi önerilmektedir. Ayrıca 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile iç denetçilerin maaş hesabında ayrıma yol açan düzenlemenin değiştirilmesi ve üniversite iç denetçileri ile mahalli idare iç denetçileri maaş ödemelerinde doğabilecek adaletsizliğin ortadan kaldırılması önem arz etmektedir.

- *İç denetim birim başkanına görevinin gerektirdiği ayrı ücret ödemesinde bulunulmalı, iç denetçilerin performanslarına ve sertifika derecelerine göre ücretlendirme yapılmalıdır.* İç denetim birim başkanına görevinin gerektirdiği ayrı ücret ödemesinde bulunulması, iç denetim birimi başkanlığının ek iş yükü olarak görülmesini engelleyecek, iş motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. İç denetçilerin performanslarına ve sertifika derecesine göre ücretlendirme yapılmadığında sertifika derecesi A1 olan da A4 olan da aynı ücreti almakta, hiç çalışmayan da, çok çalışan da aynı ücreti almaktadır. Bu durum sertifika derecesini artırma ve iç denetim faaliyetinde

bulunma motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İç denetçilere sertifika derecesine ve performansa göre ek ücretlendirme yapılması iş motivasyonunu artıracaktır.

- *Çalışma ortamındaki sorunlar giderilmelidir.* İç denetim faaliyetinin sağlıklı yürütülebileceği çalışma ortamı (çalışma odası, demirbaş, cihaz, personel vd.) sağlanması önemlidir. İç denetçilere, üst yönetimin mobbing vb. olumsuz tutumlarını önleyecek tedbirler alınmalıdır. İç denetimin ve iç denetimin kuruma katacağı değer, üst yönetici ve birim yöneticilerine eğitimler verilerek anlatılması, kurumda denetime karşı direnç oluşmasını engelleyeceği gibi denetim için kurumda olumlu bir atmosfer oluşmasına katkı sağlayacaktır. Yerleştiğini veya kurumsal körlük ve bıkkınlık yaşadığını düşünen iç denetçiler için belli bir hizmet süresi sonrası isteğe bağlı yer değişimi imkânı sunulması da iş motivasyonuna olumlu yansıtacaktır.

- *İş motivasyonunu artıracak mekanizmalar geliştirilmelidir.* Kamuda iç denetimin sorunlarına çözüm oluşturulması iç denetçilerin iş motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Ayrıca iç denetçilere yönelik kariyer yönetimi, psikososyal destek ve motivasyonel mekanizmalar geliştirilmesi de iç denetçilerin mesleki bağlılıklarını sürdürebilmesi açısından kritik önemdedir ve önerilmektedir.

Literatüre ve uygulamaya katkı sağlayan bu çalışma aynı zamanda alanda yapılabilecek yeni çalışma alanlarını da göstermiştir. Önerilen alanlarda yapılacak çalışmaların da hem uygulamaya hem de literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın sadece nicel bölümüne KİT'lerde görev yapan iç denetçilerden kamu iç denetçi serifikasına sahip sınırlı sayıda iç denetçi katılmış olup KİT'lerde çalışan tüm iç denetçileri kapsayacak şekilde benzer çalışma yapılabilir. Kamuda iç denetimin sorunlarının KİT iç denetçilerinin iş motivasyonlarına etkisi ve farklı sorun alanları bulunup bulunmadığı da araştırılabilir.

Performans ölçümü konusunda Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Rehberi'nde performans kriter örnekleri mevcut olsa da bu kriterlerin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. İç denetçi ve iç denetim performans kriterlerinin geliştirilmesi konusunda akademik çalışma yapılmasının hem literatüre hem de alana katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın hukuki ve psikolojik yönlerden detaylandırılması adına disiplinlerarası çalışmalar da kurgulanabilir. Çalışmanın iç denetimin diğer paydaşları üst yöneticiler, İDKK başkan ve üyeleri, denetlenen birim yöneticileri ile de yapılması araştırma problemlerinin daha derinlemesine ortaya çıkarılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırma bulgularıyla kamu iç denetçilerinin iş motivasyonlarını öncelikli olarak etkileyen sorunların altı çizilmektedir. Bu doğrultuda, daha fazla sayıda kamu iç denetçisiyle yapılacak çalışmalar daha kapsamlı bulgular sağlayabilir ve iç denetçilerin mesleki iyi oluşlarını destekleme konusunda yol gösterici bulgular sunabilir.

Çalışma Türkiye’de farklı il ve kurumlardaki kamu iç denetçilerinin yaşadığı sorunların iş motivasyonları üzerindeki etkisine odaklanarak bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Öte yandan farklı ülkelerdeki kamu iç denetçilerinin algıladıkları sorun düzeyleri ve iş motivasyonları üzerindeki etkisinin kültürler arası çalışmalarla incelenmesi sorunların evrensellik düzeylerinin değerlendirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Çalışma ile kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerin iş motivasyonunu olumsuz etkilediği, sorunların iş motivasyonuna etkisinin demografik verilere göre değişmediği, iş motivasyonunu olumsuz etkileyen öncelikli sorunların neler olduğu, sorunların iş motivasyonunu nasıl ve ne şekilde etkilediği ile sorunların içsel faktörlere etkisi tespit edilmiş ve öneriler geliştirilmiştir. Çalışmanın, literatüre, kamuda iç denetimin etkinliğine ve alana önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Ömer Örsan vd. (2012), **Türk Kamu Yönetiminde Teftiş ve İç Denetim**, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 364, Ankara
- Alan, Uğur (2006), **Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alay, Büşra ve Bağdoğan, S. Yıldız (2023), “İş Yaşamında Kuşaklar ve Motivasyon Farklılıkları”, **Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 42(2), 129-141.
- Akbulut, Nihat ve Akyol, Çiçek (2023), “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Yapısında Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Durumu”, **Denetişim**, (28), 137-152.
- Alqudah, Hamza vd. (2023), “Examining The Critical Factors Of Internal Audit Effectiveness From Internal Auditors’ Perspective: Moderating Role Of Extrinsic Rewards”, **Heliyon**, 20497, 1-17.
- Alzeban, Abdulaziz ve Gwilliam, David (2014), “Factors Affecting The Internal Audit Effectiveness: A Survey Of The Saudi Public Sector”, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, 23(2), 74-86.
- Arcagök, M. Sait ve Erüz, Ertan (2006), **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Ankara.
- Arı, Samet ve Uygun, Serdar V. (2023), “Yönetici Çalışan İlişkisi Bağlamında Kamu Sektörünün Motivasyonel Sorunlarını Aşmada Bir Çözüm Önerisi”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 13(4), 2561-2585.
- Apan, Ahmet (2012), “Türk Denetim Sistemine Yeni Bir Soluk: Denetim Koordinasyon Üst Kurulu”, **Türk İdare Dergisi**, 474, 9-33.
- Arslan, Erdal (2022), “Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (51), 395-407.
- Arslan, Mustafa (2018), “Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”, **Sayıştay Dergisi**, (109), 103-136.
- Aslan, Bayram (2010), “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, **Sayıştay Dergisi**, (77), 63-86.

- Aslan, Mecbure ve Doğan, Selen (2020), “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 11(26), 291-301.
- Aslan, Zeynep ve Cengiz, Ekrem (2015), “Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 6(12), 25-43.
- Avşar, Zakir (2012), **Ombudsman İyi Yönetilen Türkiye İçin Kamu Denetçisi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Baltacı, Ali (2019), “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(2), 368-388.
- Bahtiar, Ahmad vd. (2021), “The Influence of Internal Audit, Motivation, and Work Environment on Employee Performance”, **Journal of Contemporary Accounting**, 150-161.
- Baki, Adnan ve Gökçek, Tuba (2012), “Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(42), 1-21.
- Başkale, Hatice (2016), “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, 9(1), 23-28.
- Baykara, S. Tunahan (2014), “OECD Ülkelerinde İç Denetim”, **Denetişim**, (14), 42-58.
- Bayrakci, Erdal ve Demirel, Abdullah (2017), “İç Denetimin Yapısal ve İşlevsel Sorunlarının Türkiye’deki Üniversiteler Bağlamında Analizi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19(33), 52-60.
- Bilge, Semih ve Daşkaya, Nurten (2015), “Mahalli İdarelerde İç Denetimin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği”, **Maliye Dergisi**, 168, 108-133.
- Bilge, Semih (2014), “Kamu Sektöründe İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler”, Halis Kıral (Ed.), **İç Denetim “Yönetime Değer Katmak” 1. Baskı içinde** (21-54), İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayını, Ankara.
- Bozkurt, Paşa (2018), “Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Sistemi: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, (109), 9-25.
- Coetzee, Philna ve Erasmus, Lourens J. (2017), “What Drives And Measures Public Sector Internal Audit Effectiveness? Dependent And Independent Variables”, **International Journal Of Auditing**, 21(3), 237-248.
- Coşkun, Selim (2015), “Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(1), 61-74.
- Çevikbaş, Rahmi (2011), “Türkiye’de İç Denetim Kurumu”, **Türk İdare Dergisi**, 83(471-472), 47-67.

- Çiçek, Serdar ve Tolun, Ünal (2022), “Türkiye’de Kamu İç Kontrol Sistemi Üzerinde İç Denetim Faaliyetinin Etkisi”, **Uluslararası İşletme, Ekonomi Ve Yönetim Perspektifleri Dergisi**, 2, 83-99.
- Çivilidağ, Aydın ve Şekercioğlu, Güçlü (2017), “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, **Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi**, 7(1), 143-156.
- Çıplak, Veysel (2009), **Kamu Kesiminde İç Denetim: Türkiye Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı (2025), “2020 Türkiye Raporu”, https://www.ab.gov.tr/siteimages/trkiye_raporustrateji_belgesi_2020/turkey_report_30.10.2020.pdf (11.09.2025).
- (2025), “2021 Türkiye Raporu”, https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2021_turkiye_raporu_tr.pdf (11.09.2025).
- (2025), “2022 Türkiye Raporu”, https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2022_turkiye_report_tr_27.11.2022_22.05.pdf (11.09.2025).
- (2025), “2023 Türkiye Raporu”, https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2023_turkiye_raporu.pdf (11.09.2025).
- (2025), “2024 Türkiye Raporu”, https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/kpb/2024_trkiye_report_tr.pdf (11.09.2025).
- Dömbekci, Hilal Akman ve Erişen, Mehmet Akif (2022), “Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Dursun, İbrahim Taha (2013), “Örgüt Kültürü Ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(4), 43-56.
- Eklöv Alander, Gustaf ve Holmgren Caicedo, Maria (t.y.), “The Presentation Of Internal Audit In Everyday Work Life: A Study Of Internal Auditor Independence In Swedish Public Sector Agencies”, SSRN Electronic Journal, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4719594 (Erişim: 11.09.2025).
- Ekmekçi, Mehmet (2021), **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Kapsamında İç Denetim Faaliyetinde Şeffaflık: Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, M. Tarık ve Tozlu, Arif (2011), “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, **Sayıştay Dergisi**, 81, 33-62.
- Eren, Erol (2020), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Ergül, Hasan F. (2005), “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 67-79.
- Erdem, Ali Rıza (1998), “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4(4), 51-57.
- Ertürk, Ramazan (2016), “Öğretmenlerin İş Motivasyonları”, **Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi**, 2(3), 1-15.
- Eryılmaz, Bilal (2012), **Kamu Yönetimi**, 5. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Fendoğlu, Hasan Tahsin (2016), “Cumhurbaşkanlığı Sisteminde Ombudsman Denetimi: İdarenin Kamu Denetçiliği Kurumu Tarafından Denetlenmesi”, **Ombudsman Akademik**, 5, 13-36.
- Furiady, Olivia ve Kurnia, Ratnawati (2015), “The Effect Of Work Experiences, Competency, Motivation, Accountability And Objectivity Towards Audit Quality”, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 211, 328-335.
- Gedikkaya, Fatma Gül (2022), “Yönetim Kuramlarında Denetim Fonksiyonu”, **Türk İdare Dergisi**, 495, 145-172.
- Gerekan, Bilal ve Pehlivan, Abdülkadir (2009), “Türkiye'deki Kamu Kurumlarında Kurulabilecek Denetim Komitelerinin Kamu İç Denetim Elemanlarının Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, 11(1), 123-148.
- _____ (2010), “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12(1), 29-54.
- Gerekan, Bilal (2010), “Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yerine Getirilmesine ve Önemine İlişkin Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Durum Değerlendirme Çalışması”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, 1(1), 1-15.
- Gökoğlu, Kadir (2010), **Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, Aykut ve Ayan, Batuhan (2021), “Kamu Ve Özel Sektörde İş Motivasyonu Uygulaması: Çok Boyutlu Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 2174-2187.
- Görmen, Murat (2022), “İç Denetim Deneyimi İle İç Denetim Etkinliği Arasındaki İlişki: Literatür Taraması”, **Denetçim**, (24), 117-133.
- Gözler, Kemal (2021), **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, 3. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Gunawan, Ansar vd. (2021), “The Influence Of Soft Competency And Hard Competency On Internal Auditor Performance Through Work Motivation At PT. KB Finansia Multi Finance”,

Proceedings Of The International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, Sao Paolo, 3008-3016.

- Gümüş, Sefer ve Sezgin Beşir (2012), **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, 1. Baskı, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Güler, Cüneyt (2010), “Kamuda Yeni Denetim Sistemi: İç Denetim”, **Dış Denetim Dergisi**, 1, 145-153.
- Güner, Mehmet Fatih (2009), “Kamu Yönetiminde İç Denetime Geçiş Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar: Kamu İç Denetiminin Değişimi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(2), 209-227.
- Gürkan, Nazmi Zarifi (2009), **Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim ve İç Denetim Algısı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hay, David ve Cordery, Carolyn (2018), “The Value Of Public Sector Audit: Literature And History”, **Journal Of Accounting Literature**, 40(1), 1-15.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı (2023), “Kamu İdareleri İç Denetçi Kadroları”, <https://www.hmb.gov.tr/kamu-idareleri-ic-denetci-kadrolari> (22.11.2023).
- _____ (2025), “Kamu İdareleri İç Denetçi Kadroları”, <https://www.hmb.gov.tr/kamu-idareleri-ic-denetci-kadrolari> (11.09.2025).
- _____ (2008), “Kamu İç Denetim Genel Raporu”, https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/2008_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.pdf (17.08.2023).
- _____ (2017), “Kamu İç Denetim Standartları”, https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/kamu_ic_denetim_standartlari.pdf (05.11.2025).
- _____ (t.y.), “İç Denetim Koordinasyon Kurulu Kararları”, <https://www.hmb.gov.tr/idkk-kurul-kararlari> (16.05.2025).
- _____ (t.y.), “İç Denetim Koordinasyon Kurulu Mevzuatı”, <https://www.hmb.gov.tr/idkk-mevzuat> (30.07.2024).
- _____ (t.y.), “İDKK Başkan ve Üyeleri Hakkında Duyuru”, <https://www.hmb.gov.tr/duyuru/idkk-baskan-ve-uyeleri-hakkinda-duyuru> (10.03.2025).
- _____ (2024), “2023 Kamu İç Denetim Genel Raporu”, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2024/11/2023-Yili-Kamu-Ic-Denetim-Genel-Raporu-Son.pdf> (04.04.2025).

- (2024), “Kamu İç Denetim Standartlarının Güncellenmesi Hakkında Görüş ve Önerilerin İletilmesi”, <https://www.hmb.gov.tr/duyuru/kamu-ic-denetim-standartlarinin-guncellenmesi-hakkinda-gorus-ve-onerilerin-iletilmesi> (25.03.2025).
- Kamu Denetim Dernekleri (2023), “Özlük Hakları İyileştirilsin Talebi”, <https://ictmedia.com.tr/haber/kamu-denetim-derneklerinden-ozluk-haklari-iyilestirilsin-talebi> (26.04.2025).
- İşçi, Volkan (2019), İç Denetim Etkinliğinin Performans Açısından Değerlendirilmesi: İç Denetçilerin Bakışıyla Kamu Üniversitelerinde Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İç Denetçi Adayları Belirleme Eğitim ve Sınav Yönetmeliği (2005), T. C. Resmî Gazete, 25960, (08.10.2005).
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006), T. C. Resmî Gazete, 26226, (12.07.2006).
- İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2005), T. C. Resmî Gazete, 25960, (08.10.2005).
- Kalkınma Bakanlığı (2018), “Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu”, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamuHarcamalarindaEtkinlikCalismaGrubuRaporu.pdf> (19.11.2024).
- Kamu İç Denetim Rehberi (2013), İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları
- Kamu İç Denetim Standartları (2011), T. C. Resmî Gazete, 28027, (16.08.2011).
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), T. C. Resmî Gazete, 25326, (24.12.2003).
- Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Esas ve Usuller (2012), T. C. Resmî Gazete, 28207, (17.02.2012).
- Karataş, Zeki (2015), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 62-80.
- Karacıoğlu, Reşat ve Kurnaz, Ersin (2017), “Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Başlıca Sorunların Tespiti: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2) (Özel Sayı: ICEFM 2017), 67-88.
- Kaya, H. Pınar (2019), “Türkiye’de Denetim Alanında Yazılmış Olan Doktora Tezlerinin Değerlendirilmesi”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(2), 556-576.
- Köse, H. Ömer (2007), **Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim**, T.C. Sayıştay 145. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara.

- Köseoğlu, İslam (2023), **Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetimin Bakanlık Teşkilatlarında Uygulanmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, Abdullah ve Arun, Özgür (2006), “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”, **Selçuk İletişim**, 4(3), 21-28.
- Koçak, S. Yaman ve Kavakoğlu, Tamer (2010), “İl Özel İdarelerinde İç Denetim Sisteminin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Sayıştay Dergisi**, (77), 119-148.
- Koç Baykara, Firdevs (2020), “Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Mekanizmasının İşleyişi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 30(1), 211-221.
- Küçüközkan, Yasemin (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 85-116.
- Liston-Heyes, Catherine ve Juillet, Luc (2019), “Employee Isolation and Support for Change in the Public Sector: A Study of the Internal Audit Profession”, **Public Management Review**, 21(3), 423-445.
- Mahmud, Muhammad Daud Bin vd. (2024), “Effect of Auditor Ethics, Audit Experience, and Auditor Motivation on Internal Audit Quality”, **Shafin: Sharia Finance and Accounting Journal**, 4(1), 72-84.
- Nadirsyah, Nadirsyah vd. (2024), “Enhancing Fraud Prevention and Internal Control: The Key Role of Internal Audit in Public Sector Governance”, **Cogent Business & Management**, 11(1), 2382389.
- Niemczyk, Ewelina K. ve Rónay, Zoltán (2023), “Roles, Requirements and Autonomy of Academic Researchers”, **Higher Education Quarterly**, 77(2), 327-341.
- Okodo, Dozie vd. (2019), “Assessing the Reliability of Internal Audit Functions: The Issues”, **Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance**, 1(1), 46-55.
- Okur, Yaşar (2010), “Türkiye’de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme”, **Maliye Dergisi**, (158), 570-586.
- Orkun, A. Alper vd. (2016), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yönetmelik Denetim Nasıl Olmalıdır?”, **Ombudsman Akademik**, (5), 111-134.
- Onwuegbuzie, Anthony J. ve Leech, Nancy L. (2004), “Enhancing the Interpretation of ‘Significant’ Findings: The Role of Mixed Methods Research”, **The Qualitative Report**, 9(4), 770-792.
- O’Regan, David (2004), **Auditor’s Dictionary: Terms, Concepts, Processes, and Regulations**, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Öz, Mine (2015), **Üniversitelerde İç Denetimin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özbek, Çetin (2012), **İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol**, 1. Baskı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul
- Özdemir, Murat (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 323-343.
- Özden, Kemal (2005), **Kamu Yönetiminde Ombudsman Denetimi, Çeşitli Devletlerde Uygulamaları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, Mehmet Akif (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, (59), 3-46.
- _____ (2015), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetiminde Yeni Arayışlar: Kamu Denetçiliği Kurumu Örneği”, **Sayıştay Dergisi**, (98), 19-40.
- Özkan, Yılmaz (2008), **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında İç Denetimin Değerlendirilmesi ve Öneriler**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Aslı ve Gökdeniz, İsmail (2023), “Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatmininin Aracı Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(2), 907-924.
- Özyurt, Yağmur (2021), **İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi: Kamu Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saygın, Emre ve Yamak, Tahsin (2018), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde İdari Denetim: Kamu ‘Denetişim’ Modeli”, **Denetişim Dergisi**, 17, 1-14.
- Saragi, Nanda Putra vd. (2022), “Moderating Effect of Motivation on Factors Affecting Audit Quality”, **Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi**, 5(1), 166-182.
- Schober, Patrick vd. (2018). “Correlation Coefficients: Appropriate Use And Interpretation”. **Anesthesia & Analgesia**, 126(5), 1763-1768.
- Shuwaili, Ahmed M. Jasim vd. (2023), “Designing an Internal Audit Effectiveness Model for Public Sector: Qualitative and Quantitative Evidence from a Developing Country”, **Journal of Facilities Management**, 22(5), 792-810.
- Stalmašeková, Natalia vd. (2017), “Employee Benefits as One of Factors of Work Motivation”, **CBU International Conference Proceedings**, 5, 448-452.
- Şahin, Ali (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 523-547.

- Şahin, Yusuf (2011), **Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi**, 3. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Şimşek, Kezban ve Ataman Gökçen, Başak (2023), “AB Uyum Sürecinde Türkiye’de Kamu İç Denetim Düzenlemeleri: Devlet Üniversitelerinde Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, 22(68), 173-200.
- T. C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024), “On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023”, [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023 \(sbb.gov.tr\)](https://www.sbb.gov.tr/on-birinci-kalkinma-plan-2019-2023) (13.09.2024).
- _____ (2024), “On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028”, [On İkinci Kalkınma Planı 2024-2028_11122023.pdf \(sbb.gov.tr\)](https://www.sbb.gov.tr/on-ikinci-kalkinma-plan-2024-2028) (13.09.2024).
- T. C. Hazine ve Maliye Bakanlığı (2024), “İDKK Duyurular, Kamu İç Denetim Standartlarının Güncellenmesi Hakkında Görüş ve Önerilerin İletilmesi”, <https://www.hmb.gov.tr/duyuru/kamu-ic-denetim-standartlarinin-guncellenmesi-hakkinda-gorus-ve-onerilerin-iletilmesi>. (05.11.2025).
- Tekin, Gökhan ve Görgülü, Burçin (2018), “Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies Journal**, 4(17), 1559-1566.
- Tekin, Tahir (2016), “İç Denetim Birimlerinin Kurumsal Yapısı ve İç Denetim Birim Başkanlarının Harcama Yetkisi”, **Denetişim**, 13, 21-26.
- Tül, Elif ve Çemberci, Murat (2019), “Çalışanların İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Denetim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(35), 295-308.
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Mevzuat Bilgi Sistemi (2025), “Mevzuat Arama Sonuçları”, <https://www.mevzuat.gov.tr/aramasonuc> (10.03.2025).
- Türk Dil Kurumu (2023), “Türkçe Sözlük”, <https://sozluk.gov.tr/> (12.04.2023).
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2024), “Applying The Global Internal Audit Standards In The Public Sector”, https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/globalinternalauditstandards_2024january9.pdf (25.03.2025).
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2024), “2024 Uluslararası İç Denetim Standartları”, <https://www.tide.org.tr/page/513/2024-Uluslararası-İç-Denetim-Standartları> (13.09.2024).
- _____ (2023), “İç Denetimin Tanımı”, <https://tide.org.tr/page/26/İç-Denetimin-Tanımı> (20.05.2023).
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2017), "Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim Ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(15), 225-248.

- Ulukuş, Kanuni Süleyman (2019), "Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", **The Journal Of Academic Social Science**, 25(25), 247-262.
- Uzunkoca, Ülfet (2017), "**Çalışanların Denetim Odağı İle İş Doyumları Ve İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, Hasibe ve Uzun, Abdullah (2024), "Kamuda İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Uygulanma Düzeyi", **Denetışim**, (30), 48-64.
- Uzun, A. Kamil (2014), "İç Denetim Ne (Değil) Dir?", Halis Kıral (Ed.), **İç Denetim "Yönetime Değer Katmak"**, 1. Baskı içinde (55-68), İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayını, Ankara.
- Uzun, Abdullah ve Usta, Hasibe (2021), "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde İç Denetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Denetışim**, (23), 27-40.
- Vokshi, Brikenda ve Xhemajli, Ariana (2022), "Internal Audit in the Public Sector in Kosovo: Promoting Good Governance and Improving Performance", **Calitatea**, 23(189), 160-164.
- Wulandari, Putu Prima vd. (2024), "Internal Audit Quality in the Stress Paradigm and Social Exchange Relationships", **Cogent Social Sciences**, 10(1), 2299137.
- Yaman, Abdulsemet ve Duysak, Murat (2020), "Türk Kamu Yönetiminde Personel Motivasyonu ve Verimlilik Üzerine Etkileri Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Örneğı", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(1), 275-298.
- Yapar, Tayfun (2005), **Motivasyonun İş Verimliliğı Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı, Hikmet (2009), "Öğretmenlik Mesleğı, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 17(1), 33-46.
- Yeltekin, Turan (2018), **Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde Üniversitelerde İç Denetim: Harran Üniversitesi Örneğı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yereli, Ahmet B. ve Ünal, Mesut (2014), "Yerel Yönetimlerde İç Denetim Sisteminin Yapısal Sorunları", Sakal, Mustafa vd. (Ed.), **Mali Yerinden Yönetim: Teori, Kavramsal Açıklamalar Ve Türkiye'ye İlişkin Değerlendirmeler**, 1. Baskı içinde (451-464), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2008), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, Arif ve Yılmaz, Tuncay (2020), "Kamu İç Denetçilerinin Kariyer Yolu ve Motivasyonu Üzerine Bir Değerlendirme", **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22(2), 190-212.

- Yıldız, Ebru (2021), “Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(1), 216-234.
- Yıldız, Sebahattin (2014), “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, Tuncay ve Yıldız, Arif (2019), “Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Kamu Kurumlarında İç Denetim Uygulamalarının Karşılaştırma ve Analizi”, **Journal Of Management And Economics Research**, 17(3), 222-241.
- Yılmaz, İlyas (2020), **Türkiye’de İç Denetimde Merkezi Uyumlaştırmanın Rolü: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, İlyas ve Güneş, Recep (2019), “Türkiye’de Kamu Kurumları İç Denetim Faaliyetleri Sürecinin Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(30), 784-792.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul Onayı



HİZMETE ÖZEL

T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

09.05.2024 11:18
E-26014373-050.01.04-509039
09045033



Sayı : E-26014373-050.01.04-509039
Konu : 'nın Etik Kurul Kararı

09.05.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA
Hukuk Müşavirliği

İlgi : 02.05.2024 tarihli ve E-90783813-399-14716 sayılı yazı.

KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç. Dr. 'ın akademik danışmanlığında, Kamu Yönetimi Doktora Programı öğrencisi 393944 numaralı 'nın yürüttüğü "Kamuda Denetimin Sorunlarının Kamu Denetçilerinin Motivasyonuna Etki Düzeylerinin Araştırılması" başlıklı doktora tezi ve TÜBİTAK Projesi (1002 - Hızlı Destek Programı) kapsamında "Etik Kurul Belgesi" ile ilgili olarak kurulumuza yaptığı başvuru değerlendirilerek *uygun bulunmuş* ve sonucu Ek'te gönderilmiştir.
İlgili öğrencinin bilgilendirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. .
Başkan

Ek: Toplantı Tutanağı (3 Sayfa)



Ek 2: Kamu İç Denetçileri Derneği Destek Mektubu



17.04.2024

Sayı : KİDD.06-083-131.10.2.4/2024-1

Konu : 323K123 Numaralı Projeniz Kapsamında Uygulanması Planlanan Ankette Kamu İç Denetçilerine Erişim Konusunda Destek Mektubu

SAYIN
(KTÜ İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI)

TRABZON

İlgi : 17.04.2024 tarihli başvurunuz

Değerli Üyemiz, ilgi yazınız ile yapmış olduğunuz başvurunuz değerlendirilmiş olup TÜBİTAK 1002-A Hızlı Destek Modülü kapsamındaki 323K123 numaralı “*Kamuda İç Denetimin Sorunlarının Kamu İç Denetçilerinin İş Motivasyonuna Etki Düzeylerinin Araştırılması*” konulu araştırma projeniz için gerçekleştirilmesi planlanan anket çalışmalarında kamu iç denetçilerine Dernek iletişim kanallarımız (whatsup grupları, SMS veya elektronik posta vb.) kullanılarak erişiminiz konusunda Dernek Tüzüğüümüzün 5’nci maddesi (g) fıkrası kapsamında, işbu “Özel İzin Belgesi” ile imza tarihinden itibaren 2 (iki) yıl süreyle ön koşulsuz desteklenmesine izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

KAMU İÇ DENETÇİLERİ DERNEĞİ

Konur Sokak 36/6 Kızılay Ankara Türkiye
Faks : +90 312 4240620 / e-posta: kidder@kidder.org.tr

Ek 3: Gönüllü Katılım Formu (Anket)

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi ve iç denetçi ***** tarafından Doç. Dr. ***** ve Doç. Dr. Muhammet BERİGEL danışmanlığında yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin araştırılması ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirerek iç denetimin etkinliğinin artırılmasıdır. Çalışma TÜBİTAK 1002 Hızlı Destek Programı kapsamında desteklenmektedir. Araştırma için Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan etik izin alınmıştır.

Araştırmaya katılmayı kabul ederseniz size demografik bilgileriniz ile kamuda iç denetimin sorunları ve iş motivasyonunuza etkisine ilişkin sorular sorulacaktır. **Anketin** tamamlanması yaklaşık olarak **10 dakika** sürmektedir. Sizden beklenen kişisel tecrübelerinizden hareketle soruları samimiyetle cevaplamanızdır. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayandığından çalışmaya devam etmek istemediğinizde araştırmayı yarıda bırakmakta serbestsiniz. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve bu yanıtlar sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Hasibe Usta (E-Posta: *****) ile iletişime geçebilirsiniz. Bu çalışmaya katılmanız kamuda iç denetimin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Çalışmamıza katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bilgi-onam metnini okudum. Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

☐ Onaylıyorum

☐ Onaylamıyorum

Tarih:

Ek 4: Demografik Bilgi Formu (Anket)

1) Yaşınız:

☐ 30 ve altı, ☐ 31-39, ☐ 40-49, ☐ 50-59, ☐ 60 ve üstü

2) Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

3) Eğitim durumunuz (Son aldığınız diplomaya göre):

☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

4) İç Denetçi Aylık Geliriniz (Maaş ve sosyal denge tazminatı vb. ödemeler toplamı):

☐ 50.000 TL – 60.000 TL arası ☐ 60.000 TL - 70.000 TL arası

☐ 70.000 TL üstü

5) Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

6) Çalıştığınız kurum bütçesi

☐ Genel Bütçe (Bakanlıklar) ☐ Genel Bütçe (Diğer) ☐ Üniversite ☐ Özel Bütçe (Diğer) ☐ Mahalli İdare ☐ Sosyal Güvenlik Kurumları ☐ KİT

7) Hizmet yılınız

☐ 0-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 ve üzeri

8) Kamuda iç denetçilikte geçen hizmet yılınız

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 ve üzeri

9) İç denetçilik öncesi mesleğiniz

☐ Denetmen ☐ Uzman ☐ Müfettiş ☐ Mühendis ☐ Diğer

10) Kamu iç denetçi sertifika dereceniz

☐ A1 ☐ A2 ☐ A3 ☐ A4

11) Uluslararası sertifika sahiplik durumunuz

☐ CGAP sahibi ☐ CCSA sahibi ☐ CIA sahibi ☐ CISA sahibi ☐ CRMA sahibi ☐ Yok

Ek 5: Kamuda İç Denetimin Sorunlarının İş Motivasyonuna Etkisi Anketi

İş motivasyonu kişinin işinde çaba sarf etme arzusu veya istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda kamu iç denetçilerinin iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecek çeşitli faktörler belirtilmiştir. Lütfen bu faktörleri dikkatlice okuyunuz.

- ☐ İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar
- ☐ İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar
- ☐ İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar
- ☐ İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar
- ☐ İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar
- ☐ Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar

Soru 1- Yukarıdaki faktörlerden en az bir tanesinin sizin iş motivasyonunuz üzerinde olumsuz etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- ☐ İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar
- ☐ İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar
- ☐ İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar
- ☐ İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar
- ☐ İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar
- ☐ Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar

Soru 2- İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

o- Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması,

o-Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması,

o- İç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması,

o-İç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi,

o-İç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması, o- İç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi

Belirtilen sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

o- Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması,

o-Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması,

o-İç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi,

o-İç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması, o- İç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi

Ek 5: (Devamı)

Soru 3- İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

- o- İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması,
- o-İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması,
- o-Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması,
- o-Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı,
- o-Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programının uygulanmaması,

Belirtilen sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- o-İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması,
- o-İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması,
- o-Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması,
- o-Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı,
- o-Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programının uygulanmaması,

Soru 4- İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

- o-Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği,
- o-İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması,
- o-İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması,
- o-Başarıların takdir edilmemesi/ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması,
- o-İç denetim biriminin kendi aralarındaki işbirliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlar ile iletişim sıkıntısı,
- o-Dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması.

Belirtilen sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- o-Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği,
- o-İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması,
- o-İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması,

Ek 5: (Devamı)

- o-Başarıların takdir edilmemesi/ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması,
- o-İç denetim biriminin kendi aralarındaki işbirliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlar ile iletişim sıkıntısı,
- o-Dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması.

Soru 5- İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

- o-İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları,
- o-İç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması,
- o-İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi,
- o-İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması,
- o-Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmaması

Belirtilen sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- o-İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları,
- o-İç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması,
- o-İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi,
- o-İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması,
- o-Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi ve görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmaması

Soru 6- İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK) çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

- o-İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi,
- o-İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı, bağlı olduğu Bakanlık yapısı ve ayrı tüzel kişiliğinin olmaması,
- o-İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi,
- o-İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmaması/bu konuda gelişim ve yeniliklere uyum sağlayamaması

Bu sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- o-İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve Kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi,

Ek 5: (Devamı)

- o-İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı, bağlı olduğu Bakanlık yapısı ve ayrı tüzel kişiliğinin olmaması,
- o-İDKK'nın yeterince faal olmaması ve görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi,
- o-İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmaması/bu konuda gelişim ve yeniliklere uyum sağlayamaması

Soru 7- Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

- o- Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması,
 - o- Çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar
 - o- Birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği,
 - o- Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar,
 - o- Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık
- Belirtilen sorunların iş motivasyonunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyorum;

Hayır düşünmüyorum

Evet ise:

Lütfen bu sorunlardan sizin iş motivasyonunuz üzerinde en olumsuz etkisi olanı işaretler misiniz?

- o- Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması,
- o- Çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar,
- o- Birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği,
- o- Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar,
- o- Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık

9- Eklemek istediğiniz görüş ve öneriler...

Ek 6: Gönüllü Katılım Formu (Yarı Yapılandırılmış Görüşme)

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi ve iç denetçi ***** tarafından Doç. Dr. ***** ve Doç. Dr. ***** danışmanlığında yürütülmektedir. Çalışmanın amacı kamuda iç denetimin sorunlarının kamu iç denetçilerinin iş motivasyonuna etki düzeylerinin araştırılması ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilen sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirerek iç denetimin etkinliğinin artırılmasıdır. Çalışma TÜBİTAK 1002 Hızlı Destek Programı kapsamında desteklenmektedir. Araştırma için Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan etik izin alınmıştır.

Bu araştırmada size demografik bilgilerle, iç denetimde gözlemlediğiniz sorunlara ve iş motivasyonunuza ilişkin açık uçlu sorular sorulacaktır. Sizden beklenen kişisel tecrübelerinizden hareketle soruları samimiyetle cevaplamanızdır. Görüşmenin yaklaşık bir saat sürmesi beklenmektedir. Çalışmaya devam etmek istemediğinizde araştırmayı yarıda bırakmakta serbestsiniz. Çalışma süresince sizden herhangi bir kişisel bilgi istenmeyecektir. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve diğer katılımcıların bilgileriyle bütün olarak değerlendirilecektir. Çalışma esnasında bilgi kaybı yaşanmaması için ses kaydınız alınacaktır. Bu kayıtlar araştırmacının bilgisayarında katılımcının ismi belirtilmeksizin tutulup, şifreli bir program aracılığı ile korunacaktır.

Çalışma sonuçlarının faydalı olabilmesi için soruların açıklık ile yanıtlanması oldukça önemlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevapları bulunmamaktadır. Katılımcıdan kendi tecrübelerini en gerçekçi biçimde yansıtabilecek cevaplar seçmesi beklenmektedir. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Hasibe USTA (E-Posta: *****, telefon: *****) ile iletişime geçebilirsiniz.

Yukarıdaki şartları okudum. Bu araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

() Onaylıyorum () Onaylamıyorum

Yukarıdaki şartları okudum. Görüşmeler sırasında ses kaydı alınmasını kabul ediyorum.

() Onaylıyorum () Onaylamıyorum

Yukarıdaki şartları okudum. Verdiğim bilgilerin bilimsel yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

() Onaylıyorum () Onaylamıyorum

Ad Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek 7: Form ve Görüşme Soruları (Yarı Yapılandırılmış Görüşme)

I. Görüşme Öncesi Demografik Bilgi Soruları

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Medeni Haliniz:

Eğitim Durumunuz:

Toplam Hizmet Süreniz:

İç Denetçilikte Geçen Hizmet Süreniz:

Görev Yaptığınız İdare (Üniversite, Belediye, Özel Bütçeli Kuruluş, Genel Bütçeli Kuruluş (Bakanlıklar), Genel Bütçeli Kuruluş (Diğer), Sosyal Güvenlik Kurumu):

Aldığınız Ücret:

Kamu İç Denetçi Sertifika Dereceniz:

Uluslararası Sertifika Sahiplik Durumunuz:

İç Denetçiliğe Atanmadan Önceki Göreviniz (Uzman, Denetmen, Müfettiş, Doktor Öğretim Elemanı, Mühendis...)

İç Denetçiliğe Atanma Dayanağınız (5018 sayılı Kanun Md. 65, Geçici Md. 21(Uzman ve Denetim Elemanı), Geçici Md. 21(Teknik), 5018 sayılı Kanun Geçici Md.5 ve Geçici Md.16, 2802 sayılı Kanun Md. 37):

II. Görüşme Soruları

A- Sıralamaya İlişkin Sorular

Kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin literatür taraması ve uzman görüşü sonucu oluşturulan kamuda iç denetimin sorunlarına ait listeler aşağıda yer almaktadır.

İş motivasyonu kişinin işinde çaba sarf etme arzusu veya istekliliği olarak tanımlanmaktadır.

Kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?

() Evet

() Hayır

Kamuda iç denetimin sorunlarının iş motivasyonunuzu olumsuz etkileme düzeyini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralar mısınız?

(İş motivasyonunuzu etkilemediğini düşündüğünüz soruna 0 (sıfır) diyebilirsiniz).

Ek 7: (Devamı)

1- Kamuda iç denetimin başlıca sorunları aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () İç denetimin bağımsızlığına etki eden sorunlar,
- () İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar
- () İç denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar,
- () İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar,
- () İç Denetim Koordinasyon Kurulunun yapısı ve çalışması ile ilgili sorunlar
- () İç denetçilerin çalışma ortamı ile ilgili sorunlar

2- İç denetçilerin bağımsızlığına etki eden sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () Kurumların teşkilat kanunlarında iç denetim birimlerinin tanımlanmaması,
- () Organizasyon şemasında iç denetim biriminin doğrudan üst yöneticiye bağlılığının gösterilmemesi ve uygulamada başka bir yönetim kademesi ile irtibatlandırılması,
- () İç denetim plan ve programlarının üst yönetici tarafından onaylanmaması, iç denetim faaliyetlerine müdahalelerde bulunulması veya engellenmesi,
- () İç denetçi ataması ve iç denetim birimi kurulması konusunda yasal zorunluluk bulunmaması,
- () İç denetçilere asli görevi dışında görev verilmesi,

3-İç denetçilerin görevleri, yetkileri ve statüleri ile ilgili sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () İç denetim birimleri ile diğer denetim birimleri arasında görev ve yetki ayrımı olmaması,
- () İç denetim birim yöneticisinin birim amiri olarak resmî statüsünün olmaması,
- () Mesleğe yardımcılık dönemi olmadan doğrudan iç denetçi olarak atanılması ve meslek içi hiyerarşik örgütlenmenin olmaması,
- () Geçiş sürecinde alınan iç denetçilere İDKK tarafından verilen sertifikalardaki içerik farklılığı,
- () Kamu İç Denetim Kalite Güvence Geliştirme Programının uygulanmaması

Ek 7: (Devamı)

4- İç Denetçilerin yetkinliği, sayısı ve iletişim ile ilgili sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () Kurumdaki iç denetçi sayısının yetersizliği,
- () İç denetçilerin iç denetim faaliyeti için gerekli yetkinliğe (mesleki yetkinlik, bilgi teknolojileri yetkinliği, kurumsal yetkinlik vb.) sahip olmaması,
- () İç denetçilere yetkinliklerini ve performanslarını artırmaları için fırsat tanınmaması ve iç denetçilerin sürekli mesleki gelişimlerine destek olunmaması,
- () Başarıların takdir edilmemesi/ödüllendirilmemesi, performans değerlendirmesine ilişkin geri bildirimlerin olmaması
- () İç denetim biriminin kendi aralarındaki işbirliği ve iletişim sıkıntısı ile üst yönetim ve diğer paydaşlar ile iletişim sıkıntısı,
- () Dış denetim birimi Sayıştay ile işbirliği içinde olunmaması,

5-İç denetçilerin özlük hakları ile ilgili sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () İç denetçilerin diğer denetim elemanlarından daha düşük ücret almaları,
- () İç denetçilerin sertifika derecesi arttıkça ücret artışı olmaması,
- () İç denetçilere çalıştıkları kurum bütçelerine göre farklı ücretler verilmesi,
- () İç denetim birim başkanının görevin gerektirdiği ayrı özlük haklarının olmaması,
- () Kamu Konutları Yönetmeliği'nde iç denetçilere yer verilmemesi, görev tahsisli konut verilecek kişiler arasında sayılmaması,

6-İç Denetim Koordinasyon Kurulunun çalışması, kurumsal ve idari yapısı ile ilgili sorunlar aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

- () İDKK üyeliğinin ikinci görev olarak yapılması ve kurul üyeliğine atanma niteliklerinin açıkça belirlenmemesi,
- () İDKK'nın mevcut kurumsal kapasitesi, mevcut idari yapısı ve bağlı olduğu Bakanlık yapısı, ayrı tüzel kişiliğinin olmaması,
- () İDKK'nın yeterince faal olmaması, görevdeki iç denetçilere yönelik 2016 yılından beri eğitim düzenlememesi,

Ek 7: (Devamı)

() İDKK'nın yazılım güncellemesi yapmaması/bu konuda gelişim ve yeniliklere uyum sağlayamaması,

7- Çalışma ortamı ile ilgili sorunlar; aşağıdaki gibi belirlenmiş olup bu seçeneklerden iş motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini düşündüklerinizi önem sırasına göre sıralar mısınız?

() Çalışma ortamı için gerekli fiziki şartların, araç ve gerecin sağlanmaması,

() Çalışma ortamının temizliği ve rahatlığı ile ilgili sorunlar

() Birimde çalışan yardımcı personelin sayısının ve niteliğinin yetersizliği,

() Kurum kültürü ve denetime bakış açısındaki olumsuzluklar

() Hep aynı kurumda çalışmanın getirdiği kurumsal körlük ve bıkkınlık

B- Diğer Sorular

1-İş motivasyonunuzu olumsuz etkileyen kamuda iç denetimin sorunlarına ilişkin sıralamalarınızı başlıklar itibarı ile açıkla mısınız? Bu sorunlar sizin iş motivasyonunuzu niçin, nasıl ve ne şekilde etkilemektedir?

2- Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? (Evet/Hayır) Nedenlerini belirtir misiniz?

3- İç denetçilerin iş motivasyonunun artırılması için neler yapılmalıdır?

4- İç denetimin sorunlarına yönelik çözüm önerilerinizi belirtir misiniz?

5- Eklemek istediğiniz görüş ve öneriler var mı?

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Köprübaşı Merkez İlkokulundan, 1983 yılında Köprübaşı Lisesi ortaokul bölümünden ve 1986 yılında Trabzon Lisesinden mezun oldu. Aynı yıl kazandığı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi işletme bölümünden 1990 yılında mezun oldu. 2012-2014 yıllarında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi bölümünde Tezsiz Yüksek Lisansını tamamladı. Karadeniz Teknik Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde 2019 yılında başladığı doktora eğitimini 2025 yılında tamamladı. Doktora tezinin saha çalışması, 1002-A Hızlı Destek Programı kapsamında TÜBİTAK tarafından desteklendi. 1991-2007 yılları arasında Maliye Bakanlığında Vergi Denetmeni olarak çalıştı ve Rapor Okuma Komisyonu üyeliği ve başkanlığı görevlerini de yürüttü. Maliye Bakanlığında çalıştığı dönemde “Teşekkür Belgesi” ve “Takdir Belgesi” ile ödüllendirildi. 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesine Kamu İç Denetçisi olarak atandı ve halen bu görevine devam etmektedir. İç denetçilik görevini yürütürken 2014-2015 yıllarında kurucu iç denetim birim başkanı olmak üzere üç dönem iç denetim birimi başkanlığı görevini de yürüttü. 2017-2018 eğitim öğretim döneminde Karadeniz Teknik Üniversitesi Maliye bölümü öğrencilerine “Kamu Mali Denetimi” dersi verdi. 2017 yılında Erasmus Personel Eğitim Alma Programı kapsamında Porto Üniversitesi İç Denetim Biriminde eğitim aldı. Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Ruhsatı, Bağımsız Denetçi Belgesi, A4 Kamu İç Denetçi Sertifikası sahibi olan USTA, farklı sivil toplum kuruluşlarında da görev almakta ve yayımlanmış akademik makaleleri bulunmaktadır.

USTA, evli ve 3 çocuk annesi olup orta derecede İngilizce bilmektedir.