

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**İLETİŞİM BİLİM DALI**



**TÜRKİYE'DE GÖREV YAPAN KAMU İÇ  
DENETÇİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Nural İmik TANYILDIZI**

**HAZIRLAYAN**  
**Ayhan SERTTAŞ**

**ELAZIĞ-2018**

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**İLETİŞİM BİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DE GÖREV YAPAN KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN**  
**İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Nural İmik TANYILDIZI**

**HAZIRLAYAN**  
**Ayhan SERTTAŞ**

Jürimiz, 06.08.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

- 1.
- 2.
- 3.

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ömer Osman UMAR**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

## Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi

Ayhan SERTTAŞ

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Elazığ - 2018, Sayfa: XVI+193

Araştırmanın amacı, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesidir.

Araştırmaya, Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğünce, 2014 yılı nisan-mayıs aylarında İzmir’de gerçekleştirilen Kamu İç Denetçileri Eğitim Programı’na katılan değişik 221 Kamu İdaresine atanmış toplam 798 iç denetçiden bu araştırmayı kabul eden 521 tanesi katılmıştır. Araştırmaya katılan personelin iletişim beceri düzeyleri Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri ile ölçülmüştür.

Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılmıştır. Bağımsız iki grup ortalaması karşılaştırmalarında t- testi, ikiden fazla grup ortalaması karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analiz testi ve scheffe testi kullanılmıştır. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine bağlı olarak, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin (46-55) yaş grubunda olanların, (36-45) yaş grubunda ve (56-65) yaş grubunda olanlardan daha yüksek duygusal, davranışsal ve

genel iletişim becerilere sahip olduğu, zihinsel iletişim becerilerinde ise anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın personelin, erkek personelden daha yüksek duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilere sahip olduğu, zihinsel iletişim becerilerinde ise anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi grubunda olanların zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, özel bütçe grubunda ve genel bütçe grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal iletişim becerilerinde ise, anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri, öğrenim durumları ve mezun oldukları fakülte değişkenlerine bağlı olarak, iletişim becerilerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara ulaşamamıştır. Elde edilen bulgular literatür ışığında yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, İletişim becerileri, İç Denetçi, Kamu İç Denetçisi.

**ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Research of Communication Skills of Public Internal Auditors who Work in  
Turkey**

**Ayhan SERTTAŞ**

**Firat University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Communication Sciences**

**Elazığ - 2018, Page: XVI+193**

The aim of the research is to examine communication skills of public internal auditors working in Turkey, whether differed significantly in terms of age, gender, marital status, total working time in the internal audit staff, educational status, budget type of faculty he graduated from and working institution variables.

A total of 521 internal auditors from 798 Public internal auditors (who has assigned to the Public Administration) in the Public Internal Auditors Training Program held in İzmir during April-May 2014 by the General Directorate of Budget Financial Control in Ministry of Finance, participated in the survey. Communication skill levels of the personnel participating in the research were measured by Communication Skills Inventory developed by Ersanlı and Balcı (1998).

The IBM SPSS Statistics 21 package program was used to evaluate the data and to find the calculated values. The t-test was used in the comparison of the two independent group averages and one-way variance analysis test and scheffe test were used for comparison of multiple group averages. One-way variance analysis test and scheffe test were used for comparison of multiple group averages. In this study, significance level was taken as 0.05.

According to the findings of the internal auditors of public communication skill levels determined to be high who work in Turkey. Depending on the age variable, those in the public internal auditors in the 46-55 age groups who served in Turkey have higher

emotional, behavioral and general communication skills, than those 36-45 age groups and in the 56-65 age groups while there is no significant difference in the mental communication skills. Depending on gender, public internal auditors working in Turkey female staff have higher emotional, behavioral and general communication skills than male staff and that there is no significant difference was found on mentally communication skills. Mental, behavioral and general communication skills, was determined to be higher than those in the private budget group and the general budget group of public internal auditors who are in the budget type of institution they work, those in local authority budgets group serving in Turkey. There is no significant difference was found in emotional communication skills.

Statistically significant differences were not achieved in the communication skills, depending on the marital status, the total working hours in the internal audit staff, the educational status and the faculty variables they graduated who serving as public internal auditors in Turkey. Findings were interpreted and suggested in the light of the literature.

**Keywords:** Communication, Communication skills, Internal Auditor, Public Internal Auditor.

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>VI</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>XII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÖN SÖZ .....</b>	<b>XV</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>XVI</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1. İLETİŞİM KAVRAMI VE TÜRLERİ.....</b>	<b>7</b>
1.1. İletişim Kavramı ve Tanımı .....	7
1.1.1. İletişimin Önemi .....	8
1.1.2. İletişimin İlkeleri.....	9
1.1.3. İletişimin Temel Özellikleri.....	10
1.1.4. İletişimin Fonksiyonları .....	14
1.1.5. İletişim Sürecinin Unsurları.....	16
1.1.6. İletişim Türleri .....	21
1.1.6.1. Tek Yönlü İletişim .....	22
1.1.6.2. Çift Yönlü İletişim .....	22
1.1.6.3. Kişilerarası İletişim.....	23
1.1.6.4. Örgütsel İletişim .....	24
1.1.6.5. Sözlü İletişim .....	25
1.1.6.6. Sözsüz İletişim .....	26
1.1.6.6.1. Beden Dili .....	28
1.1.6.6.1.1. Beden Dili Davranışları .....	29
1.1.6.6.1.1.1. Saçlar .....	29
1.1.6.6.1.1.2. Kulaklar .....	30
1.1.6.6.1.1.3. Gözler.....	31
1.1.6.6.1.1.4. Burun .....	33
1.1.6.6.1.1.5. Ağız ve Dudaklar .....	33
1.1.6.6.1.1.6. Çene .....	34

1.1.6.6.1.1.7. Üst Beden.....	34
1.1.6.6.1.1.8. Sırt.....	34
1.1.6.6.1.1.9. Kollar ve Eller.....	35
1.1.6.6.1.1.10. Bacaklar ve Ayaklar.....	36
1.1.6.6.1.1.11. Oturma ve Oturuş Biçimleri .....	36
1.1.6.6.2. Mekân, Dokunma ve Kişilerarası Mesafeler .....	36
1.1.6.7. Yazılı İletişim .....	38
1.1.6.8. Elektronik İletişim .....	39
1.1.7. İç Denetim Yaklaşımında İletişim ve Önemi .....	39
1.1.8. İletişim Engelleri.....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İLETİŞİM BECERİLERİ.....</b>	<b>44</b>
2.1. İletişim Becerileri Kavramı ve Önemi.....	44
2.2. Etkili ve Etkisiz İletişim Becerileri.....	47
2.3. Etkili İletişimin Süreçleri.....	49
2.3.1. Bilişsel (Zihinsel) Süreç.....	49
2.3.2. Duyuşsal (Duygusal) Süreç .....	50
2.3.3. Davranışsal Süreç .....	50
2.4. Başarılı İletişimin İlkeleri .....	51
2.5. Sağlıklı İletişim Becerilerinin Kuralları .....	53
2.6. Temel İletişim Becerileri .....	53
2.6.1. Dinleme.....	54
2.6.1.1. Dinleme Becerisi.....	56
2.6.1.2. Dinleme Süreci .....	57
2.6.1.3. Dinleme Çeşitleri .....	58
2.6.1.4. Dinlemeyi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler.....	60
2.6.1.5. İyi Bir Dinleyici Olmanın Yolları.....	63
2.6.2. Kendini Açma .....	63
2.6.2.1. Benlik Kavramı.....	65
2.6.2.2. Kendini Açmanın Temel Özellikleri.....	67
2.6.2.3. Kendini Açmanın İşlevleri.....	68
2.6.2.4. Kendini Açmanın Ödülleri.....	69
2.6.2.5. Kendini Açmanın Önündeki Engeller.....	69

2.6.3. İfade Etme .....	70
2.6.3.1. Tam İletiler .....	71
2.6.3.2. Etkili İfadenin Kuralları .....	71
2.6.4. Empati .....	72
2.6.4.1. Empati Kavramı .....	72
2.6.4.2. Empatinin Bileşenleri .....	73
2.6.4.3. Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri .....	74
2.6.4.4. Empati ve Sempatı .....	74
2.6.4.5. Empatik Tepki Basamakları: .....	75
2.7. İletişim Becerilerine Engel Olan Faktörler .....	76
2.7.1. Düşünce İfade Etmede Başarısızlık .....	76
2.7.2. Utangaçlık .....	77
2.7.3. Özgüven Eksikliği .....	78
2.7.4. Sosyal Kaygı .....	79

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. KAMUDA İÇ DENETİM VE İÇ DENETÇİ .....</b>	<b>80</b>
3.1. Denetim ile İç Denetime Genel Bakış .....	80
3.1.1. Denetimin Tanımı .....	80
3.1.2. İç Denetimin Tanımı .....	81
3.2. Dünya ve Türkiye'de İç Denetimin Tarihi Gelişimi .....	84
3.3. İç Denetime Neden İhtiyaç Duyuldu ve Faydaları Nelerdir? .....	86
3.4. İç Denetim ile Teftiş Arasındaki Farklar .....	89
3.5. İç Denetimin Amaçları .....	90
3.6. İç Denetimin Kapsam ve Alanları .....	91
3.7. İç Denetimin Unsurları .....	93
3.7.1. Kurum Faaliyetlerini Geliştirmesi ve Değer Katması .....	93
3.7.2. Güvence ve Danışmanlık Fonksiyonu .....	94
3.7.3. Evrensel Standartlara Uygunluk .....	95
3.7.4. Bağımsız ve Tarafsız Bir Faaliyet Olması .....	96
3.7.5. Meslek Ahlak Kuralları .....	97
3.7.6. Risk Odaklı Denetim .....	97
3.8. İç Denetimin Türleri .....	98
3.9. İç Denetim Süreci .....	99

3.9.1. İç Denetim Planı .....	99
3.9.2. İç Denetim Programı.....	100
3.9.3. İç Denetimin Yürütülmesi .....	101
3.9.4. İç Denetim Neticelerinin Rapor Edilmesi.....	101
3.9.5. İç Denetimin İzlenmesi .....	104
3.10. İç Denetimin Özellikleri .....	105
3.11. İç Denetim Alanındaki Aktörler ve İç Denetimle İlgili Sorumlulukları.....	106
3.11.1. Bakan .....	106
3.11.2. Üst Yönetici .....	107
3.11.3. İç Denetim Birimi Başkanlığı .....	109
3.11.4. Maliye Bakanlığı.....	111
3.11.5. İç Denetim Koordinasyon Kurulu.....	111
3.11.5.1. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Yapısı .....	111
3.11.5.2. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Görevleri .....	112
3.11.6. Mali Hizmetler Birimi/Strateji Geliştirme Birimi .....	113
3.11.7. Dış Denetim ve Dış Denetçiler .....	113
3.12. Kamu İç Denetim Standartları .....	114
3.13. Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları.....	116
3.14. Kamu İç Denetiminde Farklı Ülke Modelleri.....	116
3.14.1 Avrupa Birliği (A.B.) Ülkelerinde İç Denetim .....	117
3.14.1.1. A.B. Kuzey Modeli .....	117
3.14.1.2. A.B. Güney Modeli.....	117
3.14.1.3. A.B. Karma Model.....	118
3.14.2. Amerika Birleşik Devletleri Modeli .....	120
3.15. Kamu İç Denetçileri.....	120
3.15.1. Kamu İç Denetçi Tanımı.....	120
3.15.2. Kamu İç Denetçisinin Görevleri .....	121
3.15.3. Kamu İç Denetçisinin Yetkileri .....	122
3.15.4. Kamu İç Denetçisinin Sorumlulukları .....	122
3.15.5. Kamu İç Denetçisinde Olması Gereken Beceri ve Özellikler .....	123
3.15.6. Kamu İç Denetçisinin Nitelikleri ve Atanması.....	125
3.15.7. Kamu İç Denetçi Sayıları.....	127
3.15.8. Kamu İç Denetçilerinin Eğitimi.....	127

3.15.9. Kamuda İç Denetçilikte Derecelendirme ve Kamu İç Denetçi Sertifikası	128
3.15.10. Kamuda İç Denetçilerin Güvencesi ve İç Denetçilere Yaptırılmayacak İşler	130
3.15.11. Kamuda İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerini Sürdürme Sorumluluğu	131

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. TÜRKİYE'DE GÖREV YAPAN KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BELİRLENMESİ VE BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ</b>	<b>132</b>
4.1. Araştırmanın Çerçevesi	132
4.1.1. Araştırmanın Konusu	132
4.1.2. Araştırmanın Amacı	133
4.1.3. Araştırmanın Önemi	133
4.1.4. Sınırlılıklar	134
4.1.5. Varsayımlar	134
4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri (Önergeleri)	134
4.2. Araştırma Metodolojisi (Yöntemi)	135
4.2.1. Araştırmanın Modeli	135
4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi İle Araştırma Verilerinin Toplanması	135
4.2.2.1. İletişim Becerileri Envanteri Ölçeği (İBEÖ)	136
4.2.2.1.1. İBEÖ'nin Geçerlik ve Güvenirliği	137
4.2.2.2. Kişisel Bilgi Formu	137
4.2.3. İstatistiksel Yöntemler	137
4.3. Bulgular (Verilerin Analizi ve Yorumlanması)	138
4.3.1. Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine (N=521) İlişkin Bulgular	138
4.3.2. Ankete Katılanların İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Zihinsel, Duygusal, Davranışsal ve Genel (toplam) İletişim Becerileri Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	141
4.3.3. Bulgular	142

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>157</b>
5.1. Tartışma	157
5.1.1. İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulguların Tartışılması	157

5.1.1.1. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Değerlendirilmesine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması.....	157
5.1.1.2. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Yaş Düzeyleri Açısından İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması	158
5.1.1.3. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Cinsiyete Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması .....	159
5.1.1.4. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Medeni Durumlarına Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması .....	160
5.1.1.5. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süreleri Faktörüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması .....	160
5.1.1.6. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması .....	161
5.1.1.7. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Mezun Oldukları Fakülte Faktörüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması.....	162
5.1.1.8. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması.....	162
5.2. Sonuç ve Öneriler .....	164
5.2.1. Sonuçlar .....	164
5.2.2. Öneriler .....	165
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>167</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>189</b>
Ek 1. Orijinallik Raporu.....	189
Ek 2. Anket .....	190
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>193</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Temel İletişim Süreci .....	17
Şekil 2. Dinleme Süreci ve Öğeleri .....	57
Şekil 3. İç Denetimin Uygulama Alanları .....	98



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> İletişimin ferdi ve sosyal işlevleri .....	16
<b>Tablo 2.</b> İletişim Çeşitleri.....	21
<b>Tablo 3.</b> İnsan ilişkilerinde mesafeler. ....	37
<b>Tablo 4.</b> İletişimi etkili ve etkisiz kullanan kişiler arasındaki farklar .....	47
<b>Tablo 5.</b> Johari Penceresi .....	66
<b>Tablo 6.</b> İç Denetim İle Teftiş Arasındaki Farklar .....	90
<b>Tablo 7.</b> Genel Bütçeli İdarelerde Üst Yöneticiler.....	108
<b>Tablo 8.</b> Özel Bütçeli İdarelerde Üst Yöneticiler.....	109
<b>Tablo 9.</b> Sosyal Güvenlik Kurumlarında Üst Yöneticiler .....	109
<b>Tablo 10.</b> Mahalli İdarelerde Üst Yöneticiler .....	109
<b>Tablo 11.</b> Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde İç Denetim .....	119
<b>Tablo 12.</b> Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı .....	138
<b>Tablo 13.</b> Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	138
<b>Tablo 14.</b> Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	139
<b>Tablo 15.</b> Ankete Katılanların İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	139
<b>Tablo 16.</b> Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	139
<b>Tablo 17.</b> Ankete Katılanların Mezun Olduğu Fakülte Durumuna Göre Dağılımı .....	140
<b>Tablo 18.</b> Ankete Katılanların Çalışmakta Olduğu Kurumun Bütçe Türüne Göre Dağılımı.....	140
<b>Tablo 19.</b> Ankete Katılanların İletişim Beceri Envanteri Alt Boyutları Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	141
<b>Tablo 20.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Yaş Gruplarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	143
<b>Tablo 21.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Yaş Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü (Faktörlü) Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları .....	144
<b>Tablo 22.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Cinsiyet Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Değerleri.....	145

<b>Tablo 23.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Medeni Durum Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Değerleri.....	147
<b>Tablo 24.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	148
<b>Tablo 25.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süreleri Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları .....	149
<b>Tablo 26.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	150
<b>Tablo 27.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları.....	151
<b>Tablo 28.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülte Faktöründe; Fakülte, Yüksekokul, Enstitü ve Askeri Okullar İçin Benzerliklerine Dayalı Olarak SPSS’de “Yeniden Kodlama” (Recode) Yapılanlar .....	152
<b>Tablo 29.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	152
<b>Tablo 30.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülte Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları.....	153
<b>Tablo 31.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	154
<b>Tablo 32.</b> Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türü Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları .....	155

**ÖN SÖZ**

İnsanın en temel gereksinimlerinden biri iletişimdir ve insanlar duygularını, düşüncelerini iletişim yolu ile birbirlerine aktarırlar. Öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurarız. Kısacası insan ilişkilerinin temeli iletişime dayanır. İletişim becerileri ise kişiler arası ilişkide, duygu ve düşünce alışverişinde mesajların doğru olarak algılanmasını ve ilişkilerin kurulmasını sağlar. Hangi meslek dalı veya hangi toplulukta olursa olsun iletişim kavramı iyi tanınmalı ve her düzeyde etkin bir iletişim kurulması gereklidir.

Bu araştırmada, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyleri yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü değişkenleri açısından incelenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Nural İmik Tanyıldızı’na, SPSS uygulama bölümünde yaptıkları destek ve katkılardan dolayı Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Doç. Dr. Mehmet Turan’a, eşime, çocuklarıma ve iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

**KISALTMALAR**

<b>5018 SAYILI KANUN</b>	: 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CCSA</b>	: Certified Control Self Assessment
<b>CGAP</b>	: Certified Government Auditing Professional
<b>CIA</b>	: Certified Internal Auditor
<b>CISA</b>	: Certified Information System Auditor
<b>HYHGT</b>	: Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ
<b>İDABEVSY</b>	: İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği
<b>İDÇUEHY</b>	: İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
<b>İDKK</b>	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
<b>İDKKÇUEHY</b>	: İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
<b>KİDGT</b>	: Kamu İç Denetim Genel Tebliği
<b>KİDMAK</b>	: Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları
<b>KİDR</b>	: Kamu İç Denetim Rehberi
<b>KİDRS</b>	: Kamu İç Denetim Raporlama Standartları
<b>KİDS</b>	: Kamu iç denetim standartları
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>KURUL</b>	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>TİDE</b>	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>ÜYİİKVİDR</b>	: Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi

## GİRİŞ

Bu bölümde, konu hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın problemi ve hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları ile tanımlara yer verilmiştir.

### **Konu Hakkında Genel Bilgi**

İletişim, insanların fikir ve düşünceleri zihinlerinden açığa çıkarmalarını, değerlendirmelerini ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İnsanoğlunun en esaslı ihtiyaçlarından biri iletişimdir. İnsanlar iletişim yoluyla birbirlerine düşüncelerini ve duygularını iletme. Diğerlerine tesir etmek ve onlardan yararlanmak, başarı göstermek ve yararlı olmak iletişim yoluyla mümkün olmaktadır. İletişim, öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, paylaşmak ve sahip olmak, etkilemek, etkilenmek için kurulmaktadır. Kısacası insan ilişkilerinin temeli iletişime dayanmaktadır. Bireyin gereksinimlerini karşılamada ve davranışlarını yönlendirmede kullandığı iletişim, yaşamın daimi bir parçasıdır ve sosyalleşme sürecinin temelini oluşturmaktadır. İletişim becerileri duygu ve düşüncelerin değişiminde, kişilerarası iletişimde mesajların doğru algılanmasını ve ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. İletişim becerileri ile iletilen mesajlar, insanlara sağlık ve şifa verme özelliklerinin yanı sıra başkalarını anlamak ve onlara yardımcı olmak için en güçlü araçlardan biri olmak vasfındadır (Roper ve ark., 1996: 103; Zıllıoğlu 2003: 10-12; Altıntaş ve Çamur, 2004: 20; Kotancı ve ark., 2004: 163).

Gerek özel hayatta gerek iş hayatında hatta insanın kendisi ile olan iletişiminde mutluluk büyük ölçüde iyi ilişkiler kurabilme yeteneğine bağlıdır. Herkes çok iyi bir iletişim ustası olmayabilir ama en azından iletişim çatışmaları yaşamadan çevresi ile olan ilişkilerinde bazı bilgileri öğrenerek hayatını mutlu olarak sürdürebilir. İnsanlar arasındaki sürtüşmeler çoğunlukla insanlar arasındaki başkalıklardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin, etraflarındaki insanlarla iyi iletişimde bulunmaları ve kendi karakterlerini daha iyi tanıyıp anlamaları sonucunda; toplum, maddi ve manevi anlamda pozitif değerler kazanacaktır.

Sağlıklı ilişki kurabilen bireylerin, olayları, durumları gerektiği biçimde yorumlayabildikleri, duygusal güvenlik içinde oldukları ve çevrelerindeki insanlarla olduğu gibi kendileriyle de pozitif ilişkiler sağlayabilecekleri anlatılmaktadır (Erözkan,

2009: 545). Bilgi donanımları gelişmiş olan bireylerin, kendini ifade edebilme becerisi, anlama ve anlatabilme becerisi de gelişmişlik göstermektedir.

Dinleme ve konuşma alışkanlıklarını kazanmış bireyin kendini iyi ifade edebildiği, anladığı ve anlaşılabilirdiği vurgulanmaktadır. Çünkü dinleme, iletişim sürecinde başkalarına saygı ve ilgi duymayı, empatik ve sabırlı olmayı gerektirmektedir (Dilekmen ve ark., 2008: 224 ;Cihangir, 2004: 11). Gordon ve Readon iletişimin etkili olarak kullanılmasında dinleme davranışının önemi üzerinde durmuşlardır. Dinlemenin iletişim yeterliliğini artırdığını ve karşıdaki kişiye kendini kabul ettirme biçimi olduğunu belirtmişlerdir (Cihangir, 2004: 11). Özer' de (2011: 89), iletişim sürecindeki beceri ediminin her şeyden önce dinleme becerisine sahip olmaya bağlı olduğunu ifade etmektedir. Kişilerarası iletişim becerilerinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olan dinleme süreci kişilerin iletişimdeki etkinliğini güçlendirdiği gibi sosyal ortamlarda etkin olma başarısını da artırmaktadır.

İnsanların kendilerini doğru bir şekilde ifade edebilmesi onları anlaşılır kılmakta, bu da özgüven duygularının gelişmesinde etkili olmaktadır. Özgüven eksikliği kişinin içe kapanmasına, kendisini iyi ifade edememesine ve savunamamasına neden olmaktadır. Özgüven problemi yaşayan bireyler düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edememekte, kararsızlık problemi yaşamakta ve toplum içinde olmaktan kaçmaktadırlar. Bireylerin iletişim becerilerini kullanabilmeleri ise ifade edebilmeyi ve bunun sonucunda kendine güven duygusunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir ortamda iletişime hâkim olabilme diğer bireyleri sözlü ve sözsüz etkileme biçimleri özgüven duygusunun gelişimine etki edebilir. Ayrıca sosyal ilişkiler bireye değişik düzeylerde güven duygusu kazandırmakta, bireyin saygınlığını ve yaratıcılığını artırmakta ve kendini gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır (Köknel, 2005a: 51). Özgüven sahibi bireyler kedilerine duyduğu güvenle kendileriyle barışık, çevreleriyle uyum içinde, sosyal ve akademik hayatta başarılı ve problemlerle başa çıkabilen kişiler olarak yaşamaktadırlar (Türkkan ve Savran, 2010: 248).

Öğrenme, iletişim süreçleri neticesinde bireyde ortaya çıkan belirgin davranışlardaki değişikliklerdir. Sağlıklı bir iletişimin ürünü öğrenmedir. Yeni öğrenme, yeni bilgi ve beceri edinmeyle ilgili olduğu için, iletişim yapılmadığı sürece öğrenme gerçekleşmemektedir (Ergin ve Birol, 2000: 30).

Ayrıca örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini de sağlayanda iletişimdir. İletişim süreci olmadan herhangi bir organizasyonu düşünmek olası değildir (Kaya, 1996:

107). Kurumlarda kararlar alınır, çalışanlara çeşitli düzeylerde emir verilir, sonuçlar değerlendirilir, para cezası verilir ve ödüller verilir, bunun için yazılar yazılır, konuşmalar yapılır veya mimiklerle reaksiyonların olumlu ve olumsuz olduğu ifade edilir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan; örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur.

Bir işletmenin denetim sistemi, denetleyen ile denetlenen arasında doğrudan bir ilişki olacak biçimde kurulmalıdır (Uygur ve Gral; 2005: 142). İnsanı kapsamına alan bütün denetim sistemleri, insanların psikolojik durumlarından ve sisteme ilişkin görüşlerinden çok etkilenebilir. Teknik olarak eksiksiz bir biçimde tasarlanmış bir denetim sistemi, insanların olumsuz tutum ve davranışlarından dolayı başarısız olabilecektir (Uygur ve Gral, 2005: 143). Çağdaş denetimin kalbi etkileşimdir. Etkili bir etkileşim için sağlıklı bir iletişim zorunludur. Bu konu, denetimsel bir görev olarak düşünülmektedir (Aydın, 2007: 27).

İletişimde eğitim denetçilerinin rolü daha gayri resmi olmalıdır. Bu sayede kurum içinde etkin iletişim sağlanabildiği gibi, il ve merkezi kuruluşlara resmi iletişimle ulaştırılmayan bilgiler de denetçi aracılığıyla aşağıdan yukarıya iletilebilmektedir (Başar, 2000: 54). Formal iletişim, örgütün kendi i çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim Şeklidir (Gönen ve Diğ., 2008: 139). İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim Şeklidir. İnfomal iletişim, formal iletişimden farklı olarak, görevlerden dolayı değil çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ortaya çıkar. Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve molalarındaki fikir alışverişleri, örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine bazen problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar (Akkirman, 2004: 155).

İnsanı tanımak için en sağlıklı yol, ona teveccüh etmek, önyargı olmadan onu açmak için, ikna edici iletişim kurmaktır. Bu bağlamda denetçi, kendisi ile denetlenen arasındaki iletişimi geliştirmeyi denemelidir. Sergileyeceği iyi insan ilişkileri aracılığıyla tarafından kontrol edilen grubun desteğini de sağlayacak olan denetçi, gücünü artırarak etkin bir lider davranışı sergileyecektir (Başar, 2000: 49-50). Demokratik bir lider olması beklenen eğitim denetçisi, kararlara katılımı sağlamalıdır ve bu amaçla iki yönlü bir iletişim sistemi oluşturmalı ve kullanmalıdır (Başar, 2000: 48).

Müfettiş için insan ilişkilerini geliştirmede önerilebilecek tek bir yol yoktur, içinde bulunulan koşullara göre uygun yöntem seçilir. İnsanların duyuşsal, psiko-motor

ve bilimsel güçlerinin birbirinden farklı olduğu dikkate alınmalıdır. Çalışan insanların gösterecekleri davranışların bir kısmının duyuşsal olduğu kabul edilmelidir. İnsan saygıya ve sevgiye layıktır, kendisine gereken değer verilmelidir. Müfettişin insan ilişkilerinde uyması beklenen kuralların yukarıdaki şekilde olduğu belirtmiştir (Taymaz, 2010: 108).

Denetlenenle yapılan görüşmelerde, denetleyen ve denetlenen bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri ve etkileyebilmeleri için aralarında iletişimin sağlanması gerekir. Sağlanan iletişimin başarılı olabilmesi için de tarafların aşağıdaki ilkelere uyması gerekir. Taraflar: Konuşmadan önce düşünülmalıdır. Akıllıca ve iyi konuşmalıdır. Konuşmalar anlamlı olmalıdır. Konuşurken dinleyenlere bakılmalıdır. Kişilerle içten konuşmalıdır. Kısa ve özlü konuşmalıdır. Sakin ve heyecansız olmalıdır. Hevesli ve istekli olmalıdır. Jestler konuşmaya uygun olmalıdır. Göz teması sağlanmalıdır. Konuşma yarıda kesilmemelidir. Dinleyiciyi sıkmaktan kaçınmalıdır. Fikirler bir merkezde toplanmalıdır. Anlaşma ortamı sağlanmalıdır. İyi bir dinleyici olmalıdır (Taymaz, 2010: 122).

Denetçi, iletişim kuracağı denetlenenlerin içinde bulunduğu durumu iyi kestirebilmeli ve iletişim kurarken iletişimin özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde çağdaş denetim anlayışındaki denetçilerin, denetlenenlere yaklaşımı oldukça olumlu olmakla birlikte, iletişim kuracağı alıcının özelliklerini dikkate almayan denetçilerin yaklaşımları ve kurdukları iletişim istenen olumlu havayı yaratmayabilir.

İletişim, iç denetimin temel ilkeleri arasında bulunmaktadır. İç denetim anlayışı, iç denetçilerin denetlenen ile iki yönlü ve etkileşimli bir iletişim kurmasını gerektirmektedir. İç denetçiler çalışmalarında denetlenenler için katma değer sağlamakta bunun için kontrol boşluklarını ve kötüye kullanma riskini dikkate alarak denetlenenler ve üst yönetimle karmaşık ilişkiler içerisinde yer almaktadır. Bu durum iç denetçilerin iletişim becerisinin önemini ortaya koymaktadır. İç denetçilik mesleği iletişim becerileri üzerine kurulmuştur. İç denetçi, denetim alanının risklerini ve kontrollerini ortaya çıkarabilme, etkili testler yapabilme, denetim sonuçlarına ulaşabilme, önerilerini kabul ettirebilme ve durumu raporlayabilme süreçlerinde her zaman iletişim becerilerini kullanmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bunun sonucunda Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeylerinin artırılması için bazı önerilerde bulunmak ve bu konuda yapılacak yeni çalışmalara öncü olmak araştırmanın yapılmasına gerekçe sayılabilir. Bunun yanı sıra çalışmanın, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyini yükseltmek için iletişim becerileri konusunda hazırlanacak olan hizmet içi eğitim programlarına bilimsel veriler ışığında katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Yapılan literatür taramasında Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçileri ile ilgili bu tür bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu da araştırmanın önemini bir kat daha artırmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları, araştırma yapılan evrende iletişim becerileri sorunu yaşanıp yaşanmadığını ve sebeplerinin neler olabileceğini ortaya koyabilecek; alınabilecek önlemlere ışık tutabilecek ve yeni bakış açıları getirebilecektir.

### **Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri**

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre iletişim beceri düzeylerinin anlamlı düzeyde değişip değişmediğinin incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın amaç ve problemine dayalı olarak yanıt aranan hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

**H1:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, yaşa göre farklılaşma vardır.

**H2:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, cinsiyete göre farklılaşma vardır.

**H3:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, medeni durumlarına göre farklılaşma vardır.

**H4:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma vardır.

**H5:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, öğrenim durumlarına göre farklılaşma vardır.

**H6:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma vardır.

**H7:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, çalışmakta oldukları kurumun bütçe türüne göre farklılaşma vardır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma bulgularının sonuçları Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğünce, 2014 yılı nisan-mayıs aylarında İzmir’de gerçekleştirilen “Kamu İç Denetçileri Eğitim Programına” katılan iç denetçilerin oluşturduğu ana kitleden elde edilenler ile sınırlıdır.

Araştırma “İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ)” den elde edilebilecek analiz sonuçları ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**İletişim:** İletişim, katılımcıların bilgi/sembol üretip birbirlerine mesaj gönderdikleri ve bu mesajları yorumlayıp anlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 2002: 321).

**İletişim Becerisi:** Duygu ve düşüncelerin kişilerarası paylaşımında mesajların doğru algılanmasıdır (Balcı, 1996: 11).

**Kamu İç Denetçisi:** Bir kamu örgütüne bağlı olarak çalışan, kurumun sistemi, kurum kültürü ve yönetim sürecini derinlemesine anlayan, mesleki bilgi, tecrübe ve çalışma ahlakına sahip, örgütün iç denetim faaliyet ve görevlerini bağımsız olarak yerine getiren, denetim ve denetim ile ilgili konular dışında, başka bir yükümlülük üstlenmeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Alptürk, 2008: 33-34).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. İLETİŞİM KAVRAMI VE TÜRLERİ

### 1.1. İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim, son yılların en popüler kavramı haline gelmiştir. Birçok yazar iletişimi farklı açılardan ele almış ve bu kavrama yönelik tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

İlk defa M.Ö. 5. ve 4. asırlarda Aristo iletişimi, “konuşmacının, konuşmasıyla istediği şekilde seyirciyi etkileme ve ikna etme becerisi ve sanatı” olarak tanımlamış, şimdilerde ise farklı işlevlere sahip olduğu kabul edilmiştir (Tevrüz’den Aktaran: Akyurt, 2009: 17).

Aziz, iletişimi sosyolojik olarak, “belirli araçlar/ortamlar kullanılarak bilgi, düşünce ve tutumları (iletilerin) insan(lar)dan insan(lar)a karşılıklı aktarılması” olarak tanımlamaktadır (Aziz, 2010: 2).

Köknel’e göre iletişim karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan "komünikasyon" (*comunication*) sözcüğünün kökü, Latince "*communicare*" fiilinden türemiş, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelir (Köknel, 1997: 414).

İletişim, bilginin, düşünce, duygu, ya da akla gelecek her türlü şekilde başkalarına transfer edilmesidir. İletişim kelimesi, komünikasyon, haberleşme veya bildirişim kelimeleriyle de dilimizde tanımlanır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 19).

İletişim, insanların birbirleriyle ilişki kurmalarına izin veren insan etkileşimlerinin ana unsurudur. İletişim, evrensel bir deneyimdir ve insan yaşamında iletişimin yer almadığı bir an, hemen hemen yok gibidir (Özcan, 2006: 1-2).

4560 şekilde kullanımı olan iletişim mefhumundan 15 mana çıkarılabileceği tespit edilmiştir. Bunlar; düşünce transfer süreci, anlayış ve anlatabilme, etkileşim, belirsizlik azaltma, değişim süreci, bağlantı kurma süreci, paylaşım süreci, araç-yöntem-teknikler, bellek uyarımı, tepki, uyarıcı, etki, geçiş süreci, güç kaynağıdır (Zıllıoğlu, 1996: 4-5).

Dökmen tarafından iletişim, “bilgi oluşturma, transfer etme ve anlam verme süreci” olarak tanımlanır (Dökmen, 2013: 37).

İletişimin insan yaşamının yaklaşık dörtte üçünü kaplayan bir olgu olduğu belirtilmektedir. İletişim her zaman her yerdedir (Zıllıoğlu, 2007: 25).

İletişim, “Belirli bir amaca yönelik anlam transferleriyle sosyal değerlerin iletilmesi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Peltekoğlu, 2004: 178).

İnsanlar toplumda var olan kuralları öğrenir, değerler ve inançları kabul eder, kurallara uygun olarak kendilerine verilen rolleri oynar, yani sosyalleşme, ancak sadece iletişim yoluyla gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla birlikte olmak, onları anlamak, kendilerini açıklamak ve onları etkilemek, sosyalleşmek için iletişim kurmaktadır. Diğer bir deyişle, iletişim, bireylerin kendilerini ifade etme ve kendilerini dinletme ihtiyaçları sonucunda meydana çıkmaktadır (Gürgen, 1997: 5).

Webster iletişimi, hem bir davranış hem de bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, iletişim bir süreç olarak tanımlanır, çünkü gönderen (kaynak) ile mesajı alan (alıcı) arasında zihinsel ve fiziksel faaliyetler vardır (Biol, 2007: 36-37).

İletişim, insanın varlığından bu yana hayatı manalı kılan vazgeçilmesi mümkün olmayan bir sonuçtur. Bir anlamda, insanlığın sosyal varlığının doğal bir neticesidir. Bu bağlamda iletişim, sosyal örgütlenmenin ilk koşullarından biridir. İletişim olmadan toplum olmak imkânsızdır (Doğan, 1998: 45).

İletişim, sadece iki birey arasında düşünce, bilgi ya da davranış transferine uygun olmayan komplike bir kültürel süreçtir (İlal, 1989: 10).

Türk Dil Kurumu iletişimi, duygu, düşünce ya da bilginin hayal edilebilecek bir şekilde başkalarına aktarılmasıdır şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2016).

İletişim, farklı alanlar tarafından ele alınan bir konudur. Kaynaklarda değişik tanımlamalar kullanılmasına rağmen çoğunlukla bunlar benzerdir. İletişim, günümüzde çokça kullanılan bir kavram ve ilgi odağı olma özelliğini korumaktadır. Bilişim çağının bir getirisi olarak iletişimin içeriği giderek zenginleşmekte ve kavram güncellendikçe değişime de uğramaktadır. Çokça farklı tanım da bu durumu kanıtlamaktadır.

### **1.1.1. İletişimin Önemi**

İletişim, insanın varlık sürdürme biçimidir. Görünen açık ve basit bir olgudur, insanın varlığını korumak için birilerine ihtiyaç duyma zorunluluğudur ve bu zorunluluk iletişim gerçeğidir. Üzerinde durulması gereken en önemli şey iletişimin ve varlık

sürdürme şeklinin fantezi ve abartıdan arındırma yolu ile objektif ve bilimsel süreçler yoluyla işlenmesidir (Berk, 2007: 7-17).

Her şeyden önce, iletişim sosyal süreçlere girmek açısından önemlidir. İletişim yoluyla, insanlar fikirlerini ve zihinlerindeki tasarımları, paylaşma ve değerlendirme fırsatına sahip olmaktadır. İletişim, başkalarını etkilemek ve onlardan etkilenmek, fayda sağlamak, yararlı olmak ve başarı göstermek için kullanılır (Mary, 1987: 4).

İletişim sadece bir mesaj alışverişi değil, aynı zamanda insanoğlunun sosyalleşme sürecinde ortak bir faaliyet şeklidir. Sosyal bir yapıda iletişime gerek duymayan hiçbir iş bulunmamaktadır. Çünkü iletişim, insanların birbirlerini anlamalarını gerektiren bir köprüdür (Tutar vd., 2003: 8). Sosyal ya da bireysel bir sorunu çözmek için, insanların fikir alışverişinde bulunmaları ve birbirleriyle iletişim kurmaları gereklidir. Çünkü iletişim bireyin hayatını daha anlamlı ve daha kolay hale getirmektedir (Işık vd., 2006: 4).

İletişim, doğumundan ölümüne kadar her zaman insanla olan bir ihtiyaçtır ve insan için hava kadar hayati önem taşımaktadır. Mesaj alışverişi, iletişim, etkileşim ve ortaklık kurma, dünyanın çeşitli sembol ve enstrümanlarla daha yaşanabilir hale getirilmesi, iletişimin temel prensipleridir. İletişim, mesaj alımı ve gönderimine dair bir sosyal süreçtir (İletişim Araçları ve İletişimin Önemi, 2016).

İnsanlar ve diğer sosyal sistemler için iletişim önemlidir; fakat içinde bulunduğumuz çağ, “enformasyon çağı” olarak nitelendirildiği için bugün geçmiştekinden daha önemlidir. İletişim bilgi iletiminin temel aracı olması nedeniyle günümüzde daha önemli hale gelmektedir (Tutar vd., 2014: 18).

Sonuç olarak; İnsan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. İletişim insanların varlıklarını sürdürme biçimidir, yaşamsal bir ihtiyaçtır ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir.

### **1.1.2. İletişimin İlkeleri**

Başarılı bir iletişim sürecinde bulunması gereken temel ilkeler şunlardır (Karatepe, 2005: 48):

- Açıklık İlkesi: İletişimde anlaşılır bir dilin kullanılması gereklidir.
- Dikkat İlkesi: İletişimde mühim olan, alıcının sadece mesaja bir anlam vermekle kalmayıp, aynı zamanda bunu anlamasıdır. Alıcı iletiyi tam olarak anlamadığında, kendisinden beklenen yanıtı sergileyemeyecektir.

- Doğruluk İlkesi: Etkin bir iletişimden söz edebilmek için bireyin, herhangi bir iletişimi kabullenmesi gerekmektedir. İletişim kurulurken bu ilkeye özel önem verilmelidir.

### 1.1.3. İletişimin Temel Özellikleri

Etkin bir iletişim, insan yaşamının her kesitinde ve her ilişkide gereklidir. İletişimde etkinlik, hedef kitleye yöneltilen iletişimin amaçladığı sonuca ulaşabilme başarısıdır (Oskay, 1992: 41). İletişimde bazı temel yaklaşımlar istenerek uygulandığı ve benimsendiği takdirde, bunu başarmak mümkündür. İletişimin bazı temel özellikleri anlaşma için temel oluşturmakta ve anlaşmaları kolaylaştırmaktadır. Bu temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Baltaş ve Baltaş, 1999: 19-21; Tayfun, 2011: 19-52):

- İletişim İfade Berraklığı Gerektirir.

İyi bir iletişimde, bir kelime ile tarif edilecek bir konunun iki kelime ile anlatılmaması gerekmektedir. Bir konuyu karşısındakini bıktırarak şekilde uzatmak, dayanılacak bir durum değildir (Bacon, 1983: 124). Eğer bir konuyu “iki cümle” açıklayacaksa, “bir cümle” ile anlatmaya çalışılmamalıdır. Herkes doğru konuşabilir ancak yöntemli, sağduyu ve hünerle konuşmak pek az kişinin başarabildiği bir yetenektir (Montaigne, 1997: 144). İletişimde ifade berraklığı olmadığında yanlış anlaşılmalara yaşanabilir.

İletişimde ifade berraklığı, iletişim halinde olan iki kişinin birbirine olan tavrına da bağlıdır. Çoğunlukla ihtiyaç olandan daha fazla konuşur, gerektiğinden daha fazlasını anlatırız. Anlatırken de gereğinden fazla zaman kullanırız. Bu ayrıntılara dikkat edildiğinde, kullanılan ifade netleşecek, sonucunda, başkalarının kendisini dinlemek zorunda hissettikleri değil, dinlemek istedikleri birisi olunacaktır (Ailes, 1996: 76). Mevzuya girmeden önce, lafin uzun bir süre ağzının içinde mırıldanarak tam olarak söylenememesi can sıkıcı bir davranıştır. Önemli bir meseleyi çatıdan düşer şekilde sözle anlatmakta konunun etkisini bozacaktır (Bacon, 1983: 126).

- İletişimde Önemli Olan İlk Dakikalardır.

İlk defa karşılaşılan iki insan arasındaki iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisi ilk etkileme işidir. Bu etkiyi yaratan etkenler, karşılaşılan kişinin vücut dilinden kullandığı kelimelere ve taşıdığı tüm aksesuarlara ayrıca içinde bulunduğu fiziki ortam nesnelere kadar geniş bir paylaşım göstermektedir. Tüm bu etkenlerin birleşimi

“algılayan kişi” değerlerinde bir yer bulmakta ve bu çerçeve içinde yorumlanmaktadır. Algılayıcı kişisel özellikleri ve sosyal normları ile belli bir kalıbın dışına çıkmayan hükümlerle, etkileşim bilgilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” vermektedir ve karşısındaki kişiyle alakalı belleğinde bir kimlik oluşturmaktadır. İletişimin ilk anında alınan bu karar pozitif ya da negatif olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 19).

Konuyla ilgili araştırmalarda, insanlar hakkında karşılaştığımız ilk yedi saniyede karar vermeye başladığımız ortaya çıkarılmıştır (Ailes, 1996: 5). İlk izlenimler varsayımlara ve önyargılara dayanır; gerçekleşmesini engellemek için kişinin çok az etkili olabildiği bilinçaltı bir süreçtir (James, 1999: 15). Birkaç saniye içerisinde oluşan kötü bir izlenimi silmek, yıllar alan bir süreyi ve gayreti gerektirebilir. İlk görüşme anında algılanan sözlü ve sözsüz mesajlar arasında yaşanan tereddüt, genellikle ileriye dönük olumsuz bir kanaat eğilimine neden olmaktadır (Hogan, 2006: 25-26).

İnsanlar hakkında ilk yargılarımız, dış görünüşlerinden kaynaklanır (Başar, 2003: 70). İlk birkaç dakika içinde, insanlar görünüşe göre fiziksel özellikleri, duruş, vücut diline dayalı bir karara ulaşmaktadır (Sampson, 1995: 27). Bu karar aynı zamanda içinde yanlışlar yapma riskini de barındırabilir. Sağduyulu bir yaklaşımla edinilen ilk izlenimler ile kesin hükümler arasında belirli bir süre bırakmak faydalı olacaktır. İnsanları doğru şekilde gözlemlemek zaman gerektirir. Ancak zaman ayırmak yerine, sanki yaşam acele kararların daha çok puan topladığı bir oyunmuş gibi insanlarla ilgili acele ve kritik kararlar verilmektedir. Sonucunda çoğunlukla aceleyle alınmış yanlış kararlar, yaşam oyununda bireye puan kaybettirir (Dimitirus ve Mazzarella, 2001: 21). Farklı ortamlarda binlerce insan gözlemlenerek yapılan araştırmalarda ortalama 4 dakikalık sürede bir ilişkinin devam edip etmeyeceğine karar verildiği bulunmuştur. İnsanlar konuşmanın ilk dört dakikalık “zorunlu” süresinden sonra, bir münasebeti koparmak veya birbirlerine yaklaşmak hakkında daha rahat hissetmektedir (Moller ve Hegedahl, 1994: 152).

- İletişim Sadece Bilgi Alışverişi Değildir.

Kişilerarası iletişim sadece bilgi ilişkisi değildir. Duygu ve düşüncelerin bilgi olarak iletme şekli ve bunların iletmesindeki hareketler iletişimin özünü yapılandırmaktır. Bu, iletişimin dünya çapında olma tarafıdır. Başka bir deyişle, bilgi vermenin yolu, kelimelerin bedendeki tepkileri, iletişimin değerlendirilmesinde ikinci önemli işarettir. İletişimde bilgi ve öğrenme “anlamak” demek değildir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 20).

İletişim sadece içeriğinde taşıdığı bilgiye değil, bireyin sahip olduğu değer yargılarının yarattığı duygulara yoğunlaşmayı da gerektirir. Karşısındakini anlayamayan kişinin çevresine katkıda bulunması çok zordur. İnsanlara karşılık vermek yerine anlamak amacıyla dinlemeye çalıştıkça, ilişki sağlıklı bir yapıya kavuşacaktır. Anlamaya çalışmak dikkate almayı da gerektirir; anlaşılmaya çalışmak cesaret gerektirir. Etkili iletişim ikisi arasındaki denge ve uyumla mümkündür (Covey, 2005: 176).

- İletişim Tekrarlanamaz ve Geri Alınamayacak Bir Süreçtir.

Karşılıklı iletişimde yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimler tekrarlanamaz özelliğe sahiptir. İlk görüşmede oluşan kanaate ilişkin süreci tekrarlamak imkânsızdır (Cooper, 1989: 15). İlk görüşmede oluşan kanaat için ikinci bir şans olmayacağından, iletişimde hazırlıklı olunmalıdır.

- İletişim Kişiyi Karşın Değil Kişiyle Yapılır.

İnsan tek başına hayatta kalmaz ve güçsüzdür (Neumann, 1998: 125). İnsan karmaşık bir canlıdır ve bu karmaşıklık iletişimine de yansımaktadır. İnsan, jest ve mimikler ile gelişmiş refleks, içgüdüleri ve dili de içine alan karmaşık öğrenilmiş davranışlarla iletişim yapan tek canlı olma özelliğine sahiptir (Salmış, 2011: 42). İletişim, daima konuşmacı ile dinleyici arasındaki ekip çalışmasıdır (Cooper, 1989: 14). İletişim farklı bir kişiyle beraber meydana getirilen bir süreçtir. İletişim, bunu yapan kişilerden birinin varlığı ve diğerinin bu eylemi takip etmesi ile sağlanamamaktadır. Alıcı hazır değilse, iletişim yolu engellenir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 20). Kişilerle karşılıklı bir iletişim kurulduğunda veya genel anlamda sosyal bir ortam içerisinde bulunulduğunda, kişinin çevresindekilerle iletişimi ve karşılıklı etkileşimi sürekli devam etmektedir.

- İletişim Süreci Bir Bütündür.

İletişim bir bütün olarak kelime, ses düzeyi ve vücut dilinden oluşmaktadır. Kelimeler, “ne” söylediğimizi, ses düzeyi ve vücut dili, “nasıl” sözle anlattığımızı izah etmektedir. İletişimi yapılandırma, verilen sözcükler aynı kalarak, sözcükler %10, ses %30 ve vücut dili %60 nispetinde bir rol oynamaktadır. İletişimin bütünlüğünü kelime, el, göz gibi soyutlayarak değerlendirmeye çalışmak ve sürecin herhangi bir bölümüne bakmak bizi kandırabilir. Sözlü olmayan iletişim işaretleri veya sözlü iletişimin içeriği birer birer değerlendirilerek sonuçlara ulaşmak yanıltıcı olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1999:

21). Davranışlar gerçekleştiği sırada kişilerce sergilenen tavır, duruş, hareket ve sözler bir bütün olarak dikkate alınmalıdır. Bu sayılan bütünlük sürecin geçmişe dair izlerini de kapsarsa ideal bir iletişim süreci yaşanacaktır (Tayfun, 2011: 39).

- İletişim İyi Bir Dinleyici Olmayı Gerektirir.

Goethe'ye göre, dinlemek bir sanat, konuşmak ise bir zorunluluktur. Günlük yaşamda ortalama olarak, iletişim süreci esas alındığında; etkinliklerin %45'ini dinleme, %30'unu konuşma, %16'sını okuma ve %9'unu yazma oluşturmaktadır (Bıçakçı, 2002: 32).

Marquise de Sevigne bu konuda ilginç bir yaklaşımda bulunmuştur. İnsanların iki göz, iki kulak fakat bir dil ile yaratılmaları, onların konuştuklarından iki kat fazla dinleyip, bakmalarını gerektirdiği içindir (Adair, 2003: 91).

Konuşma hızı ile düşünme ve dinleme hızı karşılaştırıldığında arada ciddi bir farkın olduğu görülecektir. İnsanların normal şartlarda konuşma hızı, dakikada 100 ile 140 kelime arasında bulunmaktadır. Yine insan dakikada yaklaşık 500-600 kelime anlayabilecek bir sinir sistemine sahiptir (Cüceloğlu, 1997: 171), (Carter, 2004: 120). İnsanlar dakikada konuşulan kelime ile anlaşılan kelime arasındaki farktan kaynaklanan zamanı genellikle, farklı alanlara yönelerek doldurmaya çalışırlar. Tam bu noktada etkili dinleme kendisini göstermektedir. İyi dinleyici, bu boş zamanı karşıdaki insana yoğunlaşarak değerlendirmelidir (Tayfun, 2011: 41).

- İletişim Öğrenilebilir.

İletişim doğal bir yetenek değildir. Daha sonra elde edilebilir ve öğrenilebilir bir özelliği vardır (Nachez-Guilane, 2003: 10). İletişim becerisi zaman içerisinde bireyin beklenti ve çabaları doğrultusunda şekillenen süreç olarak dikkate alınmalıdır. Kendiyle ve diğer bireylerle mutlu, başarılı ve barışık yaşamın kilidi yapıcı ve olumlu iletişim becerisidir. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu öğrenmeden geçer (Tayfun, 2011: 45). Öğrenmeyi başarabilmenin yolu ise; hazırlık, çalışma, kişisel ve performans aşamalarından oluşan süreci tamamlama gayret ve isteğiyle ilgilidir (James, 1999: 116).

- İletişim İçin Kişiler Birbirlerinin Duygu ve Düşüncelerini Doğru olarak Anlamalıdır.

Sadece diğerk kişinin duygularını ya da düşüncelerini anlamak etkili iletişim için yeterli değildir (Dökmen, 2005: 136). Empati, sempati değildir (Covey, 1997: 256). Empatik olmayan bir insan sempatikte değildir (Koç, 2004: 63). İnsan ilişkilerinde empati, sempatiden çok daha önemli bir ögedir. İnsanın karşısındakini anlama çabasını belirlediğinden, bireyi en az sempati kadar güzelleştiren ve olgunlaştıran bir yetenektir. Çünkü insanlar, kendilerini anlayan ya da en azından anlamaya çalışan insanları diğerklerinden daha çok severler (Kongar, 2002: 69).

Karşısındakini anlama gayreti, “senin yerinde olsaydım,...şöyle davranırdım” tarzında bir söylem değildir (Koç, 2004: 60).

Sonuç olarak, kişinin kendisini tamamen karşısındakinin yerine koyarak davranması, empatik olmaktan uzaktır fakat sempatik bir yaklaşım olarak karşılanabilir. Önemli olan karşısındakinin ne düşündüğünü ve hissettiğini dikkate alarak kendi özel yaklaşımını iletişime yansıtabilmektir.

- İletişimde Mesaj Anlamlarda Değil İnsanlardadır.

İletişim, bir kişiden diğerkine anlamların iletilmesidir (Aktaran; Tutar vd., 2014: 17). Anlam, insanların dıştan gelen bir uyarıcıya verdikleri içsel tepkilerdir. Sözcüklerin tek başına bir anlamı yoktur, onlara anlam katan insanlardır (Aktaran; Odabaşı ve Oyman, 2003: 21-22). Anlam kavramı, bir toplumun ortak hafızası şeklinde de tanımlanabilir (Gökçe, 2006: 14). İletişimde mesaj iletilir, anlam iletilemez. Anlam ise mesajın içinde değil, mesajı kullananlarda gizlidir. Anlam, toplumsallaşma süreci sonunda öğrenilir (Tayfun, 2011: 51).

#### **1.1.4. İletişimin Fonksiyonları**

Mesaj, haber, düşünce ve bilgi paylaşımını iletişim olarak görmek iletişime dar açıdan bakmaktır. İletişim aynı zamanda sosyal sistem içinde bazı fonksiyonları yerine getirir (Akgöz ve Sezgin, 2009:8). İletişimin işlevleri konusu üzerinde kaynaklarda genellikle uzlaşmıştır. Buna göre; toplumsallaştırma, güdüleme, bilgilendirme, tartışma ortamı hazırlama, bütünleştirme, denetleme, yönlendirme, toplumsal ilişki kurma, eğitim, kültür, eğlence, kültürel kimlik oluşturma, karar vermeyi kolaylaştırma, değerleri aktarım, yaygınlaştırma, sorun çözüp kaygı azaltma, uyarma, gerekli rolleri üstlenme, iletişimin temel fonksiyonları olarak sayılabilir (Usluata, 1994: 24-26, 67-69; Zıllıoğlu, 1992: 56-61; Kaya, 1985: 15-16).

İletişimin bu temel fonksiyonları örgütsel, bireysel ve toplumsal açıdan incelenebilir. İletişimin örgütsel, bireysel ve toplumsal fonksiyonlarını aşağıdaki gibi belirleyebiliriz:

- Örgütsel açıdan iletişim;

Örgütsel iletişim; bilgilendirme, toplumsallaştırma, güdüleme, eğitim ve tartışmada ortak ilgi alanlarını bulmak gibi fonksiyonlara sahiptir (Tutar vd., 2014: 91). Örgütsel iletişim; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretici iletişim kurma ve birleştirme gibi işlevlere sahiptir (Gürgen, 1997: 25-28).

- Bireysel açıdan iletişim;

İletişim bireyler arasında etkileşime neden olur. İletişim düşünce, duygu, tepki ve deneyimlerin paylaşımını sağlar. İletişim kişinin, bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek, onda bir davranış değişikliği oluşmasına sebep olur (Tutar vd., 2014: 91).

- Toplumsal açıdan iletişim;

Birey benliğini ait olduğu toplumsal yapılarla özdeşleştirerek var olur. Toplumsal ortamlarda sürdürdüğü iletişim etkinlikleriyle varlığını kendine ve diğer bireylere kabul ettirir (Bıçakçı, 2002: 14). İletişimin, sosyal bir işlevi de vardır. İnsanlar ve kuruluşlar arasında bilgi paylaşımını ve değişimini sağlamaktadır. Toplumun en doğal hakkı haber alma, bilgi verme fonksiyonu, iletişim ve kitle iletişim araçları ile yapılmaktadır. İletişim, bilgi verme dışında, duygu ve düşünceleri beyan etme, eğitime ve öğretme işi, meseleleri çözüme kavuşturma ve endişeleri asgariye indirmek, bireysel ve dolayısıyla sosyal gelişme sağlamak, ödüllendirmek, sosyal statü edindirmek vb. birçok fonksiyonu gerçekleştirmektedir. İletişim bugün, uluslararası alanda haberleşmenin gücünü dünyaya ulaştırın ve bilgilendiren bir fonksiyona sahiptir (Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP, 2011: 10).

**Tablo 1.** İletişimin ferdi ve sosyal işlevleri

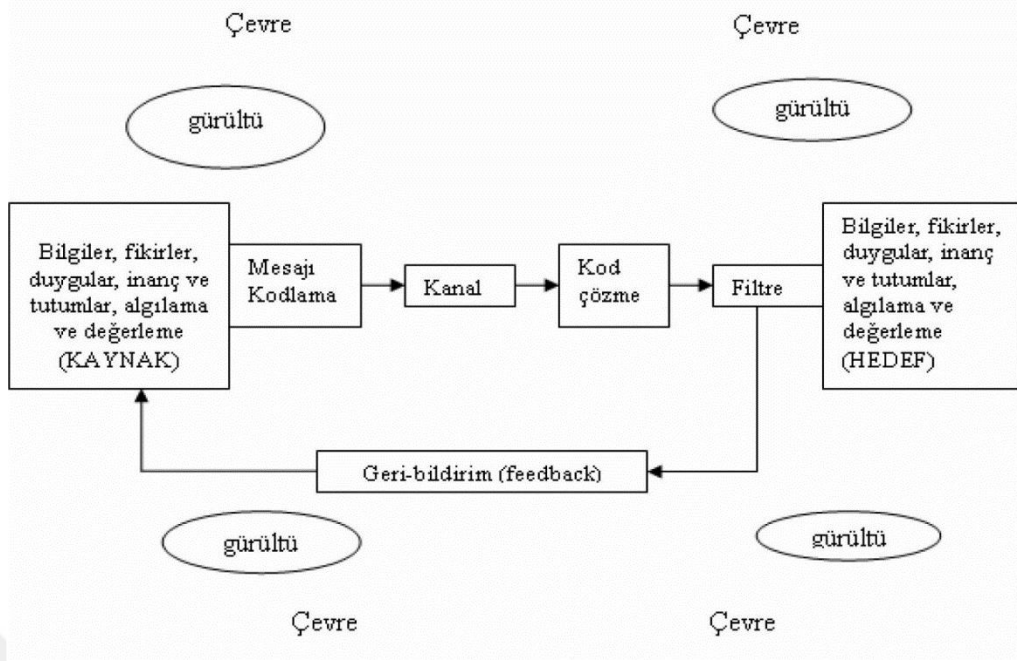
Ferdi İşlevler	Sosyal İşlevler
Bilgi toplanıp, dağıtılmaktadır.	Toplumunu bilgilendirmektedir.
Duygular ve düşünceler paylaşılmaktadır. Karar destek sistemi sağlamaktadır.	Öğrenme sürecini desteklemektedir. Kültürel yakınlık sağlamaktadır.
Sosyal statü vermektedir. Fert kendini gerçekleştirilmektedir.	Kültürel transfer sağlamaktadır. Sosyal yaklaşmayı sağlamaktadır.
Temsil etme yeteneği vermektedir. Sosyalleşme sürecine katkıda bulunmaktadır.	Toplumunu isteklendirmektedir. Topluma izleyeceği yolu göstermektedir.

Kaynak: İletişimin bireysel ve toplumsal fonksiyonları (Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP, 2011: 10)

### 1.1.5. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişim dinamik bir olgudur (Tutar vd., 2003: 215). İletişim, insanlar, toplumlar arası ya da bireyler ve toplum arasındaki bir süreçtir ve bu süreç, yani iletişim, canlı varlıkların birbirini tanıdıkları zaman başlar. Bu tanıma sürecinde, canlı varlıkların birbirlerini tanımaları iletişime başlamak için yeterli olduğundan iletişim yapmak için bazı sinyaller göndermek veya konuşmak gerekli değildir (Açıl, 2005: 173). Algılanabilen her şey, bir iletişim sürecini başlatır. Aynı uyarıyı algılayan iki veya daha fazla kişinin birbirleri ile kuracakları ilişki aynı zamanda toplumsal bir etkileşime dönüştüğünde büyük ölçüde iletişim süreci olarak işlemeye başlar (Karatepe, 2005: 51).

İletişimin bir süreç olduğunu anlamak için iletişim sürecinin unsurları ve işleyişini bilmek gerekmektedir (Gürgen, 1997: 13). İletişim, az sayıda adım icap ettiren bir süreçtir. Süreç, gönderenin fikirleri, hisleri veya yargıları kodlaması ve onları hedefe göndermesiyle başlamaktadır (Aldag ve Stearns, 1987: 477). İletişim işlemi üç temel öğeden oluşur. Bunlar: İletiyi herhangi bir kanal aracılığıyla gönderen veya kaynak, gönderilen ileti ve gönderilen iletiyi alan hedef veya alıcıdır. Bu öğelerden biri eksikse, iletişim kurulamamaktadır (Tutar vd., 2014: 20).



**Şekil 1.** Temel İletişim Süreci (Tutar vd., 2014: 21).

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi, iletişim süreci yedi ögeden oluşmaktadır (Tutar vd., 2014: 21). Bu ögeler sırasıyla:

1. Gönderici (kaynak),
2. Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi (kod),
3. Mesaj,
4. Kanal (iletişim aracı),
5. Alıcı veya hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf),
6. Geri bildirim,
7. Gürültü (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler) dür.

### 1. Gönderici (kaynak)

Şekle göre, göndericinin bir iletiyi açıkça kodlamak suretiyle alıcıya göndermesi ile iletişim süreci ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 1998: 291). İletişim sürecinin başlatan durumundaki kaynak, algılama, seçme, düşünme ve yorumlama süreçlerinde oluşturduğu anlamlı mesajları sembollerle gönderen kişi veya kişilerdir. Konuşan, yazan, çizen ya da yüz ve vücut hareketlerinde sosyal iletişim ve kütüphaneye sahip birey ya da gazete, radyo, televizyon, resmi bir organizasyon gibi örgütlerde kaynak olabilmektedir (Zıllıoğlu, 1992: 72).

Başka bir ifadeyle, tek bir kişi, takım veya kuruluş kaynak olabilmektedir. Kaynakta kişisel veya kurumsal bir yapı vardır. Kaynak, hangi mesajın, hangi kanalla, hangi araçla, hangi alıcıya gönderilecek olmasına karar verendir. Hedefin yanıtına göre, kaynak kendi maksadının karşısındakinin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol edebilmektedir (Gökçe, 1998:143). İletişim sürecinin başarısında kaynak büyük önem üstlenmektedir. Çünkü kaynak pozisyonundaki kişi veya grubun, bilgisi, deneyimi, fiziksel durumu gibi nedenlerden dolayı alıcılar güven alamıyorsa, iletişim sürecini başarmak çok güçtür. Bu nedenle kaynak konumundaki kişi bir konu ile ilgili bir ileti göndermeden önce, alıcı ya da alıcıları tanımak ve ona göre hazırlık yapmak durumundadır (Fidan, 2009: 36). Etkin bir iletişim için kaynak durumunda olan kişi veya aracın bir takım özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akgöz ve Sezgin, 2009: 16-18), (Tutar vd., 2014: 22-24): Kaynak; bilgili ve güvenilir olmalıdır, mesajı etkin kodlama yapabilmeli, tanınmalı ve belli bir saygınlığa sahip olmalıdır, düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır.

## **2. Kodlama**

Kodlama, bilginin, düşüncenin ve duyguların iletmeye müsait hazır bir iletiye dönüştürülmesidir. Kodlama, kolay el hareketlerinden anlaşılması güç olan bir matematiksel formüle kadar geniş bir sahayı kapsayabilmektedir. Sembollerin manaya dönüşümü kodlamadır (Tutar vd., 2014: 28). Mesajı yorumlayarak, anlamlı algılama işlemine kod açma denilmektedir. Kodlama gönderici tarafından, kod açma alıcı aracılığıyla yapılmaktadır (Tutar vd., 2014: 29).

## **3. Mesaj**

Mesaj (ileti) iletme uygun bir bilgi, düşünce veya duygu biçimidir. Mesaj (ileti), kaynağın, duygu, düşünce, fikir ve davranış gibi alıcıya iletmek istediği öğelerin kodlanmış durumudur (Yüksel, 2003: 71). İleti, bir şeyi iletmek isteyen kaynak tarafından meydana getirilen sözel/görsel/işitsel fiziksel mahsuldür ve muhteva olarak anlam, yapı olarak semboller ve kodlardan oluşmaktadır. Mana iletişimin aracı, semboller ve kodlar ise mananın fiziksel alt yapı gereçleridir (Zıllıoğlu, 1992: 73-87). Mesajların taşınması gereken genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1983: 287): Mesaj; anlaşılır ve açık olmalıdır, doğru zamanda iletilmelidir, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır, uygun kanalı izlemelidir.

#### 4. Kanal (iletişim aracı)

İletişim kanalı, iletinin kaynaktan alıcıya ve alıcıdan gelen geri bildirim kaynağa ulaşmasını sağlayan bir ortamdır. İletişimdeki zaman ve yer engellerini kanal aracılığıyla aşmak mümkündür. Kanal bir manada, mesajların iletildiği, taşınmasının yapıldığı vasıtalarlardır. Bu vasıtalar, fiziksel (ses, hava vb.), teknik (telefon, telgraf) ya da sosyal (okul, tv vb.) olabilmektedir (Usluata, 1994: 20). Kaynak ve alıcı arasındaki bağlantı kanaldır. İnsanın iletişim kanalları beş duyusudur. İletişim kanalları, resmi ve gayri resmi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Resmi iletişim kanalları yöneticilerce planlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki değişimler, iletişim kanallarının yapısı ve etkinliğinin mühim miktarda artmasına sebep olmuştur (Tutar vd., 2014: 30-31).

#### 5. Alıcı veya Hedef

Hedef/alıcı; “göndericiden gelen mesajları bazı biyolojik ve psikososyal süreçlerden alarak bir anlam veren ve sözlü ya da sözsüz tepki veren bireyler ya da gruplar” olarak tanımlanmaktadır (Zıllıoğlu, 2003: 98). Alıcı, iletinin eriştiği birey veya kitle olarak adlandırılır. Daha geniş bir şekilde tanımlanırsa, alıcı (hedef), tek bir kişi, belirli bir grup ya da belirsiz topluluklardan, dinleme, okuma, bakma, izleme, internette sörf yapandır (Akgöz ve Sezgin, 2009: 21-22). Alıcı üzerinde etkin bir iletişim için bulunması gereken özelliklerin listesi aşağıda verilmiştir (Erdoğan, 1983: 288): Alıcı mesajı algılayabilmeli, bilgili olmalı ve geribildirim sistemine sahip olmalıdır, seçici değil, bulunduğu düzene uymalı ve kaynak olma yeteneğine sahip olmalıdır.

#### 6. Geri Bildirim

Geribildirim iletişime süreç olma özelliğini sağlayan önemli bir ögedir. İletişim modelleri tek yönlü iletişimden geri bildirimli iletişimine doğru değişim göstermektedir. Geri-bildirim; göndericiden gönderilen iletinin manasının alıcı tarafından idrak edilip edilmediği, idrak edilmiş ise reaksiyonunun nasıl olduğunu anlatan bir süreçtir. Yani geri-bildirim, alıcının mesajlara verdiği reaksiyon sürecidir (Gökçe, 1993: 61). Geribildirim iletişim sürecinin amaç ve verimliliği bakımından çok fazla fonksiyonel gözükmektedir. Geri-bildirim sayesinde, gönderici mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmektedir (Tutar vd., 2014: 36). Geribildirim üç şekilde verilebilir: pozitif, negatif ve tepkisiz. Olumlu bir geribildirim, mesajı iletene mutlu yapan geri bildirimdir. Bir söylev

sırasındaki alkışlar olumlu geri-bildirimde örnek olarak verilebilir. Olumsuz geri-bildirimler de tepkisiz kalmaktan daha iyidir (Mısırlı, 2007: 6). Sıkıntı dolu bakışlar, itiraz dolu bağırtılar olumsuz geri-bildirim örnekleridir. Kaynak tarafından gönderilen mesajlara karşı duyarsız olmak, kaynağa karşı duyarsız olmak ve kaynağa tepki vermemek durumları da aynı zamanda bir geri bildirimdir ve kaynak tarafından istenilmeyen bir vaziyettir (Cüceloğlu, 2004: 50). İletişimin asıl amacı hedefte davranış değişikliği sağlamak olduğu için, etkin iletişim ileri bildirim (beslemeyi) de içermelidir. İleri bildirim, bir kaynağın alıcılarla iletişime geçmeden önce alıcılar ve muhtemel reaksiyonları hakkında topladığı bilgilerdir (Tutar vd., 2014: 38).

## 7. Gürültü

Yukarıda listelenen iletişim unsurlarına ara sıra gürültü adlı unsur da eklenebilmektedir. Göndericinin isteği dışında, gönderici ile alıcı arasındaki iletişime eklenen her şey gürültü kavramına dâhil olmaktadır (Fiske, 1996: 24). İletişim sürecine zarar veren, gecikmelere sebep olan, bazen de süreci kesen bir unsur olarak gürültünün istemsiz özelliği göze çarpmaktadır. İletişimde üç tür gürültüden söz edilmektedir. Bunlar (Akgöz ve Sezgin, 2009: 27):

- **Çevre koşulları menşeli gürültü:** İletişimde ilgiyi dağıtabilecek ani bir ses duyulması örnek olarak verilebilir.
- **Kanal menşeli gürültü:** Ses düzeninde hata olması örnektir.
- **Semantik gürültü:** Konuşurken sözcüklerin yanlış telaffuz edilmesi örnek olarak verilebilir.

Bu gürültü çeşitlerinin dışında birde doğuştan ya da sonradan oluşan işitme, görme ve zihinsel sorunlar vb. fizyo-nörolojik ile şiddetli heyecan, sevinç, korku vb. psikolojik gürültüler vardır.

İletişim süreci ile ilgili olarak vurgulanması gereken en önemli nokta, süreci belirleyen birçok faktörün yer aldığı gerçeğidir. Biyolojik, psikolojik, sosyo-psikolojik ve kültürel faktörler kaynak, alıcı ve mesaj arasındaki ilişkileri belirlemektedir (Zıllıoğlu, 1992: 73). Göndericinin güvenilen olup olmadığı, itibarı, beğenilip beğenilmediği, kurum veya bir toplum içindeki durumu, tanınırlığı; mesajın kalitesi, duygusal içeriği, alıcının düşüncelerine karşıtlık oranı; kanalın doğası, gücü, enstrümanın işlevi ve alıcının mesajı almaya hazır olup olmadığı, eğitim-kültür seviyesi, vb. faktörler iletişim sürecini belirleyen faktörlerdir (Kağıtçıbaşı, 1988: 163-197).

Sonuç olarak, yaşam gibi iletişimin kendisi de bir süreçtir. Temel iletişim sürecindeki öğeler; Kaynak, kod, mesaj, kanal, hedef, geri besleme ve gürültüdür. İletişim süreci, kaynak tarafından kanal aracılığıyla alıcıya mesajın iletilmesi, alıcının da çevre ve çevre gürültüsünden iletilen mesajı soyutlaması, kendi değer ve bilgi sistemleri ile yeni kodlar açması ve yeni kodlar ile kaynağa geri bildirim sağlaması ile tamamlanır. İletişim tam olarak, mesaja gönderici ile alıcının aynı anlamı vermesi ile oluşmaktadır.

### 1.1.6. İletişim Türleri

İletişim farklı kriterlere göre kategorize edilebilir. İletişimde yararlanılan kod, araçlar, sosyal ilişkiler sistemi, grup ilişkileri, çalışma açısı, zaman ve mekân boyutu, yapısal durum vb. şekilde kriterlere göre iletişimi sınıflandırmak mümkündür. İletişim, en genel kapsamıyla incelendiğinde, Tablo 2’de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

**Tablo 2.** İletişim Çeşitleri (Akgöz ve Sezgin, 2009: 27-28), (Tutar vd., 2014: 45).

İLETİŞİM					
İşleyiş Açısından	Zaman ve Mekân Boyutunda	Toplumsal İlişkilere Göre	Kullanılan Kodlara Göre	Grup İlişkilerinin Yapısına Göre	Kullanılan Kanallara ve Araçlara Göre
Tek yönlü iletişim	Yüz yüze iletişim	Kişi içi iletişim	Sözlü iletişim	Biçimsel / dikey iletişim	Görsel iletişim
Çift yönlü iletişim	Uzaktan iletişim	Kişiler arası iletişim	Sözsüz iletişim	Biçimsel olmayan /yatay iletişim	İşitsel iletişim
		Örgütsel iletişim	Yazılı iletişim		Dokunma ile iletişim
		Grup iletişimi	Elektronik iletişim		Telekomünikasyon
		Toplumsal iletişim			Kitle iletişimi

İletişim çeşitlerinin bu denli geniş bir yelpazede var olması kavramın insan hayatında ne denli kapsamlı yer tuttuğunun göstergesidir. İletişim çeşitleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Bu araştırmada, araştırmanın kapsamı

doğrultusunda, iletişimin yalnızca tek yönlü ve çift yönlü iletişim, kişiler arası ve örgütsel iletişim, sözlü, sözsüz, yazılı ve elektronik iletişim çeşitleri üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.6.1. Tek Yönlü İletişim**

İletişimin, iletinin göndericiden alıcıya, alıcının etkili geribildirim olmadan yapılan türüne, tek yönlü iletişim denilmektedir. Tek yönlü iletişim daha çok kaynak bir, alıcı bir veya daha fazla kişi olabildiği durumlarda gerçekleşir. Tek yönlü iletişimin başka bir tarafı, tek yönlü iletişimde kaynak mesaj gönderdiğinde, alıcıdan geri bildirim alması gerekmemesidir (Mısırlı, 2007: 10).

Tek yönlü iletişim (Akgöz ve Sezgin, 2009: 28);

- Daha çok nesnel bilgilerin, bilimsel verilerin vb. alıcılara ulaştırılmasında kullanılır.
- Örgütsel iletişimde kullanılan bir yöntemdir.
- Kişiler arası iletişimde kullanılmamaktadır.
- İletişimden çok bilgi akışı sağlamaya yöneliktir.
- Yasa, yönetmelik, kural vb. hususların alıcılara duyurulmasında kullanılır.

Bu bilgiler doğrultusunda tek yönlü iletişimin mesajın direkt olarak kaynatan alıcıya geri bildirimsiz olarak gönderildiği iletişim türü olduğu ve tek yönlü iletişimin kaynak tek alıcı birden fazla olabildiği durumlarda gerçekleşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.1.6.2. Çift Yönlü İletişim**

Kaynağın iletisine, alıcıdan geri bildirim aldığı anda oluşan iletişimin türüne çift yönlü iletişim denilmektedir. Kaynak ve alıcılar çift yönlü iletişimde karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Bilgiler bazen iletişime dönüşmekte, bazen de dönüşmemektedir. Örneğin, bir evin penceresinde asılı “kiralıktır” duyurusu sadece okuyarak geçilmesi halinde, sadece uyarıcı kişi için bilgi verilmiş olunur, ancak ev sahibiyle bu kiralık ev hakkında telefonla ya da yüz yüze konuşulması halinde iletişim ortaya çıkmaktadır (Kaya, 1991: 356).

Tek yönlü ile iki yönlü iletişim aralarında bazı ayrımlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdadır (Tutar ve ark., 2003: 215):

- Tek yönlü iletişim daha çabuk ilerlerken çift yönlü iletişim daha yavaş ilerler.
- Tek yönlü iletişimde iletişimin doğruluğundan her zaman emin olunamaz. Çift yönlü iletişimde daha doğru iletişim kurulur.

- Tek yönlü iletişimde alıcı her zaman kendinden emin değildir. Çift yönlü iletişimde alıcı kendinden emindir. Ve güven duygusu içindedir.
- Tek yönlü iletişimde alıcı mesajı her zaman doğru yargılayamaz. Çift yönlü iletişimde alıcı mesajı daha doğru yargılama imkânına sahiptir.
- Tek yönlü iletişim gürültü ve diğer dış faktörlerden uzaktır. Çift yönlü iletişim gürültü ve diğer dış faktörlerin etkisi altındadır.
- Tek yönlü iletişim çok fazla demokratik bir iletişim biçimi değildir. Çift yönlü iletişim daha demokratik bir iletişim biçimidir.

Açıklamalarda da görüldüğü üzere, çift yönlü iletişim teknik olarak daha etkilidir, ancak tek yönlü iletişim, tek başına kullanıldığında genellikle etkisiz ve yetersizdir (Tutar ve ark., 2003: 215).

Yukarıda açıklanan bilgiler doğrultusunda; çift yönlü iletişimde göndericinin mesajına alıcıdan geribildirim gelmektedir. Tek yönlü iletişim ise daha çok bir bilgi aktarımı olarak kalmaktadır ve tek yönlü iletişim ile çift yönlü iletişim karşılaştırıldığında çift yönlü iletişimin tek yönlü iletişimden daha etkili olduğu görülmektedir.

### **1.1.6.3. Kişilerarası İletişim**

Kişilerarası iletişim genellikle en az iki kişi arasında anlam paylaşımı işlemi olarak tanımlanır. Kişilerarası iletişim, göndericisi ve alıcısı insanlardan meydana gelen iletişimdir. Birbirleriyle iletişim kuran kişiler, bilgi semboller meydana getirerek, aktararak ve yorumlayarak iletişim sürecine devam etmektedir. Değişik bir tanıma göre “başkalarını tanıma ve ulaşılan yargılara göre davranma sanatı” şeklinde anlatılmaktadır. Konuşma, insanlar arasında en yaygın iletişim aracı olarak kabul edilir. Ancak, konuşma, kahkahalar, jestler, mimikler, fiziksel ifadeler, sessizlik, diğer önemli iletişim araçları olarak sayılmaktadır (Özodaşık, 2012: 28).

Kişilerarası iletişim sosyal bir varlık niteliğindeki insanların başkalarıyla kurdukları bir iletişim çeşididir. Yüz yüze iletişim olarak da adlandırılır. Yüz yüze iletişim iki kişi arasındaki bilgi alışverişidir. Bilgi alışverişinin hızlı bir şekilde yapılması, vücut sinyalleri ve baş hareketlerinin kullanılabilir olması, kısa, açık ve ciddi olması, kullanılmaması halinde ciddi ve zarar verici sonuçlara yol açabilmesi, yüz yüze iletişimin en önemli özellikleridir (Hallowell, 1999: 60).

Sosyal medyanın kullanılmasıyla, insanların iletişim stilleri yeni bir nitelik kazanmıştır. Sosyal medya ağları ile insanların alakaları, dikkatleri değişmiştir. Bireyler

bir gruba ait olma duygusu ve boş zamanlarını değerlendirmek ihtiyaçlarını bu ortamlarda gidermeye başlamışlardır. Günlük hayatta, teknolojik araçlarla yapılan iletişim, yeni bir eğlence/hoşlanma ortamı yaratırken, yüz yüze iletişimin yerini alamamıştır. Ancak, vücutsuz yeni kimlikler sanal topluluklar haline gelmekte ve gerçek hayattaki topluluklardan farklılık arz etmektedir. Bu yönden bakıldığında, insanlar arası iletişim yeniden değerlendirilebilir (Güçdemir, 2012: 68).

Kişilerarası iletişimle ilgili şu genellemeler yapılabilir (Kaya, 2012: 5):

- En az iki insanla yapılmaktadır.
- Tek yönlü iletişim yapılmamaktadır.
- Bir süreç niteliğindedir.
- Bilginin, duygunun, düşüncenin, yaşantının onaylanmasıdır.
- Psikolojik ve de sosyal/kültürel bir vakiadır.

#### **1.1.6.4. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, organizasyon içi günlük faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve organizasyon hedeflerini yapmak üzere iç ortam ve örgütle dış çevre arasındaki fikir ve malumat münasebetidir. Örgütsel iletişim, hem kendi içerisinde hem de dışarıya yönelik iki şekilde gerçekleşir (Şimsek vd., 2001: 123).

İşletmeler yöneticilerin iş yapma ve kontrol vasıtasıdır. Yönetici, başkalarının çalışmasını sağlayarak amaçlarına ulaşmaya çalışan kimsedir. Bu nedenle, yöneticinin başarısı ve teşkilatın performansı açısından, örgütsel iletişim vazgeçilmesi mümkün olmayan bir ögedir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 47). İşletmenin iç ve dış çevresi ile gerçekleştirdiği resmi iletişim, örgütsel iletişim olarak tanımlanmaktadır. Resmi olarak yapılan iletişimdir. Organizasyon üyelerinin işletmenin dış çevresiyle yapmış olduğu resmi olmayan iletişim, örgütsel iletişim olarak onaylanmamaktadır. Yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine sarf etmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008: 135).

Örgütsel iletişim; bir kuruluşun çeşitli bölümleri ile personeli arasında bilgi, veri, algı, anlayış ve yaklaşım aktarımında kullanılan her türlü yöntem, araç, gereç, yöntem ve teknikleri ve bu aktarımdaki çeşitli sistemler (kanallar) ile yazılı, sözlü ve sözel olmayan iletileri içerir (Koçel, 2003: 530).

Örgütsel iletişim, organizasyonların kendi sistemleri aracılığıyla kazandıkları örgütsel etkinliği ve üretkenliği etkileyebilecek mühim bir yetenektir. Bu yeteneğin

hızlandırılması ve güç kazandırılması, kuruluşun amaçlarına ulaşması açısından çok değerlidir (Babacan ve Erdoğan, 2008: 253).

Örgütsel İletişimin temel fonksiyonları; Bilgi sağlamak, ikna etmek ve etkilemek, birleştirmek ve eşgüdüm sağlamak, emir vermek, eğitmek ve birleştirmektir (Akgöz ve Sezgin, 2009: 145-146).

Bu tanımlardan hareketle, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir araya gelen kişilerin kurmuş oldukları örgütlerin hem örgüt içi hem de örgüt çevresiyle gerçekleştirmiş olduğu iletişim sürecine örgütsel iletişim denilebilir.

#### **1.1.6.5. Sözlü İletişim**

Sözlü iletişim aynı zamanda konuşma dili olarak isimlendirilebilmektedir. Sözlü iletişim, yüz yüze mülakatlar, sözlü bilgilendirmeler, halka seslenmeler, toplantılarda konuşma, şifahi sunumlar, eğitim kursları, konferanslar, telefon görüşmeleri, resmi görüşmeler ve uyum programları gibi çeşitli şekillerde kurulabilmektedir (Schneider vd., 1975: 9). İnsanlar arasında sözsüz iletişim ile başlayan ilişki ya konuşmayla devam ettirilmekte ya da iletişimin bozulması kopması ile bitmektedir. İnsan, acısını, kederini, neşesini, coşkusunu tüm hislerini, karşısında bulunan kişiye aktarmaktadır. Geçmişini, şimdiki hali ve geleceğini, kişiliğini ortaya koymaktadır. Dünya görüşünü, düşüncelerini, duyurmaktadır (Köknel, 1997: 414). Dil sözlü iletişimin en önemli unsurudur, bu nedenle açık ve anlaşılır bir şekilde konuşulmalıdır ve konunun vaziyetine uygun olarak pratikler yapılmalıdır.

Sözlü iletişimin en belirgin özelliği, karşılıklı bir konumda iletişim kuran birimleri bir araya getirmesidir ve genellikle iki farklı iletişim görüşmesi modu vardır. İlki yüz yüze iletişim, aynı alanı paylaşan gönderici ve alıcı birimlere özel iletişim türüdür. Teknolojik araçlar ile yapılan iletişim ikincisidir. Bu tür araçların en fazla bilineni telefon olmaktadır (Bıçakçı, 1998: 151).

Sözlü iletişim iki alt sınıfa ayrılır: Bunlar "Dil ve dil-ötesi"dir. İnsanların birbirleriyle ve hatta mektuplarla konuşmaları "dille iletişim" olarak kabul edilebilmektedir. Dil iletişimindeki insanlar birbirlerine ürettikleri bilgileri iletmede ve anlam kazandırmaktadır. Dil-ötesi iletişim, ses kalitesi ile alakalıdır. Ses tonu ve ses hızı, sertlik, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraksamalar vb. özellikler dil-ötesi iletişim olarak kabul edilir. Dil iletişiminde insanların "ne dedikleri" ve dil ötesi iletişiminde ise "nasıl söyledikleri" önemlidir (Tutar ve ark., 2014: 46). Araştırmalar gösteriyor ki

insanlar günlük hayatta karşılıklı olarak bir diğ erinin ne söylediğ inden ziyade nasıl söylediğ ine dikkat etmektedir (Dökmen, 2005: 363).

Ses insanın tutumunu, iç dünyasını ve duygularını yansıtır. Ses hacmi, tonlama, ses perdesi, hız, kalite, stil ve lehçe sesli anlatımın öğeleridir. Bu öğelerin etkin bir iletişim için başarılı şekilde kullanılması gerekir. Sözlü iletişimin etkinliğ i açısından ses önemlidir (Tutar ve ark., 2014: 46). İnsanların karşılıklı iletişiminde, birbirlerine söyledikleri sözlerinin kapsamından daha çok ses tonlarının canlılığı ilgi çekiyorsa, dil-ötesi unsurlar da anlamsal unsurlar kadar iletişimde etkili demektir. Kişinin halini, hatırını yüksek sesle soran birisi, daha sonrasında kısık sesle "Akşama bize buyur" derse, bunun anlamı, "Gelmeni pek istemiyorum" dur. Kısık sesle hızlıca söylenen çağırılmalara "yarım ağızla yapıldı" denilmektedir. Bu tür davetlerin içtenlikle mi, yoksa yarım ağızla mı yapıldığı, bu iş için önemli kriterlerden biri olan, dil-ötesi unsuru kriterine başvurularak anlaşılmaya çalışılmaktadır (Zıllıoğ lu, 1996: 303). Sözlü iletişim biçimlerinde, dil ve dil ötesi anlamlar ile mimik ve jestler, kişiden kişiye ve kültürden kültüre değ iş iklik gösterir. Dolayısıyla, sözlü iletişim biçimsel olmayan ve en yaygın kullanılan bir iletişim biçimidir (Tutar ve ark., 2014: 48).

Sonuçta insanlar arasında başlayan sözsüz iletişim ya sözlerle devam etmekte ya da sona ermektedir. Sözlü iletişim, gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türlüşüdür. İletişimin en önemli öğesi dil olmakla birlikte, sözlü iletişim kendi içinde dil ve dil ötesi olmak üzere iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Kişinin sözleri kadar, ses tonu, sesindeki canlılık ve coşku gibi öğeler de dil ötesi öğeler olarak, sözlü iletişimde çok büyük önem taşımaktadır. Sözlü iletişim, iletişimin en yaygın biçimidir.

#### **1.1.6.6. Sözsüz İletişim**

Kişilerin çeşitli iç ve dış uyaranlara karşı dil ve kelimeyle anlatamadıkları haller karşısında, bazı vücut hareketleri yaparak verdikleri yanıt şekline sözsüz iletişim denilmektedir (Hellriegel ve ark.,1989: 510). Sözsüz iletişim, hiçbir laf veya kelime icap ettirmeyen mimikler, göz teması ve iyi davranışlar gibi faktörler kullanılarak kurulmaktadır (Tutar ve ark., 2014: 52). Araştırmalara göre, insanlar 750 kelime ile düşünmekte, 150 kelimeyle konuşmaktadır. Vasat bir iletişimde kelimelerin önemi %10, sesin tonunun ehemmiyeti %30, vücut dilinin önemi %60'dır (Cooper, 1989: 21).

Günlük hayatta, başvuru olan, ortaya konulan semboller, kodlar içinde sözsüz olanlar anlam oluşturma ve paylaşımında genellikle farkındalık olmadan, istek ve irade

dışında ve devamlı olarak kullanılır (Zıllıoğlu, 1996: 303). Sözlü iletişimde konuşma unsuru en önemli iken, sözsüz iletişimde de yüz ifadeleri, göz hareketleri, duruş, giyim ve sesin özelliklerini kapsayan vücut dili unsuru önemlidir (Usluata, 1995: 110).

Sözsüz iletişimin kişiler arası iletişimde önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu işlevler iki ana gruba ayrılmaktadır. Sözsüz iletişim aracılığıyla bir kısım manaların iletebiliyor olması, bunlardan birincisidir. Kafanın sallanması bir fikrin onaylandığı, dostun elinin tutulması onu sevdiğimiz anlamına gelmektedir. Sözlü iletişimin desteklenmesi ve akıcılığının gelişmesine yardım edilmesi ise ikinci unsurdur. Konuşan kişinin yüzünü ve bedenini kullanmak suretiyle sözlü anlatımı desteklemesi, dinleyen kişinin ise, sunduğu yüz ve beden ifadeleri ile konuşana geri bildirimde bulunması ve bu arada söylemde bulunan kişinin, karşısındakinin söylemlerini anlayıp anlamadığını veya sıkılıp sıkılmadığını tutumlarına bakarak tahmin etmeye çalışması ikinci unsura örnek verilebilir (Dökmen, 2005: 363).

Sözsüz iletişim küçük yaşlardan itibaren başlar. Yaş ilerledikçe daha da anlam kazanır ve hayatımızda yer eder ve kültüre göre biçimlenir. Sözsüz iletişimde doğal olmak önemli bir unsurdur. İzlenim dünyada tekrarlanamayacak olan tek şeydir. İnsanlar üzerinde ortaya çıkarttığımız ilk izlenim 30 saniyelik zaman içerisinde gerçekleştiğine göre, bu durum sözsüz iletişimi izlenimin içindeki değerini oldukça artırmaktadır (Akgöz ve Sezgin, 2009: 56-57).

Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerindendir ve yüzdeki anlamları, duruşu, göz hareketlerini, sesin özelliklerini, giyim-kuşamı içermektedir. Sözsüz iletişim beden dilinin ortak ifadesidir (Tutar ve ark., 2014: 49). Sözel olmayan iletişimde mesaj eylemlerden oluşmaktadır. Tüm canlılar, kalıtım ve soydan gelen alanlarda doğal ve evrensel olarak davranırlar. Buna içgüdüsel ya da itici yaşam sürdürmek isteği neden olmaktadır. İnsanlar, ulaştıkları her yerde, evde, işte, gezilerde, konserde, oyunlarda, tiyatrodada, taşıtlarda, kişisel saha edinmek, bu sahaları korumak ve savunmak için hareket etmektedir (Köknel, 1997: 414). Gönderici bir mesajı gönderdiği zaman, bu mesajı hisleriyle, duygularıyla ve vücut hareketleriyle pekiştirmek amacıyla sözsüz iletişimi kullanır. Alıcı üzerinde çoğu kez sözsüz iletişim, sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır (Tutar ve ark., 2014: 51).

Bu bilgiler ışığında sözsüz iletişimin sözlü iletişim kadar önemli olduğu, sözlü olmayan iletişimin duyguların aktarılmasında sözlü iletişimden daha etkili olduğu ve sözlü olmayan iletişimin iyi davranışlar, mimikler ve bedensel hareketlerden oluştuğu

söylenbilir.

#### **1.1.6.6.1. Beden Dili**

“İnsanın vücudu, iletişimin temel sistemidir”. Sözsüz iletişim açısından kullanılan beden dili, duygu ve düşüncelerin kişinin karşısındakine anlatılabilmesi için kullandığı, jestler mimikler ve vücut duruşunda oluşan değerler bütününe Beden Dili ya da Sözsüz iletişim denilir (Tayfun, 2009: 133). Beden Dili yaşam şartları içinde birbirini izleyen hareketlerle değer ve önem kazanan ses tonuyla desteklenen ve kelimelerle son şeklini alan karmaşık bir süreçtir (Baltaş ve Baltaş, 1997: 7).

Romalı felsefeci Cicero’ya göre, ruhun tutkuları ve duygular, vücut hareketleri tarafından anlatılmaktadır. İncelemelerinde, sağlam ve iyi bir şekilde iletişim kurabilmek için vücut dilinin ve kelimelerin paralel olarak kullanılması gerektiğini görmüştür (Özşeker, Dönüşüm Konağı Web). İş hayatında ve özel hayatımızda beden dilinin farkında olmak önemlidir.

İnsanlar konuştuklarında gerçek düşüncelerini gizleyebilmektedir fakat beden diliyle gerçek düşüncelerini gizleyememektedir. Beden diliyle asla yalan söyleyememektedir. Beden dili, söz ve ses kullanmadan bedenle iletişim kurulmasıdır (Özkan, 2007: 82). Beden dilinin en önemli özelliği samimiyettir. Tek hedefimiz, sadece kendi bedenimizin dilini değiştirmek olmamalıdır. Tam hedeften vurmak istiyorsak, başkalarının da beden dilini çözüp kavramalıyız (Fidan, 2009: 116).

Beden dili, dünyanın her yerinde tüm insanlar tarafından kullanıldığı için evrenselidir. Fakat beden dilinde kullanılan işaretler evrensel değildir. Jest, mimik ve anlatım jestleri beden dilinin unsurlarıdır. Baş, el, kol, ayak, bacak ve beden kullanımı jestleri, yüz kaslarının anlatım amaçlarına göre kullanımı mimikleri oluşturmaktadır. Eller insanın kendisini ifade etmesinde en duyarlı organlardır ve anlatım jestleri içerisinde önemli bir yere sahiptir (Tutar ve ark., 2014: 49-50).

Beden dili incelemeleri,18.yy’da Erzurumlu İbrahim Hakkı tarafından “Marifetname” adlı eserinde ayrıntılı olarak incelemiş, beden davranışla olan ilişkilerini bedensel yapı ve oranları hakkında incelemeleri ile anlatmıştır (Meyan, 1987). Yine 1872 yılında Charles Darwin “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” adlı kitabıyla beden dili incelemelerine ilk kaynaklık edenlerden olmuştur (Bağcı, 2008: 61).

Beden dilini öğrenmek ve gelişmesini sağlamak için gayret gösterilmesi gerekmektedir. Beden dili, kendimizi ifade etmeyi kolaylaştırmaktadır, iletişim

kurduğumuz insanı anlamamızı kolaylaştırmaktadır, konuşmalara bütünlük katmaktadır, kendimizi ve temas halinde olduğumuz insanların iç dünyasını anlamak için mühim bilgiler vermektedir (Kaşıkçı, 2004: 18).

Görüldüğü gibi beden dili insanların sözsüz iletişim aracıdır. Sözle anlatılamayan, ya da gerçekte anlatılmak istenen mesajların iletilmesinde araç olan beden dili, insanoglunun var olduğu günden beri diğer insanlarla iletişime geçmek amacıyla kullandığı en eski ve en değişmez iletişim aracıdır.

#### **1.1.6.6.1.1. Beden Dili Davranışları**

Vücut dilinin temel noktası beden hareketleridir. Birçok profesyonel meslek gruplarında doğru sonuçlar elde etmenin şartı iletişim kurulan kişinin davranışının doğru değerlendirilmesidir. İnsanların vücut hareketleri yüz ifadeleri veya ses tonu ile konuşulanlar arasında ara sıra farklılıklar oluşabilmektedir. Sözcüklerin doğru manaları mimik ve jestlerle güçlendirilmekte veya zayıflatılmaktadır. İletişim değerlendirilirken, sadece kişinin söylediklerinin değil, davranışlarının da hesaba katılması gerekir (Tayfun, 2011: 137-138).

Beden dili davranışlarımıza anlam katan organların beden dili kullanılırken sergilenme biçimleri aşağıda incelenmiştir.

##### **1.1.6.6.1.1.1. Saçlar**

Bir güzellik unsuru olan saçlar, bedenın ölümünden sonrada belli bir süre yaşamaya devam eder. İnsanlar saçları ile toplumda değer sahibi olurlar. Almanya’da “dazlaklar” olarak bilinen guruplara bakıldığında, saçlarının yan taraflarının kazıtıldığı ortasının önden ense köküne kadar uzatıldığı ve dik hale getirildiği görülmektedir. Bu tür saç tasarımları “dazlaklık” aitliğini anlatır. Yine insanlar saçlarıyla vücuduna hareketlilik, yüzüne estetik katabilir. Şampuan reklamlarındaki ahenkle dans eden saçların mankenlerine bakıldığında, saçlarına dokunarak, sevgilisine ya da topluma karşı güven duygusu kazandığı görülmektedir. Erkekler için saçın kısa ya da uzun olması, tutuculuğun değeri hakkında bilgi verebilmektedir. Örneğin saç ne kadar kısa ise kişi o kadar tutucudur ya da tutucu olarak algılanır (Altıntaş ve Çamur, 2004: 88).

Yine kadınlarda saç tipleri onların ruhsal tahlillerinin yapılmasına olanak sağlayabilmektedir. Uzun, dalgalı ve ortadan ayrılmış saç tipi “estetik kişilikli” bir yapıyı gösterirken, kısa küt saç tipi “haşin kişilikli” bir yapıya sahip olduğunu

gösterebilmektedir. Düz, yandan arkaya sarkıtılan saç tipi “zarif kişilikli bir yapıyı”; uzun, dalgalı saç tipi “seksi yapıyı” gösterir. Ağırıklı olarak kısa saçlı kadınlar genellikle bu gurubu girebilmektedir (Reca, 2007: 64-65).

İnsanlar saçlarını düzeltmek için ellerini saçlarının arasına sokarak aşağıya doğru belli bir hızda hareket ettirir. Genelde uzun saçlı insanlarda bu hareket daha sık yapılır. Bu hareket genelde beğenilmeye hazırlanan kadınlarda daha sık görülür. Ellerin saça götürüldüğü bir başka durum ise hoş a giden bir görüntü hatırlandığında yapılır. Hatırlanan görüntüler beyinde daha önce depolanmış bilgilerden alınırlar. Örneğin; sizinle daha önce karşılaşmış ve iyi anlar yaşamış insanlar sizi yolda, uzakta gördüğünde konuşmadan önce ilk yaptığı şey eliyle saçına dokunmak olacaktır (Turchet, 2005: 110-111).

Beden dilinin saçlarla olan bağlantısının önemi, insanların en sık ve en kolay gösterebileceği beden dili hareketlerine kaynaklık etmesinden gelmektedir. Herkesin çok rahatça görebileceği saçlar ya da insanların göstermekte en çok istekli oldukları vücudun bu bölümü, anlayan bir gözle incelendiğinde karşımızdaki insan hakkında değerlendirme yapma imkânı verebilmektedir. Örneğin; insanlar karşısındaki insanlara sözel olarak bir şeyler ifade ederler ama beden dili başka şeyler ifade ettiğini açıkça ortaya koyar. Bunlardan biri de baştaki mikro kaşıntılardır. Bu kaşıntılar duygusal bir sorun olduğunu ya da gizli saldırganlık durumlarını ifade eder. Kişi karşısındakini zora sokacak bir karar almak zorunda kaldığında ya da karşısındakini zora sokacak kararı uygulamak istediğinde, sırtında ve başının yan tarafında kaşıntılar meydana gelir. Usta bir gözlemci bu davranışı gördüğünde ona göre tedbirini almalıdır. Yine insanları zorlayıp zorlamadığımızı anlamakta bazen anlayışsız olunabilmektedir. Bunu gözlemleyebilmek için karşımızdaki kişinin kafasının üst tarafında yaptığı mikro kaşıntılara dikkat etmek gerekmektedir. Burada meydana gelen kaşıntılar kişinin sıkıntılı olduğunu, sorunu çözmekte zorlandığını ve bu konuda yardım istediğini anlatmaktadır. Bu tür beden dili davranışı gösteren kişi sorundan kurtulmak için kelime oyunları sergileyecektir (Turchet, 2005: 115-116).

#### **1.1.6.6.1.1.2. Kulaklar**

Duyu organlarımızın içinde işitsel ihtiyaçlarımızı karşılayan organımızdır. Beden dili davranışlarımızda kullandığımız kulaklarla çok şey anlatabilmektedir. Genel yapısal özelliklerine bakıldığında büyük kulaklara sahip insanlar duygusaldır. Araştırma ve

icatlara önem verdikleri ve iyi bir dinleyici oldukları bilinir. Küçük kulaklara sahip insanların bencil oldukları, başa yakın kulaklara sahip olanların da uyumlu ve tahmin gücü yüksek kişiliğe sahip oldukları bilinir (Reca, 2007: 61).

İletişimde büyük öneme sahip olan kulaklar, hatırlamak istediğimiz seslere de veri girişi yapabilmektedir. Aynı zamanda hatırlanan seslere yeni sesler ekleme yaparak (çağrışımlar yoluyla) beyinde sessel hatıralarla ilgili bilgiler oluşturulur. Hatırladığımız sesler çoğunlukla tatsız olanlardır. Çünkü güzel bir ses ve doğru bir söyleyiş maksadına ulaştığından fark edilmemektedir. Ses; tonu, yüksekliği, titreşimi ve temposu ile duygularımızın en önemli duyurucusudur. Mutluluktan üzüntüye, samimiyetten tereddütte, tüm duygular sesin bu özellikleri ile iletilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1997: 31). Günlük yaşamda söylenenleri anlamak için daha çok sözcüklere dikkat edildiği sanılır. Oysa iletişim esnasında insanların birbirleri üzerinde bıraktıkları izlenimlerde ya da söylenenlerle ilgili yorumlamalarda sesin özellikleri önemli rol oynar (Altıntaş ve Çamur, 2004: 66). Sesin özelliklerini ayırt edebilmek için iyi bir kulağa sahip olma ve sesin özelliklerinin yansıtıldığı kültürü tanıma önemlidir. Örneğin; Türklerin ve Arapların yüksek sesle konuştukları, Fransızların hızlı, İtalyanların kavga eder gibi konuştukları bilinir (Altıntaş ve Çamur, 2004: 66).

Kişi işaret parmağını kulak memesine yakın bir yere koyup konuşulan şeyi dinliyorsa kişinin konuşulan konulardan rahatsızlık duymadığını, tam tersine duymak için çaba harcadığını anlayabiliriz. Bu hareketi yaparken serçe parmağını ağzına götürüyorsa duyduklarıyla ilgili bazı noktalarda rahatsız olduğunu anlatmaya çalışmaktadır (Turchet, 2005:136). Parmakların kulak memesine oynanması kişinin diğer bedensel davranışlarıyla bütüncül olarak incelendiğinde dikkatini yoğunlaştırmaya çalıştığını göstermektedir. Kişi bu hareketi yaptığının farkında değildir. Yoğun bir konsantrasyon durumunda bunu gerçekleştirmiştir (Şen, 2006: 54). Düşünceyle ilgili bir duyma olduğu zaman kulağın üstü kaşınırken, duygularla ilgili bir duyma ise kulağın meme kısmı kaşınır. Dikkat edilmesi gereken şey ise elin ve kolun açıklılık göstermesidir (Turchet, 2005: 139).

#### **1.1.6.6.1.1.3. Gözler**

Gözler kalbin aynası, ruhun penceresi olarak bilinir. Tüm iletişim organlarımız arasında en etkilisi, en çekici olanıdır. Dış dünyayı %87 oranında algılamamızı sağlayan gözler, beden dili davranışlarını çok iyi bilen insanların dahi kontrol edemedikleri tek

organdır. Bu, kontrolü olmayan organımız duygu ve düşüncelerimiz hakkında çok önemli ve kesin bilgiler verebilmektedir. Bu nedenle kumar oynayanlar gözbebeği hareketlerinin karşı tarafta görünmemesi için güneş gözlüğü kullanırlar. Gözlerin şekli iletişimde ya da karşıdaki insanla kurulan / kurulacak olan ilişkide önemli bir paya sahiptir. Gözleri büyük olan insan (bebeklerde olduğu gibi ) daha sempatik ve daha çekici olarak algılanırken, çekik gözler ya da gözbebeği az gözükten gözler itici olarak algılanabilmektedir (Bağcı, 2008: 87).

Bakışma davranışı dört gruptan oluşur:

1- İş bakışı

2- Sosyal bakış

3- Mahrem bakış

4- Yan bakış (Altıntaş ve Çamur, 2004: 80-81).

Bakış türlerinden iş bakışı denilen bakışta karşıdakinin alın bölgesine, yani göz seviyesinin üst tarafına bakılır. Bu bakış ciddi bir ortam oluşmasını sağlar. Sosyal bakışta, karşıdakinin göz seviyesinin altına doğru bakılan bakıştır. Genel olarak ağız ile göz arasındaki bir bakıştır. Mahrem bakışta gözlenen yer, gözle bel arasındadır. Kadın ve erkek bu bakışı birbirleriyle ilgilenmeye başlayınca kullanırlar. İletişimde tehlikeli bakışlardan birisidir. Karşıdaki insanın bir anda sizden uzaklaşmasına neden olabilir. Yanlış anlamalara yol açacağından sorunlu bakış denilebilir. Yan bakış denilen bakışta ise gizli ilgi veya saldırganlık vardır. Hafif kalkmış kaşlar ve gülümseme ile flört başlar. Aşağıya dönük kaşlar ve çatık alınla beraber şüpheli, saldırgan bir tavır ortaya konulur (Altıntaş ve Çamur, 2004: 81).

Daha iyi insan ilişkileri kurabilmek için tavsiye edilen, rahatsızlık vermeyecek şekilde insanlarla mümkün olduğunca çok göz teması yapmaktır. Kişilerin yüzlerine bakan insanlar, bakmayanlardan daha hoş karşılanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1997: 157). Gözlerin yere doğru çevrilmesi utanma ve pişmanlık ifadesidir. Gözlerin bakış yönü beynin hangi lobunun kullanıldığını gösterir. Örneğin; sol üste bakılırsa bir şeylerin hatırlanmaya çalışıldığını ifade eder. Hayal kuran insan ise beynin sağ lobunu kullanmaktadır (Reca, 2007: 39-40). Gözlerin ani hareketleri genel bir panik ortamının olduğunu da gösterebilmektedir. Korkan birisinin çok heyecanlı bir şekilde bir sağa, bir sola gözlerini çevirmesi buna örnek olabilir. Sık sık göz kırpmaya durumunun ise dikkatin çok yoğun olduğunu göstermektedir (Fast, 1999: 28).

#### **1.1.6.6.1.1.4. Burun**

Algılanmalarımızda büyük öneme sahip olan burnumuz, bedensel ifademizin gerçekleştiği yüzün ortasında bulunur. Merkezi bir nokta olmasından dolayı yüze yapılan her türlü müdahalede burun bundan etkilenmektedir. Küçük, büyük, yassı vb. çeşitleri olan burun aynı zamanda estetik görünüşte de büyük öneme sahiptir. Estetik ameliyatların büyük çoğunun burunla ilgili olması bundan kaynaklanmaktadır. Burun delikleri kızgınlık anında büyür ve küçülür. Eskimolar, Polonezyalılar ve bazı Ortadoğu ülkeleri selamlaşmayı burunlarıyla yaparlar (Bağcı, 2008: 91).

Burunların fiziksel özelliklerine bakıldığında büyük burunluların yöneticilikte aktif bulunma özelliklerine sahip oldukları, kalkık burunluların konuşmayı sevdiği, sır saklayamadığı, insanları dinlemeyi sevdiği bilinir. Bunun yanında yuvarlak burunluların duygusal oldukları, dert paylaşmayı ve dinlemeyi sevdiği bilinir (Reca, 2007: 61). Burun üstününün bütün parmaklarla kaşınması karşısındaki insanı kullanarak çıkar elde etme düşüncesinin olduğunu göstermektedir. Burnun başparmakla işaret parmağı arasına alınıp hafif sıkılması durumdan hoşnutsuzluğu ifade etmektedir. Burun altında, dudak üstünde buruna dokunularak yapılan kaşıntılarda kişinin yalan söylediğini anlayabiliriz. Burnun yan taraflarından birinde olan kaşıntı yine rahatsız edici bir durum olduğunu gösterir (Turchet, 2005: 170-175).

#### **1.1.6.6.1.1.5. Ağız ve Dudaklar**

Konuşmaya yarayan ağızımız ile sözel olan ifadeleri gerçekleştiririz ama ne gariptir ki aynı ağızımızı kullanarak sözel olmayan ifadeler de kullanabiliriz. Nasıl ki beklenmedik, aniden gerçekleşen olay karşısında gözümüz açılsa ağızımız da açılır. Ağızın açılması yani alt çenenin düşmesi aynı zamanda bir durağanlığın yani hareketsizliğin dona kalmanın da ifadesi olabilmektedir. Çenemizi sıkı sıkıya kapayarak nasıl ki ağızımızdan söz çıkarmıyorsak, sıkı sıkı kapatarak aynı zamanda dışarıdan bize söylenen sözleri de almak istemediğimizi ifade ederiz (Bağcı, 2008: 91).

Görüldüğü gibi duyguların ifade edilmesinde büyük öneme sahip olan ağız ve dudaklar, insanların mutlu mu, üzgün mü olduklarını çıkarmamıza yardımcı olurlar. Üzgün insanın dudakları aşağıya, mutlu insanların dudakları yukarıya dönüktür. Yine gülme hareketi ağızımızla yapılan insanoğlunun ilk hareketlerinden biridir. İnsanın yaşanılan ya da duyulan, olay ya da durumdan hoşnut olduğunu ortaya koyan bir jest ve mimiktir (Baltaş ve Baltaş, 1997: 31). Cüceloğlu'ndan (1987) aktarıldığına göre insanlar

söylediklerinde içten, açık değillerse, bir perde gibi ellerini ağzına ve yüzüne kapatmaktadır (Şen, 2006: 46). Dudakların yapısına bakıldığında kalın dudaklı insanlar yumuşak, sıcak ve duyarlı oldukları, ince dudaklı insanların da güçlü, kararlı, soğukkanlı ve daha az duygulu oldukları bilinmektedir (Altıntaş ve Çamur, 2004: 83).

#### **1.1.6.6.1.1.6. Çene**

İnsanların konuşma yapmasına olanak sağlayan bir uzuvdur. Buraya yapılan müdahaleler konuşmayı engelleme ya da konuşulandan duyulan hoşnutsuzluğu ifade eder. Örneğin; elin üst tarafının çeneye yaslanıp parmakların pençe şeklinde karşıya bakması düşünme fırsatı isteyen, karşısındakini anlamak için vücuduyla onun arasına elini koyarak mesafe oluşturmaya çalışan insanın hareketleridir. Elin yumruk yapıp parmakların ağza dokunması, genel bir korku halini, elin açılıp ağzın kapatılması ise söylenenleri anlayamadığını göstermektedir. İşaret parmağın yanakta diğer parmakların çevrede olduğu durumlarda konsantre olmanın belirtisi anlaşılmaktadır (Turchet, 2005: 195-196). Şekil bakımından çene incelendiğinde, kare ve köşeli çenelilerin güçlü oldukları, yuvarlak çenelilerin sıcak ve açık kalpli oldukları, çıkıntılı çenelilerin saldırgan ve cüretkâr bir yapıya sahip olduklarını görülmektedir (Bağcı, 2008: 92).

#### **1.1.6.6.1.1.7. Üst Beden**

Üst bedenden kastedilen şey kişinin göğsü ile kafası arasındaki yerdir. İnsanların duruşları onu izleyen insanlara kendisi hakkında fikir veren özelliğe sahiptir. Kendine güvenen, mutlu, özgüveni yerinde olan insanlar dik dururlar ve doğru nefes alırlar (Bağcı, 2008: 115). Üst bölge egonun ifade edildiği yerdir. Hem duygusal merkez hem de fiziksel merkezin bulunduğu yer olduğu için kişinin benlik duygusunu ortaya koyduğu yerdir (Turchet, 2005: 219).

#### **1.1.6.6.1.1.8. Sırt**

İnsanların ağırlık taşıma bölgesidir. Omuzlarda oluşan kaşıntılar zor durumda kalmaktan dolayı yaşanan sıkıntıyı ortaya koyarken, sırtın ortasında meydana gelen kaşıntılar ise kalpten uzak bir nokta olduğu için duygusallıktan uzak bir durumun kendisini rahatsız ettiğini göstermektedir. Kalçaya yakın kaşıntılar ise gitmek istemenin belirtileridir (Turchet, 2005: 239).

### 1.1.6.6.1.1.9. Kollar ve Eller

Konuşmaya eşlik etme ve ruhsal gerginlikleri yansıtma özelliğine sahip olan eller ve kollar tutma, uzanma, bırakma vb. hareketleri yapar. Eller ve kollar jestlerin başlıca göstericileridir. Bunlar konuşmayla yakın işbirliği içindedir ve sözsözsel iletişimin tamamlayıcılarıdır. Genel duygusal anlamları ya da kişiye özel duygusal durumları işaret ederler. Eller aşağıdaki beden dili davranışlarını yaparken neyi anlatmaya çalıştığını göstermesi açısından önemlidir.

- 1- Kafayı ovma: düşünceli olma, sıkıntılı bir halde olmak, karar verme konusunda tereddüt etmek,
- 2- Eller kenetlenmiş: iletişimde menfilik ve kopuk olma durumu,
- 3- Ellerin önde birleşik tutulması: suçlu olma durumu, utanmak, itimsizlik,
- 4- Gözün elle ovuşturulması: yalan söylemek,
- 5- Parmakların ağzın içinde olması; sevinç, korku, kızgınlık, üzüntü, kıskançlık, sevgi, büyük korku, çaresiz olmak (Şen, 2006: 42).

İnsanın elinin becerisinin gelişimi beynin gelişimi ile doğru orantılıdır. İnsan beyninin düşünüp hayal ettiği şeyleri gerçekleştiren organlar ellerdir. Konuştuğumuz zaman konuşmamızla beraber ellerimiz ve kollarımız konuşma boyunca hareket etmeye başlar. Bu hareketler yüz yüze konuşmada olduğu gibi telefonda yapılan konuşmada da gerçekleşmektedir. Ellerin temel görevi konuşma esnasında bizim için önemli olan noktaların vurgulanmasını sağlamaktır (Açıl, 2002: 49-50). Kolumuzu harekete geçiren kaslar her tarafta aynı kalınlıkta değildir. Bu nedenle kolun bazı noktaları daha hareketlidir. Yasaktan kaynaklanan tutukluluk durumlarında mikro kaşıntılar meydana gelebilmektedir. Kolun iç ve dış kısmı dış dünyayla kurulan ilişkinin şekli bakımından bilgi verebilmektedir. Kişi kolunun iç kısmını kendine döndürmüşse içe yönelme, karşısındakine döndürmüşse sosyal ilişkiden yaşanan memnuniyeti ve çevreyle kurulan iletişimde problem olmadığını anlatır (Turchet, 2005: 256).

#### **1.1.6.6.1.1.10. Bacaklar ve Ayaklar**

Yürümek, durmak gibi hareketleri yapan temel uzvumuzdur. Bacaklar insanların gerginliklerinin ifade biçimi de olabilmektedir. Örneğin; insanlar ara sıra ağırlıklarını sandalye yerine bacaklarına vererek sandalye ve koltuğun ucuna otururlar, diken üstünde oturuyormuş imajı sergilerler. Bu oturuş şekli kişinin bulunduğu yerden çekindiğini ya da sıkıldığını belirtir (Şen, 2006: 48). Gerek ayakta dururken gerekse otururken ayaklarda birbirine dolanmış ya da üst üste bir durumdaysa genel bir gerginlikten bahsedilebilir. Rahatlamaya başladığımızda nasıl ki göğsümüzdeki kollarımız uzaklaşır ve açılmaya başlarsa, ayaklarımız da gerginlikten kurtulduğu zaman açılmaya başlar (Reca, 2007: 56). İnsanlar yaşadıkları gerginlik durumlarını oturuyorlarsa çapraz yaparak yansıtmaktadır. Öğretmenle ya da müdürle görüşen veli, duyduğu olumsuz cümleler karşısında o ortamdan kaçmak isteyecektir. Bunu da yapamayacağına göre sık sık ayaklarını çapraz hale getirecektir (Bağcı, 2008: 106).

#### **1.1.6.6.1.1.11. Oturma ve Oturuş Biçimleri**

Diğer beden hareketleri gibi oturma biçimleri de kişilik özellikleri ve iç dünya hakkında bilgiler verebilmektedir. İnsanlar kendilerini rahat hissettiklerinde genişlerler. Bu genişleme hareketini hem sandalyede ve koltukta hem de yerde otururken yapabilirler. Bunun dışında gergin, korkmuş, rahatsızlık duymuş insanlar kendilerini kısrallar, küçülürler ve oturdukları yerde az yer kaplarlar. Sandalyenin ucuna doğru otururlar. Otururken kişi öne doğru ya da geriye doğru eğilme hareketleri yapar. Öne doğru eğilme hareketi ilgiyi ve etkin katılımı anlatırken geriye yaslanma kabullenme ve reddetme duygularının yaşandığını anlatır (Fast, 1999: 74). Oturmak için seçilen yer de çok önemlidir. Kapıya yakın yerlerde oturanların özgüvenlerinin düşük, mekân ya da yer seçenlerin ise yüksek olduğu bilinmektedir (Şen, 2006: 47). İki ayak yere basıyor ve bacaklar açık konumdayken eller ortada birleşmişse istikrarlı olduğu ve bireysel kararlar alma iradesine sahip olduğu karşdakine gösterilmeye çalışmıştır. Bu oturuş bozulduğu an genelde bir ayağın yan tarafına basılmasıdır ki, bu hareket karşdakinin kendisinden daha güçlü olduğunu kabullenme hareketidir (Turchet, 2005: 321-323).

#### **1.1.6.6.2. Mekân, Dokunma ve Kişilerarası Mesafeler**

Mekân, iletişim ortamını oluşturan temel etkenlerden biridir. Mekânlar kişilerin statüleri hakkında da bilgi vermektedir. Villalarda kalanlar ile gecekonduda kalanlar buna

örnek verilebilir. İletişim üstünde büyük-küçük, ıssız veya kalabalık mekânların değişik etkileri bulunmaktadır (Akgöz ve Sezgin, 2009: 73-74).

İletişimde, insanlar birbirlerine ilişki ve duygusal paylaşımın doğasına göre dokunmaktadır. Dokunma, duyguları sözsüz bir şekilde ileten bir iletişim şeklidir. Her türlü ilişki gibi, bu ilişkide de paylaşma, karşılıklı iradeye katılma ya da egemenlik, zorlama ve istemsiz katılım olabilmektedir. Dokunmanın, insanlar arası sevgi, yakınlık, kuvvet, işgal ettiği pozisyon ve kültürle alakalı etmenlerle sıkı bir ilişkisi vardır (Erdoğan, 2002: 207).

Dokunmaya ilişkin bir başka boyut ise nesnelere ilişkin olanıdır. İnsanların birbirlerine dokunmalarının sınırlı olduğu toplumlarda nesnelere dokunmak - başta sigara olmak üzere, çakmak, gözlük, teşbih, kalem gibi - daha yaygındır. Bütün bu yaygın dokunma alışkanlıkları, insanın güven duygusu ihtiyacının belirtileridir. Dokunma hareketleri ayrıca, sinirliliği, güvensizliği, sabırsızlığı ve korkuyu belirten ipuçları da olabilir (Cooper, 1989: 132). Yüz yüze görüşmelerde elin sürekli bu tür nesnelere meşgul olma ihtiyacı ortamdaki sıklığın, ilgi azalmasının ipuçlarını taşımaktadır. Dokunma, iletişimde belirleyici ve etkileyici bir boyuttur. Dokunma aşırıya yöneldiğinde veya süresi uzadığında taraflar arasında rahatsızlığa neden olabilir.

Sosyal ortamda kişisel iletişimin belirli kuralları vardır. Bunlardan en önemlisi dokunmadır. Çünkü kişisel ilişkiler belirli mesafeler çerçevesinde oluşturulur. Bu mesafeler içten dışa doğru gizli (özel) alan, kişisel alan, sosyal alan ve genel alan olmak üzere dört alandan oluşur (Zıllıoğlu, 1996: 67).

İnsanlar temelde dört bölgede birbirleriyle ilişkilerini organize etmektedir. Bu bölgeler aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir (Baltaş, 1992: 114-115).

**Tablo 3.** İnsan ilişkilerinde mesafeler.

Gizli (Özel) Alan	Kişisel Alan	Sosyal Alan	Genel Alan
0-25 cm	25-100 cm	100-250 cm	250 cm’den uzak

Gizli (özel) alan, insanın psikolojik korunmasının limitidir. Sadece özel duygusal ilişkileri olan kişiler 0-25 cm’lik alana alınmaktadır. Bunlar aile üyeleri ve yakın arkadaşlar olabilmektedir. Kişisel alan, konuşurken iki arkadaşın koruduğu 25 cm ile 1 metre arasındaki mesafedir. Yakınlık hissiyatı uyandırmayan insanların bu bölgeye girmelerine izin verilmemektedir. 1 metre ile 2,5 metre arası mesafedeki bölge sosyal

alandır. Birbirini az tanıyanlar arasında toplantı, davet ve işyerinde korunmaktadır. Ofis araçları, masalar ve çeşitli aksesuarlar işyerinde bu mesafeyi korumaya yardımcı olmaktadır. 2,5 metreden daha uzak mesafedeki bölge, genel alandır. Bu alana örnek olarak, halka açık mekânlar gösterilebilir. Tanımadığımız insanlarla bir araya geldiğinizde istenilen mesafedir.

#### **1.1.6.7. Yazılı İletişim**

İnsanın zaman ve mekân ilişkisinin kısıtlılıklarının kaldırılmasında en etkili ilk iletişim şekli yazılı iletişimdir. Ekonomik ihtiyaçlardan kaynaklanan sorunlar bazı sosyal, kültürel ve kurumsal ilişkiler üzerinde etkili olmuştur. Öte yandan bu kurumlar, yazının gelişme ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını tayin etmişlerdir. 15.yüzyılda Avrupa'da matbaanın icadı ve güçlü şekilde kullanılması, yazılı mesajın hızlı bir şekilde artmasına ve bilgi ve fikirlerin yayılmasına yol açmıştır (Zıllıoğlu, 1996: 303).

Yazılı iletişim; mektuplar, anılar, raporlar, özetler, makaleler, zabıtlar, basın bültenleri ve el yazıları, basılmış notlar, elektronik ortamda gönderilen tüm yazılı mesajlar ile kısaca her türlü yazılı mesaj kullanılarak yapılan iletişimdir. Alıcının okuma, yorumlama ve cevaplamasından dolayı yazılı iletişim, sözlü iletişime göre rötarlı yapılmaktadır. Yazılı iletişim yeniden düzenleme ve onu sürekli koruma imkânı verir. Yazı ile iletişim belli bir zaman alsa dahi, sözlü iletişimde var olan birçok problem yazılı iletişimde yoktur (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 63).

Yazılı iletişimin zaman alıcı olması, geribildirim imkânı olmaması gibi bazı dezavantajları vardır. Ancak bilginin kayda geçirilerek kanıt niteliği taşıması sözlü iletişime göre bir avantajdır. Sözlü iletişimde bir müddet sonra unutmaya ihtimali söz konusuysen yazılı iletişim kalıcı olma özelliği taşımaktadır (Balçık, 2002: 175). Yazılı anlatımda, sözlü anlatımdan daha uzun cümleler kurulur. Bu da yazı dilinin dezavantajlarından (Cebeci, 2003: 50-53). Ana amaç, bilgileri hedef kişi veya kitleye tam bir şekilde aktarmaktır ve yazılı iletişim iş hayatında ve kamu ofislerinde daha çok kullanılmaktadır (Akgöz ve Sezgin, 2009: 95).

Sonuç olarak yazılı iletişimin çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır. Yazılı iletişimin, insanların zaman ve mekândaki ilişki sınırlılıklarını aşmaya yarayan en etkili iletişim biçimlerinden biri olduğu ve göndericinin, alıcının mesajı tekrar okumasına izin vermesi ve belgelerin saklanabilir olması özellikleri ile iletişimde önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir.

### **1.1.6.8. Elektronik İletişim**

Elektronik iletişimden bahsedebilmemiz için, iletişime esas olan verinin elektronik sinyaller içermesi gerekmektedir. Buna örnek olarak bir metnin telgraf, teleks, teleteks, tele brifing, faks, bilgisayar, faks, veri taşıyıcıları ve elektronik posta yolu ile gönderilmesini verebiliriz. Bu yöntemlerden birinin dahi kullanılması halinde iletişimin, elektronik ortamda yapıldığından söz edilir (Schwoerer, 2005: 21).

Genellikle teknoloji ile teknik iletişim karıştırılır; ancak teknik iletişim, tek yönlü bir bilgi iletimidir. Aksine teknolojik iletişim iki yönlüdür ve geri bildirim süreci olmayan teknik iletişimden farklıdır. Teknik iletişimde gönderilen mesajlar, alıcılar tarafından alınır; ancak alıcılar mesajdan hiçbir biçimde sorumlu değildir (Preston, 1989: 22).

Sonuç olarak bugün yaşamın merkezinde, bilgi ve iletişim vardır. Bilgi üretimi, aktarım ve paylaşımı, elektronik iletişim araçlarıyla yapılmaktadır.

### **1.1.7. İç Denetim Yaklaşımında İletişim ve Önemi**

İnsanı anlayabilmek için en güzel yöntem onunla ön yargıları olmayan, ikna edici, samimi bir iletişim tesis etmektir. Bu bağlamda denetçi, denetlenenler ile aralarındaki iletişimi ve karşılıklı konuşmayı geliştirmeyi denemelidir. Sergileyeceği iyi insan ilişkileri ile denetlenenlerin de yardımını alan denetçi, gücünü artırmak suretiyle etkin bir lider davranışı ortaya koyabilecektir (Başar, 2000: 49-50). İletişim aşamasında denetçi, denetledikleriyle arasında etkili bir iletişim kurabilir. Etkili iletişim kuran denetçinin, denetledikleri üzerinde de etkisi daha fazla olabilir. Denetim fonksiyonu neticesinde meydana gelen sapmaların zamanında ortadan kaldırılması ve gerekli tedbirleri almak için, denetim organları ile denetlenen kişiler arasında süratli, sağlam ve doğru işleyen yansıtıcı iletişim sürecinin uygulanması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 30).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımının maksadı, genelde kuruma, özelde de denetlenenlere değer katmaktır. Klasik yaklaşımın aksine, mevzuata yakışmayan davranışları veya bireysel hatalar ve düzensizlikler ile uyumsuzlukları tespit etmek ve suçluların ortaya çıkarılması amaçlanmamıştır. Amaç, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir. Böylece verimsizlik, hata, yolsuzluk, vb. tüm olumsuzlukların sistematik bir şekilde düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Sistem ve süreçleri geliştirmek, şirkete değer katmaktadır. İç denetimi, şirketin amaçlarını ve hedeflerini birbirine bağlamaktadır. Tüm denetim ve danışmanlık

faaliyetleri bu amaçla planlanıp yürütülmektedir. Tabii ki, bu farklı anlayış iç denetçilerin denetlenen ile değişik iletişim kurmasını gerektirir. İletişim klasik yaklaşımlarda tek yönlü olsa da, çağdaş iç denetimde iki yönlü ve etkileşimlidir (Kaya, 2012).

İletişim, iç denetimin temel ilkeleri arasındadır. Meslek olarak iç denetim iletişim becerileri üzerine kurulmuştur. İç denetçi, denetim alanının risklerini ve kontrollerini ortaya çıkarabilme, etkili testler yapabilme, denetim sonuçlarına ulaşabilme, önerilerini kabul ettirebilme ve durumu raporlayabilme süreçlerinde her zaman iletişim becerilerini kullanmaktadır. İç denetim, bilgi toplama süreciyle başlayıp, saha çalışmaları ve raporlama ile devam edip izleme süreci ile sona ermektedir. İç denetçilerin etkin iletişim becerilerinden, sürecin her aşamada yararlanmaları gerekmektedir. Denetim kapsamında iletişime kapalı yöneticiden bilgi almak, denetlenen alan uzmanlarının işbirliği ile riskleri tespit etmek ve değerlendirmek, saha çalışmalarında yapılan denetlemelerden sağlıklı bilgi, belge almak, öz değerlendirme çalışmalarını yönetmek, uzlaşma sürecini kapanış toplantılarında yürütmek ve önerilerini kabul ettirmek gibi birçok aşamada iletişim yer almaktadır (Kaya, 2016).

İç denetim faaliyetinin etkili bir şekilde yürütülmesi ve kurumun faaliyetlerine değer katabilmesi için, iç denetimin tüm aşamalarında katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi esastır. Bu kapsamda, İç Denetim Birimi içinde verimli bir takım çalışması ortamı oluşturulmalı ve iç denetçiler arasında bilgi akışının serbestçe gerçekleşmesi sağlanmalıdır. İç Denetim Birimi içinde periyodik toplantılar düzenlenmesi, bilgilerin paylaşımı için ortak alanlar/forumlar oluşturulması, taslak denetim bulguları ve önerilerinin ilgili denetim ekibi ve İç Denetim Birimi Başkanı arasında tartışılması, denetim tecrübelerinin paylaşılması gibi uygulamalar, birim içi iletişimi güçlendiren faaliyetlerden bazılarıdır. İç Denetim Birimi'nin kurum içindeki faaliyetlerini istenilen düzeyde yerine getirebilmesi için diğer birim yöneticileri ve çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu çerçevede, üst düzey yönetici toplantılarına katılım, özellik arz eden denetimlerde bizzat açılış ve kapanış toplantılarına katılım, kritik bulguların denetlenen birim yöneticisiyle paylaşılması gibi uygulamalar, kurum içi iletişimde iyi uygulama örnekleridir (KİDR, 2013: 16-17).

İç denetçiler, bilgiye sahip olma ve denetim bulgularıyla ilgili düzeltme çalışmalarına güvenebilmek için denetlenen kişilerle iyi ilişkiler geliştirmek ve devam ettirmek mecburiyetindedir. Denetlenenler ile doğru iletişimin sağlanması, iç denetçilerin davranışları, tutum, görünüm, olgunluk, sosyal stil, öz-ifade, ikna, vb. bu erdemlerin

uyumlaştırılması ile elde edilebilmektedir. İç denetçiler çalışmalarında denetlenenler için katma değer sağlamakta bunun için kontrol boşluklarını ve kötüye kullanma riskini göz önünde bulundurmaktadır. İç denetçi bir yandan uygulama yöneticilerinin itimadını daimi olarak kazanmaya çalışırken, diğer yandan da hata ve noksanlıkların bulgularını üst yönetime raporla bildirmektedir. Bu karmaşık ilişkiler ağı, iç denetçiler için iletişim becerilerinin ne kadar önemli olduğunu açıklamaktadır (Eşkazan, 2003).

Sonuç olarak, iletişim, iç denetimin temel ilkeleri arasında bulunmaktadır. İç denetim anlayışı, iç denetçilerin denetlenen ile iki yönlü ve etkileşimli bir iletişim kurmasını gerektirmektedir. İç denetçiler çalışmalarında denetlenenler için katma değer sağlamakta bunun için kontrol boşluklarını ve kötüye kullanma riskini dikkate alarak denetlenenler ve üst yönetimle karmaşık ilişkiler içerisinde yer almaktadır. Bu durum iç denetçilerin iletişim becerisinin önemini ortaya koymaktadır. İç denetçilik mesleği iletişim becerileri üzerine kurulmuştur.

### **1.1.8. İletişim Engelleri**

Bir mesajın teslim edilmesini veya alınmasını negatif yönde etkileyen tüm faktörler iletişim engelleri olarak adlandırılmaktadır (Güçlü, 2007: 214). İletişim engelleri çoğunlukla alıcı ve kaynak arasındaki psikolojik uyum eksikliği ya da bu adaptasyonu elde etmek için gereken geribildirim yanlı yorumlamasından kaynaklanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2005: 71). Yalnızca anladığımız bir şeyi yorumlayabiliriz. Anlayamadığımız bir şeyin eksikliği, anlayacağımız bir şeyle doldurulmaya çalışılır. Yanlı anlamalar böyle olmaktadır (Koç, 2006: 11).

Diğer insanlarla uyum ve etkileşimi sağlayan iletişim sürecinde iletişimin kalitesi önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim kişinin kendini tanımasıyla başlayan bir süreçtir. Kendini tanıyan ve güvenen insanlar ‘belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklik yapmaları gerektiğinin’ bilincindedirler (Ertürk, 2010: 135). İletişim karmaşık ve zaman alıcı bir görev olmasına rağmen, iletişim sürecini çok iyi anlamak böylelikle daha etkin bir şekilde kullanılabilir imkânı bulunmaktadır. Bunun en önemli adımlarından biri iletişimin etkili olmasını engelleyen faktörlere dikkat etmek ve üstesinden gelmenin yollarını bulmaktır. İletişim engelleri denilen etkenler iletişim sürecinin çeşitli öğelerini etkilemektedir ve sonucunda iletişim eksikliği ortaya çıkmaktadır (Nazik ve Bayazıt, 2004: 108). İletişimin etkinliği kaynağın niyeti ile alıcının anlayışının aynı olmasına

bağlıdır. Gerçeklerle ilgili mesajlar soyut mesajlara oranla daha kolay iletilir, fakat mesaj göndermede etkili bir yol seçilmemişse yanlış yorumlar ortaya çıkabilir (Pala, 2006: 93). İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışmalar meydana gelebilir (Akgöz ve Sezgin, 2009: 166).

İletişim sürecini ve kalitesini etkileyen veya engelleyen birçok faktör vardır. İletişim engelleri; fiziksel, teknik, psikolojik veya sosyal ve örgütsel olarak gruplandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 175; Akt. Elgünler ve Fener, 2011: 35-36; Ertekin, 1995: 32).

### ***1. Fiziksel ve Teknik Engeller***

Bu engeller, iletişim kanallarını etkileyen çevresel koşullar olarak tanımlanan; mesajlar, kanallar ve araçlar, gürültü ve dil engelleri olarak tanımlanmaktadır. Bir mesajın belirsizlikler içermesi, kaliteli iletişim engeli olmasında en büyük etkidir. Mesajın ne anlama geldiği, kimin, ne zaman ve nasıl yanıt vermeyi beklediği hususlarındaki belirsizliğe ek olarak, gereksinim duyulan bilgiler ile mesajın içeriği arasındaki farklılıklar sonucu meydana çıkan belirsizlikler bu etkenlere örnek verilebilir. Ancak, iletinin oluşturulmasında kullanılan simgelerin, alıcının algılayıp anlayabileceği şekilde düzenlenmemesi nedeniyle iletinin yanlış veya eksik gönderilmesi gibi engellerde vardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 176), (Yatkın ve Yatkın, 2006: 106), (Bayrak, 1995: 102).

İletişimde uygun kanal ve aracı seçmek, iletilerin tam ve doğru olarak iletilmesini sağlamak için önemlidir. İletişim kanallarının yetersizliği, kuvvetlerinin üzerinde yükü taşınması, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve kuruluşların bu teknolojiye zamanında uyum sağlayamamaları gibi sorunlar iletişim süreçlerinin düzgün işleyişini önlemektedir (Tutar, 2003: 76). İletişim sürecinde kullanılan kanal ve araçların kötü seçilmesi ve kötü kullanılması nitelikli iletişimin en önemli teknik mânilerinden birisidir (Yatkın ve Yatkın, 2006: 106).

Gürültü, iletinin şifrenmesinden, iletinin şifresinin çözülmesi evresine kadar iletişimin başarısız olmasına veya tamamen engellenmesine sebep olan her şeydir (Bayrak, 1995: 104). Gürültü kaynakları; mikrofon arızası, işitme bozuklukları, ortamdan kaynaklanan gürültü olabilir ayrıca küskünlük, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları ve görüş farklılıkları da iletişimi engelleyen gürültü engelleri içerisindedir.

Dili meydana getiren kelime ve cümleler, yönlendirildikleri kişilerin bilgi,

deneme ve düşüncelerinin tesirinde mana kazanmaktadır. Ama karmaşık bir şekilde kullanılırsa, iletişim engeline dönüşebilir. İletişimde iletinin oluşturulmasında kullanılan işaretlerin anlamı düz ve yan anlam olarak iki şekilde seçilebilir (Erdoğan, 2002: 123). Daha basit ve açıklayıcı bir dil kaliteli iletişim sürecinde kullanıldığında, daha sağlıklı ve daha iyi iletişim meydana çıkacaktır.

Fiziksel ve teknik engeller, diğer engellere göre daha kolay giderilmektedir. Bu engellerin olumsuz etkisi geçici ve kısa süreli olduğu için giderilmesi daha kolaydır (Yatkın ve Yatkın, 2010: 114).

## **2. Psikolojik ve Sosyal Engeller**

İletişimde bulunan bireylerin sosyal, psikolojik ve kişisel özelliklerinden kaynaklanarak ortaya çıkan engellerdir. 'Kişilerin algılama farklılıkları bazen de tepki verme biçimi' iletişimi engelleyen bir unsur olabilmektedir (Korkut, 2000: 222). İletişim amacının iyi belirlenememesi, önyargılar, kişilerarası görüş farklılıkları, tutum ve davranışları, kişilerin sosyal ve kültürel düzeyleri ile sahip oldukları bilgi düzeyi iletişimin psikolojik ve sosyal engelleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik ve sosyal engeller, diğer engellere göre daha etkili ve daha uzun bir giderme süresi gerektiren sorundur (Yatkın ve Yatkın, 2010: 114).

## **3. Örgütsel Engeller**

Bireylerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan örgütlerin birlik ve beraberliklerini devam ettirebilmek için etkin bir iletişime sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt içinde de başarılı bir iletişimin sağlanamamasının nedenleri ise, örgütün büyüklüğü/fiziksel yapısı, geribildirim olmaması, aşırı bilgi yüklenmesi, statü farklılıkları, yönetim tarzı, hiyerarşik yapısı, bireylerin sahip olduğu rol ilişkisi, zaman baskısı, dil güçlükleri gibi faktörler ile açıklanmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2010: 117-126).

Yukarıda bahsedilen iletişime engel olan unsurlar bireylerin yaşamını ve ilişkilerini engellemekte ve onların zamanla toplumdan uzaklaşmasına sebep olabilmektedir. Bu kişiler güvensiz, korku içinde yaşarlar ve yeni fikir ve görüşlere açık olamazlar. İletişimde başarılı olabilen bireyler ise kendine güvenen, saygılı, işbirliği yapabilen, paylaşımcı, kendisinin ve diğerlerinin sorunlarına eğilimli ve problem çözmede başarılı olmaktadır (Kumcağız ve ark., 2011: 49).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İLETİŞİM BECERİLERİ

#### 2.1. İletişim Becerileri Kavramı ve Önemi

Beceri, bazı etkinliklerde yetkinlik ve uzmanlığın anlamını içermektedir. En genel anlamda iletişim becerileri; Saygı ve duygudaşlığı temel alan, fikirleri ve duygularını diğer kişiye maske takmadan ‘ben dili’ ile nakledebilmek ve tesirli dinlemek, müşahhas konuşarak kendini açabilmek, küçük görmeden başkalarını yönlendirebilmek, haklarını koruyabilmek şeklinde kişinin, karşısındaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan ve başkalarından pozitif tepkiler alarak, kişinin toplum içinde sıkıntısız yaşamasına neden olan öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özkurt, 2010: 34).

İletişim becerilerini, bireyin gönderdiği mesajları doğru şekilde kodlaması, iletmesi ve aldığı mesajları da doğru şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili bir dinleme ve tepki verme becerileri olarak tanımlamak mümkündür (Deniz, 2003: 8). Omololu (1984), İletişim becerileri; dinleme, anlaşılır konuşma, göz teması kurma, konuşmayı özendirme, methiye ve sözel olmayan davranışları uygun şekilde kullanma olarak tanımlanmaktadır (akt: Cihangir, 2004: 8). Bu anlamda iletişim becerileri en genel olarak, sosyal iletişim, sosyal etkileşim ve kişilerarası iletişimidir ve çoğu zaman bu kavramlar birbirleri yerine kullanılabilir (Kılıcıgil vd., 2009: 20).

Terminoloji açısından, farklı ifadeler, kişilerarası ilişkiler alanını tanımlamak için eş anlamlı olarak kullanılır. “Sosyal beceriler”, “kişiler arası ilişki kurma becerileri” ve “iletişim becerileri” ifadeleri sık sık birbirlerinin yerine kullanılır. İletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve yazma becerilerinin ikisini de içermektedir. Sosyal beceriler genellikle gelişimsel ya da klinik uygulamaları anlatmak için kullanılır. Kişilerarası ilişki kurma becerileri, global olarak diğer insanlarla etkileşim içinde kullandığımız maharetler şeklinde tanımlanmaktadır (Hargie ve Dickson, 2004: 4).

İletişim becerilerinin tam olarak hangi tür beceriler olarak gruplandırılacağı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, genel olarak bu becerilerin sözel, sese dayalı, bedensel, dokunsal, hareket içeren mesajlar ve bu mesajları içeren karışımlar olduğu öne sürülmektedir (Korkut, 2005: 143). Sosyal becerilerin içerisinde sayılan iletişim becerileri, kişilerarası empati, sözlü ve sözsüz iletişim, dinleme becerileri, doğru

geribildirim, vücut dili vb. bir kısım mahareti içermektedir ve bu beceriler tek başına değil sıkça diğer beceriler ve duygularla bir arada açıklanmaktadır (Özerbaş vd., 2007: 125). Bunun yanında iletişim becerileri, dinleme, anlaşılabilir biçimde konuşma, göz kontağı kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olmayan davranışları uygun biçimde kullanma olarak da tanımlanabilir (Cihangir, 2004: 8).

Farklı açılardan incelendiğinde iletişimin daha sağlıklı olmasını sağlayan beceriler olarak iletişim becerilerini, etkili dinlemek, etkili tepki vermek, uygun sorular sormak, kişinin karşısındakinin söz, duygu ve davranışlarını tanımlamak, anlaşılmadığında başka sözcüklerle tekrar etmek ve etkili bir şekilde geri bildirim yapmak olarak özetlemek mümkündür (Korkut, 1996: 19). İletişim becerilerinin doğuştan gelen özellikler olduğuna inananlar olsa da pek çok çalışmada bu becerilerin öğrenilebilir ve öğretilebilir özellikler taşıdığı belirtilmektedir (Buckman, 2001: 989).

İletişim iki taraftan oluşur dolayısıyla her iki tarafın da bu becerileri etkin biçimde kullanması durumunda etkili iletişimden bahsedilebileceğinden, özellikle insan ilişkileri ile ilgili alanlarda çalışan herkesin başarısı, iletişim becerilerinin etkililiğine bağlıdır (Korkut, 1999: 214). İletişimin başarısında iletişim becerileri, başkalarını anlama ve onların duygu-düşüncelerini görme duyarlılığı sağlaması açısından önemlidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 368). Doğru ve etkili bir iletişimin kurulmasında, iletişim çatışmalarının yok edilmesinde veya azaltılmasında iletişim becerisi büyük bir öneme sahiptir. İletişim becerileri, konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile ilgilidir (Toy, 2007: 14).

İnsan doğduğu andan itibaren çevresiyle iletişim kurmak için çalışır ve sosyal yapısı gereği, diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacı duyar (Ersanlı ve Balcı, 1998: 7). Yapılan araştırmalar ilk iletişim beceri ediniminin, sosyal deneyimlerin ailede yaşandığını belirtmektedir (M.E.B., 2011: 9). Bireyler çevre ile etkileşime girerek iletişim kurmayı öğrendiklerinden, sağlıklı iletişim kurmayı uygun ve sağlıklı bir ortamda başarabilmektedir (Özerbaş vd., 2007: 124). Karşılaşılan kişiler arası ve kişisel sorunların bir kısmı bireylerin duygularını anlatmada ya da ilgi ve isteklerini kendileri için önemli olan bireylere iletmede başarısız olmalarından kaynaklanmaktadır. Sağlıklı ve mutlu bir yaşam için duygu, düşünce, istek ve yaşantılarını amaçladıkları biçimde ve doğru olarak aktarılmasının, alınan mesajın doğru anlamlandırılmasının ve ortak bir anlam oluşturulmasının önemi ortaya çıkmaktadır. İletişim eylemini etkin bir biçimde kurmak, sürdürmek ve bundan bir doyum elde etmek için, iletişim becerileri gerekmektedir

(Özerbaş ve Diğerleri, 2007: 125). Sosyal hayatta duyulan zaruri ihtiyaçlardan biri de, kişilerin iletişim yeterlilikleri olayıdır. Zira iletişim yeterliliği sayesinde insanlar arası demokratik davranışlar yükselmekte, birçok sosyal problem çözülmekte ve uyum kolaylaşmaktadır (Özerbaş vd., 2007: 124). İletişim becerilerini etkin bir şekilde kullanan kişiler, mevcut durumları doğru olarak algılayabilen ve hareket edebilen yüksek sosyal becerilere sahip bireylerdir (Hartley, 2010: 103). İletişim becerileri gelişen bir insan, kendini diğer insanlara daha doğru ifade edip, onları daha doğru anlama imkanı bulurken (Gölönü ve Karıcı, 2010: 124); aynı zamanda hayatlarında karşılaştıkları sorunlarla daha sağlıklı başa çıkabilmekte, doyurucu ilişkiler geliştirebilmekte ve iş hayatlarında daha başarılı olabilmektedirler (Özerbaş vd., 2007: 125).

İletişim becerileri, kişilerarası etkileşimin temelinde var olduğundan, insanlar duygu ve düşüncelerini iletişim aracılığıyla paylaşarak mutlu olduklarından, özellikle insanlarla yoğun iletişimin söz konusu olduğu mesleklerde, kişilerin iletişim tekniklerini iyi bilmesi ve etkili kullanabilmesi şarttır (Bingöl ve Demir, 2011: 153). Etkili iletişim becerileri tüm insan ilişkilerinde ve meslek alanında ilişkileri kolaylaştırır ve çalışanların özellikle de insanlarla daha fazla işbirliği yapmaları gereken mesleklerde çalışanların iletişim becerilerini daha fazla ustalıkla geliştirmeleri gerekir. Buna örnek olarak psikiyatristler, sağlık çalışanları, öğretmenler, bankacılar, avukatlar veya satış görevlileri verilebilir (Bekcan, 2015: 15). Etkili dinleme, etkili tepki verme, yakından ilgilenme, konuşmaya davet etme, teşvik etme, duyguları yansıtma ve özetleme yapabilme gibi iletişim becerileri kişilerarası iletişimi olumlu yönde etkilemektedir (Ersanlı ve Balcı, 1998: 8). Etkili iletişim becerileri, insan ilişkilerinde ve meslek alanlarında ilişkileri kolaylaştırmakta ve özellikle halkla bir arada olmayı gerektiren tüm mesleklerde bu becerilerin gelişmiş olması çalışanların etkinliğini arttırdığı bilinmektedir (Korkut, 2005: 143).

Bu tanımlara göre iletişim becerileri, bireylere iletişim süreçlerinde başkalarını anlama, duygularını ve düşüncelerini anlama ve onları görme yeteneği kazandırır. İletişim becerileri de sosyal becerilerdir. İnsan ilişkileri ile alakalı işlerde görev yapan personelin başarıları, etkili iletişim becerileri kullanabilmeleri ile yakından ilgilidir.

## 2.2. Etkili ve Etkisiz İletişim Becerileri

Etkili iletişim becerileri: sözlü ve sözsüz iletilere hassasiyet, etkili dinleme ve etkili yanıt verme olarak özetlenebilir (Korkut, 2005: 143). İletişime etki eden faktörler veya etkili bir iletişim olduğu söylenen bir iletişim sürecinden, nakletmek istediğimiz iletinin karşımızdakine hedeflediğimiz biçimde nakledilmesi ve karşılığının beklenen şekilde gerçekleşmesi anlaşılmaktadır (Künüçen, 2007: 58).

Etkili iletişim, iletişim sürecinde bireylerin kendilerini ifade edebilme, dinleyebilme ve etkin bir şekilde tepki verebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Etkili kişilerarası iletişimin gerçekleştirilmesi için, her iki taraf da iletişim kurmaya istekli olmalıdır. İletişimin temeli, diğer insanları anlamak, özümlemek ve bilgilendirmek, böylece kişilerin etkili iletişim içinde olmaları gerekir. Etkisiz iletişimde, anlamaya çalışmak yerine, iletişimin devam etmesini engelleyen durumlar vardır; Emre itaatsizlik, emir verme ve tek taraflı görüş bu durumlara örnek verilebilir (Cihangir, 2004: 7). Etkili ve etkisiz iletişimcilerin davranış şekilleri Tablo 4'te gösterilmiştir:

**Tablo 4.** İletişimi etkili ve etkisiz kullanan kişiler arasındaki farklar (Tutar, 2003: 255).

Etkili İletişim Kullanan Kişi	Etkisiz İletişim Kullanan Kişi
Önemsemekte, anlamaya çalışmaktadır.	Emir vermekte, yönlendirmektedir.
Kabul etmekte, desteklemektedir.	Yargılamakta, eleştirip suçlamaktadır.
Saygı duymaktadır.	Dinlemeden geri çevirmektedir.
Gerektiği biçimde ve uygun sorular sormaktadır.	Soruları sorgulama ve suçlamalar içermektedir.
Karşısındakine güvenmekte, düşünce ve duygularına değer vermektedir.	Ahlak dersi vermektedir.
Sorunun çaresi için beraberce hareket etmektedir.	Nasihahat vermekte, çözüm ve öneri getirmektedir.
Kişiye konuşması için fırsat vermektedir.	Kişinin konuşmasına izin vermemektedir.
Sözsüz iletileriyle de saygı duyduğunu ve önemsendiğini göstermektedir.	Sözsüz iletilerin etkisi ile ilgilenmemektedir.
Karşısındakinin duygu ve düşüncelerine odaklanmaktadır.	Kendi duygu ve düşüncelerine odaklanmaktadır.
Esas gayesi anlayabilmek ve birlikte çözüm üretmektir.	Esas gayesi kendi taleplerini kabul ettirmektir.

Etkisiz iletişim kullanan insanların karşısında bulunanları anlamak yerine, yalnızca kendi düşüncelerini anlattığı hâkimiyeti kendi ellerinde bulundurmak için çaba gösterdikleri oysa tabloya göre, etkili bir iletişim süreci insanların iletişim şeklinin gelişimi ve sağlam, güvenilir biçimde devamı ile sonuçlarını içermektedir.

Kişilerarası iletişim sürecinin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için lüzumlu becerilerin kullanılmasının birinci aşamasının etkili dinleme ve etkili yanıt yeteneklerine sahip olunması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra,

- Gerektiği biçimde ve müsait sorular sorma,
- Yazı veya sözleri kısaltma,
- Farklı ifadelerle tekrar etme,
- Konuşan kişinin davranışlarını, kelimelerini ve duygularını tarif etme ve yansıtma,
- Mesajın anlaşıldığını denetlemek ve geri bildirim sağlama gibi becerilere duyulan ihtiyaç ifade edilmektedir (Korkut, 2004: 8).

Yukarıda açıklananlara ek olarak etkili iletişim kurmak için gerekli olan beceriler şunlardır (Ceyhan, 2006: 367):

- Konuşma esnasında cevap verme,
- Karşıdaki kişinin duygularının nasıl anlaşıldığı hakkında bilgiyi mesajla verme,
- Yönlendirmeyen kolay anlaşılır sorular sorma,
- Beden dilini tarif edebilme,
- Dinlemeye arzulu görünme,
- Göz temasında bulunma,
- Anlamaya çalışma,
- Empatik davranma,
- Kendini açma,
- 'Ben' mesajlarıyla yanıt verme,
- Eleştirilere olumlu yanıt verme,
- Girişken davranışlar sergileme,
- Çatışmaları yönetmek suretiyle problem çözebilme
- Şartsız kabul olarak, sıralamaktadır.

Etkili iletişimin öğrenilmesini ve ilişkilerin devamlılığını temin edecek etkili iletişim ve sosyal olgunluğa duyulan gereksinimin gelişiminin koşulları; bilgi, deneyim,

isteklendirme ve tutumlar olarak ifade edilmektedir (Knapp ve Vangelisti, 2008: 423). İletişim kurmak, sürdürmek ve anlamak için gerekli olan bilgi birikimi, bilgiye sahip başkalarını gözlemleyerek ya da katılarak edinilen deneyimler sonucunda gelişir. İletişimde olmanın ve sağlıklı ve başarılı iletişimin sürdürülmesinin zevkini yaşamak için motivasyon (isteklendirme) kaynaklarının geliştirilmesi iletişimin etkinliğini artırır ve olumlu ilişkiler sağlamak için tutarlı tutum ve davranışlar gereklidir.

İletişim becerilerini etkin bir şekilde kullanabilen kişiler, mevcut durumları doğru olarak idrak eden ve hareket edebilen yüksek sosyal becerilere sahip bireylerdir (Hartley, 2010: 103). Etkili iletişim, insanların tüm iletişim sürecinin ve iletişimde bulunan kişilerin iletişim hallerinin farkında olmalarını gerektirir. Bu süreçte bireylere ve olaylara verilen değer ve önem de sosyal becerileri geliştirir.

### **2.3. Etkili İletişimin Süreçleri**

Değişik gayelerle iletişim için birlikte olan insanlar bu süreçte çeşitli davranımlar sergilemektedir. Buna neden olan faktörler, kişinin duyguları ve düşünceleridir. İletişim sürecini etkileyen bu faktörler bilişsel (zihinsel), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal süreçler olarak tanımlanır ve insanların kişilerarası iletişimde ne kadar etkili olduklarını gösterir. Bu prosesler sırasıyla aşağıda anlatılmıştır.

#### **2.3.1. Bilişsel (Zihinsel) Süreç**

Bilişsel süreç, bir bilgi deposundan öbürüne bilgi geçişini temin eden zihinsel fiillerdir. Bilişsel süreçler; dikkat, algılama, tekrarlama, kodlama ve geri alma olarak kategorize edilmektedir (Kocaman, 2005-2006). Dikkat ve algılama, duyuşsal hafızadan kısa süreli (işleyen) hafızaya bilgi aktarmak için kullanılan işlemlerdir. Bilgilerin kısa süreli (işleyen) bellekte kalma süreci yaklaşık olarak 20 – 30 saniyedir. Bilgilerin kısa süreli bellekten uzun süreli belleğe aktarılmasında, tekrar ve kodlamadan yararlanılmaktadır. Hatırlanmak istenen bilgilerin uzun süreli bellekten, kısa süreli aktarılmasında da geri almadan (getirme) faydalanılmaktadır (notoku.com, 2010).

Öğrenilmiş davranımlardan zihinsel yönü güçlü olanların kodlandığı işlemlere bilişsel süreç denilmektedir. Bireyin kendisi ve çevresini, olayları, durumları idrak etmesidir. Bilişsel süreç diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için kişilerarası iletişimde önemlidir. Örneğin, birçok latifeyi bilmek ya da popüler ince sözler söylemek bilişsel bir harekettir. Böyle insanlar iletişime son derece hâkimdir. Buna ek

olarak, bu insanlar çevreleri tarafından sevilir, insanların çevreye uyumunu kolaylaştırır (Dökmen, 2005: 83). Bu süreçte başarılı olabilmek için kişinin sahip olduğu bilgi donanımının yanı sıra, bilgileri aktaracak etkin iletişim kurabilme yeteneği de gerekir.

### **2.3.2. Duyuşsal (Duygusal) Süreç**

İnsan duygularını ihtiva eden davranışları anlatmaktadır. Başka bir deyişle, duygular, tercihler, değerler, ahlaki kurallar, arzular, motifler ve yönelimler duyuşsal sürecin kapsamındadır (Karacan, 2016).

Bireylerin iletişim sürecindeki paylaşımında, duygusal meyilleri de bilişsel meyilleri kadar etkilidir. Duyguların büyük bölümüne sözel değil, daha çok sözsüz iletişim konu olmaktadır. İnsanların iç durumları genellikle vücut diliyle iletilmektedir. Duyguların bastırılması, bireylerin kendilerini sözlü olarak ifade etmelerini engellediği gibi iletişim sürecini de engellemektedir (Tuna, 2008: 212).

Duygusal becerileri geliştirmek, toplumsal ve duygusal belirtileri okumak, dinlemek, menfi etkilere karşı koymak, farklı kişilerin bakış açısından bakmak ve hangi davranışın doğru bir durumda olduğunu anlamak, kişilerarası ilişkilerde iletişim devamlılığını korumak açısından önemlidir (Goleman, 2004: 325).

Duyuşsal alan, çoğunlukla duyguları kapsamaktadır. Duygunun ortaya çıkması, anlatılması, öğrenilmesi, bilinçli veya bilinçsiz olarak hissedilmesi, tutumları etkilemesi ve etkilenmesi gibi durumlar duyuşsal sürecin kapsamındadır. Bu sürece insanların davranışlarına yeni bir düzen veren tutum, inanç ve değerlerde katılmaktadır.

### **2.3.3. Davranışsal Süreç**

Bilişsel ve duyuşsal süreçler içinde meydana gelen ve iletişimi destekleyen bireylerin hareketleridir. İnsanların istedikleri eylemleri gerçekleştirmek için davranışta bulunmaları gerektiğinden dolayı davranış bireylerin hedeflerine ulaşmasında da bir yol olmaktadır. Etkili bir iletişim sürecinde yerinde davranışlar önem taşımaktadır (Tuna, 2008: 215-219).

Davranışsal süreç, kişinin belirli bir uyaran gruptaki tavır konusuna karşı davranma eğilimini yansıtmaktadır. Davranış eğilimleri sözcüklerden veya diğer hareketlerden gözlemlenebilmektedir. Duygusal davranış ve kuralsal (normatif) davranış olmak üzere iki tür davranış vardır. Duygusal davranışın temelinde negatif ve pozitif duygu şeklinde iki boyut vardır. Bu boyutların sonucunda, tutum konusuna yaklaşma,

karşı koyma ve kaçınma biçiminde davranışlar ortaya çıkar. Normatif (norm koyucu) davranışlar, doğru davranışın ne olduğuna dair inançlara dayanır. Diğer bir deyişle, kuralsal ya da normatif davranışlar temelinde geliştirilen ya da oluşturulan tutumun kaynağı daha fazla akıl ve mantığa dayanan öngörü ve hükümlerdir. Bu genellikle resmi nitelikte kurumsal ilişkilerdeki baskın davranış türüdür (Arıkan, 2014: 6-7).

Etkili kişilerarası iletişimin bu üç sürecinde bireyler kendilerini ve çevrelerini bilişsel süreçler içinde algırlar, muhakeme ederler; sonrasında bunları duygularına yansıtmak suretiyle edindikleri bilgileri iletişim sürecinde davranışlarında sergilerler. Kısaca, bilişsel süreç bireylerin mevcut düşünceleri, duyuşsal süreç, düşüncelerin neden olduğu tembihler, davranışsal süreç, tembihlerin sonucunda meydana çıkan hareketler anlamına gelmektedir. Bu eylemlerin iletme şekli, iletişimi, duyguların sezdirdiği biçimde yaşamı algılama şekli de etkilenişi izah etmektedir. Kısaca, bu üç süreç birbiriyle ilgili olarak etkileşimdedir ve bunlardan birinde bir değişiklik olduğunda, tutarlılığı muhafaza etmek için diğer süreçlerde birbirini izleyen bir değişime neden olmaktadır.

#### **2.4. Başarılı İletişimin İlkeleri**

İletişim, kişilerarasında bilgi ve ifade aktarma sürecidir. Bu sürecin etkinliği, hem gönderilenin hem de gönderenin, aktarılan birikimleri aynı şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir ve bunun oluşumunda da iletişim prensiplerinin özellikleri, karşılıklı münasebetler ve onları etkileyen faktörler önemlidir (Altınöz, 2008: 94). Başarılı bir iletişim için gerekli olan iletişim ilkeleri aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır.

1. Saygı; İletişimde en önemli prensip; saygı gösterme ve karşıdakini anlamayla ilgilidir. Bu durum, karşıdakinin bütün yaklaşımlarını onaylama demek değildir. Bu, iletişim kurduğunuz kişiyi, kendi düşünce kalıplarınıza girmesi için zorlamamak demektir (Erdem, 2013: 136). Karşılıklı saygı, mutlu ve sağlıklı ilişkilerin kurulması için bir ön şarttır.

2. Saydamlık; Saydamlık dürüstlük, içtenlik, doğruluk anlamına gelir. Saydamlık, bireylerin düşüncelerini olduğu gibi anlatabilmesi, içi ile dışının aynı olması, ne haldeyse o şekilde görünmesi, dışarıya açık olması, sadece ve sadece bireyin kendi görüşünü ifade etme yeteneğidir (Kaya, 2014: 47-48).

3. Somutluk; Kişilerarası iletişimde; sorunu anlamak, açık açık ifade etmek, açık uçlu ve basit sorular sormak, karşımızdaki kişinin kendi sorunlarını çözmesini

desteklemek somutluk olarak tarif edilmektedir. Kişilerarası ilişkilerde, duygu, düşünce ve istekler somut olarak anlatılmalıdır ( Kaya, 2014: 40). Bu güçlü ve sağlıklı bir iletişim süreci için şarttır.

4. İçtenlik, dürüstlük; İnsanların düşüncelerini açık yüreklilikle anlatmaları, açık olmaları ve farklı yüzler sergilememeleri, gördükleri gibi olmaları ve oldukları gibi görünüş sergilemeleri, güçlü sosyal ilişkilere sahip olmaları icap etmektedir. Samimiyet ve dürüstlük konuları iç içe geçmiştir. Zor bir durumda, iki kişi duygularını kolayca ifade edebilir, duygularda samimi olabilir. Açık ve net olmak önemlidir. Esas olan sırlarla dolu olmamaktır, anlaşılabilir olmaktır. Yalanlar, yalan söyleyenleri başkalarından uzaklaştırır. Yalanlar, başkalarının, yalan söyleyenlerin gerçekten ne hissettikleri ya da neye gereksinimleri olduğunu bilmelerine engel olur (McKay ve arkadaşları, 2012: 52).

5. Etkin dinleme; Anlamak için dinlemek, başarılı iletişim için gerekli olan bir durumdur. Bazen karşınızdaki kişi dış görünüşüyle sizi dinliyor gibidir. Fakat iç dünyasıyla başka şeylerle meşguldür (Altay, 2012: 137-138). Etkin dinleme, hem fiziksel hem de psikolojik olarak duygudaşlık anlayışıyla aktif dinlemeyi kapsamaktadır.

6. Samimiyet; Samimiyet, sözün doğrusu içtenlik en yaygın kullanılan sözcüklerden bir tanesidir. Samimiyet iyi niyetli davranıştır, gösteriş ve gerçek olmayan davranışlara başvurmadan yapılan iletişim şeklidir. Samimiyet iletişimde bulunduğumuz kişilere güven hissi vermekte ve iletişimde başarı sağlamaktadır. Bireyin kişilerarası ilişkilerinde maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmesi iletişimin sağlıklı olması açısından gereklidir ( Kaya, 2014: 48).

7. Tepki; Etkin iletişimin en önemli unsurlarından biri de iletişimden umulan hedefin meydana gelmesidir. Bu nedenle, alıcıya gönderilen iletinin ortaya çıkardığı karşılığı, yanıtı almak gereklidir. Tepkinin alımı ile tepkiye göre iletinin yeniden kodlanıp gönderilmesi ve böylece istenilen doğrultuda bir tepkinin alınması, hedefe uygun tepkinin oluşturulması ya da beklenen tepkinin meydana çıkması sağlanacaktır. Bu döngüye geri bildirim denilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 21).

8. Empati; Kişinin nesnelliğini kaybetmeden ve kendisini karşısındakinin yerine koymak suretiyle olaylara karşısındakinin görüş açısından bakabilmesi, duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlayarak, sezmesi ve bunu karşısındakine iletme sürecidir (Kaya, 2014: 35). İletişimin etkinliğini azaltan faktörlerden söz ederken vericinin kendini alıcının yerine koyarak iletişimi formüle etmesi gerekmektedir. Bu sağlanabilirse ileti daha az filtrelenerek ve daha iyi algılanabilecektir. “ Bir örgüt bireyine

bir şeyin söylenmesi duyduğu anlamına, duyması anladığı anlamına, anlaması doğru algıladığı anlamına, doğru algılaması kabul etmesi anlamına, kabul etmesi ise uygulayacağı anlamına” gelmeyebilir. Empati ile “ben merkezli” iletişimden “biz merkezli” iletişime geçilerek, söz konusu sorunlar etkin bir biçimde giderilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 172). Empati kavramında saygı ve anlayış esastır.

9. Algılama; Çevremizdeki fiziksel ve sosyal dünyaya anlam verebilmemizi sağlayan bir araçtır (Cüceloğlu, 1993: 98). Anlam, algılama ile eş anlamlı olarak kullanılabilir. Algı geçmişte öğrenilen bilgilerden, geçmişte kurduğumuz hipotezlerden, önyargılardan ve duygusal sinyallerden etkilenmektedir (Solso ve arkadaşları, 2007: 86-88). İletişim sürecinde, diğer kişinin ne dediği veya hareketleri şu anki referans çerçeveleri sınırları içinde değerlendirilmektedir. Referans çerçeveleri, kişinin o ana kadar sahip olduğu fikirler, tecrübeler, inanç sistemleri, değer yargıları ve tutumlarının bir bütünüdür. Algılar her zaman gerçek dünyanın birebir yansıması değildir. Algılarımız sıklıkla gerçekçi bir değerlendirme içermez (Kaya, 2014: 65). İletişim süreci ve ilişkiler algıdan büyük oranda etkilenmektedir.

### **2.5. Sağlıklı İletişim Becerilerinin Kuralları**

İletişimin sağlıklı yapılabilmesi için kişilerin benimsemesi ve kullanması icap eden birtakım iletişim kuralları bulunmaktadır. Bu kuralları şöyle özetleyebiliriz (Kılıçaslan, 2013: 196-197):

1. İletişimin en önemli altın kuralı dinlemeyi bilmek,
2. İnsan ilişkilerinde sabırlı olmak,
3. İnsan ilişkilerinde esnek olmayı başarmak,
4. İnsan ilişkilerinde iletişim kurmak için ilk adımı atan olmaktan çekinmemek,
5. Öfkemizi kontrol eden insan olmak,
6. Çevremizdeki insanlarla ilişkilerimizde eleştiren ve yargılayan olmamak,
7. Kendi fikirlerimizi zorla kabul ettiren biri olmamaktır.

İnsanı en çok geliştiren şey sosyal ilişkilerdir. Sosyal ilişkilerin temelinde iletişim vardır.

### **2.6. Temel İletişim Becerileri**

İletişim, toplumsal yaşamda bir kişinin, ya da bir kurumda görev yapan yöneticinin veya personelin ve kurumların mevcudiyetini devam ettirme şeklinin bir

ürünüdür. Bu ürün, günlük yaşam ve iş hayatında yaşanan değişiklikler ve gelişmelerden etkilenmektedir. İletişim, hem bireyler hem de kurumlar için hayatlarını mutlu ve huzurlu bir şekilde yaşamak için gerekli olan bir yetenektir (Eroğlu, 2013: 3).

İletişim becerisi tanımlarından hareketle, temel iletişim becerileri dinleme, kendini açma, ifade etme ve empati olarak dört kısımdan oluşmaktadır (McKay ve arkadaşları, 2012: 3-35),(Kaya, 2014: 94-155).

### **2.6.1. Dinleme**

Araştırmalar, günlük hayatta dinlemenin çok önemli yeri olduğunu göstermektedir. Kişiler günün %45'ini dinlemeyle geçirmektedir (Buzan, 2001: 97). Yöneticiler günlerinin %63, çalışanlar ise %30'un biraz üzerinde bir zaman dilimini dinlemeye ayırırlar (Weaver, 1996: 121). Dinleme, konuşanın iletmek istediği duygu ve düşünceyi, net bir şekilde kavrayabilme ve ilgili uyarıcıya karşılık verme aktivitesidir (Demirel, 1999: 339). Dinleme “sesle ilgili uyarımlar alma işlemi” olarak tarif edilmektedir ve dinlemenin pasif olmaktan daha tesirli olduğu açıklanmaktadır (Mutlu, 2008: 77). Dinleme, dinleyicinin öncelikle söylenen ve sonrasında söylenen şeyler arasında bir bağlantı kurma ve iletişimin içindeki işlevini anlama yeteneğidir (Temur, 2001: 61).

Dinleme, kulak ve beynin; ses, düşünme, işitme, anlama, eleştirme, ilişkilendirme, zihinde oluşturma gibi çeşitli işlevlerinden teşekkül eden karmaşık bir işlemdir. Dinleme sürecinde ortaya konulan fiziksel ve zihinsel işlemler üç ana aşamada tartışılır. Onlar işitme, anlayış ve zihinde yapılandırılıştır (Güneş, 2007: 79). Dinleme, duyma dışında ruhsal bir olaydır; dinlediğinizi anlamak için dikkat sarf etmek ve sonuç çıkarmak için sohbeti takip etmektir. Zihin duyduklarını kelimelerle değil de cümle, cümle anlamaktadır. Bu nedenle, dinleme işlemi cümleden cümleye tamamlanır. Dinleme zihin olaylarının başlangıcıdır ve anlama ise sonucudur. Zihin, okumadaki gibi dinlemede de aktiftir (Zengin, 2010: 20).

İnsan kulağına gelen seslerin gücü ölçülerek bunlar arasında bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işitme eşiği 0–4 desibeldir. İnsanların işitebildiği ses gücü 20 desibel, fısıltı hâlinde konuşma 20 ile 40 desibel, sakin sokak seslerinin gücü 40 ile 50 desibeldir. Normal konuşma 60 desibel, işlek caddedeki trafik gürültüsü 80 desibel; kapalı yerde makine gürültüsü 110–120 desibel; ağır verici şiddetteki ses 120 ile 140 desibel olarak belirlenmiştir (Yalçın, 2002: 123). Bir kişinin dinleme fonksiyonunu ifa

edebilmesi için öncelikle duyması icap etmektedir. İyi bir dinleme için, iyi bir işitme duyusu olması gerekir. Yani, kulak dinleme fonksiyonunun en önemli etkenlerinden biridir (Zengin, 2010: 23). Dinleme, insanın kulağına gelen birçok sestten birini seçmesi, algılaması ve değerlendirme sürecinin bütünüdür (Arı, 2010: 179). Dinleme etkinliği, konuşmacının sesinin tonu, vücut dilini kullanma yeteneği, konunun sunumu ve içerik özellikleri, dinleyicinin sosyal, psikolojik, zihinsel durumu ve geçmiş hayat tarzlarına göre anlam kazanmaktadır (Çifçi, 2002: 170).

Dinlemek, ilgi, algı ve tepki aşamalarını içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı eğitimci ve araştırmacılar, dinlemenin tanımında "tepki" unsurunun mutlaka bulunması gerektiğini söylerler. Bu, vericinin gönderdiği mesajın, alıcı tarafından anlamlandırılmasından sonra, alıcıdan vericiye olumlu veya olumsuz duruma uygun tepkilerin verilmesidir. Bu konuyla ilgili olarak bazıları, gönderilen mesajı alandan, mesajı verene uygun tepkiler vermeyi, dinlemenin tanımı için vazgeçilmez bir öge olduğunu vurgulamakta ve alıcı tarafından uygun tepkiler verilmediğinde ise, dinlemenin tamamlanmış olmayacağını söyleyerek, bunun sadece işitme/ duymadan ibaret olacağını belirtmektedirler. Bunun yanında, dinleme sonunda olumlu veya olumsuz, uygun tepkiler vermeyi farklı bir kategoriye sokanlar da vardır. Bu kategori etkin dinlemedir. Etkin dinleme, etkili iletişim sürecini tamamlayan son adımdır (Kaplan, 2000: 4).

Etkili dinleme davranışları etkili bir iletişimin temelini oluşturmaktadır. Değerlendirmelerden, yargılamalardan, eleştirilerden ve kaygılardan arınmış bir dinleme ile iletişim kanalları açılır ve gerçek iletişimin başlar. İnsanların bir iletişim süreci tamamlandığında kendilerini iyi hissetmeleri, kendilerine saygı duyulmasına ve önem verildiğini hissetmelerine bağlıdır ve bunu da sağlayabilecek temel öge "dinleme"dir (Cihangir, 2004: 9).

Konu ile ilgili literatür tarandığında pek çok dinleme tanımının olduğu görülmektedir. Her ne kadar tanımların her biri farklıymış gibi görünse de, hemen hepsinde, dinlemenin karmaşık, bilişsel, duygusal ve davranışsal bir etkinlik olduğu anlatılmaktadır.

Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak dinleme için bir tanımlama yaparsak; "Karmaşık etkinliklerden meydana gelen faaliyetler bütünüdür, sözlü ve sözsüz uyarıları fiziksel olarak algılama, zihinsel bir süreç yoluyla, onlara anlam yükleme ve algılanan

uyarılar isnat edilen anlamlar bağlamında uygun sözlü ve sözsüz yanıtları vermeyi gerektirir etkili bir süreçtir” şeklinde tanımlayabiliriz.

### 2.6.1.1. Dinleme Becerisi

Dinleme, kişilerarası iletişimde bir yetenektir ve birbirimizi anlamının anahtarıdır. Dinleme becerileri diğer becerilere göre çok küçük yaşlardan başlayarak gelişim göstermektedir. Dinleme becerilerinin geliştirilmesi, algılama gücünün geliştirilmesine paralel olarak 16 yaşına kadar sürmektedir. Dinleme, sosyalleşmeye paralel olarak gelişir (Ünalın, 2001: 71). İyi dinleme yeteneği zekâ derecesi ile orantılı olarak artmakta; ailede verilen eğitim çocukların dinleme yeteneklerinin gelişmesini etkilemektedir (Demirel,1999: 34). Bir iletişimci iyi bir dinleyici olmalıdır. Böylelikle, sadece karşısındakine konuşma fırsatı tanımakla kalmaz; iletişimin gelişimi için gerekli bilgileri edinir. Konuşmacının söylediklerinde görünen ve gizli anlamlarına odaklanarak, söylenen hakkında daha fazla bilgi edinir (Srivastava, 2005: 189). İyi iletişimciler kendilerini iyi ifade etmenin yanı sıra, başkalarının kendilerine söylediği her şeyi de dikkatle dinlerler. Etkin dinleme becerisini kullanırlar (Gümüş, 1999: 117).

Etkin dinlemede etkileşim daha fazladır. Kaynağın aktarmaya çalıştığı düşünce ve duyguları anlamak için alıcının çaba sarf etmesi gerekir. Bu yüzden etkin dinleme aktif bir davranıştır. Kaynağa ve iletiye önem vermek demektir (Kazan ve Ergülen, 2008: 163). Bu, dinleyicinin sadece duyduğunu değil, bununla birlikte iletiyi doğru anladığını da göstermektedir (Kuzu, 2003). İnsanların iletişimi devam ettirebilmeleri, konuşmaya olduğu kadar dinlemeye de önem vermeleri ile mümkündür. Bazı insanlar dinler gibi görünürler ancak karşısındaki kişiyi gereği gibi dinlemezler (Karaköse, 2005: 14), ne söylediği ile ilgilenmezler. Aksine kendi düşüncelerini karşısındakine aktarmaya çalışırlar. Bu durum iletiyi eksik algılamasına, kaynağın duygularına daha az önem vermesine ve dolayısıyla iletişim engellerine yol açar (Eren, 2004: 365). Bu yüzden dinleyici iletişim sürecinde kaynağa, kendisini dinlediğini hissettirmeli ve sorular sormalıdır. Böylece konuşmacı dinlendiği için mutlu olacak, daha yapıcı konuşmaya özen gösterecek (Bilen, 2004: 17) ve iletişim sürecindeki engeller ortadan kalkacaktır.

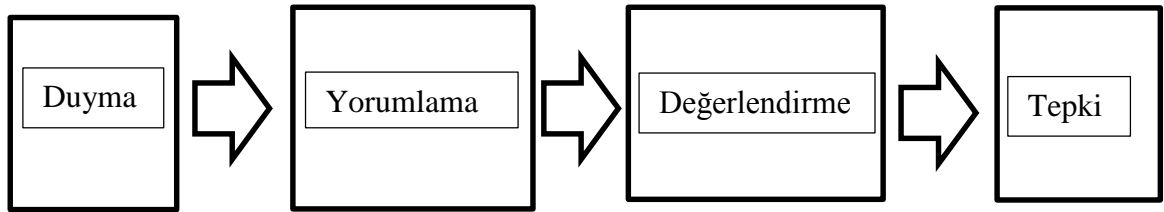
Dinlemek, yeni ilişkiler kurmak ve var olan ilişkilerimizi sürdürmek için gerekli bir beceridir. Karşınızdaki kişiyi dinliyorsanız onların ne istediğini ve onların neyin incittiğini ya da neyin sınırlendirdiğini biliyorsunuzdur. Dinlemek bir sorumluluk ve saygı belirtisidir. Diğer kişilerin nasıl hissettiğini ve dünyayı nasıl gördüğünü anlama

sorumluluğudur. Dinlediğiniz kişiye şu mesajı verirsiniz: “Sana ne olduğunu umursuyorum, hayatın ve yaşantıların önemli.” Böylece dinlediğiniz insanlar genellikle sizi severek ve size değer vererek karşılık verirler. Dinlemeyen insanlar sıkıcıdır. Kendilerinden başka kimseyle ilgilenmezler. Dinlememek tehlikelidir. Önemli bilgilerin kaçırılmasına ve gelecek sorunları görmemeye neden olmaktadır. Ayrıca insanların davranışlarının nedeni anlaşılmaya çalışıldığında, dinleme becerilerindeki eksikliklerden dolayı akıl okumak ve tahminde bulunmak zorunda kalınabilir (McKay ve arkadaşları, 2012: 3-4).

Sonuç olarak, dinleme, iletişimin gerçekleştirilmesinde kişinin sahip olması icap eden esas bir yetenektir. Dinleme becerilerinin geliştirilmesi ve günlük hayatta dinlemenin etkin kullanımı, bilgi ve deneyim kazanmamızı, duygu, düşünce ve fikirlerimizi geliştirmemizi ve başarılı iletişimden uzaklaşmamamızı sağlar.

### 2.6.1.2. Dinleme Süreci

Dinleme, anlamaya dayanan birçok işlemin bir arada ve birbirini tamamlar bir şekilde gerçekleştirildiği bir eylemdir. Diğer bir ifadeyle belirli bir düzensel akışı olan eylemler bütünüdür. Yalın bir bakışla ele alındığında dinleme süreci ‘duyma’, ‘yorumlama’, ‘değerlendirme’ ve ‘tepki’ adımlarını içermektedir. Şekil. 2.’de görülebilen söz konusu adımlar şu şekilde özetlenebilmektedir:



Şekil 2. Dinleme Süreci ve Öğeleri

**Duyma:** Dinleme sürecinin ilk aşaması olan *duyma*, havadaki titreşimlerin kulak zarına çarpmasıyla oluşan fiziksel ve fizyolojik bir süreçtir. Çoğu zaman duyma ya da eş deyişle işitme, anlamsal benzerlik nedeniyle dinleme ile karıştırılmaktadır. Duyma eylemi, bir çaba göstermeksizin gerçekleştirilirken; dinleme eylemi, geçmiş deneyimler, gereksinimler ve ilgiler temelinde dikkatin belirli uyanları alma amacıyla yoğunlaştırılmasıyla gerçekleşmektedir (Sellnow, 2005: 84; Devito, 2009: 81).

**Yorumlama:** Dinleme sürecinde *yorumlama*, iletilen mesaja açıklama getirmek ve konuşmacıyı tam olarak anlamak için kişisel kanıların devreye sokulması anlamına gelmektedir. Dinleyici sahip olduğu algılar, tutumlar, değerler, geçmiş deneyimler, kelime hazinesi, eğitim seviyesi ve kültüre göre mesaja anlam vermektedir (Kushal, 2009: 96). Diğer bir deyişle dinleyici konuşmacının sözlü ve sözsüz iletilerini anlık izlenimleri, geçmiş edinimleri ve bilgileri üzerinden değerlendirmektedir.

**Değerlendirme:** Dinleme sürecinde *değerlendirme*, dinleme eyleminin temel amacı olan iletinin nitelik ve niceliği üzerine yargıya varmak anlamına gelmektedir. Değerlendirme aşamasında iletiye özü, önemi, niteliği ile niceliği üzerinden değer biçilmekte ve iletiyi oluşturan gerçekler ile konuşmacının yorumu birbirinden ayrılmaktadır (Lemay ve Schwamberger, 2007: 10). Dinleme sürecinin bu aşamasında, alıcı kendisine ulaşan iletiden hareket ederek ne yapması ve nasıl yapması gerektiğine karar vermektedir. Öyle ki verilen karar, tepki aşamasını şekillendireceği için dinleme sürecinin genel görünümü açısından yaşamsal önemdedir.

**Tepki:** Dinleme sürecinde *tepki*, dinleyicinin konuşmacının iletisi hakkında ne düşündüğünü ve ne hissettiğini ortaya koyduğu geribildirimdir. Dinleyici; iletiye tepkisini, konuşmacı konuşurken ya da konuşmasını bitirdikten sonra verebilmektedir. Dinleyici, konuşmacının aktardıklarına ilişkin fikrini ve hislerini, sözlü ya da sözsüz ifadelerle beyan etmektedir. Bu bağlamda tepki, dinleyicinin iletiye olan ilgisini göstermekte ve destekleyici ya da meydan okuyucu nitelikte olabilmektedir (Brownell, 2009: 11; Wood, 2010: 150).

### 2.6.1.3. Dinleme Çeşitleri

Kaynaklarda dinleme çeşitleriyle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Dinleme, iletişim sürecinin sürekliliğini sağlar ve insan ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Voltan-Acar'a göre dinleme, aktif ve pasif dinleme olarak ayrıma tabi tutulmaktadır (Voltan ve Acar, 2010: 27-30):

1. Etkin Dinleme: Alınan iletinin anlaşıldığı konusunda sözlü ve sözlü olmayan şekilde karşılık vermektir. Etkili dinleme için eşduyum yeteneklerinin gelişimi de önemlidir. Amaç, anlayış ve kabul hissini iletmektir. Bu durum bireysel saygıyı göstermekte ve ilişkileri kuvvetlendirmektedir.

Etkin (Aktif) bir dinleyici konuşan kişiyi anlamaya odaklıdır, kişinin hislerini ve gerçekleri anlamaya çalışır. Hangi ortam, hangi konu olursa olsun aktif dinleyici sorumlu

bir şekilde davranır (Barker, 1990: 50). Etkin (Aktif) dinlemenin, dinleyicinin muhatabını bütün dikkatiyle dinleyerek ona büyük bir huzur ve güven sağlaması, örtük anlamların ortaya çıkması için olanak yaratması, konuşan kişinin daha iyi tanınmasına vesile olması gibi üstün yönlerinden söz edilebilmektedir (Cüceloğlu, 1994: 185-190). Etkin (Aktif) dinleme yapan bir kişi konuşmacının sorununun ne olduğuna ilişkin hem içerik, hem de duygu bakımından düşüncesini konuşmacıya geri gönderir. Bu durumda etkin (Aktif) dinleme dinleyen geribildirim sürecini devamlı olarak kullandığı dinleme türüdür denebilir (Mutlu, 2004: 100). Son olarak, açık fikirli olmak ve ön yargılardan kurtulmak etkili dinleme için önemlidir. Çünkü ön yargılar genellikle negatif çağrışım uyandırdıklarından karşıdaki kişinin söylediklerini doğru olarak duymamaya sebep olabilmektedir (Michael, 2000: 5). Etkin (Aktif) dinleme ister iş hayatında ister sosyal hayatta olsun her türlü ilişkideki iletişim sürecinde olması gereken dinlemedir.

2. Edilgin Dinleme: Sözlü tepki gerekmeden sessiz kalarak kişinin dinlenmesidir. Baş sallama gibi vücut işaretleri, kişinin dinlediğini belirtmek için kullanılabilir. Sadece herhangi bir tepki olmadan dinlemek iletişimin devam etmesini engelleyebilmektedir.

İsminden de anlaşılacağı gibi edilgin (pasif) dinleme dinleyicinin yüzeysel bir dikkatle dinlediği ve dinleme sürecine etkin (aktif) bir şekilde katılmadığı dinleme türüdür. Dinleyen kişi, konuşma biter bitmez ne söyleyeceğini ya da başka bir konuyu düşünmektedir. Dolayısıyla da dinleme sürecine etkin bir şekilde dâhil olamamaktadır (Gürel ve Tat, 2012: 278). Dikkatsiz, yetersiz ve pasif dinleme gibi dinleme hataları; çatışmalar, kaybedilen iş fırsatları, bozulan ilişkiler, para ve zaman israfı gibi olumsuz biçimlerde sonuçlanabilmektedir.

Tidyman ve Butterfield yedi tür dinlemeden söz etmektedirler (Tidyman ve Butterfield, 1959: 59):

1. Basit Dinleme: Telefon konuşmaları, arkadaşlarla konuşma vb. durumlardaki dinleme.
2. Ayırt Edici Dinleme: Trafikteki sesleri, hayvan seslerini ayırt etmek; bir şeyi vurgularken öğretmenin sesinde meydana gelen değişimleri fark etmek için dinleme.
3. Rahatlama için Dinleme: şiir, hikâye, çeşitli ses kayıtları dinleme.
4. Bilgi için Dinleme: Anonlar, düşünceleri listelemek için dinleme.
5. Fikirleri Düzenleme için Dinleme: Farklı kaynaklardan bilgileri düzenleme; bulgular üzerinde tartışma ve bunları özetlemek için dinleme.

6. Eleştirel Dinleme: Bir tartışmada, toplantıda konuşmacının amacını analiz etmek; önyargıları, duyguları, propaganda vb. fark etmek için dinleme.

7. Yaratıcı Dinleme: Hoşlanılan müzik, drama vb. dinleme ve düşüncelerini, hislerini kendi kelimeleriyle ifade etmek için dinleme.

Wolvin ve Coakley ile Kingen ise beş çeşit dinlemeden bahsetmektedirler (Wolvin ve Coakley, 1979, 1985; akt. Tompkins, 1998: 262), (Kingen, 2000: 265):

1. Ayırt Edici Dinleme: Sesleri ve görsel uyarınları birbirinden ayırt etmek için yapılan dinleme (Konuşma seslerini, müzik tonlarını, çevreden gelen olağan sesleri, birden çok anlamı olan kelimeleri, sözlü iletişime eşlik eden sözsüz iletişim unsurlarını vb. ayırt etmek için dinleme.)

2. Estetik Dinleme: Eğlence ve zevk almak için dinleme (Bu tür dinlemede mesajın duygu ve heyecan uyandırması istenir. Bir hikâyenin, şarkının dinlenmesi estetik dinlemeye örnek olarak verilebilir. )

3. Etkili Dinleme: Bir mesajı, eleştirel yargıda bulunmadan dinleme (Sebeplerin sonuç ilişkilerini anlamak, gerçek bilgi ile dinleyicinin çıkarım yoluyla edindiği bilgiyi ayırt etmek, önceden bilinen ve yeni edinilen bilgi arasındaki bağlantıları ortaya koymak, ana fikri ve yardımcı fikirleri tespit etmek için dinleme.)

4. Eleştirel Dinleme: Sadece anlamak için değil, puan vermek, değerlendirmek veya yargılamak için dinlemek (Hatalı veya mantıksız tartışmaları tespit etmek, ifade edilen sözlerin altında yatan anlamları ortaya çıkarmak için dinleme.)

5. Empatik Dinleme: Eleştirmeden, empati kurarak dinleme (Yargılardan kaçınarak, tavsiye vermeden, karşıdakinin duygularını anlamaya çalışarak dinleme.)

Farklı kaynaklarda, yukarıdaki sınıflandırmaların temelinde benzer sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Dinleme türleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmaların olması, bazı dinleme türlerinde birleşirse de bu konunun tartışılabilir olduğunun göstergesidir.

#### **2.6.1.4. Dinlemeyi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler**

Dinlemeyi etkileyen ve engelleyen faktörler, genellikle dinleyiciden kaynaklanır. Dinlemeyi etkileyen faktörler; konuşmacı, dinleyici, konuşmanın içeriği ve ortam olarak belirtilebilir. Zayıf dinlemenin sebebi olarak “konuya ilgi duymama, önceki düşünceler, önceki yaşantılar, önyargılar, sorulu anlatımlar, uygulama endişesi, önceden duymuş olmak...” şeklinde dinleyiciden kaynaklanan faktörler sayılabilir (Calp, 2010: 170).

Dinlemeyi etkileyen faktörler şunlardır (Keltner, 1973: 132-135):

1. Kararlı Değişim Süreci: Dinleme sabit bir biçimde değişim sürecidir. Değişiklik, genellikle rastlantısal değildir. Genellikle insanlar diğer kişilerle ve ortamlarla ilişkili olan şeyleri izleme eğilimindedirler.
2. Motivasyonun, Duyguların ve Amacın Etkisi: Dinleme süreci, motivasyon ve duygulardan etkilenmektedir. Konuşan bir kişiyi dinlerken kişinin motivleri ve gereksinimleri devreye girer.
3. Uyarıların Diğer Deneyimlerle İlişkisi: Diğerlerini dinlemek için sarf ettiğimiz seçicilik, uyarının ve uyarın bilgisinin diğer en yakın deneyimlerle ya da en uzak deneyimlerle benzerliği ya da ilişkisi ölçüsünde belirlenir.
4. Bilgi ve Ses: Dinleme, istenilen bilgiyi gürültüdeki seslerden ayırma yeteneğinden etkilenir. Gürültü mesajın doğasında değişikliklere neden olduğu zaman dinlemeyi olumsuz olarak etkilemektedir.
5. Beklentiler ve Kabul: Kişinin neyi duymayı beklediği, gerçekte neyi duyduğunu etkileyebilir. Örneğin, bir kişinin konuşurken gergin olmasını bekleyen dinleyici, konuşanın her söylediğini gergin olarak yorumlayacaktır.
6. Alışkanlıklar, Tutumlar ve Önyargılar: Kişilerin sahip olduğu alışkanlıklar, tutumlar ve önyargıları belli uyarı tiplerini bloke etmekte ve bu uyarıların sağladığı bilginin alımını engellemektedir.

İyi dinlemeyi engelleyen faktörler şunlardır (Göğüş, 1978: 229-230):

1. Dinlemenin bilgi kazandırıcı, doğru düşündürücü, doğru davranışa yöneltici bir alışkanlık olduğuna inanmamış olmak.
2. Zekâ ve duyma yeteneği eksikliği.
3. Konuya ilgi duymamak.
4. Konuşanın giyinişi, davranışları, sözcükleri ve söyleyişiyle ilgilenerek ana fikri kavrayamamak.
5. Dinleme sırasında çevredeki eşyaya göz gezdirerek dikkatini dağıtmak.
6. Konuşana önem vermemek.
7. Dinleyicinin bulunduğu çevreye, topluma yabancı olmak.
8. Konuşma başlamadan önce yaşanan bir olayın (kaza, tartışma, kavga vb.) ya da üzüntünün etkisinden kurtulamamak.

McKay ve arkadaşları ise iletişimde dinlemenin önüne geçecek engelleri on iki başlık altında toplamaktadır (McKay ve arkadaşları, 2012: 6-11). Bunlar;

1. *Karşılaştırma*, dinlemeyi zorlaştıran önemli bir unsurdur. Karşılaştırma konuşma esnasında sürekli kimin daha gösterişli, daha yetenekli, duygusal olarak daha sağlıklı olduğu gibi birtakım kişisel özellikleri değerlendirmedir.

2. *Akıl okuma*, dinlemek yerine kişinin aklından geçenleri tahmin etmeye yönelmektir. Akıl okuyan kişi insanların ne dediğine dikkat etmekten ziyade diğer kişinin gerçekten ne hissettiğini ve düşündüğünü görmeye çalışır. Genellikle söylenenlere güvenmez. Sözcüklerden çok ses tonuna ve gizli işaretlere dikkat eder.

3. *Tekrarlama*, ne söyleyeceğimizi içimizden tekrar etmektir. Böylece kişinin dinlemeye vakti olmaz. Kişi bütün dikkatini bir sonraki yorumunu hazırlamaya yönelir.

4. *Süzgeçten Geçirme*, bazı şeyleri dinlemek bazılarını ise dinlememektir. Sadece öğrenmek istediğiniz konu ile ilgili şeyi anlamaya yetecek kadar dinlersiniz. Süzgeçten geçirmenin bir diğer şekli, tehdit edici, olumsuz, eleştirel vs. şeyleri duymaktan kaçınmaktır.

5. *Yargılama*, dinlemenin önüne geçen engellerden biridir. Olumsuz etiketler çok büyük bir güce sahiptir. Kişi hakkındaki olumsuz peşin hükümler onun ne söylediğinin etkisi ve dinlenmesinin artmasına değil, aksine azalmasına yol açmaktadır.

6. *Düşüncelere Dalma*, yarı dinleme anında iken karşıdakinin söylediği bir şeyin aniden bir özel çağrışımlar zincirine yol açmasıdır. Sıkıldığınızda ya da kaygılı olduğunuzda bu eğilim artar.

7. *Özdeşleştirme*, bir kişinin size söylediği her şeyi alır ve kendi deneyimlerinize bağlantısını kurarsınız. Bu süreçte, dinleme ve anlamak için herhangi bir emek bahis konusu değildir ve etkili kişilerarası iletişim gerçekleşmemektedir.

8. *Öğüt Verme*, dinleyenin her zaman yardıma ve önerilere hazır olmasıdır. Kişi “büyük sorun çözücüdür”. Doğru öğüdü bulmadan önce birkaç cümle duymak yeterlidir. Bu noktada dinleyen duyguları gözden geçirir, bu da kişiyi yeterince anlamasını engeller.

9. *Ağız Kavgası Yapma*, insanların sözlü atışması ve tartışmasıdır. İletişim, küçümseme ve düşmanca davranma şeklinde olmaktadır.

10. *Haklı Çıkma*, hatalı duruma düşmemek için her şeyi yapacağınız anlamına gelir (bağırarak, bahaneler bulmak, çarpıtmak gibi). Karşı taraf dinlenmediği için hataların düzeltilmesi söz konusu olmamaktadır.

11. *Konu Değiştirme*, bu dinleme engeli, aniden konunun değiştirilmesidir. Konudan sıkılma ya da rahatsız olma durumunda konunun yönünün değiştirilmesidir.

12. *Rahatlatma*, “haklısın”, “doğru”, “kesinlikle”, “inanılmaz” gibi ifadeler kullanılarak destekleyici, nazik ve cana yakın davranılmasıdır. Sadece genel anlamı anlayacak kadar dinleme yapılmakta, gerçekte durumla ilgilenilmemektedir.

Dinlemenin önündeki bu engellerle günlük hayatta karşılaşılması olağandır. Fakat bunların farkında olmak davranışların düzeltilmesi için bir fırsattır. İyi bir iletişimci olabilmek için etkili bir dinlemenin değerinin bilincinde olmak gerekmektedir.

Yukarıdaki kaynaklarda, dinlemeyi engelleyen faktörler ile ilgili sınıflandırmaların incelenmesinde farklı sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Dinlemeyi engelleyen faktörler ile ilgili çeşitli sınıflandırmaların olması, bu konunun tartışılabilir olduğunun göstergesidir.

#### **2.6.1.5. İyi Bir Dinleyici Olmanın Yolları**

İyi bir dinleyici olmak aranan bir kişi olmayı sağlar. Özellikle günümüzde kendini ifade etmek isteyen çok sayıda kişi olduğu için, dinleyen kişilerin değeri artmıştır. Ancak dinlerken etkili olabilmek çok önemlidir. Bu nedenle etkili ve iyi bir dinleyici olmak için belirli noktalara dikkat edilmesi gereklidir. Bu noktaların (Robertson, 2002: 34; Johns, 1996: 364; McKay ve arkadaşları, 2012: 20):

- Konuşmacı ile göz teması kurmak ve göz temasını iyi korumak,
- Fiziksel olarak konuşan kişi ile ilgili olmak, hafifçe öne doğru eğilmek, başı sallayarak ve ya açımlayarak konuşmacıyı takviye etmek,
- Konuşmanın amacını belirlemek,
- Konuşmacının sözünü kesmemek,
- Not almak,
- Özetleme yapmak,
- Sorular sorarak konuya açıklık getirmek,
- Dikkat dağıtıcı şeylerden etkin bir şekilde uzaklaşmak,
- Kızgın ya da yıkılmış olsanız da söyleneni anlamak için çabalamak, şeklinde ifade edilmesi mümkündür

#### **2.6.2. Kendini Açma**

İyi bir iletişim sürecine katılmak için, kişi ilk olarak kendini tanımalı ve ifade edebilmelidir. Ayrıca bunu ne kadar yapabileceğinin farkında olmak zorundadır. Kendini açma; bir kişinin kendisine ait özelliklerini, iyi ya da kötü yönlerini, sevinç, mutluluk ve

üzüntülerini, duygu ve düşüncelerini, arzu, istek ve beklentilerini, yetenek ve becerilerini kendince en uygun kişi veya kişilerle, sözel veya sözel olmayan yollarla paylaşmasıdır (Çetinkaya, 2009: 12-14 ). Çoğu kişi için kendini açma korkutucu gelebilir. Çünkü reddedileceğinizi ya da onaylanmayacağınızı düşünürsünüz. Oysaki kendini açma ilişkileri heyecanlı hale getirir ve yakınlık sağlar. Açıklık getirir ve hareketlendirir (McKay ve arkadaşları, 2012: 23-25). Kendini ifade etmeyi kolaylaştırmada, kişisel konuları başkalarına anlatmamak ve her şeyi içinde tutmak, kişide zamanla yük haline gelebilir. Kendini açma, bunları atmasına yardımcı olur, rahatlatır, kendisini iyi hissetmesini sağlar.

Kendini açma, kişinin kendi hakkındaki bilgileri diğerlerine istekli ve olumlu bir şekilde vermek istediği bir süreçtir. Bu süreç, bir anlamda kişinin psikolojik dünyasını paylaşmasıdır. Bu durumda kişi, ne zaman, hangi koşullarda, kime, hangi konularda, ne kadar açıklama yapabilirim ve hangi konuları açıklamaktan kaçınmalıyım gibi konularda bir karar vererek hareket etmektedir. Kendini açma bir anlamda kişinin kendine ayna tutması ya da diğer kişinin ona ayna tutması için açılması demektir (Knight, 2009: 75-85).

Kendini açma davranışı yüz yüze, yüz yüze olmayan bir biçimde (telefonda ya da yazılı iletişim ile) üçüncü bir kişi aracılığı ile gerçekleşebilir. Yüz yüze kendini açma diğerlerine göre oldukça yaygındır, karşılıklı olarak konuşmakta olan kişi arasında plansız bir şekilde ve kendiliğinden gerçekleşebilir. Yüz yüze olmayan kendini açma ise, taraflardan birinin kendini açmak amacıyla bildirimde bulunması diğer tarafın ise buna diğer bir süreç içinde yanıt vermesi ile daha sınırlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Üçüncü bir kişi aracılığıyla kendini açma ise, kendini açma davranışını gösteren kişi niyetli ve istekli olarak bazen de bilinçli olmaksızın kendi ile ilgili bir bilgiyi diğer bir kişiye iletmesi için paylaşmasıdır. Kendini açma davranışının ne şekilde ortaya çıkacağı tamamen yer ve zaman ile ilgilidir. Diğer yandan kendini açmanın zamanlaması, başlamak için uygun bir zaman olduğunu algılaması ile yakından ilgilidir, bu algının oluşmasında sosyal normlar da belirleyici olmaktadır (Özşenler, 2013: 144-145). Kendini açma davranışı genellikle sözel ifadelerle gerçekleşiyor görünse de gerçekte, kendini açma sözsüz olarak da meydana gelmektedir. Kişiler giyim stilleri, takıları, politik tercihleri, okudukları kitaplar gibi birçok işaret ile kendileri hakkında bilgiler sunmaktadırlar (Devito, 2004: 71).

Kendini çok fazla gereğinden fazla açan bireyler karşındaki kişi üzerinde rahatsız edici bir his yaratabilmektedir. Uygun kendini açma davranışı, hedefi, zamanlamayı, niceliği, niteliğe ve grup sosyal çevresinin çeşitli boyutlarını (ilişki, kişisel büyüme, ve sistemin devamı ve değişimi) dikkate almaktır (Kunkle ve Gerrity, 1997: 214). Kendini açma kişilerarası ilişkilerde belli bir güvene dayalı olarak gelişmesi uygun yer, zaman ve kişilerde kişilerin benlik saygılarını da yükseltmektedir (Çetinkaya, 2009: 95). Kendini açmak kavramından şimdiki zamandaki duygu ve düşüncelerin anlaşılması gerekir. Kendini açmak, eski önemli olayları anlatmak değil, içinde bulunulan zaman süresi içindeki duygu ve düşünceleri paylaşmaktır. Eğer kendini açma bu şekilde olursa kişilerarası ilişkiler daha sağlam temeller üzerine oturtulacaktır (Cüceloğlu, 1997: 118). Kendini açma yaşa, cinsiyete, açıldığı kişiye, açılma konularına, açılma şekline, kültüre göre farklılaşan bir olgudur. Cinsiyet karşımızdaki kişiye nasıl davranış sergileyeceğimizi belirleyen en temel özelliştir. Jourard'ın yaptığı araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha fazla kendilerini açtıkları ortaya konulmuştur. Bu durum da toplumsal öğrenilmiş ya da dayatılmış rollerin erkeklerin daha katı ve tarafsız görünmelerini gerektirmesinden ileri gelmektedir. Duygusal olarak ifadesiz görünüm teşvik edilmektedir (Jourard, 2003: 374). Erkekler kendi dışındaki konulardan konuşmayı daha çok sevmektedirler.

### **2.6.2.1. Benlik Kavramı**

Kendini açmada, kişi önce kendi kendini ve kişilerarası iletişim bütünü tanınmasını sağlamalıdır. *Kendi varlığının bilincinde olma ve iradi eylem yetisi* (Termbank, 2016) olarak tanımlanan benlik, kişinin kendi kendinin gözlemcisi olup kendine ve diğerlerine aynı anda hem özne hem de nesne olarak yaklaşmasını ifade etmektedir (Melucci, 1996: 31). Bu özne ve nesne ilişkisinden yola çıkarak benlik, bir insanın yaşamında sürekli olarak etkili olan içsel bir güç olup, birçok zaman, kişiyi yargılamakta, denetlemekte birçok zaman da takdir etmekte, hoş görmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2011: 247).

Benlik, önce bedeni, sonra da bedene eklenmiş anlamlı tanımlamalar bütünü olarak sosyal kimliği içermekte olup karar verme sürecinde aktif ve süreçle iç içe geçen bir etmen olma özelliği taşımaktadır (Baumeister, 1995: 52-53). Bireyin kendisini tanıma, kendi ile ilgili düşüncelerini ya da kanılarını bilme ve değerlendirme biçimi olan benlik, duygu, düşünce ve algılamaların birbiri ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yapabileceğine ilişkin kendisinin farkında olmasını sağlayan

benlik, ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesi açısından etkili olmaktadır (Özşenler, 2013:138). Kişiler, sosyal etkileşim süreci içinde farklı benlik kavramları geliştirilebilmekte, ailede, iş ortamında, alışverişte benliğini farklı özellikleriyle ifade edebilmektedir.

Joseph Luft ve Harrington Ingham tarafından kendini açma ile ilgili geliştirilen kuramsal görüş olan Johari penceresi, kişinin hangi pencere içinde olduğunu ve diğerleriyle iletişim içinde olduğunu gösteren kişilerin kendi kendini açıklayan bir penceresidir (Uysal, 2003: 137). Bu pencerede dört tane benlik vardır. Bunlar: kendisinin ve başkalarının bildiği açık alan (benlik), diğerleri tarafından bilinen ama kendisi tarafından bilinmeyen kör alan (benlik), kendisinin bildiği ama diğerlerinden gizlenen gizli alan (benlik), kendisinin de diğerlerinin de bilmediği karanlık alan (benlik)'dir (Voltan ve Acar, 2010: 102-103).

**Tablo 5.** Johari Penceresi (Devito, 1994: 125).

	Kendine Açık	Kendine Kapalı	
Başkalarına Açık	Açık Alan (Benlik)	Kör Alan (Benlik)	Başkalarına Açık
Başkalarına Kapalı	Gizli Alan (Benlik)	Karanlık (Bilinmeyen) Alan (Benlik)	Başkalarına Kapalı
	Kendine Açık	Kendine Kapalı	

Johari Penceresi, dört bölmeli bir çerçevedir. Bu görüşe göre kişisel bilgi dört farklı sınıfa ayrılmakta ve bu bölümlerin alanlarıyla ifade edilmektedir. Cüceloğlu tarafından kendini tanıma penceresi olarak isimlendirilen Johari Penceresinde “birinci bölüm bireyin hem kendisi, hem de başkaları tarafından bilinen özelliklerini içeren açık alandır. İkinci bölüm, bireyin kendisinin bilmediği, ancak başkaları tarafından bilinen özelliklerinin bulunduğu kör alandır. Üçüncü bölüm, bireyin kendisi tarafından bilinen, başkaları tarafından bilinmeyen niteliklerini içeren gizli alanıdır. Dördüncü bölüm ise, ne bireyin ne de başkalarının bilmediği özellikleri kapsayan bilinmeyen alanıdır. Kişilerde kendini açma davranışı arttıkça açık alanın büyüklüğü artmaktadır. Aksi yönde bir gelişme olursa, yani kendini açma davranışı azaldıkça gizli alanda büyüme gözlenebilir.” (Cüceloğlu, 1992: 134).

Kişinin kendini açma davranışına göre benlik alanları daralmakta ya da genişlemektedir. Açık alanın geniş olması kişinin kendinin farkında olduğunun ve kendini açma davranışı konusunda başarılı olduğunu, bu ise kişilerarası iletişiminin olumlu ve yeterli olduğunu göstermekte; iletişim kurmada rahat hareket etmesini sağlamaktadır. Açık alanın çok dar ve küçük olması ise kişinin iletişim kurmakta büyük zorluklar çekeceğini göstermektedir (Kaya, 2014: 147). Kör benliğin gerçekleştirilmesi, iletişimdeki problemlerin fark edilip düzeltilmesini sağlayabilir ve tam tersi durumda, kişinin reddedilmesi, mazeret bulma gibi savunma mekanizmaları, iletişimde engellere neden olabilmektedir. Gizli alan kişinin denetiminde olduğundan bu bilgileri açıklayıp açıklamayacağı iletişimde kendini açma davranışının boyutuna bağlıdır. Karanlık alan sadece bilinmeyen olduğu için var olduğu kabul edilmektedir.

Kişinin hangi pencere olduğu diğerleriyle kuracağı iletişimi etkilemektedir. Açık alanın genişletilmesi bireyin kendini açmasına ve duygu ve düşüncelerini diğerlerine bildirmesine bağlı olmaktadır Bu ise, bilgi değişimini sağladığından iletişimi artırmakta ve güçlendirmektedir (Uysal, 2003: 137-139).

Kendilerini tanıma becerisine sahip kişiler, yeteneklerini, güçlü veya güçsüz oldukları alanları bilirler, bu özellikleriyle başkalarını tanımaları da kolaylaşır (Ertürk, 2010: 103-104). Kişinin benliğine yönelik farkındalıkların artması, kişinin kendine sorular sorması, duygularını ifade edebilmesi, geribildirimde bulunması ve farklı yönlerini keşfetmesi insanlarla etkileşimini artırmaktadır.

#### **2.6.2.2. Kendini Açmanın Temel Özellikleri**

Kendini açma davranışının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 58-60):

1. Kendini açma küçük adımlarla ilerler: Kendini açmanın aşamalı olarak gerçekleştirilmesi daha sağlıklı bir durum yaratmaktadır. Kısa bir süre içinde kendisi ile ilgili tüm bilgileri açıklayan kişiler karşıdaki kişiler tarafından samimi bulunmayabilirler.
2. Kendini açma daha az kişiselden daha çok kişisel olana doğru ilerler: Ortak bir geçmiş oluşturmadan hızlı bir şekilde özel bilgilere doğru bir ilerleme, karşıdaki kişinin beklentilerine ve sosyal normlarına uymayabileceğinden, ilişki için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmeyebilir.

3. Kendini açma karşılıklıdır: Kişiler kendileri hakkında bilgileri paylaştıklarında, iletişim kurdukları kişinin de kendi hakkındaki bilgileri paylaşmasını beklemektedirler.
4. Kendini açma risk taşır: Kendini açma diğer kişilerle etkili iletişim kurmanın önemli şartlarından biri olsa da çok özel bilgilerin paylaşılması riskli görülmektedir.
5. Kendini açma güven gerektirir: Diğer kişilerle kendiniz hakkında çok özel bilgileri paylaştığınızda, sizin hakkınızdaki bilgileri açıklamaktan dolayı bu kişiler size karşı bir güç kazanmaktadırlar. Bu nedenle bilgilerin diğer kişilerle paylaşılmasında karşılıklı güvenin gelişmiş olması gerekir.

### **2.6.2.3. Kendini Açmanın İşlevleri**

Kendini açma davranışı sağlıklı kişilerarası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde önemli rol oynar. Kendini açmanın işlevleri beş açıdan incelenmektedir (Kaya, 2013: 149).

1. Anlatım: Kendini açma, bilinç dışına itilen olayların bilinç yüzeyine çıkarılması uygun bir yol bularak bütün bunlardan katarsis yöntemiyle arınılması veya duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi şeklindeki yöntemdir.
2. Benlikte içsel açıklık: Kendini açma, kişinin başka bireylerin inançlar ve başka konular hakkında konuşurken kendi durumunu açıklıkla kavrayabilmesini kendi fikirlerine dair duygularını ve düşüncelerini fark etmesini sağlar.
3. Sosyal Onay: Sosyal onay kendini açma sürecinde bireyin diğer insanlardan geri bildirim olarak onay alıp almaması kendi benlik kavramını yani duygu ve düşüncelerini belirlemesine veya değiştirmesine imkân tanır.
4. İlişki Gelişimi: Kendini açma yakın bir ilişki gelişiminde önemli bir araç olmakla birlikte, kişisel bilgi paylaşımlarında ve bireyler arası gerçekleşen iletişimde en önemli faktörlerdendir.
5. Sosyal Kontrol: Kendini açmada sosyal kontrol yoluyla bireylerin tüm yönlerinin paylaşılmasında gizliliğin ve özelliğin korunmasını başkasına aktarılan kişisel bilgilerin riske girmesinin azalmasını sağlar (Çetinkaya, 2009: 44).

#### 2.6.2.4. Kendini Açmanın Ödülleri

Kendini açmayı, güçlüklerine katlanmaya değer kılan olumlu özellikleri şunlardır (Devito, 2004: 76-77; Mckay ve ark., 2012: 25-27):

*Kendinizi daha iyi tanırırsınız:* Düşünceleriniz, duygularınız ve gereksinimleriniz genellikle siz onları sözcüklere dökene kadar belirsiz ve üstü kapalı kalır. Kendinizi sözcüklerle ifade etmek duygu ve düşüncelerinize renk ve şekil verir.

*Karşılıklı anlayış gelişir ve daha yakın kişisel ilişkiler kurarsınız:* Kendiniz ve diğer kişi için gerçek benliklerinizi açığa çıkarmak ilişkiyi derinleştirir.

*İletişiminizi ve anlamlı ilişkilerinizi geliştirirsiniz:* Açığa vurma açığa vurmaya besler. Kendinizi başkalarına açarsanız onlar da karşılık olarak size açılmaya cesaret ederler.

*Psikolojik travmaların etkisi azalır ve daha hafif suçluluk duygusu yaşarsınız:* Yaptığınız ya da düşündüğünüz şeyi açığa vurma suçluluk duygusunu iki şekilde hafifletir: 1. suçunuzu gizli tutmak için daha fazla enerji harcamak zorunda kalmazsınız. 2. suçluluk hissettiğiniz şey açığa çıktığında ona daha tarafsız şekilde bakabilirsiniz.

*Psikolojik sağlık ve daha fazla enerji:* Kendinizle ilgili bilgileri gizli tutmak enerji gerektirir.

*Yalnızlıktan ve sessizlikten kurtarır ve yaşamdan zevk almayı sağlar.*

#### 2.6.2.5. Kendini Açmanın Önündeki Engeller

Kendini açmada bazı engellerin var olduğu ve bunların iletişim kurmada kişileri engellediği öne sürülen bir takım sosyal ve toplumsal sebepler ortaya koyulmaktadır (Mckay ve ark., 2012: 27). Bunlar:

- Toplumsal önyargı, toplum tarafından hoş karşılanmaması,
- Reddedilme korkusu,
- Cezalandırılma korkusu,
- Arkanızdan konuşulması korkusu,
- Birilerinin sizi kullanacağı korkusu,
- Kendinizi tanıma korkusudur.

### 2.6.3. İfade Etme

Diğer insanlarla iletişimimiz 4 alt sınıfa ayrılabilir. Bunlar gözlemlerinizi, düşüncelerinizi, duygularınızı ve gereksinimlerinizi ifade etmedir. İfade etmenin dört biçimi vardır (Mckay ve ark., 2012: 36-39). Bunlar:

*Gözlemler:* Duyularımızın bize söylediklerini bildirmek anlamına gelir. Hiçbir tahmin, çıkarım ya da yargı yoktur. Gözlemler kişinin ne gördüğüne, ne okuduğuna ya da kişisel olarak ne yaşadığına bağlıdır.

*Düşünceler:* Duyduklarınızdan, okuduklarınızdan ve gözlemlerinizden çıkardığınız sonuçlar ve çıkarımlardır. Gözlemlerin sentezle birleştirilmesi çabalarıdır. Düşüncelerimiz aynı zamanda değer yargılarımızı oluştururlar.

*Duygular:* Duygu iç ve dış uyarıcıların zihinsel işlevlerden ayrı olarak kişide yarattığı değişme ve etkiler bütünüdür. Bir başka deyişle uyarıların hoş gitmesi ya da gitmemesi sonucu insanda haz ya da elem doğrultusunda uyanan izlenimlerdir (Kuzucu, 2006: 10).

İletişimin en zor kısmı duyguları ifade etmektir. Bazı kişiler duygularını anlamak istemezler. Duyguları ortaya çıktığı zaman rahatsız olurlar. Kızgınlık en çok engellenen duygudur, çünkü dinleyicinin benlik saygısını tehdit eder. Oysaki duygular sizi eşsiz ve özel kılan şeylerin en büyük parçasını oluşturur. Paylaşılan duygular yakınlığın temelidir. Örnek: “seni hayal kırıklığına uğrattığımı hissediyorum be bu beni gerçekten üzüyor.” “seni gördüğümde mutlu oluyorum. Bu inanılmaz duygu telaşını hissediyorum.”. Duyguların nasıl dışa vurulduğu kişilerarası iletişim sürecini etkilemektedir. Duygularını rahatlıkla ifade edebilen kişiler ilişkilerinde daha az problem yaşamaktadırlar (Kaya, 2014: 67). Duygular istek, haz ve bileşenlerine sahiptir. Düşünceler, duyguları doğrular; duygular düşünceleri ve eylemi kolaylaştırabilir, zorlaştırabilir veya bozabilir. Duyguların toplumsal bir doğası vardır ve duygular öğrenilir. Duygular biyolojik ve sosyolojik alanın arasında bir köprü görevi görecek bir süreçtir (Ergin, 2004: 36). Sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen ortaya çıkmış değildir. Organlar gibi belirli işlevlere sahip olduğu için evrim süreci boyunca varlığını sürdürmüş ve günümüze ulaşmıştır (Dökmen, 2000: 121).

*Gereksinimler:* Kişinin ne istediğini kendisinden başka kimse bilemez. Her iki kişi neye gereksinim duyduğunu açık bir şekilde ifade ettiği zaman ilişkiler değişir, uyum gösterir ve büyür. Gereksinimler küçük düşürücü ya da yargılayıcı değildir. Suçlamayan ve kusur bulmayan basit ifadelerdir.

### 2.6.3.1. Tam İletiler

Tam iletiler gördüklerimiz, düşündüklerimiz, hissettiklerimiz ve gereksinim duyduklarımızın hepsini içermektedir. Yakın ilişkiler tam iletiler üzerine kurulur. Siz bütün yaşadıklarınızı paylaşmadığınız sürece insanlar sizi gerçekten tanıyamaz. Bir şeyleri atladığınızda, buna yarım ileti denir. Yarım iletiler, karışıklık ve güvensizlik yaratır (Mckay ve ark., 2012: 39). Kişilerarası ilişkilerde duygu, düşünce ve isteklerin ifade edilmesi önemlidir. Böylece duygu, düşünce ve isteklerinizin tam olarak anlaşılması sağlanır (Kaya, 2014: 54).

### 2.6.3.2. Etkili İfadenin Kuralları

*İletiler dolaysız olmalı.* Kendini etkili bir şekilde ifade etmenin ilk koşulu neyin ne zaman söyleneceğini bilmektir. Dolaysız iletişim kurmak, hiçbir varsayımda bulunmamak demektir. Bu da insanların sizin ne düşündüğünüzü ya da ne istediğinizi bildiklerini varsaymamak anlamına gelir (Mckay ve ark., 2012: 46-47).

*İletiler anında olmalı.* İncinmiş ya da kızgın iseniz ya da bir ihtiyaç içindeyseniz iletişimi ertelemek genellikle duygularınızı şiddetlendirecektir. O an ertelediğiniz ifade daha sonra saldırgan bir şekilde iletilecektir. Yaşadığınız öfke patlaması ilişkinizi zedeleyecektir. Anında iletişimin iki temel yararı vardır (Mckay ve ark., 2012: 48):

-Anında geribildirim, insanların sizin neye gereksinim duyduğunuzu öğrenme ve davranışlarını ona göre ayarlama olasılıklarını artırır.

-Anında iletişim yakınlığı artırır.

*İletiler açık olmalı.* Açık bir ileti düşüncelerinizin, duygularınızın, gereksinimlerinizin ve gözlemlerinizin eksiksiz ve doğru bir yansımasıdır. Bir şeyler eksik bırakılmamaktadır. Üstü kapalı ve belirsiz konuşarak kimse yanıtılmamaktadır. İletilerin açık olmasını sağlamak farkındalığa bağlıdır. Ne gözlemlediğinizi ve buna nasıl tepki verdiğinizi bilmeniz gerekmektedir (Mckay ve ark., 2012: 48-51).

*İletiler dürüst olmalı.* İletişimin gerçek amacı ile belirtilen amacının birbiriyle aynı olması anlamına gelmektedir. Gizli niyetler yakınlığı engeller. Dürüst olmak, aynı zamanda gereceği söylemek anlamına gelmektedir. Gerçek gereksinimler ve duygular ifade edilir. Yalanlar sizi başkalarından uzaklaştırır. Yalanlar, gerçekten neye gereksinim olduğunun ya da ne hissedildiğinin bilinmesine engel olur (Mckay ve ark., 2012: 51-52).

*İletiler destekleyici olmalı.* Destekleyici olmak karşınızdaki insanın sizden uzaklaşmadan sizi dinleyebilmesini istemek anlamına gelir. Destekleyici bir şekilde iletişim kurmak, “kazan/kaybet” ve “haklı/haksız” oyunundan kaçınmak demektir. Kazan/kaybet etkileşimlerinden, tam ileti yapısına sıkı sıkıya bağlı kalarak kaçınılabılır (Mckay ve ark., 2012: 53-54).

#### **2.6.4. Empati**

Kişilerarası ilişkilerde özellikle *empatik beceri* genel iletişim becerisinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Barnett, 1990: 46). Empatik anlayış günlük yaşamın hemen her kesiminde insanları birbirine yaklaştırma, iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda kendilerinin anlaşıldıklarını hissetmektedirler. Diğer insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmek bireyi rahatlatmaktadır. Bu da kişiler arasında iyi bir ilişki biçiminin oluşmasına yol açmaktadır. Empatik beceri kişilerarasında sağlıklı iletişimin kurulmasında önemli bir role sahiptir.

##### **2.6.4.1. Empati Kavramı**

Empati, son yıllarda sıkça tartışılan ve özellikle psikoloji, sosyal psikoloji ve iletişim gibi alanlarda çeşitli araştırmalara konu olan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, empatinin araştırmacılar tarafından günümüze kadar değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların bir kısmı aşağıda açıklanmıştır.

Empati kavramı, ilk olarak Theodor Lipps (1909) tarafından Almanca “*emfühlung*” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmıştır. Lipps, empatiyi bir insanın kendisini karşısındaki bir nesneye yansıtması, kendisini onun içinde hissetmesi ve bu yolla o nesneyi içine alarak/özümseyerek anlaması süreci olarak tanımlamıştır (Dökmen, 2005: 135). Empati, bir kişinin belirli bir duruma ilişkin olarak karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Rogers, 1975: 103-124). Empati, diğer kişinin yerine kendini koymak ve diğer kişinin hissettiklerinin nasıl olduğunu kavramaktır (Ernest, 1971: 460). Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 2004: 135-137). Terim olarak empati, başkalarının düşünce ve duygularının ve bunların muhtemel anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma;

karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama anlamına gelmektedir (Budak, 2005: 258).

#### **2.6.4.2. Empatinin Bileşenleri**

Empati kavramının tanımı gibi empatinin bileşenleri konusunda da farklı görüşler yer almaktadır. Bazı araştırmacılar empatinin bilişsel, duyuşsal ve güdüsel (motivasyon) yönünü, bazıları bilişsel yönünü, bazıları ise duygusal yönünü vurgulamışlardır. Fakat çoğunun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duyuşsal bileşenlerden oluştuğu şeklindedir (Dökmen, 2005: 137).

**a. Bilişsel Bileşen:** Empati; bilişsel açıdan, başkalarının düşüncelerini, niyetlerini, ihtiyaçlarını, duygularını vb. anlamaktan oluşan bilişsel bir süreçtir. Bilişsel empattide, diğerinin duygularını yaşamak yerine bu duyguların bilişsel olarak anlaşılması söz konusudur. Bilişsel empati bireyin karşısındaki kişiyle aynı duyguları yaşamadan onun duygularını anlayabilmesidir. Empatinin bu bileşeni dikkatli gözlemi ve düşünmeyi gerektirmektedir. Karşısındaki kişinin duygularını, düşüncelerini hem sözel hem de sözel olmayan ipuçları yoluyla anlama becerisini içermektedir (Goldstein ve Michaels, 1985, Aktaran: Yılmaz, 2003: 25).

**b. Duyuşsal Bileşen:** Kuramcılar, empatinin duygusal yönünü, diğer kişinin duygularına duyarlı olma, diğer kişinin duygularını paylaşma becerisi olarak tanımlamışlardır. Duygusal yön, empatik yaşantının çok önemli bir parçası olarak görülmüştür (Goldstein ve Michaels, 1985, Aktaran: Yılmaz, 2003: 25). Goldstein ve Michaels'e (1985) göre empatinin duygusal bileşeni, ben (öz)'in diğerinin duygusuna karşı duygusal yanıtını olarak tarif edilmektedir. Empatinin duygusal bileşeni, kişinin kendisini bir başkasının yerine koyarak o kişinin iç dünyasını, düşüncelerini algılaması ve bunun sonucunda o kişiden aldığı elektriklenme ile paylaşmanın ortaya çıkması biçiminde işleyen bir süreçtir (Aktaran: Öner, 2001: 33).

**c. Bildirişim Bileşeni:** Empatinin bilişsel ve duyuşsal bileşenleri sürecindeki yaşantıların karşısındaki kişiye iletilmesidir. Empati bir başka kişinin algılamalarını ve duygularını kavrama ve anlama bu anlayışı doğru iletme yeteneğidir (Goldstein ve Michaels, 1985, Aktaran: Alver, 2003: 27).

**ç. Algısal Bileşen:** Algısal empatinin, bilişsel ve duyuşsal empati kapasitelerinin gelişimi için gerekli bir unsur olduğu kabul edilmektedir (Goldstein ve Michaels, 1985, Aktaran: Ünal, 2003: 8). Empatinin algısal bileşeni, bireyin bir başkasının duygularıyla

ilgili deneyimde ilk adımdır. Empati kuracak kişi ilk önce diğerinin ifade ettiği hareketlere, jest ve mimiklere, yüze, sözlere, ses tonuna, içeriğe, zamanlamaya ilişkin tüm bilgileri algılamakta, sonrada bunlar üzerinde empatinin duygusal ve bilişsel süreçlerini yaşamakta ve bildirişim aşamasına geçmektedir (Goldstein ve Michaels, 1985, Aktaran: Öner, 2001: 32).

#### **2.6.4.3. Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri**

Dökmen empatinin ne olduğunun anlaşılabilmesi için onu kullanan ve ona ihtiyaç duyan insanın yaşamdaki temel amaçların ne olduğunu anlaması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu konuda “insanın amacına” ilişkin çeşitli kaynaklardan ve kendi çevresinden edindiği önermeleri şöyle sıralamaktadır (Dökmen, 2002: 155-156):

1. İnsan, yaşamını sürdürmek ister;
2. Yaşamını sürdürebilmek için insanın, öncelikle iki şeye ihtiyacı vardır; “bilgi edinmek” ve “yalnız kalmamak”.
3. Bilgi edinme ve yalnız kalmama isteği, kişilerarası iletişimlerin niteliğini belirler.
4. Çatışmalı iletişim, çatışmasız iletişim ve empatik iletişimden oluşan üç tür iletişim vardır. Çatışmalı iletişim kurmaya çalışan taraflar yeterli bilgi edinmedikleri gibi aynı zamanda yalnız kalırlar. Çatışmasız iletişimde taraflar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilirler, ancak yine de yalnızdırlar. Empatik iletişimde ise yeterli bilgi aktarımı olur ve taraflar yalnız kalmazlar.

#### **2.6.4.4. Empati ve Sempati**

Psikoterapi ve psikolojik danışma alanında empati ile sempati sıklıkla birbiriyle karıştırılmaktadır. Empati ile sempati arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayıp onların bakış açısından bakmaktır. Sempati ise karşısındaki ile aynı şeyi hissetmektir. Bir insana sempati duymak, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyduğumuzda, onunla birlikte acı çekmekte ya da sevinmekteyizdir. Sempati kurduğumuzda karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak şart değildir. Empatide ise başkasının dünyasına girmek ve dünyayı onun gözü ile görmek esastır. Empati kuran kimse karşısındaki insanın duygu ve düşüncelerini onu suçlamadan, yargılamadan ve eleştirmeden anlamaya çalışmaktadır. Empatide anlamak, sempatide ise hak vermek

esastır. Sempatı sübjektiftir, empati daha objektif gözlem yapmaktır. Empatide kişi anlama aracıdır ve asla kendi kimliğini kaybetmemektedir. Empati sürecinde karşıdaki kişiye ulaşılırken, sempatide o kişiden uzaklaşmaktadır. Empati bir bilme ve anlama yöntemi, sempati ise bir bağlantı kurma yöntemidir (Karabağ, 2003: 28).

#### **2.6.4.5. Empatik Tepki Basamakları:**

Kişilerin empatik becerilerinin ve eğilimlerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar genelde, belirli bir empatik tepki sıralamasına dayanır. Söz konusu empatik tepki sıralamaları, çeşitli durumlar karşısında verilebilecek empatik tepkilerin, en kalitesizden en kaliteliye doğru basamaklar şeklinde sıralanmasıyla oluşturulur. 1988 yılında Dökmen tarafından ortaya konulan “Aşamalı Empati Sınıflamasına” göre, dört temel empati basamağı vardır. Bu basamaklar; Onlar basamağı, Ben basamağı, Sen basamağı ve biz basamağıdır. Bu basamakların her biri de kendi içerisinde “düşünce” ve “duygu” olmak üzere iki alt basamaktan oluşmaktadır (Dökmen, 2002: 173-174 )

Bu basamakları kısaca açıklarsak:

**1. Onlar Basamağı:** Bu basamakta, kendisine anlatılan problemi dinleyen kişi bu problem üzerinde yoğunlaşmaz, problemi anlatanın duygularını anlamaya çalışmaz; bu problem hakkında kendi duygu ve düşüncelerinden de söz etmez. Problemi dinleyen, problemin sahibine öyle bir geri bildirim verir ki bu geri bildirim, ortamda bulunmayan üçüncü şahısların bakış acısını yansıtmaktadır; yani kişi dinlediğı probleme ilişkin olarak toplumun görüşlerini dile getirir. Başkalarının söylemesi muhtemel şeyleri söyler. Onlar basamağının düşünce düzeyinde verilen bir empatik tepki her şeyden önce toplumun değer yargılarını taşır. Bu basamakla kişi bir takım genellemeler yapar, atasözleri kullanır. Bu basamağın duygu düzeyinde ise kişi, dinlediğı problem karşısında toplumun duygusunun ne olabileceğini söyler.

**2. Ben Basamağı:** Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi egosantriktir; kendisine problemini anlatan kişinin duygu, düşüncelerine eğilmek yerine, probleme ilişkin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirir. Ben basamağının düşünce düzeyinde bir empatik tepki ortaya koyan kişi karşısındakini eleştirir, ona akıl verir. Problemine ayaküstü teşhis koyar, örneğın psikoanalitik açıklamalarda bulunur ya da bazen “aynı dert bende var “ der. Ben basamağının duygu düzeyinde ise empatiyi kuran kişi dinlediğı probleme ilişkin, kişisel duygularını dile getirir, örneğın “bu duruma üzıldüm” der.

**3. Sen Basamağı:** Bu basamağın düşünce düzeyinde kişi, kendisine anlatılan probleme eğilir, kendini karşısındakinin yerine koymayı ve onun ne düşündüğünü anlamayı başarır. Bu basamağın duygu düzeyinde ise kişi, kendisini yine karşısındakinin yerine koymayı ve onun hissettiklerini kendi içinde aynen hissetmeyi başarır.

**4. Biz Basamağı:** İlk üç basamaktan geçen özellikle sen basamağında bir süre birbirleriyle empatik alışverişte bulunmuş olan iki kişi arasında biz basamağında empatik ilişki kurulabilir. Bu basamağın düşünce düzeyine ulaşmış olan iki kişi belirli bir olay karşısında birbirlerinin ne düşüneceklerini, nasıl tavır takınabileceklerini önceden doğru tahmin edebilirler. Duygu düzeyine ulaşmış iki kişi ise belirli bir olay karşısında birbirlerinin ne hissedebileceğini doğru tahmin edebilirler ve gerektiğinde birbirlerine yardım ederler (Dökmen, 1988: 170-171).

Dökmen bu dört temel empati basamağını kapsayacak şekilde on altı empati basamağı oluşturmuştur. Bu basamaklar sırasıyla en kalitesiz empatik basamaktan en kaliteli empati basamağına kadar uzanmaktadır. Dökmen 4. basamak olan “biz” basamağını alt basamaklarda değerlendirmemiştir. Bunun nedeni olarak da biz basamağının empatik davranıştan sempatiye doğru kayması olarak açıklamaktadır (Dökmen, 1988: 172-173).

## **2.7. İletişim Becerilerine Engel Olan Faktörler**

Bireyler diğer kişiler ile her zaman iletişim içindedirler. Kendilerini iyi ya da kötü, etkili ya da etkisiz ifade etmektedirler. Etkili bir ifade biçimi onları herhangi bir sorun olmadan bu süreci geçmelerine neden olabilmektedir. Etkisiz bir ifade ise bu süreci anlaşılabilir uzatılabilmekte hatta hedefe ulaşmadan kesebilmektedir. Fertlerin kişisel özelliklerinden veya sosyal şartlarından kaynaklanan bazı faktörler, etkili iletişim yeteneklerini kısıtlamaktadır.

### **2.7.1. Düşünce İfade Etmede Başarısızlık**

Dili iyi kullanan insanlar ne söylemek istediklerini bilir, doğru kelimeleri seçebilir ve yerinde kullanabilir. Bu insanlar, aldatmadan, gereksiz kelimelerle boğulmadan söylemek istediklerinden bahsetmektedir ve cümleler arasında anlamlı bir bağlantı kurmaktadır. Düşüncelerini ifade etmekte başarılı olmayan insanlar doğru kelimeleri seçememekte, kelimelerin sonunu yutmakta ve sesinin tonunu ayarlayamamaktadır. Sahne korkusu denilen bir topluluğun önünde konuşmaktan rahatsızlık duyulması

durumu buna neden olmaktadır (Gökdağ, 2008: 112). Bireylerin kendilerini ifade etmekte zorlanmaları, diğerleriyle iletişim kurmaktan kaçınmaları, onları insanlardan uzaklaştırmaktadır ve nihayetinde onları izole etmektedir. Yalnızlık, bireyin sosyal ilişkilerinin beklendiği şekilde gitmediğinin idrak edilmesidir. Yalnızlık bireyin duygusal durumunu, sosyal becerilerini ve sosyalleşme durumlarını etkileyebilmektedir (Karaoğlu ve ark., 2009: 20).

Kendini ifade etme becerisi kişilerin özgüven duygularının gelişmiş olmasını gerektirmesinin yanında sahip olunan kelime dağarcığının da önemli bir etkisi bulunmaktadır. Geliştirilebilecek bir yetenek olan ifade etme, yeterli sözcük dağarcığının meydana getirilmesini ve söylenmesi amaçlanan fikirleri açıklamayı kolaylaştırmaktadır. Bu birikim için okuma alışkanlığının geliştirmesi ve aktüelin takip edilmesi davranışları beklenmektedir.

### **2.7.2. Utangaçlık**

Kişilerarası etkili iletişim sürecine mâni olan önemli öğelerden biri olan utangaçlık, 'sıkılma, utanma' şeklinde tarif edilmektedir (TDK., 2016). Utangaçlık, sosyal bağ oluşturmaktan tedirgin olmaktan dolayı sınırlı iletişime neden olan olumsuz sosyallik tehlikesidir (Aron ve ark., 2005: 183). Utangaç, diğer insanlardan kaçınma meylinde, sorulara cevap sırasında muvaffakiyetsiz neticeler ve iletişim sırasında endişeli davranışlar ortaya çıkmaktadır (McCroskey ve Richmond, 1982: 460). Bu insanlar eleştirilmekten, reddedilmekten ve kabul edilmemekten korkmakta; kaygı, korku, huzursuzluk ve gerilim gibi negatif duygulara kapılmaktadır. Bu durum onların yapmak istediklerini gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır (Koydemir, 2010: 63). Negatif duyguları olan utangaç bireyler hiçbir şey söylememeyi ve sosyal durumlara karışmaktan kaçınmayı tercih ederler.

Zimbardo, utangaçlık hâlinde bireylerin sosyal ilişkileri ve iletişiminin negatif etkilerine dikkat çekmektedir. Utangaçlığın neticeleri aşağıdadır (Yüksel, 2002: 40);

- Yeni bireylerle tanışmayı, arkadaş olmayı, hayatın tadını çıkarmayı zorlaştırır.
- Kişinin haklarını istemesini engeller, düşüncelerini ve değer yargılarını ifade etmesini zorlaştırır.
- Kişinin reaksiyonlarına yoğunlaşmasına neden olur. Bunalım, üzüntü ve yalnızlık şeklinde negatif hislere refakat eder.
- Açık seçik biçimde düşünmeyi, etkili biçimde iletişim yapmayı zorlaştırır.

- Elinde bulundurduğu pozitif ve kuvvetli kişisel yönlerin başkalarınınca pozitif değerlendirilmesini sınırlar.

Sosyal becerileri ve güven duygusunu elinde bulundurmak etkili iletişim sürecinde insanın yaşamında önemli bir yer kaplamaktadır. Bu beceriler toplumsal münasebetlerde insanların diğer bireylerle iletişimine de tesir etmektedir. Süreçteki utangaçlık müşkülü yaşam süresince işte, evde ya da okulda iletişim yapmak mecburiyetinde olanlar için bir sorun olmaktadır. Bu soruna bir hal çaresi olarak, çocuklarda ilk olarak aile ortamında ve daha sonra okul hayatında verilen eğitimin kalitesini artırmak gereklidir. Yetişkinlerde ise bu sorunun çözümü, insanların sorunla ilgili farkındalıklarının çoğaltılmasını sağlamak ve bu hâlin onlara negatif tesir ettiğini bilmelerinin, başarabilecek yardımlar alabilmelerinin şuuruna vardırmasıdır.

### 2.7.3. Özgüven Eksikliği

Kişinin kendisiyle ilgili düşünceleri olan özgüven, kişinin hem bu düşüncelerini (başarılıyım, başarısızım), hem bu düşüncelerin bireyde ortaya çıkardığı duyguları (güvensizlik, umutsuzluk) ve bu duygu ve düşüncelerin yol açtığı davranışları (çekingenlik, yalancılık) içermektedir (Gökdağ, 2008: 114). İnsanların kendisine güvenmesi, ne istediklerini bilmek, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını benimsemek ve buna göre hareket etmek ile özgüven duygusunun gelişimine bağlıdır. Kendine güvenen bireyler, korku ve kaygı duygularıyla ayrıca kaçış, uzaklaşmak gibi davranışlarla da baş edebilecek güçlü duygulara sahip bulunmaktadır (Bandura, 1993: 23).

Muvaffakiyetsizlik korkusu ve itimatsızlık duygusu bireylerin toplumsal ortamlardan ve insanlardan kaçma nedenidir. İnsanlarla karşı karşıya kalmayı göze alamayan bireylerin güven duygusuna sahip olmaları mümkün değildir (Kasatura, 1998: 139). Düşük özgüven hissine sahip insanlarda, önce sosyal yetersizlik duygusu meydana çıkmaktadır, sonrasında bu olumsuz duygu insanları yalnızlığa itmektedir.

Genç insanların özgüveni arttıkça, stres ile baş etme konusunda kendisine güvenme duygusu gelişim göstermektedir, özgüven azaldığında, kendisine itimatsızlığında artım görülmektedir (Razı ve arkadaşları, 2009: 23). Çalışan bireylerin iletişim yetenekleri arttıkça stresle başa çıkmak ve sorunları çözmek için kendine güvenen ve iyimser bir tavır sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Kişinin kendine güven duygusunun artması, aile kararlarına katılımın artmasına eş değer görülmüştür. Bireyin

hedefine ulaşmasında ve sosyal uyumunda kendine güvenmesi ve çevresel destek önemlidir (Elias ve arkadaşları, 2010: 337).

Özgüvenlilerin, insan ilişkilerinde muvaffakiyet göstermesi, özgüvenin davranışlara yansımalarının bir sonucudur, çünkü kendine güveni olan bireyler kendilerini iyi anlatmanın davranışlarını bilmektedir (Kasatura, 1998: 289). Toplumsal etkileşimde, kaygılı, utangaç, başarısız ve yalnızlığa zorlanan bireylerin kendisine güveni azdır ve özgüveni düşüktür (Yüksel, 2002: 43).

#### **2.7.4. Sosyal Kaygı**

Sosyal kaygı (fobi), bireyin diğer kişilerin yanında küçük düşeceği, sıkıntı ya da utanç duyacağı bir davranışta bulunacağı korkusudur. Sosyal ortamlarda bulunmaktan korku duyan bu kişiler utangaç, içe kapanık, göz temasından kaçınma, az konuşma gibi davranışlarda bulunmaktadır (Erözkan, 2004: 227). Ayrıca yeni insanlarla tanışmak, yemek yemek, sosyal toplantılara katılmak, toplum önünde konuşmak ya da yazmak gibi durumlardan korkmak ve kaçınmak da sosyal kaygı taşıyan insanlarda görülen belirtiler olmaktadır (Antony, 1997: 826). Sosyal fobisi olan insanlar, başkaları tarafından yargılanacağı, utanacağı ya da komik hâle düşecek biçimde davranış sergileyeceği kaygısı (Dilbaz, 1997: 18) ile yaşadıkları için sosyal ortamlara girmekten ve insanlarla iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Sosyal tasalı bireyler, iletişimi başlatmayı ve sürdürmeyi bilemedikleri için kişilerarası iletişim becerilerini geliştirememektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAMUDA İÇ DENETİM VE İÇ DENETÇİ

#### 3.1. Denetim ile İç Denetime Genel Bakış

Bölümde denetim ile iç denetim kavramları üzerinde durulmuştur.

##### 3.1.1. Denetimin Tanımı

Ticaretin gelişmesiyle ortaya çıkan denetim kavramının, tarihsel gelişimi milattan önceki devirlere kadar uzanmaktadır. Denetçilerin, okuma yazmanın yaygınlaşmadığı dönemlerde kralın talimatlarını dinleyerek, sonrasında ilgili kişilerin kralın talimatlarına uyup uymadığını denetlemek suretiyle, yapılan yanlışlıkları ve yanlış uygulamaları tespit ettikleri belirtilmektedir (Türker ve Pekdemir, 2002: 2).

Denetim, Latince *audire* kelimesinden gelmektedir. İşitmek, dikkatli dinlemek manasına gelmektedir. İşlemlerin basit ve az olduğu dönemde başlangıçta günlük hesapların kontrolü ile görevlendirilen bir kişi, bütün gün harcamada bulunan kişiye akşamları her bir işlemi miktar ve içerik itibarıyla okutur, hesap hakkında fikrini söylerdi. Hesapların kontrolü ile görevlendirilen bu kişinin görevini dinlemek suretiyle yapması nedeniyle “dinleme” kavramının İngilizce (*audience-audition*) ve Latince (*audire-audencia*) olan sözcük karşılıklarından hareketle bu kişiye “auditor” (denetçi-denetleyen) denilmiştir. Bundan sonra haber almak, duymak manasına gelen “audit” kavramı denetimin karşılığında kullanılmaya başlanılmıştır (Özer, 1997: 4). Denetim, insanların topluluk halinde yaşaması ile birlikte doğan bir zorunluluk sonucu gelişmiştir (Güçlü, 2013: 1).

Denetim geniş kapsamlı bir kavram olup, literatürde ve uygulamada birçok manada kullanılmaktadır. Geçmişten günümüze kadar birçok denetim tanımı yapılmıştır. Bu tanımların bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Denetleme kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından, “Bir işin yönetime uygun ve doğru olarak yapılıp yapılmadığının incelemesi, murakabe edilmesi, teftiş edilmesi, kontrol edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Türkçe Sözlük, 1998: 354).

Fayol denetimi, bütün şeylerin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimi olarak tanımlamıştır (Yaman, 2008: 45).

Denetim konusunda yapılan tanımlar kontrol edildiğinde; Denetim, iktisadi birimlerin gerçekleştirmiş oldukları ekonomik faaliyetlerin veya bilgilerin, geçmişte belirlenmiş ölçütlere uygunluklarının incelendiği ve bu aşamadan sonra ortaya çıkan neticelerin bağımsız ve tarafsız olarak derlenip değerlendirildikten sonra ilgililerine duyurulduğu süreç olarak ifade edilmiştir (Bozkurt, 2012: 23; Kaval, 2005: 3; Arens ve Loebbecke, 2000: 9; Akgül, 2000: 1).

Bir tanımda denetimin bütün özelliklerini ifade etmek zordur. Fakat genel olarak kabul edilmiş tanımın şu şekilde olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt, 2012: 23):

“Bir iktisadi birim ya da döneme ait bilgilerin geçmişte belirlenmiş kriterlere uygunluklarını incelemek ve inceleme sonucunda rapor düzenlemek maksadıyla alanında bilgi, görüş ve becerisi yüksek olan, bağımsız ve tarafsız bir kimse tarafından yapılan değerlendirme ve kanıt toplama sürecidir.”

Bu tanımlardan hareketle denetimin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Güçlü, 2013: 1-2).

- Denetim bir süreçtir: Belli bir dönemi kapsar.
- İktisadi faaliyetler ve diğer olaylarla ilgilenir.
- Denetimin önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılır.
- Denetim var olan yasa ve mevzuata incelenen olayın uygunluğunu inceler.
- Denetim denetçi tarafından tarafsız olmak yürütülmelidir.
- Denetimin en temel unsuru kanıt toplamak ve bunları değerlendirmektir.
- Denetimin sonuçları ilgililere bildirilmelidir.

Denetim kavramı, günümüzde kontrol, teftiş, murakabe, inceleme, yoklama, tahkik, araştırma, gözleme ve gözetleme gibi kavramlarla anlatılmaya çalışılan hizmetler yerine de kullanılmaktadır. Literatürde de kullanılan bu terimler çoğunlukla denetim kavramını tam olarak açıklamamaktadır fakat uygulamada çoğunlukla denetim ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

### **3.1.2. İç Denetimin Tanımı**

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanıma göre iç denetim; “Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.” (TİDE, 2016).

İç denetimin tanımı ayrıca birçok bilimsel kaynakta yapılmıştır. Sırasıyla bazı tanımlar incelenecek olursa;

İç denetim; kurumun çalışmalarının kanunlara, yönetim politikalarına, programlarına ve planlarına uygunluğunu ölçmek suretiyle, iç kontrol sisteminin amacına uygun olarak işleyip işlemediğini değerlendirir. Teşkilatın iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendiren iç denetim, aynı zamanda iç kontrolün aracı durumundadır (Özer, 1997: 201).

İç denetim, iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi istikametinde yönetime teklif ve tavsiyelerde bulunan ve iç kontrolün kalitesini bağımsız olarak değerlendiren bir sistemdir (Özel, 2007: 161).

İç denetim, kurumun kabul edilmiş hedeflerinin gerçekleşmesindeki etkinliği değerlendirerek ve ölçerek yönetim, risk yönetimi ve kontrol hakkında Kurumun Başkanına tarafsız ve bağımsız görüş sunmaktadır. İç denetimin tavsiyeleri ile görüşleri denetlenen alanlardaki hat yönetimine (en alt kademededen en üst kademeye kadar uzanan yöneticilere) yarar sağlamaktadır (Korkmaz, 2007: 4).

Başka bir ifade ile iç denetim, bir şirkette kurmay görevi üstlenmiş firma çalışanlarınca sonuçları sadece firma içi raporlanmak amacıyla yapılan bir denetimdir. Bu denetimde mali özellikteki faaliyetler ile mali özellikte olmayan faaliyetler gözden geçirilir, değerlendirilmesi yapılır ve sonuçları işletme yönetimine rapor edilir (Ergin, 2007: 8).

İç denetim, kamudaki idarelerin çalışmalarını geliştirmek ve değer katmak için kaynakların verimlilik, etkililik ve ekonomiklik esaslarına göre idare edilip edilmediğini değerlendirmek ve kılavuzluk yapmak amacıyla yapılan bağımsız, objektif güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetimin ana hedefi, üst yönetimin mesuliyetlerini yerine getirmesine destek olmaktır (Haftacı, 2011: 65).

5018 Sayılı Kanununun 63. Maddesinde İç denetim: “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 faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali 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 gerçekleştirilir” şeklinde tanımlanmıştır (5018, Md. 63, 2003: 8683).

İç denetim, idari denetimin bir türüdür. Her derecedeki memurların, daha üst basamaktaki icraya yetkili otorite adına denetlenme işine idari denetim denir (Tortop ve arkadaşları, 2007: 138-139). İç denetim kurumun kendi içinde denetlenme işidir.

İç denetim, kapsamı geniş olan diğer denetim türlerinden daha geniş şümüllü bir denetim türüdür ve diğer denetim türlerini de kapsamaktadır. Kurum tarafından gerçekleştirilen ve kuruluşla ilgili her türlü denetim, iç denetim konusunu oluşturur. İç denetimin zorunlu olarak finansal olaylarla ilgili olması gerekmemektedir ve denetim sadece olayların parasal karşılığı ile ilgilenmemektedir (Özer, 1997: 67).

İç denetim, finansal faaliyetlerin ve finansal olmayan faaliyetlerin denetlendiği bir denetim türüdür. İç denetim, kuruluş içindeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan iç denetim çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır (Güredin, 1994: 15).

İç denetim, kurum içi hatalar ve hileler gibi kuruma zarar verebilecek aksiyonları önlemek amacıyla işletmenin yönetimi altında işletme bünyesinde gerçekleştirilen denetimdir (Dabbağoğlu, 2007: 164). İç denetim, aynı zamanda, bir işletmenin değerini artırmak ve geliştirmek için tasarlanmış bağımsız, tarafsız bir güvence ve istişare sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte; risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri etkili hale gelir ve bu sayede işletmenin amaçlarına ulaşması mümkündür (Aslan, 2003: 5-6). İç denetimin tanımındaki "güvence" ve "danışma" terimleri, iç denetimin genişleyen işlevlerine atıfta bulunur. Ayrıca tanımda yer alan "risk yönetimi" ve "kurumsal yönetim" kavramları da iç denetimin, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsuru olduğunu yansıtmaktadır (Aslan, 2003: 6).

Kamu İç Denetim Genel Tebliği'nin 4. Maddesinde: "İç kontrol sisteminin temel unsuru olan ve aynı zamanda sistemin 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" açıklaması yer almaktadır (KİDGT, Md. 4, 2013: 2).

Ülkeler arasındaki ticaretin gelişmesi ve uluslararası alanlarda standart ve ilkelerin kabul edilmesiyle iç denetim hem kavram olarak, hem de işletmelerdeki iç denetim faaliyetleri açısından zamanla değişikliğe uğramıştır.

İç denetimin gelişimine bir süreç olarak bakarsak, iç denetim ilk olarak işletmenin varlıklarının korunması amacıyla kullanılırken daha sonra bu süreç; işletmenin verilerinin güvenliğinin denetlenmesi, faaliyetlerde uygunluk denetiminin yapılması, işletme

faaliyetlerinin etkinliğinin denetlenmesi, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşılması ve son olarak günümüzde de geçerli olan işletmeye artı değer katma faaliyetleri olarak gelişmiştir (Memiş, 2008: 80).

### **3.2. Dünya ve Türkiye'de İç Denetimin Tarihi Gelişimi**

Yapılan araştırmalarda denetimin kökenlerinin, M.Ö. 3000 yıllarında Ninova şehrine kadar uzandığı tespit edilmiştir (Sharkansky, 1991: 5). Arkeolojik araştırmaların sonuçları, eski Mezopotamya'da hüküm süren kralların, kraliyet ambarlarında sayım yapmak ve buradaki görevlileri kontrol etmek üzere kâtiplerine yetki verdiklerini göstermektedir (Haq Khan, Teksir edilmiş seminer notları ). Elde edilen bu sonuçlar, devlet mallarına ait hesapların ve devlet yönetimindeki faaliyetlerin denetlenmesi işinin kaynağıdır (Khan, 1995: 2).

İslam Uygarlığının gelişim gösterdiği VII. ve XII. Yüzyıllar arasında, kamusal denetim zihniyeti yerleşmiş olup, İslam halifelerince, bu dönemde kamusal veya özel farkı oluşturulmadan denetim ve muhasebe işlerine bakan birimlerin kurulduğunu gösteren yazılı kaynaklar bulunmuştur (Khan, 1995: 3).

Kavram olarak “hesap verme sorumluluğunun” temeli XVII. Yüzyıl İngiltere'sine dayanmaktadır. XVII. yüzyılın sonlarında, İngiltere'de 1690 yılında ilk önce Kamu Hesapları Kurulu oluşturulmuş sonrasında ise İngiliz Sayıştay'ı kurulmuştur. Parlamantonun üstünlüğü ilkesi Kamu maliyesinde ilk kez bu dönemde yaşama geçirilmiş ve yasama organının yürütmeyi kontrol etme esası benimsenmiştir (Dewar, 1985: 10-12). Denetçilik sistemi 1850'li yıllarda yazılı hale getirilmiştir. Bu sistem, zengin İngilizlerin Amerika'da yapmış oldukları yatırımları bağımsız denetçiler aracılığıyla kontrol etmek istemeleri nedeniyle, on altı yıl sonra 1866 yılında Amerika'ya taşınmıştır. Yirminci yüzyılın başından beri sanayileşen ve şirketleşen dünya ekonomisinin denetime sahip olma isteği daha da artmıştır.

Tarihsel olarak iç denetime ilk olarak 13.ncü yüzyılda Venedik, Milano, Floransa gibi büyük İtalyan Ticaret Merkezlerinde rastlanıldığından söz edilmektedir. Ancak Kıta Avrupası devletlerinde akademik açıdan denetim ve iç denetim ilk olarak 1900'lu yıllarda ele alınıp araştırılmaya başlanmıştır. İşlevsel olarak iç denetim, 1940'lı yıllardan itibaren modern ülkelerin işletmelerinde görülmeye başlanmıştır (Adalet, 2016).

1933 tarihli Menkul Kıymetler Yasası ve 1934 yılında Menkul Kıymet Borsaları Yasası'ndan sonra Amerika'da menkul kıymetlere ilişkin yapılan düzenlemelerde büyük

çoğunlukla muhasebe ve denetimden yararlanılmıştır. Bu işlem yoğunluğunda, muhasebe kayıtlarının doğruluğunun araştırılması ve muhasebe denetimleri ile uyum sağlanması için yalnız dış denetimle yetinilmemesi gerektiği işletmeler tarafından anlaşılmıştır.

Amerika'da 1933 tarihli Menkul Kıymetler Yasası'nda ve 1934 yılında Menkul Kıymet Borsaları Yasası'nda halka arz edilmiş menkul kıymetlere ilişkin yapılan düzenlemelerde yoğun olarak muhasebeden ve denetimden yararlanması, işletmelerce muhasebe kayıtlarının doğruluğunun incelenmesi ve muhasebe kontrolleri ile uyum sağlanması için yalnız dış denetimle yetinilmeyeceğinin anlaşılmasına yol açmıştır. İşletmeler bu sebepten iç denetim birimlerini kurmuşlardır. Dış denetim mesleğinin geçmişi çok eskidir fakat iç denetim 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmıştır. 1940'lı yıllardan sonra iş hayatındaki çeşitli gelişmeler, profesyonellere yetki devri yapılması nedeniyle iç denetim mesleği hızla gelişmiştir. İç denetim mesleği 1941 yılında ABD'de kurulan İç Denetim Enstitüsü (IIA) ile kurumsal kimlik kazanmıştır (Korkmaz, 2007: 7-10). İç Denetim Enstitüsü, iç denetim mesleğinin standartlarını ve ilkelerini belirleyerek, mesleğin gelişmesine büyük katkı sunmuştur (Süzen, 2008: 39).

1940'lı yıllardan sonraki yıllarda, iş hayatındaki firmaların büyümesi, ağır rekabet baskısının oluşması, kaynakların daha aktif kullanılmasının zorunluluğu ve faaliyetlerin daha anlaşılabilir hale gelmesi gibi farklı gelişmeler ve profesyonellere yetki devri sebebiyle iç denetim mesleği hızla gelişmiştir. Özel sektördeki başarılı uygulamaları görüldükten sonra iç denetimin kamu kurumlarında da uygulanması benimsenmiştir. 1990'lı yılların ortasından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yoğun şirket iflasları nedeniyle iç denetimin şirketler nezdinde kabulü artmıştır.

İç denetim, 865 sayılı Ticaret Kanunu ile 1926 yılında Türk hukukuna girmiştir. Alman ve İtalyan hukuk sistemlerinden Türk hukukuna dâhil olan bu Kanunda, iç denetçilerin tarafından iç denetimin gerçekleştirileceği belirtilmiştir. 6762 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nda ise Anonim şirketlerde, iç denetimin mecburi bir organ olarak iç denetçiler tarafından tatbik edileceği belirtilmiştir (Önder, 2008: 32). Türk ekonomisinin 1980'li yıllarda dışa açılma politikasının bir sonucu olarak iç denetim kavramı olarak, 1994 yılından itibaren ülkemizde özel sektör vasıtası ile gündeme gelmiştir (Kurnaz, 2006: 39).

İç denetim meslek örgütü "Türkiye İç Denetim Enstitüsü" (TIDE), 1995 yılında kurulmuştur. 1996 yılında ise Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) üyeliğine

kabul edilmiştir. Dünyada 120'den fazla ülkede ulusal denetçi enstitüleri mevcuttur. 1995 yılında kurulan Türkiye İç Denetim Enstitüsü yaklaşık olarak 600 üyeye sahiptir ve kuruluş olarak dernek statüsündedir. Türkiye’de kamuda iç denetime ilişkin olarak ilk çalışmalardan biri 2000 yılı Temmuz ayında Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi tarafından yayınlanan "Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi" adlı danışma belgesinde yayınlanmıştır. Bu çalışmada İç Denetim Enstitüsü (IIA)'nın 1999 yılında yapmış olduğu tanıma atıfta bulunulmuştur (Adalet, 2016).

İç Denetim kavram olarak kamu kurum ve kuruluşlarının gündemine yasal olarak 2003 yılında 5018 Sayılı Kanunun ilgili hükümleri ile getirilmiştir. İç denetim faaliyeti, anılan kanun ile ön görülen yeni mali yönetim ve kontrol sisteminin temel unsurunu oluşturmaktadır. 5018 Sayılı Kanunun 63. maddesinde iç denetimin uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olarak iç denetçiler tarafından yapılacağı, kamu idarelerinde doğrudan üst yöneticiye bağlı İç Denetim Birimi Başkanlıklarının kurulacağı belirtilmiştir (5018, Md. 63, 2003: 8683).

5018 Sayılı kanun, kamu mali yönetim ve kontrol alanında kapsamlı düzenlemeleri içermektedir. Kanunun iç denetime ilişkin hükümleri 01.01.2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir (Adalet, 2016). 5018 Sayılı Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra iç denetim alanında ikincil düzey mevzuat çalışmalarına hız verilmiştir. Bu çalışmalar kısa sürede tamamlanarak yürürlüğe girmiştir. Türkiye’de iç denetimin Kamusal alandaki üst kurulu İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)’dur. Kamu İç Denetçiler Derneği ise Kamudaki iç denetçilerin derneğidir. Bunun yanı sıra Türkiye İç Denetim Enstitüsü de iç denetim alanında faaliyetlerini sürdürmektedir.

### **3.3. İç Denetime Neden İhtiyaç Duyuldu ve Faydaları Nelerdir?**

Yönetimler, kurumlarında iç kontrol sistemini oluşturmak ve işleyişini sağlamakla mükelleftir. Küçük kurumlarda yöneticilerin idarelerindeki bütün faaliyeti kontrol etmeleri mümkündür. Ancak kurumların yapısı büyüdükçe ve anlaşılmaz ve içinden çıkılmaz bir hal aldığına yönetimler, kurdukları kontrol sistemlerinin sistem ve fonksiyon testlerini yapabilecek ve bu yolla iç kontrolü güçlendirecek kişileri istihdam etmek isterler. Bu işlemi gerçekleştirmenin ilk yolu, teşkilat yapılarında iç denetime imkân tanımaktır (Başpınar, 2006: 25).

Yönetimin fonksiyonlarından biri de denetimdir. Denetim ve yönetim birbirinden ayrı olarak gelişemez. 1970’li yılların ortalarından başlayarak sosyal, ekonomik, siyasi, kültürel, idari, vb. gelişmeler neticesinde özel sektör yönetim anlayışı olarak başarı göstermiştir. Buna karşılık GSMH’nin büyük bir bölümünü kullanan kamu yönetimlerinde ise kayırmacılık, hantallık ve uzak görüşlülük noksanlığı gibi menfi durumların enformatik alanındaki gelişme ve küreselleşme ile birlikte bütünüyle ortaya çıkmıştır. Bu durum kamuyu yeni yönetim ve denetim modelleri arayışlarına sokmuştur. Bu kapsamda, özel sektör yönetim anlayışı kamu yönetimine adapte edilerek ekonomik, etkin, verimli ve dünya ile aynı gelişmişlik seviyesini paylaşan, aynı dili konuşan bir kamu yönetimi hedeflenmiştir. Buna da Yeni Kamu Yönetimi veya Yeni Kamu İşletmeciliği denilmiştir. Yeni Kamu Yönetiminde yönetim değişirken denetimde de düzenlilik denetiminden performans denetimine, risk odaklı, katılımı benimseyen, etik vb. değerlerle birlikte bilişim ve sistem denetimine doğru önemli değişimler yaşanmıştır (Okur, 2010: 571).

1980 sonrasında idarelerin denetim aleyhine devamlı güçlendirilmesi süreci neticesinde yolsuzlukların artmış olduğu yönünde bir intiba oluşmuştur. Türkiye’de 2003 yılı Haziran ayı itibariyle, 50’den fazla teftiş biriminde 23.104 müfettiş, hesap uzmanı, kontrolör, denetmen ve diğer denetim elemanları görev yaptığı belirlenmiştir. Belediyeler ve KİT’lerdeki müfettişler bu sayıya dâhil edilmemiştir. Siyasi tercihler ile amaç dışı kullanım ve keyfi yaklaşımlar denetim sistemini sorunlu bir hale getirmiştir. Yukarıda açıklanan çok sayıdaki denetim birimi ve elemanına rağmen, israf ve yolsuzlukların önüne geçilememesi, sonuç olarak kamu denetim sisteminin etkisizliğini açıklamaktadır (Gönülaçar, 2007: 4). Bunda hem devlet tarafından uygulanan denetim politikalarının hem de denetim birimlerinin çalışma anlayışlarının önemli rolü vardır (Ozansoy, t.y.: 1). Geniş bir bakış açısıyla bir analiz yapılırsa denetim, yolsuzluklara ve usulsüzlüklere engel olmada caydırıcılık fonksiyonu ile hesaplanamayan bir katma değer sağlar (Tosun ve Cebeci, 2008: 172).

Devletin düzenleyici ve denetleyicilik rolü; neoliberal politikalar, yerel yönetimlerin güçlü hale gelmesi, kamu hizmetlerinin bir kısmının devletçe özel şirketlere yaptırılmaya başlanması ve GSMH’nin önemli bir kısmının devletin kontrolü altında tutulması neticesinde eskisine oranla daha fazla önemli hale gelmiştir. Yeni sistemde denetim, geniş kapsamı, yöntem ve yaklaşımı, büyüyen değişikliklere açık yönetim anlayışıyla ve uluslararası hale gelen standartları ile devletin en temel fonksiyonlarından

biri olmuştur (Okur, 2010: 571-572). Eski sisteme olan güven sarsan çeşitli problemler; tüm dünyada uygulanan, iç denetimin kamuda yerini almasının önünü açmıştır.

Dünyada ve ülkemizde kurumsal yönetimin artan önemi sonucu; kamu kuruluşları kurumsal yönetim kalitesini sağlamak amacıyla iç denetim faaliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. Özel sektör firmaları tarafından eskiden beri kullanılan iç denetim sistemi, son yıllarda kamu yönetiminin ayrılmaz bir bölümü haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkeler iç denetim sistemini yakın zamanda tanımışlar ve sistemi geliştirme çalışmaları yapmışlardır. Ülkemizde ise daha çok Avrupa Birliğine uyum süreciyle birlikte iç denetim sisteminin uygulanması bir zorunluluk haline almıştır (Gürkan, 2005: 8).

İç denetim, bir meslek olarak ABD’de 1941 yılında kurulan ve halen 165 ülkede 150.000’den fazla üyesi bulunan İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) tarafından kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur. İç denetim mesleğiyle ilgili bir diğer önemli bir kurum da, 1982 yılında kurulmuş ve 32 Avrupa ülkesindeki iç denetim enstitülerinin oluşturduğu Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonudur (European Confederation of Institutes of Internal Auditing). İç denetim mesleğinin standartları bu iki kurum tarafından belirlenmekte ve yayımlanmaktadır. Ayrıca iç denetimle ilgili araştırma ve toplantılar yapılarak uluslararası işbirliği sağlanmaktadır (Yılancı, 2006: 8; Kiracı ve Çorbacıoğlu, 2008: 333). Türkiye’de iç denetim 1994 yılından itibaren özel sektör aracılığıyla gündemimize girmiştir (Kurnaz, 2006: 1).

İç denetimin kurumlara sağlayacağı faydalar aşağıda anlatılmıştır.

- Kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesi konusunda iç denetim önemli katkılar sağlamaktadır. İç denetim kurumsal yönetimin kalitesini geliştirerek, kurumun değerini yükseltir. Kurumun itibarını yükseltmek suretiyle pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlar.
- Suiistimallerin önlenmesi, caydırılması ve ortaya çıkarılması yönetimin sorumluluğudur. İç denetçiler, doğruluk, dürüstlük ve etik değerlerin işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası olması hususunda işletme yönetimini destekleyerek, ayrıca iç kontrol sistemini sürekli gözden geçirerek işletme yönetimine suiistimal riskinin azaltılması ve ortaya çıkarılmasında yardımcı olur (TÜSİAD, 2008: 13).
- İç denetim, iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliğini değerlendirerek; verimliliğe, yeniliğe ne kadar odaklanıldığı, süreçlerin doğru işleyip

işlemediği, risklerin ne kadar etkin yönetildiği, maddi kayıpların meydana gelip gelmediği konularında objektif bir bakış açısıyla tespit yaparak ve gerekli iyileştirmeler önererek kuruma ekonomik fayda sağlar (TÜSİAD, 2008: 7).

Yolsuzluk, kötü yönetilen bir sistemin çıktısıdır. Yolsuzlukla mücadelede teftiş birimlerinin sayısını ve yetkisinin artırılması geçici bir yaklaşımdır. Üstün nitelikli müfettişlikler, polis devleti zihniyetinin bir ürünüdür. Yolsuzlukların ortadan kalkması ancak ve ancak iyi yönetim ile olur. Kamu sektöründe yeni uygulama alanı bulan iç denetim modeli, sihirli bir içecek değildir. Sisteme bulaşmış olan güvensizlik ve kötü yönetim unsurları, bir fonksiyon bozukluğu olarak görülmelidir. Bunun düzeltilmesi için ülkenin tüm kurumsal sistemlerinin geliştirilmesi hedeflenmelidir. “Reform, yüzde 70 alışkanlık değişikliği, yüzde 20 sistem değişikliği ve yüzde 10 yasal değişikliği gerektirmektedir” şeklindeki tespit, Türkiye’de yapılacak kamu reformu sürecinde de kullanılmalıdır (Gönülaçar, 2007: 18-19).

Genel olarak; iyi denetim, iyi yönetimin, etkisiz denetimler, kötü yönetimlerin sonucudur. Ülkemizde iç denetim birimleri üst yöneticiye, bakana ya da genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Bu durumda, iç denetimin kalitesinin artırılması için öncelikle yönetimin kalitesinin artırılması gerekmektedir.

### **3.4. İç Denetim ile Teftiş Arasındaki Farklar**

İç denetim, kamudaki idarelerin çalışmalarına değer katmak ve ilerletmek için kaynakların ekonomiklik, verimlilik ve etkililik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini analiz etmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık etkinliği olarak tarif edilmektedir.

Teftiş ise, çoğunlukla; kamunun ad ve yararına uygulama ile davranışların mevzuata uygunluğunun kontrol edilmesi fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (MEB. İSR, 2006: 10). Teftişte kurumun yürütmekte olduğu hizmetlere ilişkin iş ve işlemler incelenir ve denetlenir, gerektiğinde ilgililer hakkında soruşturma yapılır.

İç denetim ve teftişle ilgili tanımlar, görev, yetki ve sorumluluk sahası incelendiğinde; ikisi arasındaki farklar Tablo 6’da belirtilmiştir (Akyürek, 2016: 1).

**Tablo 6.** İç Denetim İle Teftiş Arasındaki Farklar

İç Denetim	Teftiş
Sistem ve süreç odaklı	Şikâyet, birey, olay ve işlem odaklı
Geleceğe yoğunlaşmış	Geçmişe yoğunlaşmış
Hesap verebilirlik	Hesap sorabilirlik
Soruşturma görevi yok	Soruşturma görevi var
Risk odaklı denetim metodolojisi	Risk odaklı denetim tekniği yok
İyi uygulama örnekleri tekniği	Hata örnekleri tekniği
Uluslararası standartları var	Geçmişe dayalı birikimler var
Denetim stratejisini İç Denetim Koordinasyon Kurulu belirlemektedir (Kamu için)	Kurum dışından denetim stratejisi belirlenmiyor
Öncelikli amaç idare faaliyetlerini geliştirme	Öncelikli amaç mevzuata uygunluk
Sistem, performans, uygunluk, mali, IT denetimi yapılmaktadır	Hukuka uygunluk denetimi yapılmaktadır
Tüm kurumlarda rehber, çalışma formları ve çalışma yöntemi aynı	Rehber ve formlar kurumlara göre değişken
İç denetim raporları İç Denetim Koordinasyon Kurulu'na gönderilmektedir (Kamu için)	Denetim raporları kurum dışına gönderilmiyor

İç denetim, geleneksel teftiştten farklı bir anlayışın, farklı bir dünyanın ürünüdür. Türkiye’de, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile geleneksel denetim ve teftiş zihniyeti yerini verimlilik ve performans denetimine bırakmıştır (Çankaya vd., 2012: 49).

### 3.5. İç Denetimin Amaçları

İç denetimin amacı, kurumun varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını ve faaliyetlerinin ortaya konulmuş politikalar doğrultusunda olup olmadığını araştırmaktır (Güredin, 1994: 15). İç denetim faaliyetlerinin amacı, riskleri bulup ortadan kaldırmaktır. Diğer bir deyişle, kurum içerisinde faaliyetlerin önceden tanımlanmış standartlar, politikalar ve hedeflere uygun bir şekilde yürütülmesini denetleyen faaliyetlerin bütünü, iç denetim olarak tanımlanabilir (Saka, 2001: 50).

Şirketlerin iç denetimden beklentilerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde; Şirket varlıklarını korunması 1950’li yıllarda belirlenmişken, 1970’li yıllarda hukukilik denetimi, 1990’lı yıllarda işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşması, 2000’li yıllardan sonra ise şirkete artı değer katma olarak belirlenmiştir (Uyar, 2009: 61).

İç denetimin amacı şirketin mesuliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde şirket personeline yardımcı olmaktır. Bu personel arasında yönetim kurulu

üyeleri ve yöneticiler bulunmaktadır. İç denetim, denetlenen faaliyetler hakkında analiz, değerlendirme, görüş, öneri ve bilgi ile şirket mensuplarına yardımcı olur. İç denetimin amacı, etkin kontrolü en uygun maliyetle teşvik etmektir (Özeren, 2002: 1).

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 5. maddesinde iç denetimin amacı: “İç denetim faaliyetinin amacı; kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kurumun kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; elde edilen bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilmesini sağlamaktır. İç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin varlıklarının güvence altında tutulması, iç kontrol sisteminin etkinliği ve risklerin asgariye indirilmesi için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve bu yönde gerekli önlemlerin alınması, sürekli olarak gözden geçirilmesi ve mümkünse verilerin nicel (sayısallaştırılması) olarak tanımlanması konularında yönetime önerilerde bulunulur” şeklinde açıklanmıştır (İDÇUEHY, Md. 5, 2006: 4918-4919).

İç denetim faaliyetlerinin amacı, riskleri tespit edip ortadan kaldırmaktır. Diğer bir deyişle, iç denetim birimi, faaliyetlerin şirkette belirlenen standartlar, politikalar ve hedefler doğrultusunda yürütülüp yürütülmediğini kontrol eden birimdir. Ancak günümüzde iç denetim bireylere ve başarısızlığa dayalı yaklaşımdan, organizasyon, süreç ve sistem odaklı yaklaşıma dönüşmüştür. Başka bir deyişle, işin doğru yapıp yapılmadığını değil, işin yapıp yapılmadığını araştıran bir yaklaşımla gündemde yer almaktadır (Aslan, 2010: 71-73).

İç denetimin amaçlarının başarılması öncelikle etkin bir iç kontrol sisteminin varlığına, yeterli sayıda ve kalitede iç denetçinin varlığı ile denetçiler ve iç denetim yöneticisinin tecrübesi ile önderliği gibi faktörlere bağlıdır (Uyar, 2009: 61).

### **3.6. İç Denetimin Kapsam ve Alanları**

İç denetim, bir kurumun tüm faaliyetlerini, iç sınırlardan veya coğrafi kısıtlardan bağımsız olarak kapsar. İç denetim kapsamı hem finansal hem de finansal olmayan işlemleri kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, iç denetim çalışmaları mali denetim, uyum denetimi ve faaliyet denetimi içerir (Kepekçi, 2000: 3).

Kamu idarelerinin yurt dışı ve yurt içi dâhil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, iç denetim faaliyetinin kapsamını teşkil etmektedir. Bu kapsam, risk bazlı denetim

planları ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulmaktadır.

Konuya ilişkin, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 6. Maddesinde: “Kamu idarelerinin yurt dışı ve yurt içi dâhil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, iç denetim faaliyetinin kapsamını oluşturur. Bu kapsam risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulur” açıklaması yer almaktadır (İDÇUEHY, Md. 6, 2006: 4919).

Yaptığı faaliyet ile ilgili olarak iç denetimin kapsamı (BDB, 2000: 3);

- İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin araştırılması ve değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi sistemlerinin analizi,
- Yönetim ve finansal bilgi sistemlerinin kontrol edilmesi,
- Finansal tabloların, muhasebe kayıtlarının doğruluk ve güvenilirliğinin araştırılması,
- Bütün kurum, işlem ve faaliyetlerin, yasal düzenlemeler, standartlar ve önceden belirlenmiş kurallar ve yöntemler ile uyumunun kontrol edilmesi,
- İstenilen danışmanlık hizmeti hakkında çeşitli görüşlerde bulunulması,
- Raporlamanın doğruluğunun, güvenilirliğinin ve zamanlamasının araştırılması,
- Araştırma ve değerlendirmelerin raporlanması ve yol gösteriminde bulunulması,

şeklinde özetlenmektedir.

İç denetimin çalışma alanları aşağıda sayılmıştır (Aslan, 2010: 68; Bilge ve Kiracı, 2010: 11; Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 33; Memiş, 2008: 76):

- Finansal ve finansal olmayan çalışmaların verimliliğinin, etkinliğinin ve yeterliliğinin sağlanması amacıyla, finansal ve operasyonel bilgilerin ölçme ve raporlama yöntemlerinin doğruluğunu araştırmak.
- İç kontrol sisteminin gücü ve performans kalitesi hakkında yönetim ekibine bilgi vermek ve izlemeyi etkin bir şekilde yürütmek, kontrol risklerini belirlemek ve bu riskleri minimuma indirmek.

- Muhasebe kayıtlarıyla oluşturulan mali tabloların doğruluğu, güvenilirliğinin araştırılması ve analizi ile hata ve usulsüzlüklerin saptanması.
- Kurumun mal varlığını korumak ve kaynaklarını verimli kullanmak için hangi yöntemlerin kullanıldığını değerlendirmek.
- Geçmişe dönük kontrol faaliyetlerinin doğru çalıştığına garanti vermek ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel risklerle ilgili danışmanlık hizmetleri sağlamak.

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 7. maddesine göre, İç denetim; “Kamu idaresinin iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi, risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metodlarının uygulama ve etkinliğinin incelenmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlama amaçlı performans değerlendirmelerinin yapılması ve idarelere önerilerde bulunulması, idarenin faaliyet ve işlemlerinin mevzuata, belirlenen hedef ve politikalara uygunluğunun denetlenmesi, muhasebe kayıtları ile mali tabloların, doğruluğu ve güvenilirliğinin incelenmesi, üretilen bilgiler ile kamuoyuna açıklanan her türlü rapor, istatistik ve mali tabloların doğruluğu, güvenilirliği ve zamanındalığının sınanması, elektronik bilgi sistemi ve e-Devlet hizmetlerinin yönetim ve sistem güvenilirliğinin gözden geçirilmesi,” alanlarını içerir (İDÇUEHY, Md. 7, 2006: 4919).

### **3.7. İç Denetimin Unsurları**

Yapılan iç denetim tanımlarından da anlaşılacağı üzere iç denetimin temel unsurlarını; kurum faaliyetlerini geliştirme ve değer katma, güvence verme, danışmanlık, evrensel standartlara uygunluk, kurumsal bütünlük, kurumsal bağımsızlık, meslek ahlak kuralları ve risk odaklı denetim oluşturmaktadır.

#### **3.7.1. Kurum Faaliyetlerini Geliştirmesi ve Değer Katması**

İç denetimin yaklaşımı kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmektir. İç denetim kurumun yönetim süreçlerindeki önemli riskleri değerlendirmek suretiyle, yönetim sürecinin iyileştirilmesi yönünde faaliyet gösterir. Risk ve gelecek odaklı olup, insanların hatalarından ziyade sistemlerin ve süreçlerin hataları ile ilgilenir. Koruyucu hekimlik anlayışına sahiptir.

İç denetim faaliyeti, kurum ve kuruluşla ilişkili olanlara objektif garanti vererek, yönetime danışmanlık yaparak, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için fırsatlar ve faaliyetler geliştirerek ve/veya ortaya çıkabilecek riskleri azaltarak kuruma değer katmaktadır. Bu bağlamda iç denetim, kurumun içindeki hataları, bozulmaları ve düzensizliği önlemek için yönetimin elinde çok etkili bir araçtır (Güredin, 1994: 176).

İç denetim işlevi, kurum ve kuruluşların faaliyetlerini geliştirmek ve değer çığındaki değer değışikliğinin yaratılmasına, yani müşteri odaklı hale gelen kuruluşlara değer katmaya yönelik bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Tektüfekçi, 2008: 82).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, kuruma değer katmayı şu şekilde tanımlamıştır: Değer katma, garanti verme ve danışmanlık hizmetleri ile kurumun hedeflerini gerçekleştirmek, fırsatlarını artırmak ve kurumun çalışmalarını geliştirmek, kurumun risk maruziyetini azaltmaktır (Gönülaçar, 2007: 8).

### **3.7.2. Güvence ve Danışmanlık Fonksiyonu**

İç denetim tanımında yer alan “güvence” ve “danışma” terimleri iç denetimin genişleyen işlevlerini ifade etmektedir. Ayrıca tanımda yer alan “risk yönetimi” ve “kurumsal yönetim” kavramları da iç denetimin, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsuru olduğunu yansıtmaktadır (Aslan, 2003: 6).

İç denetim, kurum içinde etkin bir iç denetim sisteminin olduğu, risk yönetiminin, iç kontrol sisteminin ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştığı, üretilen bilgilerin doğru ve eksiksiz olduğu, varlıkların korunduğu ve faaliyetlerin etkin, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde yürütüldüğu konusunda gerek kurum yönetimine gerekse kurumla ilgili olanlara güvence sağlamaktadır (Arcagök ve Ertan, 2006: 192).

Güvence sağlama görevi aslında denetim faaliyetinin en temel olarak tanımlanabilir görevdir. Güvence hizmetleri, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin bağımsız bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için kanıtların tarafsız olarak incelenmesidir (Uzun, 2012: 79).

Danışmanlık hizmetleri; herhangi bir yönetim sorumluluğu üstlenmeden kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan danışmanlık faaliyetleri ve diğer ilgili hizmetler ile bir kurumun çalışmalarını geliştirmek onlara değer katmaktır. Yöntem ve rehberlik, danışmanlık, kolaylaştırma ve eğitim, bu kapsamda faaliyetlere örnek verilebilir. Danışmanlık hizmetinin kapsamı ve kalitesi, iç denetçi ile değerlendirme yükümlüsü

arasındaki sözleşmeye bağlıdır. Danışmanlık hizmetleri işin doğası yönlendiricidir ve çoğunlukla görevlendirmeyi talep eden birimin özel talebi üzerine yapılır (Uzun, 2012: 80).

Mevcut duruma değer katacak bir şekilde günümüzde iş dünyasında mevcut finansal durumun korunması sorumluluğunu üstlenen iç denetim, vizyonunun gelişimi ile birlikte işletmeye değer katacak bir şekilde var olan durumun nasıl korunması gerektiği değil de; mevcut durumun daha da geliştirilmesini sağlamak adına olumlu bir şekilde yol göstermek, danışmanlık yapmak işlerini üstlenmiştir (Yılancı, 2006: 9).

Uygulamada danışmanlık çalışması sakınılarak yaklaşılan bir konudur. Sebebine gelince, iç denetçinin danışmanlık rolü idareye azami katkıda bulunması açısından desteklenmektedir fakat uygulamada danışmanlık çalışmasının denetimin istiklalini tehlikeye düşüreceği yönünde de önemli kaygılar bulunmaktadır. İç denetçinin danışmanlık görevini yaparken çoğunlukla idari işlere yönelmesi ve iç denetçinin yönetimle benzeşmesi olasılığı bu kaygının temelini oluşturmaktadır (Gösterici, 2006: 9).

Güvence ve danışmanlık fonksiyonlarıyla iç denetim, idarenin faaliyetlerini geliştirmesine yardımcı olarak idareye değer katar. Ancak, iç denetimin güvencesi makul bir güvencedir ve yüzde yüz değildir (Aksoy, 2008: 89-94).

Kamu İç Denetim Rehberinde Makul güvence; “Normal koşullar altında belirli bir denetim görevi için gerekli tüm nitelikler ile teknik bilgi ve tecrübeye sahip bir denetçinin, söz konusu görevin gerektirdiği bütün özen ve dikkati göstererek ve izlenmesi gereken tüm denetim adımlarını izleyerek kanaatlerini ilgili, güvenilir ve yeterli denetim kanıtlarına dayandırarak oluşturması suretiyle verilecek güvence olup, kesin bir yanılmazlık içermemektedir” şeklinde tanımlanmıştır (KİDR, 2013: 34).

### **3.7.3. Evrensel Standartlara Uygunluk**

Türkiye'de denetim sisteminin tesirli olamamasının en önemli sebeplerinden biri de denetim standartlarının geliştirilmemesi ve bu nedenle denetim faaliyetlerinin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilememesidir.

Denetimden amaçlanan, denetlenen kuruluşun faaliyetlerini değerlendirmek ve bir yargıya ulaşmaktır. Ortaya konulacak sonuçlar ve değerlendirmelerin, ikna edici, güvenilir ve saygın olması için sonuçlar ve değerlendirmelerin; açık, net ve objektif değerlendirmeler olup olmadığına bakılacaktır. Tarafsızlığa ulaşmanın en güvenilir yolu,

denetim sırasında bir dizi kriteri önceden belirlemektir ve buna göre hareket etmektir. Bu kriterler genellikle denetim standartları anlamına gelmektedir (Köse, 2007: 50).

İç denetim standartları ilk defa uluslararası iç denetim organizasyonu IIA tarafından, bir tebliğ niteliğinde yayımlanmaya başlanmış ve mesleğin gelişimine bağlı olarak, toplam on üç adet tebliğ yayımlanmıştır. Bu tebliğler toplanarak, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları adı altında dünya çapında kabul edilmiştir (Özeren, 2000: 7).

Türkiye'de denetim standartları ile ilgili ilk çalışmalar 1964-1968 yılları arasında tekdüzen muhasebe sisteminin belirlenmesi ile Yeniden Düzenleme Komisyonu tarafından yürütülmüş ve 1972 yılından günümüze iktisadi devlet teşekküllerinde uygulanmıştır. SPK tarafından 18.06.1988 tarihinde yayımlanan tebliğler sayesinde denetim ilke ve kuralları ilk olarak yasal bir nitelik kazanmıştır.

Denetim süreci içerisinde iç denetçi, yönetim ve çalışanların sorumlulukları vardır ve yönetim ve çalışanlar bu sorumlulukları mevzuat ve kanunlara göre, iç denetçiler ise uygulamalarını İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları uyarınca gerçekleştirmek zorundadır (Toroslu, 2014: 127).

Bu amaca ulaşmak ancak, kuruma değer katmak amacıyla yapılması öngörülen iç denetimin uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Aksi durumda, denetim bir iç denetim çalışması olarak kabul görmeyecektir. Risk bazlı olmanın yanı sıra, iç denetim, denetim standartlarına uygun olarak sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım ile yürütülmektedir. Ancak özetle, belirli standartlara uygun olarak yapılan bir denetim faaliyetinden başarılı bir sonuç alınabilir (Gürer, 2009: 108). İç denetim faaliyetinin uluslararası normlar çerçevesinde yürütülmesi, iç denetimin dünya çapında bir kurumsal yapıya sahip olduğunun bir göstergesidir.

#### **3.7.4. Bağımsız ve Tarafsız Bir Faaliyet Olması**

Bağımsızlığı, iç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde çalışması için en önemli koşuldur. Bu bağımsızlığı, iç denetçinin, idari olarak bağlı olduğu otoriteden bağımsız olduğu anlamını taşımamaktadır (Arcagök ve Ertan, 2006: 192). İç denetim faaliyeti danışmanlık yapma, önerilerde bulunma ve görüş bildirme işlevlerini ifade eden kurmaylık yetkisi ve niteliğine sahip bir faaliyettir. İç denetçilerin diğer birimlerden

bağımsız olmaları ve görevlerini objektif olarak yerine getirmeleri arzu edilmektedir (Güredin, 1994: 176).

Tarafsızlık, kurumun iç denetim fonksiyonunun amaçlarına uygun bir şekilde kullanılmasıdır. Tarafsızlık iç denetçiler açısından, kendilerinin ya da diğer bireylerin çıkarlarına önyak olmaksızın faaliyet yürütmenin gerekliliğini ifade eder (Toroslu, 2014: 126). İç denetim, kurumun diğer faaliyetlerinden tam bağımsız ve işlevsel bir şekilde, bu bağımsızlığı sürdürebilecek nitelikli elemanlarca yürütülmelidir (Toroslu, 2014: 126).

Mühim olan iç denetçilerin görevlerinde bağımsız olmalarıdır. Diğer bir deyişle, iç denetçi, herhangi bir etki altında olmaksızın denetim bulgularını, yorumlarını ve tavsiyelerini raporlayabilmeli ve iç denetim faaliyeti denetlenen faaliyetlerden bağımsız olmalıdır. Ancak, iç denetimin idari olarak bağlı olduğu kurumdaki iç denetim işlevinin bazı dezavantajları olabileceğini belirtmek gerekir. Çünkü iç denetçi; bireysel ve özlük hakları ve atama şekli açısından, yönetimin olumsuz bir durumunun belirlenmesinde ne kadar objektif davranabileceğine odaklanmak önemlidir. İç denetçilerin görevlerinin objektif ve bağımsız olarak yerine getirilebilmesi için, atama, işten çıkarma ve kişisel haklarına ilişkin düzenlemeler, iç denetçilerin bağımsızlığını destekleyecek nitelikte olmalıdır. Kısacası iç denetçilerin fonksiyonel bağımsızlığı garanti edilmelidir. İç denetimin işlevsel bağımsızlığının sağlanması durumunda, merkezi bir iç denetim biriminin veya merkezi uyumlaştırma biriminin varlığı da aranmaktadır (Gösterici, 2006: 182).

### **3.7.5. Meslek Ahlak Kuralları**

Mesleğin etik kuralları, denetim faaliyetlerinin, işin özgürlüğüne ziyan vermeden, herhangi bir tesir ya da kısıtla karşı karşıya kalmadan doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bir dizi değer, ilke ve yükümlülüktür. Bu kurallar, meslekle ve bazı kısıtlayıcı ya da engelleyici unsurlarla doğal olarak bağdaşmayan konuları içermektedir. İç denetim personeli sorumluluklarını etkin bir şekilde yapmak için yüksek ahlak kurallarına bağlı bulunmalıdır (Gönülaçar, 2007: 11).

### **3.7.6. Risk Odaklı Denetim**

Riskler, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını önleyecek herhangi bir olay veya durumdur. Risk, etki ve olasılık açısından hesaplanır. Risk yönetimi süreci, kuruluşun

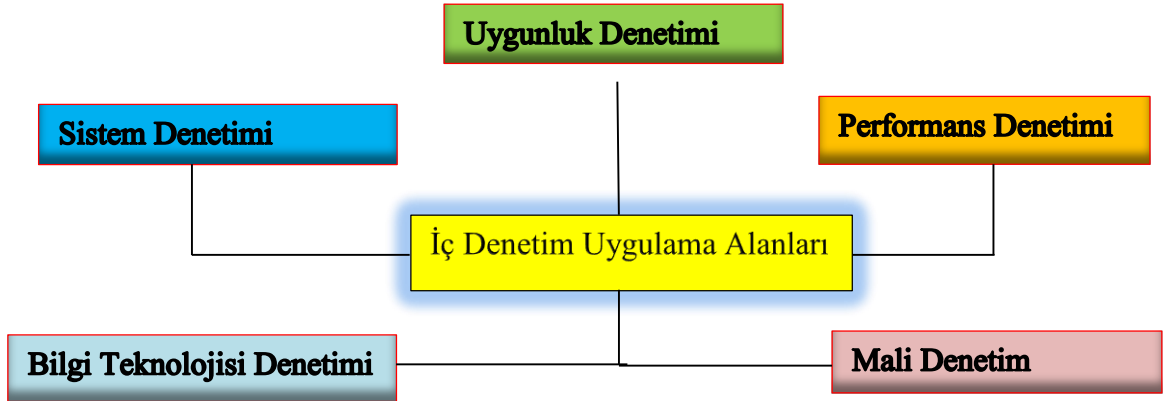
amaçlarına ulaşmak için makul güvence sağlamak amacıyla olası olayları ve durumları belirlemesi, değerlendirmesi, yönetmesi ve kontrol etmesidir (Gönülaçar, 2007: 10).

Risk odaklılığı, denetim faaliyetinin geçmiş faaliyetlerden geleceğe doğru dönüşümünün bir ifadesidir. Riskler, meydana gelme sıklığına ve yarattıkları hasara göre ölçülür ve uygun iç kontrol önlemleriyle en aza indirilirler. Risk yönetimi, tüm risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve ortadan kaldırılmasını kapsayan sistematik bir metodolojinin uygulanmasıdır. Ayrıca, denetim kaynaklarının sınırlı olduğu, denetlenecek birim faaliyetlerinin farklı risklerle karşı karşıya kaldığı ve nispeten farklı bir öneme sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Gönülaçar, 2007: 11).

### 3.8. İç Denetimin Türleri

İç denetim faaliyeti; mali denetim, uygunluk denetimi, performans denetimi, sistem denetimi ve bilgi teknolojileri denetimi olmak üzere beş denetim uygulamasını kapsamaktadır (Abdioğlu, 2008: 189).

Kamu idarelerindeki iç denetim faaliyeti; uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetiminden oluşmaktadır. Kamudaki iç denetim uygulama alanları aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 3. İç Denetimin Uygulama Alanları

Kamu mali yönetimimizde uygulanan iç denetim türleri uluslararası uygulamalarla benzerlik göstermektedir. İç denetim türleri; uyum denetimi, performans denetimi, finansal denetim, Bilgi Teknolojisi denetimi, kontrol ve sistem İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 8. maddesinde iç denetim türleri;

uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetimi olarak sayılmıştır (İDÇUEHY, Md. 8, 2006: 4919-4920). Aynı Yönetmelik Maddesindeki denetim türlerinin tanımları aşağıda yer almaktadır.

a) Uygunluk denetimi: İlgili mevzuat, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuatlarla kamu idarelerinin faaliyet ve işlemlerinin uygunluğunun incelenmesidir.

b) Performans denetimi: Yönetimin her aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi safhalarında etkinliğin, ekonomik olma durumu ve verimli olma durumlarının değerlendirilmesidir.

c) Mali denetim: Bu denetimle amaçlanan, gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilgili hesap ile işlemlerin doğruluğunu ve finansal tabloların güvenilirliğini değerlendirmektir.

d) Bilgi teknolojisi denetimi: Kontrol edilen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmektir.

e) Sistem denetimi: Denetlenen birim ve iç kontrol sisteminin faaliyetlerini örgütsel yapıya katkıda bulunacak bir yaklaşımla analiz etmek, eksiklikleri tespit etmek, ünitenin kalite ve uygunluğunu araştırmak, ünitenin yeterliliğini ölçerek kaynakların ve uygulanan yöntemlerin değerlendirilmesini yapmaktır.

İç denetim yukarıda belirtilen denetim uygulamalarının bir veya daha fazlasını kapsayacak şekilde risk odaklı bir yaklaşımla yürütülmektedir. Buna ek olarak, bir faaliyet veya konu tüm birimlerde denetime dâhil edilebilmektedir.

### **3.9. İç Denetim Süreci**

İç denetim faaliyeti bir süreçtir ve belirli adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar beş ana gruptan oluşmaktadır: planlama, programlama, yürütme, raporlama ve iç denetim sonuçlarının izlenmesidir.

#### **3.9.1. İç Denetim Planı**

İç denetim planından önce, denetlenebilen yönetimin tüm alanlarını ifade eden bir denetim evreni oluşturulur. Denetim evreninin kapsamına, kurumun merkez, il ve yabancı teşkilatları da dâhil olmak üzere, idarenin tüm birimlerinin faaliyet, işlem ve süreçleri dâhildir. Denetim evreninin hazırlanmasında süreç temelli yaklaşım esastır ve risk analizi sonucunda yüksek ve orta risk olarak tanımlanan denetim alanlarının tamamı plan dönemine dâhil edilir (KİDGT, Md. 5, 2013: 2).

Yönetimce oluşturulan iç kontrol sistemi, iç denetimin başlangıç aşaması olarak sayılabilmektedir. İç kontrol sisteminin kurulması aşamasından sonra yapılması gerekenler sırasıyla iç denetim biriminin oluşturulması ve iç denetim yönergesine göre iş akış şemalarının hazırlanmasıdır. Bu işlemlerden sonra iç denetim sürecinin birinci aşaması olarak denetim planının hazırlanması gerekmektedir. Kurumda iç denetim planının hazırlanması, başarılı bir iç denetim sürecinin temeli olarak kabul edilmektedir (Önder, 2008: 81).

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 39. Maddesinde, İç denetim planı: “İç denetim faaliyetinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla denetimin kapsamını, denetlenecek alan ve konuları, ihtiyaç duyulan işgücü ve diğer kaynakları içerecek şekilde, birim yöneticileriyle görüşülerek ve Kurulca hazırlanan Kamu İç Denetim Strateji Belgesi de dikkate alınarak, üç yıllık dönemler için hazırlanır. Bu plan, her yıl risk değerlendirmesi sonuçlarına göre gözden geçirilerek, gerektiğinde değiştirilir” şeklinde anlatılmıştır (İDÇUEHY, Md. 39, 2006: 4928).

### **3.9.2. İç Denetim Programı**

İç denetim sürecindeki ikinci adım, denetim faaliyetlerinin yürütülmesi için denetim programını ayrıntılı olarak hazırlamaktır. Denetim programları, daha önce hazırlanan denetim planlarına uygun olarak yazılı olarak hazırlanmaktadır. Denetim programı, planlanan denetim faaliyetinin her aşamasında kullanılacak denetim prosedürlerinin hazırlanmasını kapsayan taslak metindir. İyi hazırlanmış bir denetim programı, yapılacak denetimin çerçevesini belirler ve üst yönetime işin nasıl yapılacağı hakkında bilgi verir. Ayrıca, denetime ait kanıtların oluşturulması, koordine edilmesi, denetlenmesi ve kontrol edilmesi denetimin temelini oluşturmaktadır (Güredin, 1982: 85-86).

İç denetim programı, gerektiğinde yöneticiler ve çalışanlarla tartışılarak, en riskli alanları ve konuları göz önünde bulundurularak, iç denetim planına uygun olarak hazırlanan bir programdır. Bir yılı geçmeyen bir süre için hazırlanacak iç denetim programında denetlenecek alanlar ve konular, iç denetçilerin isimlerini belirterek zaman çizelgesine bağlanır. Hazırlanan iç denetim programı üst yönetici tarafından onaylanmaktadır (İDÇUEHY, Md. 40, 2006: 4928).

İç denetim işlevi iç denetçiler tarafından yapılır, iç denetim planı ve program üst yönetim tarafından onaylanır ve iç denetim işlevini fiilen yerine getirmeye başladıktan sonra söz konusu program yürürlüğe girer (Önder, 2008: 83).

### 3.9.3. İç Denetimin Yürütülmesi

Denetimin yürütülmesi, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 42. Maddesinde: “İç denetçiler tarafından denetim rehberlerinden de yararlanarak denetim programında ve çalışma planında belirlenen denetim hedeflerine ulaşmak için, yeterli ve güvenilir bilgi ve belgelerin tespit edilmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir” şeklinde tarif edilmiştir (İDÇUEHY, Md. 42, 2006: 4929).

Denetim sürecinin üçüncü safhası, planlanan denetimin yürütme safhasıdır. Bu aşamada denetim kanıtlarının yanı sıra denetim çalışmaları da toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu aşamada kurumun iç kontrol sistemleri de denetlenmektedir (Güredin, 1983: 113). Denetimin icra safhasında, her bir işlem grubu için dikkate alınacak hususlar aşağıdaki gibi sıralanır (Güredin, 1983: 115-116):

- Denetim sırasında oluşabilecek hatalar ve usulsüzlükler dikkate alınır.
- Bu hataların tespitinde uygulanacak muhasebe teknikleri ve önlemleri belirlenir.
- Kurumun mevzuatına uygunluk durumu gözden geçirilir.
- Kontrol önlemi yoksa ayrıca kurumun zayıf ve düzensiz yönleri belirlenerek bu konularda önerilerde bulunulur.
- İç kontrol sistemi beklenenden farklı ise, denetim programında gerekli ayarlamalar ve tadilatlar yapılır.

İç denetçi, denetim faaliyetini gerçekleştirebileceği bir odanın, denetim başlamadan önce kendisine ayrılmasını sağlamalıdır. Bu, denetimin sağlıklı yürütülmesi bakımından önemlidir.

### 3.9.4. İç Denetim Neticesinin Rapor Edilmesi

İç denetim planı ve programından sonra yapılan denetim işlevi neticesinde ortaya çıkan denetim kanıtlarının denetim standartlarına göre raporlanması, iç denetim sonuçlarının raporlanması olarak tanımlanır. Raporlama süreci, saha çalışması neticesinde oluşturulan bulguların resmi olarak denetlenen birimlerle paylaşılmasıyla

başlar ve hazırlanan denetim raporunun yönetici tarafından imzalanıp ilgili birimlere gönderilmesi ile bitmektedir (KİDR, 2013: 65).

İç denetim birimi, denetim ve danışmanlık faaliyetleri dışında başka bir isim altında faaliyet gösteremez; ancak yolsuzluk ve usulsüzlükler rapor edilirse, inceleme faaliyetlerini yürütüp inceleme raporu düzenleyebilirler (KİDGT, Md. 5, 2013: 2). İç denetim faaliyetleri neticesinde dört tip rapor düzenlenmektedir. Bu raporların adları; denetim raporu, danışmanlık raporu, inceleme raporu ve iç denetim faaliyet raporudur.

-“Denetim Raporu”, her türlü sistem, uygunluk, bilgi teknolojisi, mali ve performans denetimi faaliyetleri sonucunda iç denetçiler tarafından hazırlanan raporu,

-“Danışmanlık Raporu”, danışmanlık faaliyetleri sonucunda iç denetçiler tarafından hazırlanan raporu,

-“İnceleme Raporu”, iç denetçilerce, usulsüzlükler ve yolsuzluğun tespitine yönelik incelemeler sonucunda hazırlanan raporu,

-“İç Denetim Faaliyet Raporu” ise iç denetim biriminin yıllık faaliyet neticelerini kapsayan raporu, ifade etmektedir (KİDRS, 2007: 1), (KİDR, 2013: 75).

Denetim faaliyetinin sonuçları hazırlanacak rapor ile kaydedilir. İç denetçi vardığı fikri eğer fikre ulaşamamışsa bunun sebeplerini raporunda açık bir şekilde belirtir. İç denetim raporları, kısa, net, anlaşılması kolay bir şekilde ve tekrarlama yol açmayacak biçimde yazılır. Raporlar, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen raporlama standartlarına uygun olarak yeterli delile dayanarak ve tutarlı bir şekilde hazırlanır (İDÇUEHY, Md. 43, 2006: 4929).

Raporlamada aşağıdaki ilkelere uyulur (KİDRS, 2007: 1-2):

- Denetim amacının, kapsamının ve sonuçlarının ayrıca denetçinin görüşünün raporda belirtmesi gerekmektedir.
- Raporda yer alan ifadeler doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı ve eksiksiz olmalıdır.
- Raporda; ilgili yöneticilerin gerçekleşmesini bekledikleri şeyleri, algıları ve gereksinimleri dikkate alınmalıdır.
- Daha önce rapor edilen bulgular ve öneriler varsa, raporlara bunlarla ilgili bilgiler de dâhil edilebilir.
- Her raporun özetinin düzenlenmesi gereklidir.
- Rapor takdim edilmeden önce, bütünlük, doğruluk, uygunluk ve okunma işi açısından kontrol edilmelidir.

- Raporlar, belirlenen risklerin önemi ve alınacak önlemlerin acilliği göz önünde bulundurularak yönetime değer katmak için en uygun zamanda sunulur. Ara raporlar, ana rapor hazırlanıncaya kadar, işin niteliğine göre ihtiyaçlara hizmet edeceği düşünülen ve öncelikli rapor edilmesi gereken konular varsa hazırlanabilir.
- Denetçi görüşü oluşturulmasına esas teşkil eden belgeler rapora dâhil edilmelidir.
- Denetimler sırasında tanımlanan iyi uygulama örnekleri raporlarda ayrı bir bölümde gösterilmelidir.
- Raporlar, birim ihtiyacına, üst yönetime, iç denetim birimine ve verilecek uygun birim sayısına göre düzenlenmelidir. Rapor dağıtım yerleri dağıtım listesinde yer almalıdır.
- Nihai raporun dağıtımdan sonra önemli bir hata veya ihmal muhteva ettiği ortaya çıkarsa; iç denetim birimi sorumlusu, ilgili iç denetçi tarafından yazılan tashih notunu dağıtılmış tüm taraflara göndermelidir.
- Yapılan denetimin “Kamu İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun gerçekleştirildiği” denetim raporlarında açıklanmalıdır. Ancak, bu ifadeyi kullanabilmek için, iç denetim birimi/faaliyeti standart 1312 kapsamında değerlendirilmeli ve değerlendirme sonucunda standartlara uygunluk doğrulanmalıdır.
- Raporların düzenlenmesi, sunumu ve saklanması işlemlerinde gizlilik ilkesi göz önünde bulundurulur.

Raporun yazımında aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulur (KİDRS, 2007: 2-3), (KİDR, 2013: 62-64):

- Doğruluk: Denetim sonucunda ortaya çıkan raporun gerçeklere dayandığını anlatmaktadır. Bu amaçla, raporun denetim dosyasından, denetim bulguları ve çalışma kâğıtlarına ulaşılabilir. Doğruluk, raporun hatalı veya yanlış bilgi içermemesi gerektiğinin altını çizmektedir.
- Tarafsızlık: Denetim işlevi sırasında ortaya çıkarılan gözlemler, tespitler, sonuçlar ve önerilerin gerçeğe dayanmasını, çarpıtılmadan, özgür ve önyargısız sunumunu ifade eder. Denetim sonuçları, toplanan tüm deliller ve malumatlar doğrultusunda adil, tarafsız ve önyargısız bir şekilde değerlendirilmektedir.

- Açıklık: Raporu açık, basit ve anlaşılır bir dilde yazmak, anlaşılması zor teknik terimlerden kaçınmaktır. Bu durum raporun yeterli bilgi sunduğu ve gereksiz teknik beyanları önlediği anlamına gelir. Rapordaki bütün ifadelerin rahatlıkla anlaşılabilmesi ve mantıksal yapısının sağlam olması ilkenin bir gerekliliğidir.
- Ölçülebilirlik: Denetim sırasında yapılan testlerin, ölçümlerin, tespitlerin ve değerlendirmelerin mümkün olduğunca ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve sayısal olduğu anlamına gelmektedir.
- Kısalık (Öz): Raporun konuyu kısa ve anlaşılır bir şekilde özetlemesi beklenmektedir. Raporun gereksiz detay ve açıklamalarla uzatılmaması da ilkenin gerekliliğidir.
- Tamlık: Rapor, ek bir açıklama ya da açıklamalara gerek duymadan anlaşılır bir şekilde yazılmalıdır. Tamlık ilkesine uygun olarak, raporu okuyanlar tarafından istenen tüm önemli bilgiler, denetim sonuçlarını tam olarak anlayabilmek için rapora dâhil edilmelidir. İlke gereği raporun, denetim sonucunda elde edilen bulgulara ve tavsiyelere dayanak teşkil eden tüm kanıtları noksansız içermesi beklenmektedir.
- Zamanlılık: Denetim raporunun, yönetimin iş ve faaliyetlerine değer katmak için uygun bir sürede hazırlanarak yönetime sunulmasıdır.
- Kararlılık (Çözüm): İç denetçiler tarafından hazırlanan denetim raporu, yönetime belirlenen eksikliklerinin nasıl giderileceği konusunda tavsiyelerde bulunmalıdır.

Üst yönetici iç denetçi tarafından kendisine sunulan raporları değerlendirir ve gerekiyorsa ilgili birimlere ve Strateji Geliştirme birimlerine gönderir. İç denetçilerin raporları ile bu raporlar üzerine yapılan muamelelerin yer aldığı raporların en fazla 2 ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilmesi gerekmektedir (Tosun ve Cebeci, 2008: 175). 2 aylık müddet, denetim veya danışmanlık raporlardaki bulguların takip neticelerinin sonuçlandığı tarihten itibaren başlamaktadır (KİDR, 2013: 78).

### 3.9.5. İç Denetimin İzlenmesi

İç denetimin kurumun faaliyetlerine değer katabilme yeteneği, denetim ve danışmanlık raporlarında yer alan tavsiyelerin uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle, denetim faaliyetleri neticesinde, uygulama takvimine göre birimlerce sunulan eylem planlarının gerçekleştirilmesi takip edilmelidir.

İç denetim birimi, denetim raporunda belirtilen önlemlerin alınıp alınmadığını izlemektedir. Denetlenen birimlerin yöneticileri, denetim raporunda yer alan ve eylem planına bağlı olan tavsiyelere ilişkin gerekli önlemleri almalıdır. Tedbir alınmaması durumunda iç denetim birimi başkanının, üst yöneticiyi bilgi vermesi gerekmektedir (İDÇUEHY, Md. 44 ve 48, 2006: 4929-4930).

İç Denetim Birimi Başkanı, birim idarecilerine raporlanan denetim ve danışmanlık sonuçlarının uygulanmasını izlemek üzere bir takip sistemi kurmak ve uygulamak durumundadır. İzleme kapsamında, denetim ve danışmanlık raporlarındaki teklifler, sorumlu birimlerce gerçekleştirilen faaliyetlerin gerçekleştirilme düzeyi ve taahhütte bulunulan ve bir takvime bağlı olarak yapılan faaliyetlerin, alakalı riskleri hafifletilip hafifletmediği dikkate alınır. Denetim veya danışmanlık raporu denetlenen birimlere gönderildiğinde izleme işlemi başlar. Görevli iç denetçilerce (veya İç Denetim Birimi Başkanı tarafından) denetim bulguları kapatıldığında izleme işlemi sonlandırılır. Periyodik raporlama kapsamında izleme sonuçları birleştirilmek suretiyle üst yönetime sunulmaktadır (KİDR, 2013: 76-77).

İç Denetim Birimi Yöneticisi, iç denetim faaliyetlerinin performansını her denetim ve danışmanlık faaliyetinde Kamu İç Denetim Standartlarına ve meslek etiğine uyumunu göz önünde bulundurarak devamlı izlemekle ve yılda en az bir kez periyodik değerlendirmeyi sağlamakla mükelleftir. Bu değerlendirme işlemine, denetimden sonra birimlerden alınan denetim görevlerine ilişkin görüşler de dâhil edilmektedir (denetim Değerlendirme Formu). İç Denetim Birimi Yöneticisi periyodik değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak üst yönetime bildirmektedir (KİDR, 2013: 19).

### **3.10. İç Denetimin Özellikleri**

İç denetimin özellikleri aşağıda belirtilmiştir (ÜYİİKVIDR, 2006: 4-5).

- Mevcut iç denetim, sertifikası olan iç denetçilerce gerçekleştirilmektedir.
- İç denetim, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun eş güdümü ve kılavuzluğunda İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmiş, genel uygunluk almış standartlara uygun olarak yapılmaktadır.
- İç denetim, risk odaklı denetim planlarına ve iç denetim birimi (başkanlığı) tarafından hazırlanan ve üst düzey yönetim tarafından onaylanan programlara göre gerçekleştirilmektedir.

- İç denetim, sistemli, kesintisiz ve düzenli bir bakış açısıyla gerçekleştirilmektedir.
- İç denetim işlevi fonksiyonel bağımsızlık ilkesine yakışan şekilde gerçekleştirilmektedir.
- İç denetim, tüm finansal ve finansal olmayan işlemleri kapsamaktadır.

### **3.11. İç Denetim Alanındaki Aktörler ve İç Denetimle İlgili Sorumlulukları**

İç denetim alanındaki aktörler sırasıyla, Bakan, Üst yönetici, İç denetim Birimi Başkanlığı, Maliye Bakanlığı, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Mali hizmetler birimi ile Dış denetim ve dış denetçilerdir.

#### **3.11.1. Bakan**

2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının görev ve sorumluluk başlıklı 112. maddesinde özetle; “Bakanlar Kurulu Başkanı olarak, Başbakanın, Bakanlar arasında işbirliğini sağlayacağı ve hükümetin genel politikasının uygulanmasında bakanlarla beraber sorumlu olacağı belirtilmektedir. Başbakan, ayrıca gerekli tedbirleri alma ve hükümetin genel politikasının uygulanmasını denetleme görevine sahiptir. Bütün bakanlar Başbakan’a karşı sorumludur ve aynı zamanda kendi yetkilerindeki iş ve işlemlerden ve kendi emrindekilerin eylem ve işlerinden de sorumludur” açıklaması yer almaktadır (Anayasa, 1982: 157).

Bakan, bakanlık teşkilatında en üst emir verme yetkisi bulunan kimsedir ve yaptığı tüm eylemlerden Başbakan'a hesap verir. Bu bağlamda bakanlıklarının, ilgili diğer bakanlıklar ile mevzuat, hükümet politikası, ülkenin milli güvenlik politikası, kalkınma planları ve bakanlığın faaliyetleri ile ilgili olarak işbirliği ve gerekli koordinasyonu sağlamakla sorumludurlar. Bu görevlerin yanında, Bakanlığa bağlı tüm birimlerin faaliyetlerini ve emrinde çalışan personelin iş ve işlemlerini denetlemekten her bir bakan sorumludur (3046, 1984: 6445).

Bakanlar, yukarıda belirtilen Anayasa ve 3046 Sayılı Kanunun yanı sıra 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve kontrol kanunundan doğan hesap verme yükümlülüklerine de sahiptir. Bakanlar ve iç denetçiler arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı (Milli Savunma Bakanı hariç) gerçeğinin yanı sıra, 5018 Sayılı Kanun gereğince kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasından Başbakana ve TBMM'ye karşı sorumlu bakanlar, bakanı oldukları idarelerde iç denetim sisteminin kurulmasından

ve iç denetim faaliyetinin yürütülmesinden de sorumludur. Buradaki sorumluluğun, doğrudan bir sorumluluk olarak değil de, gözetim sorumluluğu olarak değerlendirilmesi gerekir.

Öteki taraftan, bakanlıklar ve bakanlıklara bağlı kamu idarelerine ataması yapılacak iç denetçiler sertifikalı adaylar arasından bu idarelerde üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan onayı ile atanmaktadır ve aynı usulle iç denetçilik görevi kaldırılabilir.

### 3.11.2. Üst Yönetici

Milli Savunma Bakanlığında bakan, bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde üst yönetici, İl Özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Üst yöneticiler dürüst yönetim ve profesyonel değerler anlayışına sahip olunması, belirlenmiş standartlara uyulmasını sağlamak, yasadışı faaliyetlerin önlenmesi, bilgili ve yeterli yöneticiler ve personele mali yetki ve sorumluluklar verilmesi, kapsamlı bir yönetim anlayışı ile uygun bir çalışma ortamı ve şeffaflığın sağlanmasından sorumludur. Üst yöneticiler, çalışmaların ve muamelelerin amaçlara, iyi mali yönetim ilkelerine, denetim düzenlemesi ve mevzuata uygun olarak yapıldığını içeren iç kontrol güvence beyanını yıllık olarak hazırlayıp, idarenin faaliyet raporuna eklemektedir (ÜYİİKVIDR, 2006: 10-11).

İç denetim faaliyetlerinde üst yöneticinin sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir (İDÇUEHY, Md. 12, 2006: 4920-4921).

- İç denetçilerin vazifelerini bağımsız olarak yerine getirmelerini sağlamak için gerekli tüm önlemleri almalıdır.
- İç denetçilere yönetimin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek riskleri belirleme işinde lüzumlu olanağı sağlamalıdır.
- İç denetim kapsamındaki konularda, iç denetçilere gerekli bilgi ve dokümanların temin edilmesi için birimler arasında etkili iletişim sağlamalıdır.
- İç denetim raporlarında düzeltilecek ve geliştirilecek konuları değerlendirerek gerekli önlemleri almalıdır.
- İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi amacıyla iç denetim faaliyetlerinin ardından elde edilen bilgi ve öneriler doğrultusunda, sistemin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak ve kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak için önlemleri almalıdır.

- İç denetçilerin meslekle ilgili yeterliklerini artırmak için gerekli önlemleri almalıdır.
- İç Denetim Koordinasyon Kuruluna, iç denetim raporlarını ve raporlara ilişkin yapılmış işlemleri göndermelidir.
- İç denetim faaliyetinin kalitesinin gözetilmesi ve dış değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır.
- İç denetim kaynaklarının etkin, iktisadi ve randımanlı kullanılmasını sağlamalıdır.
- İç Denetim Biriminin bütçesi ile ilgili işlemleri gerçekleştirmek ve personelin ihtiyaç duyduğu meslekle ilgili araç, gereç ve malzemeyi sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.

5018 sayılı Kanuna ekli (III) sayılı listede yer alan düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kuruluşları ve yerel yönetimlerin merkez teşkilatının üst düzey yöneticileri, aşağıdaki Tablo 7,8,9 ve 10'daki gibi olduğu belirlenmiştir (HYHGT, 2005: 1).

**Tablo 7.** Genel Bütçeli İdarelerde Üst Yöneticiler

Teşkilat Yapısı	Üst Yönetici
Başbakanlık, Bakanlık (Milli Savunma Bakanlığında üst yönetici bakandır.)	Müsteşar
Müsteşarlık	Müsteşar
Genel Müdürlük	Genel Müdür
Başkanlık	Başkan
Genel Sekreterlik	Genel Sekreter
Yüksek Mahkemeler ve Sayıştay	Başkan
Kurul	Başkan
Kurum	Başkan

**Tablo 8.** Özel Bütçeli İdarelerde Üst Yöneticiler

Teşkilat Yapısı	Üst Yönetici
Üniversite ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri	Rektör
Müsteşarlık	Müsteşar
Genel Müdürlük	Genel Müdür
Merkez	Merkez Başkanı / Genel Sekreter
Başkanlık	Başkan
Kurum	Başkan
Kurul	Başkan
Enstitü	Başkan / Genel Müdür / Müdür

**Tablo 9.** Sosyal Güvenlik Kurumlarında Üst Yöneticiler

Teşkilat Yapısı	Üst Yönetici
Kurum (SGK)	Başkan
Genel Müdürlük (Türkiye İş Kurumu Genel Müd.)	Genel Müdür

**Tablo 10.** Mahalli İdarelerde Üst Yöneticiler

Teşkilat Yapısı	Üst Yönetici
İl Özel İdareleri	Vali
Belediyeler	Belediye Başkanı

### 3.11.3. İç Denetim Birimi Başkanlığı

Kamu kurumlarının yapısı ve çalışanlarının sayısına göre, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun olumlu fikriyle, aracısız üst yöneticiye bağlı iç denetim birim başkanlığı tesis edilebilir (5018, Md. 63, 2003: 8683). İç Denetim Koordinasyon Kurulu, atanmış iç denetçilerin üç ve üstü olduğu idarelerde iç denetim birimi başkanlığının kurulması hakkında genel bir görüş vermiştir. İç denetim birimi başkanlığı tesis edilen yönetimlerde üst yöneticinin görevlendirdiği bir iç denetçi, iç denetim birim başkanı olarak vazifelendirilir. Ayrıca bu vazifelendirmeler en fazla 10 iş günü içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna bildirilmelidir.

İç denetim birimi başkanı iç denetim biriminin başkanlığını yürütmekte ve iç denetim mevzuatında tanımlanan görev ve yetkileri yerine getirmektedir. İç denetim birimi doğrudan Milli Savunma Bakanlığında Bakan, Başbakanlık ve bakanlıklarda

Müsteşar, İl Özel idarelerinde Vali, belediyelerde Belediye Başkanı ve diğer kamu idarelerinde üst yöneticiye bağlıdır.

İç denetim birimi, üst yönetici dışındaki diğer birimlerle veya yöneticilerle ilişkili duruma getirilememektedir ve üst yöneticiler iç denetim faaliyetleriyle ilgili rol ve sorumluluklarını emri altında olan personele aktaramamaktadır. İç denetim birimlerinde büro hizmetlerini yapmak üzere yeteri kadar personel görevlendirilmiştir. İç denetim birimleri, idarelerin organizasyon şemalarında yer almaktadır. Atanmış iç denetçi sayısı için altında olan idarelerde iç denetim işlevinin eş güdümü, üst yönetici tarafından görev verilen iç denetçi tarafından yerine getirilmektedir (KİDGT, Md. 8, 2013: 4).

İç denetim birimine başkan olarak görevlendirilen iç denetçinin vazife ve yetkileri aşağıdaki gibidir (İDÇUEHY, Md. 13/A, 2006: 4921-4922):

- a) İç denetim biriminin mevzuata, denetim ve raporlama standartlarına ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunun diğer kodifikasyonlarına yaraşır yönetilmesini sağlamak.
- b) İç denetim Yönergesi, iç denetim planı ve iç denetim programının iç denetçilerin katılımı ile hazırlanarak üst yöneticinin onayına sunmak.
- c) Program kapsamında ve program dışı olarak iç denetçilerin vazifelendirmesini gerçekleştirmek.
- ç) İç denetçilerin, iç denetim planlarına ve programlarına yaraşır hareket etmelerini sağlamak ve bu doğrultuda gerekli önlemleri almak.
- d) İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen raporlama standartlarına uygunluk açısından iç denetim raporlarını kontrol etmek.
- e) Denetim sonuçlarını takip etmek, denetlenen birimin idarecisi ile anlaşılacak konularda gerekenin yapılıp yapılmadığını izlemek.
- f) İç kontrol sisteminin genel değerlendirmesini içerecek yıllık iç denetim faaliyet raporunu hazırlanmak.
- g) İç denetim faaliyetinin kalitesinin izlenmesi ve bu amaçla kalite güvence ve geliştirme programı oluşturulması, iç denetçilerin performansını takip edilmesi işini İç Denetim Koordinasyon Kurulunun düzenlemeleriyle uyumlu olarak gerçekleştirmek.
- ğ) Dış değerlendirme neticeleriyle ilgili düzeltici ve iyileştirici tedbirleri almak.
- h) Meslek içi eğitim programına uygun olarak iç denetçilerin bilgi ve yeteneklerini düzenli olarak ileri götürmelerini sağlamak.

- 1) İç denetim faaliyetlerinde, gerekli görüldüğünde başka bir iç denetçiden veya konunun uzmanı tarafından görüş veya yardım alınması için ilgili gerekli şartları hazırlamak.
- i) İç denetçilerin vazifelerini yaparken bağımsızlığı ya da tarafsızlığı tehlikeye atacak ya da ihlal edecek hallerde, üst yöneticiyi bilgilendirmek ve gerekli önlemleri almak.
- j) İç denetçilerin, idari ve/veya cezai açıdan yasalara aykırılık teşkil eden, soruşturma veya ön inceleme işlemini gerektirecek vaziyetlere ilişkin bulgularını üst yöneticiye haber vermek.
- k) İç denetimle ilgili mevzuat ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu kararlarının uygulanmasında ortaya çıkan belirsizlikler ve sorunlar hakkında İç Denetim Koordinasyon Kuruluna bilgi vermek.
- l) Mevzuatta belirtilen diğer görevlerle birlikte iç denetim faaliyetleriyle ilgili bakanlıklarda bakan ve üst yönetici, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

#### **3.11.4. Maliye Bakanlığı**

Maliye Bakanlığı bünyesinde Fransa, Hollanda, Estonya ve Macaristan gibi ülkelerde kurulan İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak ülkemizde kurulmuştur (Koçdemir, 2005: 28-32). İç denetim, iç kontrol ve mali yönetim çalışma sahalarında merkezi uyarılama işi Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne verilmiştir. İç denetim, mali yönetim ve iç kontrol ile ilgili standartlar ve yöntemler Maliye Bakanlığı tarafından düzenlenip, uyumlu hale getirilip, geliştirilmektedir.

#### **3.11.5. İç Denetim Koordinasyon Kurulu**

Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu, iç denetime ait sistemlerin düzenlenmesi, izlenmesi, geliştirilmesi, uyumlu hale getirilmesi ve koordinasyonu görevlerinde bulunur.

##### **3.11.5.1. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Yapısı**

İç Denetim Koordinasyon Kurulu yedi üyeden oluşmaktadır. Bunlardan bir tanesi Başbakanın, bir tanesi Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın, bir tanesi Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın, bir tanesi İçişleri Bakanının,

başkanı dâhil üç tanesi de Maliye Bakanının önerisi üzerine beş yıl süre ile Bakanlar Kurulu tarafından atanmaktadır. Maliye Bakanı tarafından önerilecek adaylardan biri iktisat, Maliye, Muhasebe, işletme alanında doktora derecesi olan öğretim üyeleri arasında olmak zorundadır. Bu süre sonunda üyeler yeniden atanabilmektedir (5018, Md. 66, 2003: 8684).

İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyeliği esas ve daimi bir görev değildir. İç Denetim Koordinasyon Kurulu üyesi olarak atananların esas görevleri devam etmektedir ve bu nedenle İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyeliği bir nevi ikinci görevdir (Arcagök ve Ertan, 2006: 209). Kurul üyeleri, görevinde bağımsız olup, hiçbir makam, merci ve kişiden Kurul kararlarını etkileyecek emir veya talimat almamaktadır (İDKKÇUEHY, 2005: 1).

### **3.11.5.2. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Görevleri**

İç Denetim Koordinasyon Kurulu aşağıdaki görevleri kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek için yürütmektedir (5018, Md. 67, 2003: 8685):

- a. İç denetim için denetim ve raporlama standartlarını tanımlamak, denetim kılavuzları hazırlamak ve gelişmesini sağlamak.
- b. Uluslararası uygulama ve denetim standartlarına uygun risk değerlendirme usullerini geliştirmek.
- c. Kamu idarelerinin denetim birimleriyle işbirliği yapmak.
- d. Yolsuzluk ve usulsüzlükten kaçınmak için önlemler önermek.
- e. Kamu idarelerine iç denetçilerin riskli alanlarda program dışı özel denetim yapmalarına ilişkin tavsiyelerde bulunmak.
- f. İç denetçilerin eğitim programlarını tertiplemek.
- g. İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş farklılıkları olması halinde anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olmak.
- h. Kamu idarelerinin iç denetim raporlarını değerlendirerek ve sonuçları konsolide ederek yıllık rapor halinde Maliye Bakanına sunum yapmak ve bunları kamuoyuna açıklamak.
- i. İdareler ile ilçe ve belde belediyeleri için işlem hacimleri ve personel sayıları dikkate alınarak iç denetçi ataması yapıp yapılamayacağına karar vermek.
- j. İç denetçilerin atanmasıyla ilgili diğer prosedürleri belirlemek.

k. İç denetçilerin takip edecekleri etik kuralları belirlemek.

l. Kalite güvence ve geliştirme programını düzenlemek ve bu kapsamda iç denetim birimlerini değerlendirmek.

İç Denetim Koordinasyon Kurulunun mevcut yapısı istenilen seviyede değildir. Kurul, yüklendiği sorumluluğu taşımak için gerekli ve yeterli donanıma sahip değildir.

### **3.11.6. Mali Hizmetler Birimi/Strateji Geliştirme Birimi**

Strateji Geliştirme birimi/mali hizmetler birimi ile iç denetçiler arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak denetim sonucunda iç denetçi tarafından üst yöneticiye sunulan raporlar, üst yönetici tarafından değerlendirilerek gereğinin yapılması için ilgili birimler ve Strateji Geliştirme birimi/mali hizmetler Birimi'ne gönderilmektedir. Sonuç olarak, denetim raporunda Strateji Geliştirme birimi/ mali hizmetler birimi tarafından gerçekleştirilmesi gereken konular, strateji geliştirme birimi/ mali hizmetler birimi tarafından üst yöneticinin talimatları doğrultusunda gerçekleştirilecektir.

### **3.11.7. Dış Denetim ve Dış Denetçiler**

Dış denetim, kanunlara, kurumsal hedeflere, hedeflere ve planlara uygunluk açısından genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluklarına uygun olarak yönetimin mali faaliyet, karar ve prosedürlerinin incelenmesi ve sonuçlarını Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlamaktır (KİDR, 2013: 171). Bağımsız dış kamu denetim birimi özelliği ile doğası gereği uluslararası standartlara uygun olarak Sayıştay, bir yüksek denetim kurumudur. Dış denetçilerde, yüksek (dış) denetim kurumlarının denetçileridir.

Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu mali yönetiminde iç denetim ve dış denetim sistemlerinin kuruluş, işleyiş ve ilişkilerini düzenlemektedir. Bu kanuna göre, dış denetim sırasında Sayıştay denetçileri tarafından talep edilmesi halinde, iç denetçiler tarafından yayımlanan raporların kendilerine verilmesi zorunludur (5018, Md. 68, 2003: 8686). 5018 sayılı Kanun'da yer alan ilgili maddeden başka iç denetçiler ile dış denetçiler arasında herhangi bir ilişkinin varlığı hakkında düzenleme yoktur.

Denetim yöntemleri, sorumluluklar, denetim hedefleri gibi konularda dış denetçiler ile iç denetçiler arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

- Dış denetçiler, finansal işlemlerin ve hesapların mevzuata uygunluğu hakkındaki görüşlerini destekleyecek yeterli kanıt aramaktadır. Dış denetçilerin bakış açısı, odak noktası daha fazla geçen yıl ne olduğudur. İç denetçiler an itibarıyla ne olduğuna ve ileride ne olacağına bakmaktadır. Bu kapsamda, dış denetçiler geçmiş verilere dayalı rapor verirken, iç denetçiler mevcut ve gerçekleşmesi beklenen işlemlerin etkinliği ve etkililiği üzerine odaklanmaktadır.
- Temelde dış denetçiler sonuçları değerlendirilmeyi amaçlamaktadır. İç denetçilerin temel amacı ise önceden kurulan ve uygulanan sistemleri değerlendirmektir.
- İç denetçiler kurumun üst yönetimi için çalışmaktadır ve onlara rapor vermektedir. Dış denetçiler ise daha yüksek makamlara çalışmaktadır ve çoğunlukla sorumlulukları yasama organına karşıdır (Tek ve Çetinkaya, 2004: 6-7).

İç denetim ile dış denetim arasında eş güdüm ve teşriki mesai bulunmalıdır (Gösterici, 2006: 11). İç denetim biriminin Başkanı, kurum içindeki iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için dış denetçiler ile güçlü bir iletişimde bulunmalıdır. Bu çerçevede, iç denetim planı ve programları ile iç denetim sonuçlarının, dış denetçilerle paylaşımına yönelik gerekli politika ve yöntemleri belirlemelidir (KİDR, 2013: 15). Sayıştay'ın dış denetim görevleri, mevzuata, kurumsal hedeflere, hedeflere ve planlara uygunluk açısından yönetimin mali faaliyet, karar ve usulleriyle sınırlı olmalıdır. Bu amaçla, dış denetim, iç denetim ile yakın işbirliği içinde olmalıdır ve iç denetim raporlarında belirtilen alınması gereken tedbirlerle ilgili tavsiyeleri, meclise aktarılmalıdır (İnan, 2016: 10). İç denetim açısından, dış denetimin, iç denetçilerin bağımsızlıklarını muhafaza edici ve destekleyici olması arzu edilmektedir.

### **3.12. Kamu İç Denetim Standartları**

Denetim Standartları, bir yerde yapılan işlerin kalitesi için bir kriter seti olup, denetçinin, kendi kişisel özelliklerini ve başından sonuna kadar denetim sürecini içermektedir. İyi bir denetim sistemi, denetim standartlarına uymakla olabilir (Koçberber, 2008: 65).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 64 üncü maddesinde, iç denetçilerin vazifelerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirlenmiş ve uluslararası

kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına yakışır şekilde yerine getirmesi gerektiği açıklamasına yer verilmiştir.

8.7.2011 tarih ve 14 sayılı Kararla, Kamu İç Denetim Standartları, İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirlemiş bulunmaktadır. 5018 sayılı Kanun ve İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik uyarınca, iç denetim birimi yöneticilerinin ve iç denetçilerin bu Standartlara uymaları zorunludur.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları” temel alınarak Kamu İç Denetim Standartları (Standartlar) belirlenmiştir. İç denetçilerin nitelikleri ve iç denetim faaliyetinde takip edilmesi gereken süreçler bu standartlarla belirlenmektedir.

Standartlar; iç denetim uygulamasının temel ilkelerini tanımlamak, uygulama çerçevesi oluşturmak, iç denetim kalitesinin değerlendirilmesi için gerekli kriterleri belirlemek, kurumsal muamele ve süreçlerin gelişimini desteklemek yoluyla iç denetimin katma değerini artırmayı hedeflemektedir.

İç denetimin kalitesinin idarenin içinde ve dışında kabul edilebilmesi ve denetim faaliyetlerinin bu standartlara uygun olması için standartların iç denetçiler tarafından iyi anlaşılması önemlidir.

Uluslararası iç denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından belirlenen uygulama tavsiyelerine standartlarda kestirilemeyen durumlarda riayet edilmesi öğüt edilmektedir.

Standartlar, kalite standartları ve çalışma standartlarından oluşmaktadır. Kalite standartları iç denetim işlevi ve iç denetçilerin niteliklerine ve çalışma standartları ise iç denetim faaliyetini planlamak, yürütmek, raporlamak ve sonuçlarını izlemek üzere tasarlanmıştır. İç denetim faaliyetlerinde Güvence/denetim ve danışmanlık faaliyetleri ile ilgili gereklilikleri belirten kalite ve çalışma standartları, bir idaredeki iç denetim faaliyetlerinin tümüne uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Üst düzey yöneticinin standartlardaki ifadesini, idarelerin örgütsel mevzuatında gösterilen birimlerin (ana hizmet, yardımcı hizmet, danışma ve denetim gibi) en yukarıdaki üst düzey yöneticisi olarak anlamak gerekmektedir (KİDS, 2011).

Standartlar, Türk kamu yönetiminde bir ilki oluşturmaktadır. Bu standartlarla birlikte Türk kamu yönetiminde ilk defa uluslararası genel kabul görmüş denetim standartlarında denetim yapılması öngörülmektedir.

### 3.13. Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları

İç denetçilerin uyacakları etik kuralların İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirleneceği 5018 sayılı Kanunda açıklanmıştır. Buna ek olarak, iç denetçiler, İç Denetçilerin çalışma usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 9 uncu maddesi gereğince, Kurul tarafından belirlenen denetim standartlarına ve etik kurallara uymakla yükümlüdür. Uluslararası genel kabul görmüş standart ve kurallar dikkate alınarak bu standart ve etik kurallar belirlenmektedir.

Bu kapsamda, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) Meslek Ahlak Kuralları ve diğer uluslararası mesleki organizasyonların mesleki ahlak kuralları esas alınarak kamu iç denetim uygulamalarında mesleki ahlak kültürünün geliştirilmesi amacıyla mesleki ahlak kuralları formüle edilmiştir. Meslek ahlak kuralları iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar iç denetim işi ve tatbikiyle alakalı “İlkeler” ile iç denetim elemanlarından uymaları beklenen davranış biçimini açıklayan “Davranış Kurallarıdır”. Bu meslek ahlak kuralları, mesleğe girişte iç denetçi tarafından okunarak imzalanmaktadır. Daha sonra iç denetim birimi aracılığıyla üst yöneticiye sunulmaktadır.

İç denetim hizmeti veren iç denetim birimi ve iç denetçiler Meslek ahlak kurallarına uymak zorundadır. Meslek ahlak kurallarına, kamu iç denetçi sertifikasına sahip olan veya iç denetçi adayları tarafından uyulmaması durumu İç Denetim Koordinasyon Kurulunun yönetmelik ve idari düzenlemelerine göre değerlendirilmekte ve sonuçlandırılmaktadır. Olumsuz bir davranışın meslek ahlak kurallarında açıkça yasak olmaması, bu davranışın kabul edilebilir ya da doğru değerlendirilmesine yol açmamaktadır. İç denetçiler, denetim dışında denetlenen birime danışmanlık veya başka hizmetler yapıyorsa, bu hizmetlerin çıkar çatışmasına yol açmamasını sağlamalıdır (KİDMAK, 2016).

Kamu mali yönetimimiz açısından yine bir ilk olan meslek ahlak kuralları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA)’nın belirlediği kurullarla birebir benzerlik göstermektedir.

### 3.14. Kamu İç Denetiminde Farklı Ülke Modelleri

Avrupa Birliğine üye ülkelerdeki ve Amerika Birleşik Devletlerin (A.B.D.)’deki modeller incelenecektir.

### 3.14.1 Avrupa Birliği (A.B.) Ülkelerinde İç Denetim

Avrupa Birliğinin üye ülkelerinde üç adet yönetim kontrol sistemleri mevcuttur. Bunlar kuzey, güney ve karma modelleridir. Ülkelerin yönetim yapılarıyla direkt ilişki olan modeller kuzey ve güney modelleridir. Yönetime siyasi müdahalenin çok az olduğu ülkelerde Kuzey modeli, yönetime siyasi müdahalenin kontrol edilemediği ülkelerde ise güney modeli daha uygundur (Arcagök ve Erüz, 2006: 155).

Avrupa Birliği, fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetimin sağlanmasını aday ülkelere istemektedir. Fakat iç denetimin kurumsal yapılanma biçimini ülkelerin tercihine bırakmaktadır.

#### 3.14.1.1. A.B. Kuzey Modeli

Kuzey Modeli;

- Avrupa'nın kuzeyindeki ülkelerde uygulanmaktadır.
- Hollanda ve İngiltere gibi ülkelerde uygulanan bir modeldir.
- Yönetimin, yönetim sorumluluğu ilkesine dayanmaktadır.
- Bu modelde, bütün bakanlıklar bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, kontrol edilmesi ve raporlanmasından sorumludur.
- Bütün yönetimler, mali kontrol alanında gerekli denetim ve emniyet tedbirlerinin alınmasından sorumludur.
- Her bakanlıkta denetim görevi, kendi yapılarındaki denetim elemanları tarafından gerçekleştirilir.
- Adem-i merkeziyetçi bir yaklaşımdır.
- Türkiye'de 5018 sayılı Kanun ile hedeflenen yapıdır (Başpınar, 2009: 10).

#### 3.14.1.2. A.B. Güney Modeli

Güney Modeli;

- Avrupa'nın güneyindeki ülkelerde uygulanmaktadır.
- Fransa, İspanya ve Portekiz gibi ülkelerde uygulanan bir modeldir.
- Bütçeyi hazırlayanda, harcama öncesi kontrol yapan da Maliye Bakanlığı'dır.
- Yönetim dışından, yönetimin uygulama sürecine karışma vardır.
- Her yönetimin denetçileri olmasına karşın bütün yönetimlerin mali sahalardaki denetimi Maliye Bakanlığı denetçilerince yapılmaktadır.
- Merkeziyetçi bir yaklaşım türüdür.
- Türkiye'de 1050 sayılı Kanun ile uygulanan yapıdır (Başpınar, 2009: 9).

### 3.14.1.3. A.B. Karma Model

Karma Model;

- Almanya’da uygulanan modeldir.
- Dış ve iç denetim işlevleri birleştirilerek teşekkül ettirilen bir modeldir.
- Bu modelde, iç denetim dış denetimin bir bölümü olarak görülmektedir.
- İç denetçiler direkt yüksek mahkemeye rapor sunarlar fakat kadroları çalıştıkları kuruluştadır (Başpınar, 2009: 11).

Almanya ve İsveç gibi bazı OECD ülkelerinde merkeziyetçi ve adem-i merkeziyetçi model karma olarak birlikte uygulanmaktadır. Bu modelde, iç denetçi dış denetim sisteminin bir temsilcisi gibi hareket etmektedir. İç denetçiler, Sayıştay’ın gözetim ve kontrolünde, icranın içinde yer alıp, bu yüksek denetim kurumunun belirlemiş olduğu standartlar ve ilkelere göre denetim yapmakta ve denetim sonuçlarını da yine aynı yüksek denetim kurumuna sunmaktadır (Kesik, 2005: 106).

**Tablo 11.** Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde İç Denetim

<b>Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde İç Denetim</b>	
<b>Ülke Adı</b>	<b>Uygulanan Model</b>
İNGİLTERE	<b>Anglo-Sakson/Kuzey Modeli.</b> Yönetim sorumluluğu ilkesi geçerlidir. Maliye Bakanlığı ve içerisindeki iç denetim birimi, tüm kamu harcamalarının ve gelirlerinin mali kontrolünden sorumlu değildir.
HOLLANDA	<b>Anglo-Sakson/Kuzey Modeli.</b> Yönetim sorumluluğu ilkesi geçerlidir. Ancak, iç denetçiler, Maliye Bakanlığı tarafından koordine edilmekte ve esas itibariyle mali denetimi yerine getirmektedirler.
LÜKSEMBURG	Güney Modeli. Üç taraflı ön kontrol yaklaşımı ( <i>third party ex ante approach</i> ) geçerlidir. İç mali kontrol sisteminin özellikle <i>ex ante</i> aşaması, o kurum dışındaki bir başka kurum tarafından yerine getirilmektedir.
PORTEKİZ	<b>Güney Modeli.</b> Üç taraflı ön kontrol yaklaşımı ( <i>third party ex ante approach</i> ) geçerlidir. Maliye Genel Teftişi adında bir kuruluş aracılığıyla tüm kamu harcamalarının ve gelirlerinin mali kontrolü gerçekleştirilmektedir. Bu kuruluşa ek olarak, diğer bakanlıkların da iç denetim birimleri bulunmaktadır.
FRANSA	<b>Güney Modeli.</b> Üç taraflı ön kontrol yaklaşımı ( <i>third party ex ante approach</i> ) geçerlidir. Klasik güney modeli uygulamasının temsilcisi Fransa'dır. Maliye Genel Müfettişi ve diğer bazı Bakanlıklarda Genel Müfettiş unvanlı teftiş kurullarına bağlı müfettişler denetim görevini üstlenmişlerdir.

**Kaynak:** Gönülaçar, 2008: 5

### 3.14.2. Amerika Birleşik Devletleri Modeli

- Genel Müfettişlik sistemi, ABD'deki siyasal sistemin bir mahsulüdür.
- Denetim ve soruşturmanın birlikte bulunduğu bir denetim yapısını barındıran modeldir.
- Her kamu kurumunun iç denetim biriminin başında yer almak üzere Genel Müfettişlik (IG) kurulmuştur.
- Genel müfettişler, direkt kamu kurumunun başındaki yöneticiye bağlıdır ve raporunu bu üst yöneticiye sunar ancak, Kongreye' de yaptığı çalışmalar hakkında bilgi verir.
- Adem-i merkeziyetçi yaklaşım ile dış denetim sorumluluğu dolaylı yoldan birleştirilmektedir (Başpınar, 2009: 12).

### 3.15. Kamu İç Denetçileri

Bu bölümde kamu iç denetçileri ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu bölümde kamu iç denetçi tanımı, kamu iç denetçisinin görevleri, yetkileri, sorumlulukları ile kamu iç denetçisinde olması gereken beceri ve özellikler gibi kısaca kamu iç denetçileri hakkında bilgiler ele alınmıştır.

#### 3.15.1. Kamu İç Denetçi Tanımı

Bir kamu örgütüne bağlı olarak görev yapan; kurumun sistemini, kurum kültürünü ve yönetim sürecini derinlemesine kavrayarak mesleki bilgi, tecrübe ve çalışma ahlakına sahip olan; kurumun iç denetim faaliyet ve görevlerini bağımsız olarak yerine getirecek, denetim ve denetim ile ilgili konular dışında, başka bir yükümlülük üstlenemeyecek kişi, kamu iç denetçisi olarak ifade edilmektedir (Alptürk, 2008: 33-34).

5018 sayılı kanunda, kamu kurumlarında, iç denetim faaliyetinin iç denetçilerce ifa edileceği açıklanmıştır. İç denetçinin, kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik ilkelerine uygun olarak yönetilip yönetilmediğini değerlendiren, kuruma rehberlik eden ve bu faaliyeti bağımsız olarak yürüten kişi olarak tanımlanması ve objektif güvence hizmeti sunması mümkündür. İç denetçi, bu faaliyetleri genel kabul görmüş standartlara uygun olarak belirli bir sistematikte, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirir. Buna ek olarak, bir iç denetçi olarak hizmet vermek için, bir iç denetim sertifikası olması gerekmektedir.

Kamu iç denetçileri hakkında düzenlemeler, 5018 Sayılı Kanun ve iç denetim alanındaki ikinci ve üçüncül derecede mevzuatla yapılmıştır.

### 3.15.2. Kamu İç Denetçisinin Görevleri

Kamu iç denetçisi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir (İDÇUEHY, Md. 15, 2006: 4922-1):

- Kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını objektif risk analizine dayalı olarak değerlendirmektedir.
- Kaynakların tesirli, ekonomik ve verimli kullanımı açısından araştırma yapıp çözüm tekliflerinde bulunmaktadır.
- Harcamalardan sonra yasal uygunluk denetimini gerçekleştirmektedir.
- Yönetimin, harcamaları ile malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalar, kalkınma planları, programlar, stratejik plan ve performans programları ile mutabakatını denetleyip, değerlendirmektedir.
- Finansal yönetim ve kontrol süreçleriyle ilgili sistem denetimi yapmakta ve bu durumlarla ilgili çözüm tekliflerinde bulunmaktadır.
- Denetim neticeleri sınırları içerisinde iyileştirmeler için çözüm tekliflerinde bulunmakta ve bunları izlemektedir.
- Denetim esnasında veya denetimin neticelerine göre bir tahkikat açılmasını icap ettirecek koşullarla karşılaşıldığında, durumu ilgili yönetimin en üst amirine bildirmektedir.
- Kamu idaresi tarafından meydana getirilen bilgilerin gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol etmektedir.
- Üst yönetici tarafından gerekli görülen durumlarda performans göstergelerinin belirlenmesine yardımcı bulunmakta ve performans göstergelerinin uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmektedir.
- Suç oluşturan vaziyetlerle ilgili bulgularını üst yöneticiye bildirmektedir.

İç denetçiler, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına yakışır şekilde bu görevleri yerine getirmektedir. İç denetçiler görevlerinde bağımsızdırlar ve iç denetçiye asıl görevi dışında herhangi bir görev verilmesi ve yaptırılması mümkün değildir. İç denetçiler düzenledikleri raporları aracısız üst yöneticiye sunmaktadır. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirilip, gereğinin yapılması için ilgili birimlere ve mali hizmetler

birimine verilmektedir. İç denetim raporu ve üzerine gerçekleştirilen muameleler, üst yönetici tarafından en geç iki ay zarfında İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilmektedir (5018, Md. 64, 2003: 8684).

İç denetçilerin, esas görev alanları olan iç denetim faaliyetlerine odaklanmaları beklendiğinden, saptadıkları görevi, yetkiyi kötüye kullanma olaylarını tahkikat konusu yapmayarak üst yöneticilere bildirmeleri istenmektedir. İç denetçilerin temel çalışmaları, kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak, kaynakların etkililik, ekonomiklik ve verimlilik ilkesine göre yönetilmesini değerlendirmektir. İç denetçilerin tahkikat işleri ile uğraşmaları halinde iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirmede zayıflık gösterecekleri ileri sürülebilmektedir (Gürer, 2009: 116).

### **3.15.3. Kamu İç Denetçisinin Yetkileri**

Kamu iç denetçisi, görevlerini yerine getirmekle ilgili aşağıdaki yetkilere sahiptir (İDÇUEHY, Md. 16, 2006: 4922-1):

- Denetim konusu ile ilgili her türlü bilgi, belge ve dokümanın, nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ortaya koyulmasını ve görülmesini isteyebilmektedir.
- İç denetim faaliyetlerinin gerektirdiği şekilde denetlenen birim çalışanlarından yardım alıp, yazılı ve sözlü bilgi isteyebilmektedir.
- Denetim faaliyeti için icap eden araç, malzeme ve diğer olanaklardan yararlanabilmektedir.
- Denetlemeyi geciktirici tavır, muamele ve eylemleri üst yöneticinin bilgilerine aktarabilmektedir.

### **3.15.4. Kamu İç Denetçisinin Sorumlulukları**

İç denetçiler görev ve yetkilerini yerine getirirken bazı hususlara uymakla yükümlüdür. Görev ve yetkinin olduğu durumda sorumlulukta vardır (Aksoy, 2008: 106). Kamu iç denetçisi, görevlerini yerine getirirken aşağıdaki hususlara riayet eder (İDÇUEHY, Md. 17, 2006: 4922-2):

- Mevzuat, iç denetim yönergesi, denetim ve raporlama standartları ve etik kurallara yakışır şekilde davranmalıdır.
- Meslekle ilgili bilgi ve maharetlerinin devamlı gelişmesini sağlamalıdır.
- İç denetim faaliyetlerinde salahiyet ve yetkinliğini geçen hallerde iç denetim birimi başkanını bilgilendirmelidir.

- Bağımsız ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilecek olan görevin engellenmesi durumunda, iç denetim biriminin başkanı bilgilendirmelidir.
- Denetim raporlarında delillere güvenmeli ve değerlendirmelerinde tarafsız davranmalıdır.
- Denetim sırasında elde edilen malumatların gizliliğini muhafaza etmelidir.

5018 Sayılı Kanunla iç denetçilere kamu kurumundaki yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşılması sorumluluğu verilmiş ve neyin yanlış olduğunun açıklanması görevleri yüklenmiştir. Ayrıca iç denetçilere diğer personelin, görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olmak için danışmanlık yaparak personele yol göstermektedirler. İç denetçilerin görev ve sorumluluklarını kuruluşlarının örgüt yapısına göre ve faaliyet alanına göre değişiklik gösterebilmektedir (Tuan ve Sağlar, 2004: 2).

### 3.15.5. Kamu İç Denetçisinde Olması Gereken Beceri ve Özellikler

İç denetçide olması gereken özellikler aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Uyar, 2009: 91; Başpınar, 2006: 28; KİDS, 2011; Memiş, 2006: 107; Eşkazan, 2003: 32):

- **Bağımsızlık, Dürüstlük ve Tarafsızlık:** İç denetçiler tarafsız ve önyargıları olmadan davranmalı ve muhtelif çıkar çatışmalarından kaçınmalıdır. İç denetçi, çalışmalarını hiç kimsenin etkisinde kalmadan yürütebildiğinde bağımsızdır. İç denetçiler, denetlemeleri hakkında bilgi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en yüksek seviyede mesleki tarafsızlık göstermelidir. Tarafsızlık, iç denetçinin görevini yaparken doğru olmasını gerektirmektedir. İç denetçiler, başkalarının görüş ve önerilerinden etkilenmeden, denetimin niteliğinden taviz vermeden, çalışmalarından hoşnut olmalıdır. İç denetçiler ilgili bütün koşulların adil ve önyargısız bir şekilde değerlendirilmesini yapmalıdır.
- **Mesleki Yeterlilik, Özen ve Titizlik:** İç denetçilerin makul sınırlar içinde ihtiyatlı ve yetkin bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmaları ve azami meslekî özen ve dikkati göstermeleri gerekmektedir. Maksimum meslekî itina ve dikkat hiçbir yanlış yapılmayacak manasına gelmez. Mesleki yeterlilik, görevin gerektirdiği bilgi ve ustalığa sahip olma, denetim konularıyla ilgili güvenilir bilgi ve delil toplamak, incelemek ve değerlendirmek ve raporlamak

için gerekli olan becerileri ifade etmektedir. İç denetçiler mesleğinin getirdiği yeterliliğe sahip olmalı, çalışmalarında gerekli mesleki özen ve titizliği de göstermelidirler. İç denetim günümüzde işletme faaliyetlerinin tamamını kapsadığından çok yönlü deneyim ve bilgiyi gerektirmektedir. Bu açıdan denetçiler denetlediği her alanda bulunduğu işletmenin faaliyetlerini bilmelidir. Bununla birlikte bir iç denetçi; örgüt kültürü, işletmenin yapısı, finansal vaziyeti, politikaları, usul ve esasları ile işlevsel yaklaşımları konusunda iyi eğitilmiş, tecrübeli ve uzman olmalıdır.

- **İletişim Becerileri:** İç denetçiler insanlarla iş yapabilmek, yazılı ve sözlü iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmak zorundadır. İç denetçiler yönetimin gözü kulağı olmalı, personeli geliştirebilecek eğitim yeteneği, esneklik ve proje odaklılık gibi özel yeteneklere sahip olmalıdır. İç denetçiler, denetimin amaçlarını, değerlendirme sonuçlarını, tavsiyelerini denetlenenlere engelsiz ve dinamik bir şekilde yazılı veya sözlü olarak iletme ve denetlediği kişilerle yeterli düzeyde ilişki kurabilme becerisine sahip olmalıdır. Denetlenenler ile doğru iletişimin sürdürülebilmesi, iç denetçilerin davranış, tutum, görünüş, olgunluk, sosyal üslup, kendini ifade etme, ikna gücü vb. meziyetlerinin ahenklendirilmesi ile sağlanabilir.
- **Yeniliklere Açık Olmak:** İç denetçiler sürekli mesleki gelişimlerle mevcut bilgi, yetenek ve diğer özelliklerini artırmak ve güçlendirmek mecburiyetindedir. Gelişen teknoloji ve bilginin ağırlığının fazlaca hissedildiği günümüzde iç denetçiler problem çözme yeteneğine sahip olmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. İç denetçiler atılgan, önder, yaptığı işlerde dürüst olmalıdır.
- **Problem Çözme:** İç denetçiler yaptığı faaliyetlerde başarılı olabilmeleri için; problem çözme ve yeteneklerinin ileri derecede olması, problem çözmede bilginin rolünü anlamalı, tümevarım ve tümdengelim yollarını etkin kullanmalı ve karar verme sürecini iyi anlamalıdır. İç denetçiler bağımsız düşünmeli, eleştirel düşünme becerilerine sahip olmalı ve bunu kullanarak doğru yargılara ulaşmalıdır. Yöneticiler için değerlendirme ve öneriler sağlamak amacıyla, iç denetçinin de kritik düşünür olması gerekir; kritik düşünme becerileri iç denetçinin işlevi için bir temel teşkil etmektedir.

### 3.15.6. Kamu İç Denetçisinin Nitelikleri ve Atanması

Kamu sektöründe iç denetçilerin atanması için aranan gereklilikler kanun ve ikincil mevzuat organizasyonu ile belirlenmiştir. Kamu sektörüne iç denetçi olarak atanacaklar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinde sayılanlarla birlikte, aşağıdaki koşullara sahip olmalıdır (İDÇUEHY, Md. 19, 2006: 4922-2-4923), (İDABEVSY, Md. 6, 2005):

- Kamu idarelerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak İDKK tarafından tanımlanan alanlarda en az dört yıl süreli eğitim veren yükseköğretim kurumları ile denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt dışındaki muadili eğitim kurumlarından birini tamamlamak.
- Aşağıda belirtilen süreler içinde çalışma zorunluluğu koşulunu sağlamak:
  - Mesleğe yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle alındıktan sonra yapılan yeterlik sınavında başarılı olmak şartı ve yardımcılıkta çalışılan zamanlar ile birlikte, kamu idarelerinde denetim elemanı olarak en az beş yıl.
  - Mesleğe yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle alındıktan sonra yapılan yeterlik sınavında başarılı olmak şartı ile uzman olarak en az sekiz yıl.
  - Doktora unvanını almış öğretim elemanı, araştırma görevliliği görevindeki çalışılan sürelerle birlikte, en az sekiz yıl.
  - Müdür ve daha üst unvanlarda çalışılan sürelerde, en az sekiz yıl.
- Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından en az elli puan almış olmak ya da Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Yönetim Kurulunca eşdeğerliği kabul edilen ve uluslararası geçerliliği bulunan bir sınavdan bu puana denk bir puana sahip olmak, (İç denetçi aday belirleme sınavı son başvuru tarihinden önceki iki yıl içinde alınmış olmalıdır.)
- Mesleğin icap ettirdiği bilgi, ustalık ve temsil becerisine sahip olmak.
- Son başvuru tarihi itibarıyla kırkbeş yaşından büyük olmamak.
- Uyarma ve kınama cezaları dışında disiplin cezası almamış olmak.
- İDKK'un belirlediği mesleki etik kurallara ve kamuda uygulanan genel etik kurallarına uygun özgeçmişe sahip olmak.
- İDKK tarafından gerekli görülen ve sınav duyurusunda belirtilen diğer şartları taşımak.
- İlgili yönetmelik esaslarına göre yapılacak sınavlarda başarılı olmak.

İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliğine göre, iç denetim eğitimine katılabilmek için, iç denetçi olma şartlarını yerine getiren adaylar öncelikle aday seçme sınavına girmeli ve başarılı olmalıdır. Bu sınav İDKK'unca ÖSYM, MEB veya uygun bir kuruma yaptırılmaktadır. İç denetçi aday belirleme sınavından 100 tam puan üzerinden 70 ve üzeri puan almış kişiler arasından başarı sırasına göre belirlenen miktardaki adaylar gruplar halinde eğitim programına alınmaktadır. Bahis mevzuu sınavda alınan puanlar bir sonraki sınava kadar geçerli sayılmaktadır. Ancak en az bir uluslararası geçerliliği olan sertifikası olanlar, iç denetçilik için gerekli şartları taşımaları durumunda direkt İDKK'luna istenen belgeleri teslim ederek iç denetçilik eğitimine katılabileceklerdir. Uluslararası geçerliliğe sahip bu sertifikalar CIA, CISA, CCSA ve CGAP'dır (İDABEVSY, Md. 5 ve 11, 2005).

İç denetçi aday belirleme sınavı, Ankara'da, İDKK'unca belirlenen tarihte yapılmaktadır. Başvuru yoğunluğuna göre başka illerde sınav merkezleri açılmasına da İDKK karar vermektedir.

İç denetçi adayları seçme sınavı aşağıdaki konulardan oluşmaktadır. (İDABEVSY, Md. 10, 2005);

- Genel yetenek ve genel kültür
- Yabancı dil, (Sınavın duyurusunda belirtilmişse: İngilizce, Almanca veya Fransızca dillerinden biri)
- Türkiye ekonomisi
- Genel muhasebe

Belirlenen eğitim yeri ve zamanı, eğitim programının başlamasından en az bir ay önce İDKK tarafından adaylara bildirilmektedir ve İDKK'nun internet sitesinde duyurulmaktadır. Eğitimin süresi İDKK tarafından iki aydan az olmamak üzere belirlenmektedir. Eğitim programının bir bölümü, İDKK'nın belirleyeceği iç denetim birimlerinde staj şeklinde yapılabilmektedir. İç denetçi adayları eğitim süresi boyunca kurumlarından izinli sayılmaktadır. Eğitimin sonunda iç denetçi adayları, İDKK'nun belirlediği yer ve tarihte sertifika sınavına tabi tutulmaktadır. Programın bitmesinden başlayarak 30 gün içinde sertifika sınavı yapılmaktadır. Her bir bölümden en az altmış puan alınması ve dört bölüm ortalamasının yetmiş puan ve üzerinde olması durumunda sınavda başarılı olunabilmektedir. Sertifika sınavında başarılı olanlara, İDKK'unca aldıkları puanı da gösteren sertifika verilmektedir (İDABEVSY, Md. 14-15-18-21, 2005).

İç denetçiler, sertifikalı adaylar arasından olmak şartıyla kamuda; bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından, atanmakta ve aynı yöntemle görevden alınmaktadır (İDÇUEHY, Md. 21, 2006: 4923).

### **3.15.7. Kamu İç Denetçi Sayıları**

29.2.2016 tarihi itibarıyla, 383 kamu kurumuna ait toplam iç denetçi kadro sayısı 2075 olup, bu kadrolardan 963' ne iç denetçi ataması yapılmış, 1112' si ise boş bulunmaktadır (İDKK, 2016).

### **3.15.8. Kamu İç Denetçilerinin Eğitimi**

Eğitim profesyonellik yolunda ilk hamledir. Zamanla bu hamleyi deneyim takip etmektedir. İç denetçilerin teknik yeterli olma durumları ancak sürekli eğitim ile korunabilmektedir. Kişisel başarıyı biçimlendiren en önemli öğelerden biri de profesyonel eğitim ve beceridir (Eşkazan, 2003: 33).

İDKK'nın koordinatörlüğünde iç denetçiler gerektiğinde Maliye Bakanlığınca gerçekleştirilecek hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır (İDÇUEHY, Md. 20, 2006: 4923).

İç denetçilere, her üç yılda asgari yüz saat meslek içi eğitim sağlanması gerekmektedir. Kurulun koordinatörlüğünde Maliye Bakanlığınca bu sürenin otuz saati verilecektir. Kalan süre ise ilgili kamu idarelerinin ihtiyaçlarına göre iç denetim birimlerince, kurulun eğitim konusundaki düzenlemelerine riayet edilerek programlanacaktır. Gerektiğinde mesleki kuruluşlar, üniversiteler ve bilimsel alanda etkinlikte bulunan diğer kurum ve kuruluşlarla iç denetim birimleri işbirliği yapmak suretiyle, yılda en az bir defa kurs, seminer ve benzeri aktivitelerde bulunmalıdır. Meslek içi eğitim aktivitelerine iç denetim plan ve programında yer verilmektedir. İlk defa göreve başlayan iç denetçilere, kamu idarelerinde bir haftadan az olmamak üzere uyum eğitimi verilmesi gerekmektedir. Kurul, iç denetçilerin mesleki olgunluklarının geliştirilmesi için, uluslararası iç denetim sertifika sınavlarına hazırlık kursları düzenleyebilir. İlgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, iç denetçilerin yurt dışı eğitim ve stajına ilişkin ilkelerde Kurul tarafından belirlenmektedir (İDÇUEHY, Md. 33-34-35, 2006: 4926-4927).

Eğitim, tüm mesleklerde olduğu gibi iç denetim sistemi için de zorunludur. Denetim, ülkemizde geleneksel uygulamalar temel alınarak yapılmaktadır. Türk kamu

yönetiminde yeni bir meslek olan iç denetçiliğin bu biçimden ayrılması için iç denetçilerin genel kabul görmüş uluslararası denetim standartlarını iyi anlaması ve özümsemesi gerekmektedir. Bunun için de yüksek kalitede ve devamlı olarak iç denetçilere eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

### **3.15.9. Kamuda İç Denetçilikte Derecelendirme ve Kamu İç Denetçi Sertifikası**

Eskinin değerli olduğu kıdem prensibi zihniyeti, devletin bürokratik yapısındaki gibi geleneksel teftişte de görülmektedir. İç denetimde geleneksel yaklaşımının aksine, mesleki dürüstlük sadece kıdem üzerine kurulmamıştır. İç denetimde sertifika sistemi, mesleki başarı ve kişisel yeteneğe dayalı olarak kıdem prensibinin yerine geçmiştir. İç denetçi sertifikası, İDKK tarafından düzenlenen mevzuata göre derecelendirilir. Sertifikasyon sisteminin uygulanmasıyla birlikte, iç denetçilerin mesleki bilgilerini ve diğer becerilerini devamlı iyileştirmeleri beklenmektedir (Gönülaçar, 2007: 14).

İç denetçinin, mesleki bilgi ve temsil yeteneğinin yeterliliğine ek olarak, kıdem sırası ve kadro şartları da birlikte değerlendirilerek, kamu iç denetçi sertifikası, ilgili idarenin önerisi üzerine Kurul tarafından derecelendirilmektedir. İç denetçilerin faaliyetleri, iç denetçilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımı ve başarısı göz önünde bulundurularak idareler puanlamaya ilişkin değerlendirmelerini Kurulun düzenlemelerine uygun olarak yapmaktadır. Kamu iç denetçi sertifika dereceleri, iç denetçilerin kişisel haklarının belirlenmesinde ve kariyerlerinin planlanmasında dikkate alınmaktadır. Kıdem sırası ve personel kadro şartlarının oluşumuna karşın derecelendirme yapılmaması hâlinde, bunun nedenleri iç denetçiler ve Kurul'a yazılı şekilde bildirilmelidir (İDÇUEHY, Md. 22, 2006: 4923).

İç denetçi adaylarının eğitimi sonucunda Maliye Bakanlığı tarafından yapılan yazılı sınavda başarılı olanlara, puanlarını gösteren ve her üç yılda bir (A-1) seviyesinden (A-4) seviyesine kadar (A) dereceli iç denetçi sertifikası verilmektedir. İç denetim mesleğinde beş yıldan sonra ilk sertifika derecelendirmesi yapılmaktadır. Uluslararası iç denetim sertifika sınavlarına girmeye, iç denetçiler teşvik edilmektedir (İDÇUEHY, Md. 28, 2006: 4924-1).

Üç yıllık dönemde altmış puan toplanmak suretiyle kamu iç denetçi sertifikası, daha yüksek dereceli bir sertifika ile değiştirilmektedir. Üç yıllık periyotta yeteri kadar puan alınmadığında, izleyen yıllarda geçmiş son üç yılın toplam puanı dikkate

alınmaktadır. CIA, CISA, CCSA ve CGAP gibi uluslararası geçerliliği olan sertifikalardan birini alan iç denetçiye bir kereye özgü olmak üzere bir yüksek dereceli sertifika verilmektedir (İDÇUEHY, Md. 29, 2006: 4924-1)

Göreve başladıkları tarihten başlayarak her üç yıllık faaliyetlerinde aşağıdaki alan ve ağırlıklardan en az altmış puan toplamaları durumunda, İç denetçilerin sertifikaları bir üst dereceye çıkarılacaktır.

İç denetçiler;

- Meslek içi eğitimlerden yirmi puana kadar,
  - Düzenlenen raporlar ve diğer çalışmalardan elli puana kadar,
  - Yayınlanmış makale ve kitaplarından on puana kadar,
  - Sertifika derecelendirme döneminde alınmak şartıyla, her bir başarı belgeleri ve takdirnamelerden beş puana kadar,
  - Eğitici olarak iştirak ettikleri eğitimlerden beş puana kadar,
  - Sertifika derecelendirme tarihinde geçerli olmak üzere her bir yabancı dil için on puana kadar,
- puan toplayabilmektedirler.
- Ayrıca, iç denetçiye sertifika dönemine bağlı olmaksızın tamamlanan yüksek lisans ve doktora programlarının her birinden bir defaya mahsus olmak üzere on puan verilebilmektedir (KİDSDİEU, Md. 6, 2012: 1).

İç denetim birimi başkanının teklifi üzerine üst yönetici tarafından, Sertifika derecelendirilmesine ilişkin puanlama yapılmaktadır. Eğer iç denetim birimi başkanı görevlendirmesi yapılmamışsa, puanlama doğrudan üst yönetici tarafından yapılmaktadır. Kurul sertifika derecelendirilmesine ilgili konuları ayrıca düzenlemektedir (İDÇUEHY, Md. 30, 2006: 4925). Her iç denetçinin sertifika derecelendirmesine ilişkin bilgi ve belgeleri, iç denetim birimlerince, dosyalarında saklanmaktadır. İç denetçi başka bir idareye iç denetçi olarak naklen atandığında, sertifika derecelendirmesine esas dosyası atandığı idareye gönderilmektedir.

İç denetçilerin, iç denetçilik mesleğinin gelişimi açısından kendilerini sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. Ancak, iç denetçilerin puanlama sistemi ile yükseltildiği göz önünde bulundurulduğunda iç denetçiler arasında rekabet olacağı açıktır. Burada önemli bir sorun onların yükselmelerine imkân veren kıstasların adaletli bir şekilde uygulanabilir olup olmadığıdır. Bu konuların adil bir şekilde yönetilmemesi durumunda, iç denetçilerin çalışma barışı olumsuz olarak etkilenecektir.

### 3.15.10. Kamuda İç Denetçilerin Güvencesi ve İç Denetçilere Yaptırılamayacak İşler

İç denetçilerin görevlerinde bağımsız olduğu ve iç denetçilere ana görevi dışında herhangi bir görev verilemeyeceği ve yaptırılamayacağı, 5018 sayılı Kanunun 64 üncü maddesinde açıklanmıştır.

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve iç denetim yönergelerinde belirtilen vazifelerin dışında iç denetçilere hiçbir görev verilememekte ve yaptırılamamaktadır. Ayrıca iç denetçiler, meslekleri ile uyumlu olmayan hareketlerde bulduklarının raporlanması ve bu raporun Kurul tarafından görüşülmesi sonucunda, iç denetçi sertifikasının iptal edilmesi durumu hariç, hiçbir şekilde istekleri dışında başka bir göreve atanmamaktadır.

Yukarıda açıklanan Kanun ve Yönetmelik hükümleri ile iç denetçilerin görevlerinden başka iç denetçilere iç denetçilik görevi dışında başka görevlerin verilmesinin önüne geçilmesinin amaçlandığı ve bunu sağlamaya yönelik düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Buradaki esas amaç, denetimin etkinliğini ve fonksiyonel bağımsızlığını teminat altına almak ve denetim faaliyetlerinin plan ve programlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır.

İç denetçilere bu sınırlar dâhilinde:

- İl genel meclisi ve belediye meclisi denetim komisyonlarında görev verilmeyecektir.
- Görev yaptıkları kamu idaresi haricindeki kamu idarelerinde değişik görevleri yürütmek üzere geçici olarak görev verilmeyecektir. (Birden fazla idarenin iç denetçilerinin ortak çalışma gereklilikleri ile Kurul bünyesinde oluşturulan sınav komisyonları ve çalışma komiteleri/ekipleri hariç)
- Düzenlenecek eğitim programlarında, görev yaptıkları idarelerinde veya diğer kamu idarelerinde sınırlı süreyle eğitici görevi verilebilecektir.
- Personel mevzuatı gereği disiplin soruşturması ile 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun gereğince ön inceleme görevi verilmeyecektir (KİDGT, Md. 9, 2013: 5) .

### **3.15.11. Kamuda İç Denetçilerin Mesleki Yeterliliklerini Sürdürme Sorumluluğu**

İç denetçilerin mesleki yeterliliklerini koruma sorumlulukları vardır. Buna göre, iç denetçiler aşağıdaki alanlarda kendilerini geliştirmekten sorumludur (İDÇUEHY, Md. 32, 2006: 4926):

- İç denetim yöntem ve tekniklerini bilmeli ve tatbik etmelidir.
- Muhasebe ilke ve standartları ile yönetim muhasebesi ve finansal yönetim hakkında malumatı olmalıdır.
- Görev alanına ilişkin mevzuatı bilmeli ve tatbik etmelidir.
- Kamu idarelerinin hedeflerinin önemli sapmalarını ve sonuçlarını değerlendirebilecek bilgiye sahip olmalıdır.
- Etrafındakilerle iletişim kurabilme kabiliyetine sahip olmalıdır.
- İç denetim faaliyetinin amacını, bulguların değerlendirilmesini, denetim sonuçlarını ve önerilerini açık şekilde yazılı ve sözlü olarak ifade edebilmelidir.
- İç denetim faaliyeti esnasında elde ettiği bilgi, belge ve bulguların çözümlemesi neticesi meydana çıkan ipuçlarından, detaylı inceleme veya soruşturmayı gerektirecek durumları fark edecek yeterliğe sahip olmalıdır.
- Yönetme işi ve iç kontrol sisteminin gelişmesini sağlayacak ve bunların işleyişiyle ilgili hal çaresi üretecek malumata sahip olmalıdır.
- Performans denetimi ile performans göstergelerinin değerlendirilmesi mevzularında kifayetli malumata sahip olmalıdır.
- Risk çözümlemesi, değerlendirmesi ve yönetimi mevzularında malumat sahibi olmalıdır.
- Veriler ve elde edilen neticeleri, istatistiki yöntemleri kullanarak çözümleyebilecek malumata sahip olmalıdır.
- Kamu idarelerindeki otomasyon sistemlerinin işleyişiyle ilgili malumata sahip olmalıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TÜRKİYE’DE GÖREV YAPAN KAMU İÇ DENETÇİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BELİRLENMESİ VE BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

#### 4.1. Araştırmanın Çerçevesi

Bu çalışma ile Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri belirlenerek, bu becerilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü değişkenlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne 2014 yılı nisan-mayıs aylarında İzmir’de gerçekleştirilen “Kamu İç Denetçileri Eğitim Programına” katılan kamu iç denetçileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tanımlanan bu evrenden değişik 221 Kamu İdaresine atanmış toplam 798 kamu iç denetçisinden bu araştırmayı kabul eden 521’ine ulaşılmıştır. Araştırma verilerini, bu araştırmayı kabul eden 521 kamu iç denetçisinin verileri oluşturmuştur. Bu araştırmada verileri toplamak amacıyla katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü ile ilgili bilgi toplamak amacıyla geliştirilen kısa bir kişisel veri formu ile Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi, IBM SPSS Statistics 21 programı kullanılarak yapılmıştır. Varsayımların testi, bağımsız iki grup ortalaması karşılaştırmalarında t-testi, ikiden fazla grup ortalaması karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analiz testi (Anova) ile gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testinde anlamlılık düzeyi olarak  $p < 0.05$  kullanılmıştır.

#### 4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu; Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre iletişim beceri düzeylerinin anlamlı düzeyde değişip değişmediğinin incelenmesidir. Araştırma ile Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri sorunu yaşayıp yaşamadıkları ve sebeplerinin neler olabileceğini ortaya koymak, alınabilecek önlemlere ışık tutmak istenilmiştir. Bu

doğrultuda, Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğünce, 2014 yılı nisan-mayıs aylarında İzmir’de gerçekleştirilen “ Kamu İç Denetçileri Eğitim Programına” katılan kamu iç denetçilerinin sosyo-demografik özellikleri de dikkate alınarak iletişim becerileri incelenmiştir.

Araştırma, bu alanda yapılan akademik çalışmalara katkı sağlamayı ve çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Önemi**

Bireyler hayatlarına sağlıklı bir şekilde devam edebilmek için, sosyal yaşamın bir gereği olarak bir takım ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. Bunların en önemlisi iletişim becerilerinin kalite düzeyidir. İletişim becerisindeki sorunlar bireylerin hayatlarını ve diğer bireylerle ilişkilerini etkiler. Sorunun ne olduğunu ve nelerden kaynaklanmış olduğunu ortaya çıkarmak, mevcut çözüm önerilerini getirmek, bireylerin farkındalığını artırmak ve yeterli bilgi ve deneyime sahip olacak davranışlar kazanmalarına yardımcı olmak için konunun önemli olduğu düşünülmektedir. İş yaşamının birey ve toplum açısından başarılı ve sağlıklı olabilmesi, bireyin beceri, yetenek gibi kişisel özelliklerinin iş ve işyerine uyumuna bağlıdır. Bu, meslek seçimi ve iş eğitimiyle sağlanır. Etkili iletişim yetenekleri, her türlü insan ilişkilerinde ve her türlü meslekte münasebetleri kolaylaştırabilmektedir (Korkut, 2005: 143-149). Bireylerin çevreleriyle sağlıklı iletişim kurabilmeleri temel iletişim yeteneklerine bağlıdır. Sağlıklı iletişim kurmak özellikle insan ilişkilerine dayalı mesleklerde çalışan bireyler için önemlidir. İç denetim mesleği, insan ilişkilerine dayalı mesleklerden biridir

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesindeki iç denetim faaliyeti ve onu icra eden iç denetçiler etkili bir şekilde iletişim kurar ifadesi ile iletişim, iç denetimin ana prensipleri arasında yerini almıştır. İç denetim iletişim becerileri üzerine kurulu bir meslektir. İç denetçi, denetim alanının risklerini ve kontrollerini ortaya çıkarırken, etkili testler yaparken, denetim sonuçlarına ulaşırken, önerileri kabul ettirirken ve durumu

raporlarken, her zaman iletişim becerilerini kullanmaktadır. Bilgi toplama ile başlayan iç denetim, saha çalışmaları ve raporlama ile devam edip izleme süreci ile sona ermektedir. Bu süreçte, etkin iletişim yetenekleri, iç denetçilerin her aşamada yararlanmaları gereken bir vasıttır.

Bu araştırmanın sonuçları, araştırma yapılan evrende iletişim becerileri sorunu yaşanıp yaşanmadığını ve sebeplerinin neler olabileceğini ortaya koyabilecek; alınabilecek önlemlere ışık tutabilecek ve yeni bakış açıları getirebilecek; bu konuda yapılacak yeni çalışmalara öncü olabilecektir. Bu nedenle çalışma önem arz etmektedir.

#### 4.1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma bulgularının sonuçları Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne, 2014 yılı nisan-mayıs aylarında İzmir’de gerçekleştirilen “Kamu İç Denetçileri Eğitim Programına” katılan iç denetçilerin oluşturduğu ana kitleden elde edilenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma “İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ)” den elde edilebilecek analiz sonuçları ile sınırlıdır.

#### 4.1.5. Varsayımlar

İç denetçilerin, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğini (İBEÖ) ve kişisel bilgi formunu samimi olarak doldurdıkları ve iç denetçilere verilen kişisel bilgi formu ve ölçek ile iç denetçilerin iletişim becerilerinin ölçülebileceği varsayılmıştır.

#### 4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri (Önermeleri)

Araştırmanın amacına dayalı olarak yanıt aranan hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

**H1:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, yaşa göre farklılaşma vardır.

**H2:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, cinsiyete göre farklılaşma vardır.

**H3:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, medeni durumlarına göre farklılaşma vardır.

**H4:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma vardır.

**H5:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, öğrenim durumlarına göre farklılaşma vardır.

**H6:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma vardır.

**H7:**Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, çalışmakta oldukları kurumun bütçe türüne göre farklılaşma vardır.

## **4.2. Araştırma Metodolojisi (Yöntemi)**

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerine yönelik yapılan bu çalışma iç denetçilerin iletişim beceri düzeylerinin araştırıldığı uygulamalı bir çalışmadır. Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması, araştırma modeli, verilerin analizinde kullanılan ölçme araçları, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına yer verilmektedir.

### **4.2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Türkiye’de kamu idarelerinde görev yapan iç denetçilerin iletişim beceri düzeylerini değerlendirmek ve iletişim beceri düzeylerini geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak amacıyla planlanmış betimsel bir çalışmadır.

### **4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme İle Araştırma Verilerinin Toplanması**

Maliye Bakanlığı Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğünce, İzmir’de 23 Nisan - 17 Mayıs 2014 tarihleri arasında üçer gün süreyle altı grup halinde Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerin tamamına yönelik “ Kamu İç Denetçileri Eğitim Programı” düzenlenmiştir. Araştırma sonuçlarını elde etmek amacı ile bu eğitim programına katılan, değişik 221 Kamu İdaresine atanmış toplam 798 iç denetçinin oluşturduğu ana kitlenin tamamının katılımı ile anket çalışması yapılması hedeflenmiştir. Fakat bazı iç denetçilerin çeşitli nedenlerle araştırmayı kabul etmemesi nedeniyle ana kitlenin tamamı ile anket çalışması gerçekleştirilememiştir. Ana kitleyi temsilen bu araştırmayı kabul eden 521 iç denetçi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerini, bu araştırmayı kabul eden 521 kamu iç denetçisinin verileri oluşturmuştur. Örneklem kullanılmamış, ana kitle

incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu ve iletişim becerileri envanteri ölçeğinden oluşan soru formu kullanılmıştır. Çalışmaya katılım gönüllü olmuş, anket formunda iç denetçinin ismine ve kişisel bilgilerine yer verilmemiştir. Veriler, kullanılan veri toplama araçlarının tümünün deneklere dağıtılması ve toplanmasıyla elde edilmiştir.

#### **4.2.2.1. İletişim Becerileri Envanteri Ölçeği (İBEÖ)**

Araştırma verileri Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri ile elde edilmiştir (Ersanlı, Balcı, 1998: 7-12). İletişim Becerileri Envanteri, ilk olarak Balcı (1996) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Gerekli geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan envanterin bu ilk sürümünün madde sayısı 70'tir. 70 Maddelik envanter yeniden gözden geçirilmiş 3 faktörlü ve 57 maddelik bir envanter taslağı hazırlanmıştır. Envanter daha sonra tekrar, 500 üniversite öğrencisinden oluşan bir örnekleme uygulanmış, yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktörde 15'er madde olmak üzere madde sayısı 45'e indirilmiştir. Bu faktörler maddelerin içerikleri dikkate alınarak, bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak adlandırılmıştır. Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından son hali verilen envanter likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Maddeler, "Her Zaman", "Genellikle", "Bazen", "Nadiren", "Hiçbir Zaman" olarak yanıtlanmaktadır. Her zaman 5, Hiçbir zaman 1, şeklinde puanlanmaktadır. Buna göre, olumlu maddeler (5,4,3,2,1), olumsuz maddeler ise (1,2,3,4,5) şeklinde puanlanmıştır.

Maddelerin sonundaki harfler o maddenin hangi alt boyuta ait olduğunu göstermekte olup, parantez içinde verilen (-) işaret ise ifadenin tersten puanlanacağını göstermektedir. Her alt ölçek ayrı ayrı değerlendirileceği gibi, ölçeğin toplamına bakarak bireyin genel iletişim beceri düzeyine de bakılabilmektedir.

Her alt ölçek ayrı ayrı değerlendirileceği gibi, ölçeğin toplamına bakarak bireyin genel iletişim beceri düzeyine de bakılabilir. Ölçeğin genelinden alınabilecek en yüksek puan 225, en düşük puan ise 45'dir. Her bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan 75, en düşük puan ise 15'dir. Bireyin hangi alt ölçekteki puanı yüksek ise, iletişim becerisi açısından o alt boyutta daha iyi olduğu söylenebilir. Ölçeğin tamamı için ise, puanların yüksekliği o bireyin iletişim beceri düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.2.1.1. İBEÖ'nin Geçerlik ve Güvenirliği

Ersanlı ve Balcı, 500 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları uygulamanın ardından güvenirliliği test etmek üzere bir ay sonra 170 kişilik bir gruba tekrar uygulama yapmışlardır. Test yarılama yöntemi ile yapılan güvenirlilik çalışmasında güvenirlilik katsayısı  $r=.64$  ve test tekrar test yöntemi ile yapılan güvenirlilik çalışmasında  $r=.68$  bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ise  $.72$  olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda; maddelerin üç boyut altında toplandığı görülmüş ve bu boyutlar, içerikleri dikkate alınarak zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri adlarını almıştır. Boyutlardan her biriyle toplam iletişim becerileri puanı arasındaki korelasyonlar sırası ile zihinsel,  $.83$ , duygusal,  $.73$  ve davranışsal,  $.82$ 'dir. Bu korelasyonun yüksek olması envanterin homojen olduğunu ve güvenilirlik için kanıt olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Korkut (Korkut, 1996: 18-23) tarafından geliştirilen "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" ile yapılan geçerlik çalışmasında da ölçeğin geçerlik katsayısı  $.70$  bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin geçerli sayılabilmesi için yeterlidir (Ersanlı ve Balcı, 1998: 10-11).

#### 4.2.2.2. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcılara sosyo-demografik durumlarıyla ilgili bilgi edinmek için oluşturulan 7 soruluk kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu katılımcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü hakkında bilgi edinmek için hazırlanan soruları içermektedir.

#### 4.2.3. İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics 21 programı kullanılarak yapılmıştır. İlk olarak, soru formunda yer alan bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, sayı ve yüzdeler elde edilmiş, tanımlayıcı tablolar sunulmuştur. Daha sonra, iletişim becerileri envanteri puanlaması yapılmış ve alt boyut ölçek skorları elde edilmiştir. Ölçek toplamına ve alt boyutlara ait ortalamaların, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik varsayımların test aşaması gerçekleştirilmiştir.

Varsayımların testi, bağımsız iki grup ortalaması karşılaştırmalarında t- testi, ikiden fazla grup ortalaması karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analiz testi ve

scheffe testi ile gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testinde anlamlılık düzeyi olarak  $p < 0.05$  kullanılmıştır.

### 4.3. Bulgular (Verilerin Analizi ve Yorumlanması)

#### 4.3.1. Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine (N=521) İlişkin Bulgular

**Tablo 12.** Ankete Katılanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	f	%
26-35 yaş	61	11,7
36-45 yaş	219	42,0
46-55 yaş	188	36,1
56-65 yaş	53	10,2
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan iç denetçilerin 61’i (%11,7) 26-35 yaş, 219’u (%42,0) 36-45 yaş, 188’i (%36,1) 46-55 yaş, 53’ü (%10,2) 56-65 yaş aralığındadır.

**Tablo 13.** Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	446	85,6
Kadın	75	14,4
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 446’sını (%85,6) erkekler, 75’ini (%14,4) kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 14.** Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	485	93,1
Bekâr	36	6,9
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 14’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 485’ini (%93,1) evliler, 36’sını (%6,9) bekârlar oluşturmaktadır.

**Tablo 15.** Ankete Katılanların İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

<b>İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1-2 yıl	107	20,5
3-4 yıl	38	7,3
5-6 yıl	107	20,5
7 yıl ve üzeri	269	51,6
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 15’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 107’si (%20,5) 1-2 yıl, 38’i (%7,3) 3-4 yıl, 107’si (%20,5) 5-6 yıl, 269’u (%51,6) 7 yıl ve üzeri yıl aralığındadır.

**Tablo 16.** Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lisans	375	72,0
Yüksek Lisans	134	25,7
Doktora	12	2,3
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 16’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 375’inin (%72,0) lisans, 134’ünün (%25,7) yüksek lisans, 12’sinin (%2,3) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 17.** Ankete Katılanların Mezun Olduğu Fakülte Durumuna Göre Dağılımı

<b>Mezun Olduğu Fakülte</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	318	61,0
Siyasal Bilgiler Fakültesi	136	26,1
Hukuk Fakültesi	12	2,3
Mühendislik Fakültesi	28	5,4
İktisat Fakültesi	7	1,3
Kara Harp Okulu	6	1,2
İşletme Fakültesi	7	1,3
Fen Fakültesi	2	0,4
Anadolu Üniversitesi	1	0,2
Ankara Tic. Turz. Yüksek Öğretmen Okulu	1	0,2
Sosyal Bilimler Fakültesi	2	0,4
Yüksek İslam Enstitüsü	1	0,2
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların mezun olduğu fakülte durumuna göre dağılımı Tablo 17’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 318’inin (%61,0) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 136’sının (%26,1) Siyasal Bilgiler Fakültesi, 12’sinin (%2,3) Hukuk Fakültesi, 28’inin (%5,4) Mühendislik Fakültesi, 7’sinin (%1,3) İktisat Fakültesi, 6’sının (%1,2) Kara Harp Okulu, 7’sinin (%1,3) İşletme Fakültesi, 2’sinin (%0,4) Fen Fakültesi, 1’inin (%0,2) Anadolu Üniversitesi, 2’sinin (%0,4) Sosyal Bilimler Fakültesi, 1’inin (%0,2) Yüksek İslam Enstitüsü mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.** Ankete Katılanların Çalışmakta Olduğu Kurumun Bütçe Türüne Göre Dağılımı

<b>Çalışmakta Olduğu Kurumun Bütçe Türü</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Genel Bütçe	174	33,4
Özel Bütçe	187	35,9
Sosyal Güvenlik Kurumu	12	2,3
Mahalli İdare Bütçesi	148	28,4
<b>Toplam</b>	<b>521</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların çalışmakta olduğu kurumun bütçe türüne göre dağılımı Tablo 18’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan iç denetçilerin 174’ünün (%33,4) Genel Bütçe, 187’sinin (%35,9) Özel Bütçe, 12’sinin (%2,3) Sosyal Güvenlik Kurumu, 148’inin (%28,4) Mahalli İdare Bütçesi olan kurumda çalıştıkları görülmektedir.

#### 4.3.2. Ankete Katılanların İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Zihinsel, Duygusal, Davranışsal ve Genel (toplam) İletişim Becerileri Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 19.** Ankete Katılanların İletişim Beceri Envanteri Alt Boyutları Puanlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>İletişim beceri envanteri alt boyutları</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss.</b>
Zihinsel İB.	521	33,00	73,00	55,56	5,05
Duygusal İB.	521	38,00	74,00	55,74	5,95
Davranışsal İB.	521	40,00	75,00	58,07	5,56
<b>Genel İB. Ortalamalı</b>	<b>521</b>	<b>33,00</b>	<b>75,00</b>	<b>56,46</b>	<b>5,64</b>
<b>Genel İB. Toplam</b>	<b>521</b>	<b>118,00</b>	<b>219,00</b>	<b>169,38</b>	<b>14,71</b>

Tablo 19’da ankete katılan Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri envanteri puanlarının minimum, maksimum, standart sapma ve ortalama değerleri verilmektedir. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçileri, iletişim becerileri envanteri alt ölçeklerinde, 33 ile 75 arasında puanlar elde etmişlerdir. Tabloya göre, iletişim beceri envanteri zihinsel iletişim beceri alt boyutunda minimum puan 33, maksimum puan 73’dür. Duygusal iletişim beceri alt boyutunda minimum puan 38, maksimum puan 74’dür. Davranışsal iletişim beceri alt boyutunda minimum puan 40, maksimum puan 75’dir. Genel iletişim beceri boyutunda minimum puan 118, maksimum puan 219 olarak bulunmuştur.

İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinin genelinden alınabilecek en yüksek puan 225, en düşük puan ise 45’dir. Tablo 19’da görüldüğü üzere, Genel iletişim beceri boyutunda Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri puan ortalaması 169,38 olarak elde edilmiştir. Bu değer, iletişim becerileri envanteri ölçeğinde (5,4,3,2,1) puan sıralamasına göre 4=“Genellikle” seçeneğine düştüğü düşünüldüğünde, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Her bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan 75, en düşük puan ise 15'dir. Tablo 19'da görüldüğü üzere Alt boyutlar içerisinde en yüksek iletişim beceri puan ortalaması 58 olarak davranışsal iletişim beceri alt boyutunda, en düşük iletişim beceri puan ortalaması ise 55 olarak zihinsel iletişim beceri alt boyutunda elde edilmiştir. Alt boyutlar bazında elde edilen ölçek ortalamaları birbirine oldukça yakın olarak bulunmuştur. Türkiye'de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri envanteri alt boyutları içerisinde en yüksek puanı davranışsal iletişim beceri alt boyutunda aldığı için iletişim becerisi açısından davranışsal iletişim beceri alt boyutunda daha iyi oldukları söylenebilir.

### 4.3.3. Bulgular

Örnekleme grubunun iletişim becerilerini ölçmek amacıyla Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri kullanılmıştır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Envanterden alınan toplam puan genel iletişim becerileri puanını verirken, üç alt ölçekten alınan puanlar zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri puanlarını oluşturmaktadır. Böylece katılımcıların iletişim becerileri, dört ayrı puanla ele alınmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türüne bağlı olarak iletişim becerilerinin karşılaştırılması için yapılan analizlerde, iletişim becerileri, bu dört puanla ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan istatistik işlemler ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Hipotez 1.** *Türkiye'de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, yaşa göre farklılaşma vardır.*

Türkiye'de görev yapan kamu iç denetçilerinin yaş faktörüne göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Yaş Gruplarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Yaş Faktörü	N	$\bar{X}$	SS
Zihinsel İB.	26-35	61	55,47	5,42
	36-45	219	55,43	4,90
	46-55	188	56,07	5,28
	56-65	53	54,37	4,17
	Toplam	521	55,56	5,05
Duygusal İB.	26-35	61	55,68	6,65
	36-45	219	55,02	5,81
	46-55	188	56,81	5,91
	56-65	53	54,96	5,33
	Toplam	521	55,74	5,95
Davranışsal İB.	26-35	61	58,11	5,78
	36-45	219	57,68	5,50
	46-55	188	59,13	5,47
	56-65	53	55,81	5,09
	Toplam	521	58,07	5,56
Genel İB.	26-35	61	169,27	16,49
	36-45	219	168,15	14,61
	46-55	188	172,03	14,58
	56-65	53	165,15	11,93
	Toplam	521	169,38	14,71

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü (faktörlü) varyans analizi “ One-Way Anova” sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Yaş Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü (Faktörlü) Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Zihinsel İB.	Gruplararası	127,555	3	42,518	1,673	,172	
	Gruplariçi	13136,541	517	25,409			
	Toplam	13264,096	520				
Duygusal İB.	Gruplararası	362,355	3	120,785	3,458	,016*	(46-55)- (36-45)
	Gruplariçi	18058,693	517	34,930			
	Toplam	18421,048	520				
Davranışsal İB.	Gruplararası	516,772	3	172,257	5,723	,001*	(46-55)- (56-65)
	Gruplariçi	15561,600	517	30,100			
	Toplam	16078,372	520				
<b>Genel İB.</b>	Gruplararası	2599,168	3	866,389	4,070	,007*	(46-55)- (56-65)
	Gruplariçi	110041,585	517	212,846			
	Toplam	112640,752	520				

\*p<0.05

Tablo 21 incelendiğinde, yaş faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre duygusal ( $F_{(3, 517)} = 3,458$ ,  $p < .05$ ), davranışsal ( $F_{(3, 517)} = 5,723$ ,  $p < .05$ ) ve genel ( $F_{(3, 517)} = 4,070$ ,  $p < .05$ ) iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Zihinsel iletişim becerilerinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Başka bir deyişle, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri yaş faktörüne bağlı olarak zihinsel iletişim becerileri hariç anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin yaş faktörüne göre zihinsel iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanların ( $\bar{X}=56,81$ ) duygusal iletişim becerilerinin, (36-45) yaş grubunda olanlara ( $\bar{X}=55,02$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda görev yapanların, (36-45) yaş grubunda görev yapanlara göre; duygusal iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanların ( $\bar{X}=59,13$ ) davranışsal iletişim becerilerinin, (56-65) yaş grubunda olanlara ( $\bar{X}=55,81$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda görev yapanların, (56-65) yaş grubunda görev yapanlara göre; davranışsal iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanların ( $\bar{X}=172,03$ ) genel iletişim becerilerinin, (56-65) yaş grubunda olanlara ( $\bar{X}=165,15$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda görev yapanların, (56-65) yaş grubunda görev yapanlara göre; genel iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Genel sonuç olarak, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanların duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, (36-45) yaş ve (56-65) yaş gruplarında olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular hipotezi doğrulamaktadır.

**Hipotez 2.** *Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, cinsiyete göre farklılaşma vardır.*

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin cinsiyete göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığına t-testi ile bakılmış ve sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Cinsiyet Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Cinsiyet Faktörü	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Zihinsel İB.	Erkek	446	55,41	5,11	519	1,675	,094
	Kadın	75	56,46	4,56			
Duygusal İB.	Erkek	446	55,45	6,07	117,222	3,154	,002*
	Kadın	75	57,44	4,83			
Davranışsal İB.	Erkek	446	57,80	5,63	519	2,725	,007*
	Kadın	75	59,68	4,80			
Genel İB.	Erkek	446	168,67	14,94	519	2,691	,007*
	Kadın	75	173,58	12,57			

\*p<0.05

Tablo 22 incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Zihinsel iletişim becerilerinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden, kadın olanların ( $\bar{X}=57,44$ ) duygusal iletişim becerilerinin, erkek olanlara ( $\bar{X}=55,45$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $t_{(117,222)}=3,154$ ;  $p<.05$ ). Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın olanların, erkek olanlara göre; duygusal iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden, kadın olanların ( $\bar{X}=59,68$ ) davranışsal iletişim becerilerinin, erkek olanlara ( $\bar{X}=57,80$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $t_{(519)}= 2,725$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın olanların, erkek olanlara göre; davranışsal iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden, kadın olanların ( $\bar{X}=173,58$ ) genel iletişim becerilerinin, erkek olanlara ( $\bar{X}=168,67$ ) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $t_{(519)}= 2,691$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın olanların, erkek olanlara göre; genel iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Genel sonuç olarak, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın olanların duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, erkek olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular hipotezi doğrulamaktadır.

***Hipotez 3. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, medeni durumlarına göre farklılaşma vardır.***

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin medeni durumlarına göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığına t-testi ile bakılmış ve sonuçlar Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Medeni Durum Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Medeni Durum Faktörü	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Zihinsel İB.	Evli	485	55,63	5,08	519	1,243	,215
	Bekâr	36	54,55	4,45			
Duygusal İB.	Evli	485	55,72	6,01	519	,237	,812
	Bekâr	36	55,97	5,05			
Davranışsal İB.	Evli	485	58,11	5,59	519	,607	,544
	Bekâr	36	57,52	5,17			
Genel İB.	Evli	485	169,47	14,84	519	,559	,576
	Bekâr	36	168,05	13,04			

p<0.05

Tablo 23 incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Bu bulgular hipotezi doğrulamamaktadır.

**Hipotez 4.** Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma vardır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri faktörüne göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süreleri Faktörü	N	$\bar{X}$	SS
Zihinsel İB.	1-2 yıl	107	55,07	5,08
	3-4 yıl	38	55,13	4,97
	5-6 yıl	107	55,71	4,11
	7 ve üzeri	269	55,75	5,38
	Toplam	521	55,56	5,05
Duygusal İB.	1-2 yıl	107	55,24	6,09
	3-4 yıl	38	54,81	6,29
	5-6 yıl	107	55,83	5,43
	7 ve üzeri	269	56,04	6,04
	Toplam	521	55,74	5,95
Davranışsal İB.	1-2 yıl	107	57,56	5,79
	3-4 yıl	38	57,44	5,65
	5-6 yıl	107	58,14	4,86
	7 ve üzeri	269	58,33	5,71
	Toplam	521	58,07	5,56
Genel İB.	1-2 yıl	107	167,87	15,38
	3-4 yıl	38	167,39	15,17
	5-6 yıl	107	169,69	12,70
	7 ve üzeri	269	170,13	15,13
	Toplam	521	169,38	14,71

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinde iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü (faktörlü) varyans analizi “ One-Way Anova” sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süreleri Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Zihinsel İB.	Gruplararası	45,470	3	15,157	,593	,620
	Gruplariçi	13218,626	517	25,568		
	Toplam	13264,096	520			
Duygusal İB.	Gruplararası	84,133	3	28,044	,791	,499
	Gruplariçi	18336,915	517	35,468		
	Toplam	18421,048	520			
Davranışsal İB.	Gruplararası	516,772	3	20,612	,665	,574
	Gruplariçi	15561,600	517	30,980		
	Toplam	16078,372	520			
<b>Genel İB.</b>	Gruplararası	61,837	3	184,749	,852	,466
	Gruplariçi	16016,536	517	216,802		
	Toplam	16078,372	520			

p<0.05

Tablo 25 incelendiğinde, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Bu bulgular hipotezi doğrulamamaktadır.

**Hipotez 5.** Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, öğrenim durumlarına göre farklılaşma vardır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin öğrenim durumları faktörüne göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Öğrenim Durumları Faktörü	N	$\bar{x}$	SS
Zihinsel İB.	Lisans	375	55,40	5,19
	Yüksek Lisans	134	56,00	4,67
	Doktora	12	55,83	4,60
	Toplam	521	55,56	5,05
Duygusal İB.	Lisans	375	55,66	6,05
	Yüksek Lisans	134	56,18	5,44
	Doktora	12	53,33	7,86
	Toplam	521	55,74	5,95
Davranışsal İB.	Lisans	375	57,88	5,73
	Yüksek Lisans	134	58,73	4,95
	Doktora	12	56,41	5,99
	Toplam	521	58,07	5,56
Genel İB.	Lisans	375	168,95	15,02
	Yüksek Lisans	134	170,91	13,58
	Doktora	12	165,58	16,74
	Toplam	521	169,38	14,71

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinde öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü (faktörlü) varyans analizi “ One-Way Anova” sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Zihinsel İB.	Gruplararası	36,429	2	18,215	,713	,491
	Gruplariçi	13227,667	518	25,536		
	Toplam	13264,096	520			
Duygusal İB.	Gruplararası	98,381	2	49,191	1,391	,250
	Gruplariçi	18322,666	518	35,372		
	Toplam	18421,048	520			
Davranışsal İB.	Gruplararası	103,831	2	51,916	1,683	,187
	Gruplariçi	15974,541	518	30,839		
	Toplam	16078,372	520			
<b>Genel İB.</b>	Gruplararası	558,603	2	279,301	1,291	,276
	Gruplariçi	112082,150	518	216,375		
	Toplam	112640,752	520			

p<0.05

Tablo 27 incelendiğinde, öğrenim durumları faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Bu bulgular hipotezi doğrulamamaktadır.

**Hipotez 6.** Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma vardır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin mezun oldukları fakülteler incelendiğinde, toplamda 12 farklı fakülte, yüksekokul, enstitü ve askeri okuldan mezuniyet belirlenmiştir. Analizin homojen ve güvenilir yapılmasına yönelik, mezun olunan fakülte faktöründe; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Hukuk Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi esas unsurlar olarak belirlenmiş daha sonra fakülte, yüksekokul, enstitü ve askeri okullar için benzerliklerine dayalı olarak SPSS’de “yeniden kodlama” (Recode) yapılmıştır.

**Tablo 28.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülte Faktöründe; Fakülte, Yüksekokul, Enstitü ve Askeri Okullar İçin Benzerliklerine Dayalı Olarak SPSS’de “Yeniden Kodlama” (Recode) Yapılanlar

Mezun Oldukları Fakülte Faktörü Esas Unsurları	SPSS’de “Yeniden Kodlama” (Recode) Yapılanlar
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, Kara Harp Okulu, Anadolu Üniversitesi, Ankara Ticaret Turizm Yüksek Öğretmen Okulu, Yüksek İslam Enstitüsü
Siyasal Bilgiler Fakültesi	Sosyal Bilimler Fakültesi
Hukuk Fakültesi	-
Mühendislik Fakültesi	Fen Fakültesi

SPSS’de “yeniden kodlama” (Recode) yapıldıktan sonra Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin mezun oldukları fakülte faktörüne göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Mezun Oldukları Fakülte Faktörü	N	$\bar{X}$	SS
Zihinsel İB.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	341	55,69	4,91
	Siyasal Bilgiler Fakültesi	138	55,22	5,30
	Hukuk Fakültesi	12	54,41	4,62
	Mühendislik Fakültesi	30	56,13	5,65
	Toplam	521	55,56	5,05
Duygusal İB.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	341	55,91	5,94
	Siyasal Bilgiler Fakültesi	138	55,36	6,00
	Hukuk Fakültesi	12	55,16	6,20
	Mühendislik Fakültesi	30	55,80	5,92
	Toplam	521	55,74	5,95
Davranışsal İB.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	341	58,09	5,47
	Siyasal Bilgiler Fakültesi	138	58,05	5,72
	Hukuk Fakültesi	12	57,16	5,20
	Mühendislik Fakültesi	30	58,30	6,10
	Toplam	521	58,07	5,56
Genel İB.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	341	169,69	14,47
	Siyasal Bilgiler Fakültesi	138	168,64	15,33
	Hukuk Fakültesi	12	166,75	14,67
	Mühendislik Fakültesi	30	170,23	15,10
	Toplam	521	169,38	14,71

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinde mezun oldukları fakülteye göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü (faktörlü) varyans analizi “ One-Way Anova” sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Mezun Oldukları Fakülte Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Zihinsel İB.	Gruplararası	47,008	3	15,669	,613	,607
	Gruplariçi	13217,088	517	25,565		
	Toplam	13264,096	520			
Duygusal İB.	Gruplararası	33,068	3	11,023	,310	,818
	Gruplariçi	18387,980	517	35,567		
	Toplam	18421,048	520			
Davranışsal İB.	Gruplararası	11,579	3	3,860	,124	,946
	Gruplariçi	16066,793	517	31,077		
	Toplam	16078,372	520			
<b>Genel İB.</b>	Gruplararası	213,253	3	71,084	,327	,806
	Gruplariçi	112427,500	517	217,461		
	Toplam	112640,752	520			

p<0.05

Tablo 30 incelendiğinde, mezun oldukları fakülte faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Bu bulgular hipotezi doğrulamamaktadır.

**Hipotez 7.** Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlarda, çalışmakta oldukları kurumun bütçe türüne göre farklılaşma vardır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne göre İletişim Becerileri Envanterinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Öğrenim Durumları Faktörü	N	$\bar{X}$	SS
Zihinsel İB.	Genel Bütçe	174	55,02	4,99
	Özel Bütçe	187	55,04	4,73
	Sosyal Güvenlik Kurumu	12	56,75	4,59
	Mahalli İdare Bütçesi	148	56,76	5,35
	Toplam	521	55,56	5,05
Duygusal İB.	Genel Bütçe	174	55,13	5,78
	Özel Bütçe	187	55,49	5,75
	Sosyal Güvenlik Kurumu	12	57,50	4,96
	Mahalli İdare Bütçesi	148	56,62	6,36
	Toplam	521	55,74	5,95
Davranışsal İB.	Genel Bütçe	174	57,40	5,38
	Özel Bütçe	187	57,74	5,32
	Sosyal Güvenlik Kurumu	12	60,00	5,49
	Mahalli İdare Bütçesi	148	59,11	5,92
	Toplam	521	58,07	5,56
Genel İB.	Genel Bütçe	174	167,56	14,46
	Özel Bütçe	187	168,28	14,02
	Sosyal Güvenlik Kurumu	12	174,25	14,50
	Mahalli İdare Bütçesi	148	172,50	15,43
	Toplam	521	169,38	14,71

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinde çalışmakta oldukları kurumun bütçe türüne göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla uygulanan tek yönlü (faktörlü) varyans analizi “ One-Way Anova” sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32.** Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türü Faktörüne Göre İletişim Becerileri Envanterinden Aldıkları Puanlarına Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi “ One-Way Anova” Sonuçları

İletişim becerileri envanteri alt boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Zihinsel İB.	Gruplararası	331,557	3	110,519	4,418	,004*	(Mahalli İdare Bütçesi)- (Genel Bütçe, Özel Bütçe)
	Gruplarıçi	12932,539	517	25,015			
	Toplam	13264,096	520				
Duygusal İB.	Gruplararası	228,049	3	76,016	2,160	,092	
	Gruplarıçi	18192,999	517	35,190			
	Toplam	18421,048	520				
Davranışsal İB.	Gruplararası	303,807	3	101,269	3,319	,020*	(Mahalli İdare Bütçesi)- (Genel Bütçe)
	Gruplarıçi	15774,566	517	30,512			
	Toplam	16078,372	520				
<b>Genel İB.</b>	Gruplararası	2530,726	3	843,575	3,961	,008*	(Mahalli İdare Bütçesi)- (Genel Bütçe)
	Gruplarıçi	110110,026	517	212,979			
	Toplam	112640,752	520				

\*p<0.05

Tablo 32 incelendiğinde, çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne göre Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanlara göre zihinsel ( $F_{(3, 517)} = 4,418$ ,  $p < .05$ ), davranışsal ( $F_{(3, 517)} = 3,319$ ,  $p < .05$ ) ve genel ( $F_{(3, 517)} = 3,961$ ,  $p < .05$ ) iletişim becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Duygusal iletişim becerilerinde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Başka bir deyişle, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin İletişim Becerileri çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne bağlı olarak duygusal iletişim becerileri hariç anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne göre duygusal iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların zihinsel iletişim becerilerinin ( $\bar{X} = 56,76$ ), özel

bütçe ( $\bar{X}=55,04$ ) ve genel bütçe ( $\bar{X}=55,02$ ) grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların, özel bütçe ve genel bütçe olanlara göre; zihinsel iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların davranışsal iletişim becerilerinin ( $\bar{X}=59,11$ ), genel bütçe ( $\bar{X}=57,40$ ) grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların, genel bütçe olanlara göre; davranışsal iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların genel iletişim becerilerinin ( $\bar{X}=172,50$ ), genel bütçe ( $\bar{X}=167,56$ ) grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi olanların, genel bütçe olanlara göre; genel iletişim becerilerinin daha olumlu yönde olduğu söylenebilir.

Genel sonuç olarak, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi grubunda olanların zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, özel bütçe grubunda ve genel bütçe grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular hipotezi doğrulamaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma neticesinde elde edilen bulgulara genel bir bakış yapılmıştır. Analiz sonuçları açıklanmış, tartışılmış ve bu sonuçlar dâhilinde önerilerde bulunulmuştur.

#### 5.1. Tartışma

Yapılan literatür taraması sonucunda, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik çalışmalara rastlanılamamıştır. Bu bölümde, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süresi, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığıyla ilgili olarak ortaya koyulan hipotezler ve araştırma verilerinden elde edilen bulguların analiz sonuçları doğrultusunda genel bir değerlendirilme yapılmıştır.

#### 5.1.1. İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulguların Tartışılması

##### 5.1.1.1. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Değerlendirilmesine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri envanteri ölçeğinin, zihinsel iletişim beceri alt ölçeğinde minimum puanı 33, maksimum puanı 73’dir. Duygusal iletişim beceri alt ölçeğinde minimum puanı 38, maksimum puanı 74’dir. Davranışsal iletişim beceri alt ölçeğinde minimum puanı 40, maksimum puanı 75’dir. Her bir alt ölçekten alınacak en düşük puanın 15 ve maksimum puanın 75 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri envanteri alt ölçeklerinde 33 ile 75 arasında puanlar elde ettiği görülmüştür. 55 ile 58 puan arasında alt ölçek ortalamaları elde edilmiştir. Alt boyutlar bazında elde edilen ölçek ortalamaları birbirine oldukça yakın olarak bulunmuştur. Alt ölçekler içerisinde en yüksek iletişim beceri puan ortalaması 58 olarak davranışsal iletişim beceri alt ölçeğinde, en düşük iletişim beceri puan ortalaması ise 55 olarak zihinsel iletişim beceri alt ölçeğinde

elde edilmiştir. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin, iletişim becerileri envanteri alt ölçekleri içerisinde en yüksek puanı davranışsal iletişim beceri alt ölçeğinde aldıkları için iletişim becerisi açısından davranışsal iletişim beceri alt boyutunda daha iyi oldukları söylenebilir.

İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinin genelinden alınabilecek en yüksek puanın 225, en düşük puanın ise 45 olduğu göz önünde bulundurularak, araştırmanın veri analiz sonuçlarına göre, Genel iletişim beceri boyutunda minimum puan 118, maksimum puan 219 olarak bulunmuştur. Genel iletişim beceri boyutunda, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri puan ortalaması 169,38 olarak elde edilmiştir. Bu değer, iletişim becerileri envanteri ölçeğinde (5,4,3,2,1) puan sıralamasına göre 4=“Genellikle” seçeneğine düştüğü düşünüldüğünde, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Mesleklerin genelinde, doyum ve başarı için, temel düzeyde de olsa iletişim becerilerine gerek duyulmaktadır. İş pratiği insan ilişkilerine dayanan işler için, iletişim becerilerinin yüksek olması beklenir. İç denetçilik, iletişim becerileri üzerine inşaa edilmiş bir meslektir. İç denetim anlayışı, iç denetçilerin denetlenen ile iki yönlü ve etkileşimli bir iletişim kurmasını gerektirmektedir.

Literatürdeki konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, Hukuk Fakülteleri öğrencilerinin genel iletişim becerileri ortalamasının (168,10) Mühendislik Fakülteleri öğrencilerinin genel iletişim becerileri ortalamasının (162,15) olduğu tespit edilmiştir (Toy, 2007: 72-73). Ebelik ve hemşirelik bölümlerinde öğrenim gören öğrencilerin iletişim becerileri ölçeği puan ortalamasının ise (165,27) ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Özdemir, 2011: 33). Ölçeğin geneli için alınan (169,38) iletişim beceri puan ortalamasının yüksekliği, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **5.1.1.2. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Yaş Düzeyleri Açısından İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “yaş” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde, iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel iletişim becerileri hariç duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Elde edilen bulgular, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanların, (36-45) yaş grubunda ve (56-65) yaş grubunda olanlardan daha yüksek duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilere sahip olduğunu göstermektedir. Zihinsel iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden yaş grupları arasında istatistiksel olarak fark bulunmamıştır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin, iletişim becerilerinde en verimli ve başarılı oldukları yaş grubu (46-55)’ dir. Mesleki deneyim ve tecrübe elde edilen kazanımlar da sonucu bu yönde etkilemiş olabilir.

Bulunan sonuç, literatürdeki bazı çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Korkut, 2004: 12; Razi ve ark., 2009: 22). Korkut, Razi ve arkadaşlarının çalışmalarının yaş grupları değerlendirildiğinde, bu çalışmadaki ile aynı yaş gruplarının kullanılmadığı görülmektedir. Yapılan diğer bazı çalışma sonuçlarının ise bu çalışma ile herhangi bir paralellik göstermediği görülmüştür (Koroğlu, 2006: 56; Korkut, 2005: 147; Kumcağız ve ark., 2011: 52; Özer, 2011: 72; Örucü ve Kıvrak, 2013: 21-22; Tepeköylü ve ark., 2011: 121).

### **5.1.1.3. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Cinsiyete Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “cinsiyet” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde, iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel iletişim becerileri hariç duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Elde edilen bulgular, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın personelin, erkek personelden daha yüksek duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilere sahip olduğunu göstermektedir. Zihinsel iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın personel ile erkek personel arasında istatistiksel olarak fark bulunmamıştır. Kadınlar, erkeklere göre sosyal hayatta iletişime daha açık ve daha kolay iletişim kurabilmektedirler. Kadınlar arkadaşlık ilişkilerine erkeklerden daha fazla önem verip, diğer insanlara karşı da duyarlı, sevgi dolu, incelikli, insanlarla olmayı seven özellikler göstermektedir (Newman, 1994: 51).

Bulunan sonuç, Toy, Karcı, Koroğlu, Özer ve Tepeköylü ve arkadaşlarının çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Toy, 2007: 67 ; Karcı, 2011: 162-163;

Köroğlu, 2006: 57; Özer, 2011: 72-73; Tepeköylü ve ark., 2011: 121). Köroğlu'nun çalışmasında bu çalışmadan farklı olarak zihinsel iletişim becerileri açısından bayan personel lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda ise iletişim becerileri ve cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Gülbahçe, 2010: 18; Dilekmen ve ark., 2008: 226 ; Gökçe, 2011: 67-68).

#### **5.1.1.4. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Medeni Durumlarına Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “medeni durum” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu durum “medeni durum” değişkeninin, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik belirleyici bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bulunan sonuç, literatürdeki bazı çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Kumcağız ve ark., 2011: 52). Yapılan bazı araştırmaların sonucunda ise iletişim becerileri ile medeni durum arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu araştırmalarda bekâr olan personelin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (Köroğlu, 2006: 61; Korkut, 2004: 13).

#### **5.1.1.5. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, İç Denetçilik Kadrosundaki Toplam Çalışma Süreleri Faktörüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu durum “iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri” değişkeninin, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik belirleyici bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bulunan sonuç, literatürdeki bazı çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Örücü ve Kıvrak, 2013: 23-24; Gökçe, 2011: 69). Yapılan bazı araştırmaların sonucunda ise iletişim becerileri ile meslekte çalışılan yıllar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Koroğlu, 2006: 67-68; Kumcağız ve ark., 2011: 52). Kumcağız ve arkadaşlarının çalışmalarında, hemşirelerin çalışma yılının genel iletişim beceri düzeylerini etkilediği, 20 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin iletişim beceri düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu, aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

#### **5.1.1.6. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Öğrenim Durumlarına Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “öğrenim durumları” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır. Bu durum “öğrenim durumları” değişkeninin, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik belirleyici bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bulunan sonuç, literatürdeki bazı çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Örücü ve Kıvrak, 2013: 25; Gökçe, 2011: 70). Yapılan bazı araştırmaların sonucunda ise iletişim becerileri ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Koroğlu, 2006: 64-65; Korkut, 2004: 12-13; Kumcağız ve ark., 2011: 52). Kumcağız ve arkadaşlarının çalışmalarında, hemşirelerin eğitim düzeyinin iletişim becerilerinin davranışsal alt boyutunu etkilediği, lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip hemşirelerin iletişim becerilerinin davranışsal alt boyutunda, diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek olduğu ve aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Koroğlu’nun çalışmasında, Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinden; zihinsel, Duygusal, Davranışsal ve Toplam iletişim becerilerinde, yüksekokul ve üniversite mezunu personelin iletişim becerilerinin lise mezunu personele göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirtilmiştir. Korkut’un çalışmasında ise, lisansüstü eğitimi olanların, olmayanlara göre İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamasının daha yüksek görüldüğü saptanmıştır.

### **5.1.1.7. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Mezun Oldukları Fakülte Faktörüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “Mezun Oldukları Fakülte” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır. Bu durum “Mezun Oldukları Fakülte” değişkeninin, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik belirleyici bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bulunan sonuç, literatürdeki bazı çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Özer, 2011: 87). Yapılan bazı araştırmaların sonucunda ise iletişim becerileri ile mezun oldukları fakülte arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Korkut, 2004: 13; Toy, 2007: 101) Korkut’un çalışmasında, PDR/EPH dışındaki alanlardan mezun olanların İBDÖ’den elde ettikleri puanların görece yüksek olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada fakülte içindeki farklı bölümlerin kullanıldığı görülmüştür. Toy’un çalışmasında ise hukuk fakülteleri öğrencilerinin zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, mühendislik fakülteleri öğrencilerinininkinden anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **5.1.1.8. Türkiye’de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin, Çalışmakta Oldukları Kurumun Bütçe Türüne Göre İletişim Becerilerine Yönelik Bulguların Tartışılıp Yorumlanması**

Araştırmanın sonucundan elde edilen bulgulara göre, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde, iletişim becerileri alt boyutlarından duygusal iletişim becerileri hariç zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi grubunda olanların zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, özel bütçe grubunda ve genel bütçe grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan

kamu iç denetçilerinin çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne bağlı olarak istatistiksel olarak fark bulunmamıştır.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu gereği Kamu idarelerince oluşturulabilecek bütçeler; merkezî yönetim bütçesi, sosyal güvenlik kurumları bütçeleri ve mahallî idareler bütçeleridir. Bunlar dışında herhangi bir ad altında bütçe oluşturulamaz. Merkezî yönetim bütçesi de; genel bütçe, özel bütçe ve düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar bütçesi olmak üzere gruplara ayrılmıştır.

Genel bütçe, Devlet tüzel kişiliğine dâhil olan ve 5018 sayılı Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin bütçesidir. Cetvelde yer alan kamu idarelerine; Türkiye Büyük Millet Meclisi, Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Sayıştay, Tüm Bakanlıklar vb. örnek verilebilir.

Özel bütçe, bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere kurulan, gelir tahsis edilen, bu gelirlere harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen ve 5018 sayılı Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan her bir kamu idaresinin bütçesidir. Cetvelde yer alan kamu idarelerine; Yükseköğretim Kurulu, Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu, Karayolları Genel Müdürlüğü, Orman Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü vb. örnek verilebilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurum bütçesi, özel kanunlarla kurul, kurum veya üst kurul şeklinde teşkilatlanmış ve 5018 sayılı Kanuna ekli (III) sayılı cetvelde yer alan her bir düzenleyici ve denetleyici kurumun bütçesidir. Cetvelde yer alan kamu idarelerine; Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Kamu İhale Kurumu vb. örnek verilebilir.

Sosyal güvenlik kurumu bütçesi, sosyal güvenlik hizmeti sunmak üzere, kanunla kurulan ve 5018 sayılı Kanuna ekli (IV) sayılı cetvelde yer alan her bir kamu idaresinin bütçesidir. Cetvelde yer alan kamu idarelerine; Sosyal Güvenlik Kurumu ve Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü örnek verilebilir.

Mahallî idare bütçesi, mahallî idare kapsamındaki kamu idarelerinin bütçesidir. Mahallî idare kapsamındaki kamu idarelerine; Belediyeler, İl Özel İdareleri, Mahalli İdare Birlikleri vb. örnek verilebilir.

Literatür taramasında iletişim becerileri ile “çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü” arasındaki ilişkinin incelenmesine dair herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

## **5.2. Sonuç ve Öneriler**

### **5.2.1. Sonuçlar**

1. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim beceri düzeyi yüksektir (Tablo 19).

2. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden (46-55) yaş grubunda olanlar, (36-45) yaş grubunda ve (56-65) yaş grubunda olanlardan daha yüksek duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerine sahiplerdir. Zihinsel iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden yaş grupları arasında istatistiksel olarak fark bulunmamıştır (Tablo 20-21).

3. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın personel, erkek personelden daha yüksek duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerine sahiptir. Zihinsel iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden kadın personel ile erkek personel arasında istatistiksel olarak farklılığın olmadığı görülmüştür (Tablo 22).

4. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “medeni durum” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Tablo 23).

5. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “iç denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreleri” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Tablo 24-25).

6. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “öğrenim durumları” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Tablo 26-27).

7. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin “Mezun Oldukları Fakülte” değişkenine bağlı olarak, İletişim Becerileri Envanteri Ölçeğinden (İBEÖ) aldıkları puanları incelendiğinde; iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel, duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinde, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Tablo 28-29-30).

8. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinden çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü, mahalli idare bütçesi grubunda olanların zihinsel, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin, özel bütçe grubunda ve genel bütçe grubunda olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal iletişim becerileri açısından ise, Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin çalışmakta oldukları kurumun bütçe türü faktörüne bağlı olarak istatistiksel olarak fark bulunmamıştır (Tablo 31-32).

### **5.2.2. Öneriler**

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda;

1.Yapılan araştırma; Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin, iletişim becerileri ve iletişim problemleri ile ilgili farkındalıklarını arttırmak açısından önem taşımaktadır. Bu tür çalışmaların iç denetçilerce bilinmesi ve okunmasını sağlamak iletişim becerilerini artırmaya yardımcı olabilir.

2. Çalışma yaşamında iletişim becerilerinin büyük önemi vardır. Etkili iletişim becerileri, her türlü insan ilişkilerinde ve her türlü meslekte ilişkileri kolaylaştırabilmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin baskın olduğu mesleklerde çalışanlar iletişim yeteneklerine daha fazla egemen olmalıdır. İletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler, bireyler üzerinde olumlu değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Hayatı kolaylaştırmak için, insan ilişkilerinin hâkim olduğu mesleklerde çalışanlara iletişim becerileri eğitimi verilmesi çok yararlı olacaktır.

Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin mesleki yaşantılarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarına iletişim becerileri eğitimi programı eklenerek personelin iletişim becerilerinin yükseltilmesi sağlanabilir. İletişim becerileri eğitiminin mutlaka uzman personel tarafından verilmesi gerekir. Bunun için üniversitelerin Psikolojik Danışma ve Rehberlik bölümlerinden eğitimci talep edilebilir.

3. İç denetçilerin görev yaptıkları kamu idarelerince, iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik seminerler, konferanslar vb. düzenlenebilir ve tüm iç denetçilerin katılımı sağlanabilir.

4. Kamu idarelerinin iç denetçi kadrolarına yapılacak atamalarda, iletişim becerileri de kriter olarak görülebilir.

5. Kamu iç denetçi sertifikası derecelendirilmesinde, Kamu iç denetçilerinin iletişim becerileri eğitimlerinden alacakları puan ve katsayılar yüksek tutularak, Kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi teşvik edilebilir.

6. Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerine yönelik yapılacak araştırmalarda, daha büyük bir evren ve örneklem üzerinde çalışmak daha detaylı sonuçlara ulaştıracaktır. Bu çalışmada kullanılan kişisel veri formundaki parametrelerin sayısı artırılarak yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir.



## KAYNAKLAR

- 3046 Sayılı Kanun, (1984), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3046.pdf>,  
Erişim Tarihi: 23.03.2016.
- 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> , Erişim Tarihi: 19.02.2016.
- Abdioğlu, H., (2008), İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü: İMKB 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2008/4.
- Açıl M., (2005). Öğretmenin Beden Dili. Armoni Yayıncılık, İstanbul.
- Açıl, M., (2002), Eğitimcinin Beden Dili(Öğretmenin Sessiz Dili), Yakamoz Yayınları, Ankara.
- Adair, J., (2003) “Etkili İletişim, Yönetim Silahlarının En Önemlisi”, Çev: Ömer Çolakoğlu, İstanbul.
- Ailes, R., (1996) “Mesaj Sızsınız”, Çev: Önder, A., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Akgöz, E., Sezgin, M., (2009) “Genel İletişim”, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Akgül, B., A., (2000), *Türk Denetim Kurumları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Akkirman, A., D., (2004). Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Aksoy, M., (2008), Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim, Muhasebat Kontrolörleri Derneği, Ankara.
- Akyurt, N., (2009) “Sağlıkta İletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:11, Sayfa 15-33.
- Akyürek, M., Bir BT Yönetişim İncelemesi Bölüm-3, <http://www.isframeworks.com/bir-bt-yonetisim-incelemesi-bolum-3-an-it-governance-examination/> , Erişim Tarihi: 29.03.2016.
- Aldag, R.J., Stearns, T.M., (1987) “Management”, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Alptürk, E., (2008), İç Denetim Rehberi. 1.b. Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Altay, J., (2012), *Etkili İletişim Sırları*, Gönül Yayıncılık, Ankara.
- Altınöz, M., (2008), *Günümüz İş Ortamında Sekreterlik* (6. Baskı), Nobel Yayınları.
- Altıntaş, E., ve Çamur, D. (2004). Beden Dili, Motif Yayıncılık, İstanbul.

- Altıntaş, E., ve Çamur, D., (2004), *Beden Dili Sözsüz İletişim* (1.Baskı.), Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Alver, B., (2003), *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Anayasa, (1982), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>, S.S. 129-182, Erişim Tarihi: 23.03.2016.
- Antony, M. M., (1997), “Assessment and Treatment of Social Phobia”, *Can J Psychiatry*, October, Volume 42, Pages 826-834.
- Arcagök, M.S., ve Ertan, E., (2006), *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını, İstanbul, ss.6-192.
- Arens, Alvin A and Loebbecke, James K (2000). *Auditing: An Integrated Approach*. (8th Edition). United States of America: Prentice-Hall.
- Arı, G., (2010), Dinleme İzleme Öğretimi. *Türkçe Öğretimi*. C. Yıldız (Editör). (Üçüncü Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Arıkan, S., (2014), Etkili İletişimde Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Süreçler, Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bilim Dalı, Sayfa 1-10. <http://www.slideshare.net/SelimeArkan/etkl-letimde-blsel-duyusal-ve-davranisal-sreler>, E.T. 07.10.2016.
- Aron, E.N., Aron, A., Davies, K.M., (2005), Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Volume 31, Number 2, Pages 181-192.
- Aslan, B., (2010), “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, (Nisan Haziran 2010) *Sayı:77*, 63-86.
- Aslan, S., (2003), *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim*, İstanbul Yayınları, 1.b., İstanbul.
- Aziz, A., (2010). *İletişime Giriş*, Hiperlink Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Babacan, E., & Erdoğan, E., (2008), Örgütsel İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğinde İnternetin Rolü, N. B. Yurdakul içinde, *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak, Halkla İlişkiler, Pazarlama, İletişim* (s. 251-275), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Bacon, A. F., (1983) “Denemeler”, Adam Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul.

- Bağcı, M., (2008), Öğretmenlerin Beden Dilinin Öğrenciler Tarafından Algılanması(Esenler Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı S., (1996), Danışma Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Balçık B., (2002), *İşletme Yönetimi*, (3. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Baltas, Z. ve Baltas, A., (2002). *Bedenin Dili. Remzi Kitabevi. İstanbul.*
- Baltaş, Z., (1992), *Bedenin Dili, Remzi Kitapevi, İstanbul.*
- Baltaş, Z. ve Baltas, A., (1999) “Bedenin Dili, İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz”, Remzi Kitapevi, 20. Basım, İstanbul.
- Baltaş, Z., ve Baltas, A., (1997), *Beden Dili (İletişim Becerilerimizin Anahtarı Sessiz Dilimiz) (15. Baskı), Remzi Kitapevi, İstanbul.*
- Bandura, A., (1993), “Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning”, *Educational Psychologist*, 28(2): 117-148.
- Barker, L.L., (1990), *Communication*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Fifth Edition.
- Barnett, M., A., (1990), *Empathy and Related Responses In Children In Empathy and Its Development*, Cambridge Cambridge University Press.
- Basel Komitesi Danışma Belgesi (BDB), Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi; Türkiye Bankalar Birliği, Temmuz 2000, s. 3.
- Başar, H., (2000). Eğitim Denetçisi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başar, H., (2003) “Sınıf Yönetimi”, Anı Yayıncılık, 10. Baskı, Ankara.
- Başpınar, A., (2009), “Kamuda İç Denetim”, <http://slideplayer.biz.tr/slide/3118542/>, S.S. 1-49, Erişim Tarihi: 31.03.2016.
- Başpınar, A.,(2006), “Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”, *Maliye Dergisi*, Sayı:151, Temmuz-Aralık 2006.
- Baumeister, R. F., (1995), *Self and Identity*, Abraham Tesser (Der.), *Advanced Social Psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Bayrak, S., (1995), *Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

- Beebe, S.A., Beebe, S.J., Redmond M.V., (2005), *Interpersonal Communication Relating to Others*, Fourth Edition, Pearson Education Inc., USA.
- Bekcan, S., (2015), *İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları*, Beykent Üniversitesi, SBE, YLT, İstanbul.
- Berk E. (2007). *Yazımsal İletişim ve Halkla İlişkiler*. Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul.
- Bıçakçı, İ., (1998), *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Media Cat, Ankara.
- Bıçakçı, İ., (2002). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Media Cat, İstanbul.
- Bilen, M., (2004), *Sağlıklı insan ilişkileri*, Armoni Ltd. Şti, Ankara.
- Bilge, S. ve Kiracı, M., (2010), *Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler*. (1. Baskı). Ankara:Gazi.
- Bingöl, D., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bingöl, G. ve Demir, A. (2011). Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri, *Göztepe Tıp Dergisi*. 26(4), 152-159
- Biröl, L., (2007). Hemşirelik Süreci, (8. Baskı). İzmir: Etki Matbaacılık, s.36-37
- Bozkurt, N., (2012), Muhasebe Denetimi, (6. Baskı), Alfa: İstanbul.
- Brownell, J., (2009), “Fostering Service Excellence Through Listening: What Hospitality Managers Need to Know?”, *Cornell University Hospitality Report*, Vol: 9, No: 6, April 2009, s. 6-18
- Buckman, R. (2001). Communication Skills in Palliative Care. *Neurologic Clinics*, 19 (4), 989-1004.
- Budak, S., (2005), Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Bumko, (2014), Kamu İç Denetçileri Eğitim Programı, <http://www.bumko.gov.tr/TR,5036/kamu-ic-denetcileri-egitim-programi.html>, Erişim Tarihi: 20.10.2016, <http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/8223,2014icdenetciegitimikontenjantablosu2014.pdf?0>, E.T. 20.10.2016
- Buzan, T., (2001), *Aklını En İyi Şekilde Kullan*, Çev: Banu Ergüder, Arion Yay., İstanbul.
- Calp, M., (2010), *Özel Öğretim Alanı Olarak Türkçe Öğretimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Carter, A., (2004) “Etkin İletişim Kurun”, çev: Zeynep Güden, Arion Yayınevi, İstanbul.
- Cebeci, S., (2003), *Öğrenme ve öğretme Süreçlerinde Dinî İletişim*, İz Yayıncılık, İstanbul.

- Ceyhan, A. A., (2006), “An Investigation Of Adjustment Levels Of Turkish University Students With Respect To Perceived Communication Skill Levels”, *Social Behavior and Personality and International Journal*, Volume 34, Issue 4, Pages 367-380.
- Cihangir, Z., (2004), *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Cooper, K.,(1989), *Sözsüz İletişim*, çev: Tunç Yalkı, Rota Yayın-Dağıtım, İstanbul.
- Covey, S.R., (1997) “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı”, Çev: Gönül İzveren, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Covey, S.R., (2005) “8 inci Alışkanlık Bütünlüğe Doğru”, Çev: Sezer Soner, Çağlayan Erendağ, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (1992), *İnsan İnsana*, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (1993), *İnsan ve Davranışı*, 4. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (1994), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, 6. Baskı, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (1997), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, 15. Basım, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., (2004), “İnsan ve Davranışı”, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D.,(1997) “Yeniden İnsan İnsana”, Remzi Kitapevi, 16. Basım, İstanbul.
- Çağlar, İ., & Kılıç, S., (2006), *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çankaya, F., Dinç, E. ve Kara, M., (2012), İç Denetimin Başarısını Etkileyen Denetim Türleri: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,
- Çetinkaya Ö. ve Alparlan M.A. (2011). Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1 (1), 363-377.
- Çetinkaya, B., (2009), *Kendini Açma*, Pegem Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Çifçi, M., (2002), Dinleme ve Dinlemeyi Etkileyen Faktörler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 165-177.
- Dabbağoğlu, K., (2007), “İç Kontrol Sistemi”, Mali Çözüm İSMMMO Yayın Organı, S:82, (Temmuz- Ağustos 2007).
- Demirel, Ö., (1999), *Türkçe Öğretimi*, Pegem akademi yayıncılık, Ankara.
- Deniz, İ., (2003), İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Devito, A. J., (2009), *The Interpersonal Communication Book*, USA: Pearson Education.
- Devito, J.A., (2004), *The Interpersonal Communication Book*, Tenth Edition, Pearson Education Inc., USA.
- Dewar, A. D., “Value for Money Audit; The First 800 Years,” *Public Finance and Accountancy*, August 1985.
- Dilbaz, N., (1997), “Sosyal Fobi”, *Psikiyatri Dünyası Dergisi*, 1: 18-24.
- Dilekmen, M., Başçı, Z., Bektaş, F., (2008) “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, Sayfa 223-231.
- Dimitirus, J., Mazzarella, M., (2001) “İnsanları Okumak- İnsanların Davranışlarını Çözümlemenin Yolları”, Çev: Acar Doğangün, Arıtan Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul.
- Doğan, İ., (1998) “İletişim ve Yabancılaşma Yazılı Kültürümüzde İlkler”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (1988), “Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı: 1, Ankara.
- Dökmen, Ü., (2000), *Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek ve Uzlaşmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2002), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2004), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2005) “İletişim Çatışmaları ve Empati”, Sistem Yayıncılık, 30. Baskı, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2005), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2013), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati*, Remzi Kitapevi, 50.Baskı, İstanbul.
- Elias, H., Noordin, N., Mahyuddin, R. H., ( 2010), “Achievement Motivation and Self-Efficacy in Relation to Adjustment Among University Students”, *Journal of Social Sciences*, ISSN: 1549-3652, 6(3): 333-339.
- Erdem, O., (2013), *Etkili ve Başarılı İletişimin Sırları*, Yakomuz Kitap Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (1983), “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3077, İstanbul.

- Erdoğan, İ., (2002), İletişimi Anlamak, Erk Yayın, Ankara.
- Eren, E., (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (8. baskı)*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, A., Birol, C., (2000) Eğitimde İletişim, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ergin, H., (2004), İletişim Becerileri Eğitim Programının Okulöncesi Dönem Çocuklarının İletişim Becerileri Düzeyine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ergin, H., (2007), Denetim, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya.
- Ernest, K., (1971), *Introduction To Psychology*, Harcourt Brace Jovanovich.
- Eroğlu, E., (2013), Etkili İletişim Teknikleri, Eskişehir.
- Erözkan, A., ( 2004), “Üniversite Öğrencilerinin Reddedilme Duyarlılıkları İle Sosyal Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, Cilt 5, Sayı 2, Sayfa 85,98.
- Erözkan, A., (2009) “Lise Öğrencilerinde Kişilerarası İlişki Tarzlarının Yordayıcıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, ISSN: 1302-1796.
- Ersanlı, K. ve Balcı, S. (1998). İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(10), 7-12.
- Ertekin, Y., (1995), Halkla İlişkiler, TODAİE Yayını No: 259, Ankara.
- Ertürk, Y.D., (2010), Davranış Bilimleri, Kutup Yıldızı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Eşkazan, A. R. (2003) “İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler” İç Denetim Dergisi, 6, 32-33.
- Eşkazan, A.R., (2003), İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler, Erişim Tarihi: 05.11.2015, [http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi\\_det.php?p=990](http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=990)
- Fast, J., (1999), Beden Dili (Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşuyor), (A. Celbiş, Çev.), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- Fidan, M., (2009), “İletişim Kurmak İstiyorum”, Tablet Kitapevi, Konya.
- Fiske, J., (1996), İletişim çalışmalarına giriş. Çev. Süleyman İrvan. Arkadaş: Ankara.
- Goleman, D., (2004), Duygusal Zeka, Varlık/Bilim Yayınları, 25. Basım, İstanbul.
- Göğüş, B., (1978), Orta Dereceli Okullarımızda Türkçe ve Yazın Eğitimi. Gül Yayınevi, Ankara.

- Gökçe, D., (2011), Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri Ve Beklentileri, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, O., (1993), İletişim ve Kitle İletişim Bilimlerine Giriş, Konya.
- Gökçe, O., (1998), “İletişim Bilimine Giriş”, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Gökçe, O., (2006) “İletişim Bilimleri”, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Gökdağ, D., (2008) Etkili İletişim, Etkili İletişim Engelleri, 3. ve 4. Bölüm, Etkili İletişim Editör: U. Demiray, Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara.
- Gölönü, S. ve Karcı, Y. (2010). İletişim Meslek Lisesi Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 123-140
- Gönen, Y., Ö., Öztürk, F., Ü. ve Efilti, S., (2008). “Örgütlerde Söylenti ve Dedikodu”, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 22-24 Ekim, Trabzon.
- Gönülaçar, Ş., (2007), “İç Denetimde Hedef ve Beklentiler”, Mali Hukuk Dergisi, Sayı: 130 ve 131, Temmuz-Ağustos ve Eylül-Ekim, SS. 1-21.
- Gönülaçar, Ş., (2008), İç Denetimin Serencamı, Mali Hukuk Dergisi, Sayı: 135, Mayıs – Haziran, 2008, S.S. 1-21.
- Gösterici, H., (2006), Kamu İç Mali Kontrol Sisteminde İç Denetimin Bağımsızlığı-Fonksiyonel Bağımsızlık, Vergi Dünyası, Sayı.295 (Mart 2006), SS. 1-16, Ankara.
- Güçdemir, Y., (2012), *Sanal Ortamlarda İletişim, Bir Halkla İlişkiler Perspektifi*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Güçlü, F., (2013), Muhasebe Denetimi (İlkeler ve Teknikler), Detay Yayıncılık, 4.b., Ankara.
- Güçlü, N., (2007), İletişim, (Editör: Leyla Küçükahmet), *Sınıf Yönetimi*, (9.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gülbahçe, Ö., (2010) “K.K. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi”, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi/Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 12(2): 12-22.
- Gümüş, M., (1999), *Yönetimde başarı için altın kurallar*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Güneş, F., (2007), *Türkçe Öğretimi ve Zihinsel Yapılandırma*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güredin, E. (1982), Denetim İlkeleri ve Teknikleri, Formül Matbaası, İstanbul.
- Güredin, E., (1983), Denetim, Formül Matbaası, İstanbul.

- Güredin, E., (1994), Denetim, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Gürel, E. ve Tat, M., (2012), “Bir İletişim Edimi Olarak Dinleme ve Türkçede Bulunan Dinleme Temalı Atasözleri ile Deyimler Üzerine Bir İçerik Analizi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:23, No:5, ss.276-297.
- Gürer, C., (2009), Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim, Devlet Muhasebe Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.
- Gürgen, H. (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürkan, N. Z., (2005), İç Denetim, 2. Baskı, Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği Araştırma İnceleme Dizisi, Ankara.
- Gürüz, D., Eğinli, A. T., (2011), Kişilerarası İletişim Bilgiler, Etkiler, Engeller, Genişletilmiş 2. Basım, Nobel Yayınları, .
- Haftacı, V., (2011), Muhasebe Denetimi, Avcı Ofset, İstanbul.
- Hallowell, E., (1999), “The Human Moment at Work”, *Harvard Business Review*, February-January
- Hargie, O., Dickson, D., (2004), “Skilled Interpersonal Communication: Research”,
- Hartley, P., (2010), Kişilerarası iletişim, Çev. Ü. Doğanay, M.A.Yamanoğlu, B.Şimşek, P.Özdemir, H.K.Şanlı, İ.Ö.Taşan, İmge Kitabevi, 1. Basım, Ankara.
- Hat Yönetimi (Line management) kavramı, en alt kademedden en üst kademeye kadar uzanan yöneticilerin tümünü içine almaktadır.
- Hogan, K., (2006) “The Science of Influence How to Get anyone to Say “Yes” in 8 Minutes Less” “İstedığınız Kişiyi 8 Dakikada Nasıl Evet Dedirtirsiniz?”, Çev: Gezer, T., Yakamoz Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- <http://bertankaya.net/?p=1424>, E.T. 14.10.2016
- <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/548/540>, s. 223-231, E.T. 02.06.2014.
- [http://egitimdenetmeni.weebly.com/uploads/1/6/2/8/16289026/inceleme\\_-\\_sorusturma\\_rehberi.doc](http://egitimdenetmeni.weebly.com/uploads/1/6/2/8/16289026/inceleme_-_sorusturma_rehberi.doc), Erişim Tarihi: 05.04.2016.
- [http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/12\\_soruda\\_ic\\_denetim.pdf](http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/12_soruda_ic_denetim.pdf), Erişim Tarihi: 31.03.2016.
- <http://www.icdenetim.adalet.gov.tr/tarihce/tarihce.html>, Erişim Tarihi: 02.03.2016
- [http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma\\_ve\\_Raporlar/internal\\_audit.doc](http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/internal_audit.doc), Erişim Tarihi: 16.03.2016
- [http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=etik\\_kurallar](http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=etik_kurallar), Erişim tarihi: 18.02.2016.

- HYHGT, (2005), Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ (seri no: 1), <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.9816&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch> , Erişim Tarihi: 24.03.2016, Resmi Gazete Tarihi: 31.12.2005 Resmi Gazete Sayısı: 26040.
- Işık, M., Biber, L., Öztekin, A., Öztekin, H., (2006) “Genel ve Teknik İletişim”, Eğitim Kitapevi, Konya.
- İDABEVSY, İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği, (2005), <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ikincil%20Duzey%20Mevzuat/AdayBelirleme.aspx>, Erişim Tarihi: 13.04.2016. Resmi Gazete Tarihi: 08.10.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25960.
- İDÇUEHY, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ikincil%20Duzey%20Mevzuat/ıcdencalusulveesas.pdf> , Erişim Tarihi: 17.03.2016.
- İDKK, (2016), <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Duyurular/DoluBosKadroSayisi.pdf>, Erişim Tarihi: 15.04.2016.
- İDKKÇUEHY, (2005), İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Md. 11, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9509&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> , Erişim Tarihi 25.03.2016.
- İlal, E., (1989) “İletişim, Yıgınsal İletişim Araçları ve Toplum, Kavramlar, Kurumlar, Kuramlar”, Der Yayınları, İstanbul.
- İletişim Araçları ve İletişimin Önemi, (2016). İletişim Araçları ve İletişimin Önemi, <http://bayramsekeri.blogcu.com/performans-odevi-iletisim-araclari-ve-iletisimin-onemi/3106277> (Erişim tarihi, 06.10.2016).
- İnan, A., İç Denetim Dış Denetim Ayrımı ve Sonuçları, SS. 1-11, E. Sayıştay Uzman Denetçisi, [http://www.atillainan.com.tr/dosyalar/1309786304\\_IC.DENETIM.DIS.DENETIM.M.AYRIMI.ve.SONUCLARI.doc](http://www.atillainan.com.tr/dosyalar/1309786304_IC.DENETIM.DIS.DENETIM.M.AYRIMI.ve.SONUCLARI.doc) , Erişim Tarihi : 25.03.2016.
- James, J., (1999) “Beden Dili, Olumlu İmaj Oluşturma”, Çev: Sağlam, M., Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Johns, G., (1996), Organizational Behavior, Harper Collins Publishers, New York.
- Jourard, S. M., (2003), The Transparent Self, New York: Van Nostrand, 1971’den aktaran Veronica Diaz-Peralta Horenstein, Jerrold L. Downey, “A Cross-Cultural

Investigation of Self Disclosure”, North American Journal of Psychology, Vol.5, No.3.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). İnsan ve insanlar: sosyal psikolojiye giriş. Evrim: İstanbul.
- Karaoğlu, N., Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., (2009) “Yalnız mısın? Selçuk Üniversitesi Öğrencilerinde Yalnızlık Düzeyi İle İlgili Bir Çalışma”, Marmara Medical Journal, Sayı 22, Cilt 1, Sayfa 19-26.
- Kaplan, M., (2000). Çocuk Kitaplarında İçerik, Resimleme, Dil ve Anlatım Özellikleri, 1. Ulusal Çocuk Kitapları Sempozyumu-Sorunlar ve Çözüm Yolları. AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi ve TÖMER Dil Öğretim Merkezi Yayınları, Ankara.
- Karabağ, Ş., G., (2003), *Öğretilebilir ve Bilişsel Bir Beceri Olarak Tarihsel Empati*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacan, F., Bekirhoca.com, (2016), Hazırlayan: Fatih Karacan, Program Geliştirme (Makale), <http://www.bekirhoca.com/ogretmen/uzman/program.asp>, Erişim Tarihi: 06.10.2016
- Karaköse, R., (2005), *Ergenlerle etkili iletişim* [Çevrimiçi sürüm]. S. Karaköse (Ed.), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karaoğlu, N., Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., (2009), Yalnız mısın? Selçuk Üniversitesi Öğrencilerinde Yalnızlık Düzeyi İle İlgili Bir Çalışma, Marmara Medical Journal, 22(1);019-026, [http://www.mmj.dergisi.org/pdf/pdf\\_MMJ\\_490.pdf](http://www.mmj.dergisi.org/pdf/pdf_MMJ_490.pdf), E.T. 13.10.2016.
- Karatepe, S., (2005), “Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi”, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Karcı, Y., (2011) “İletişim Meslek Lisesi Öğrencilerinin Empatik İletişim Beceri Düzeylerinin İncelenmesi (Ankara İl Örneği)”, Selçuk Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi, 6, 4: 155-167
- Kasatura, İ., (1998), Kişilik ve Özgüven, Evrim Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Kaşıkçı, E., (2004), Beden Dili, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Kaval, H., (2005), *Muhasebe Denetimi*, (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kaya, A., (2012), *Kişilerarası İletişim ve Etkili İletişim*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, A., (2013), *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

- Kaya, A., (2014), Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim, Pegem-Akademi Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- Kaya, B., (2012), Denetlenenler ile Sağlıklı İlişkiler Kurmak, Erişim tarihi: 05.11.2015, <http://bertankaya.net/?p=508>
- Kaya, B., (2016), İç Denetçinin Sahip Olması Gereken En Önemli Beceri: İletişim, Erişim tarihi: 12.10.2016, <http://bertankaya.net/?p=1424>
- Kaya, B., (2016), İç Denetçinin Sahip Olması Gereken En Önemli Beceri: İletişim,
- Kaya, R., (1985). Kitle iletişim sistemleri. Teori, Ankara.
- Kaya, Y.K., (1996), Eğitim Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara.
- Kaypakoğlu, S., (2010), Kişilerarası İletişim (Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma), Derin Yayınları, İstanbul.
- Kazan, H. ve Ergülen, A., (2008), Toplam kalite yönetici araç ve tekniklerinin üretimde etkin kılınması: Kosi uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 159-182.
- Keltner, J. W., (1973), Elements of Interpersonal Communication, Wadsworth Publishing Company, USA.
- Kepekçi, C., (2000), Bağımsız Denetim, Avcıol Basım Yayın, 4.b., Ankara.
- Kesik, A., (2005), “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.94-106.
- Khan, M. A., “Yeni Başlayanlar İçin Denetime Giriş,” Çev.: Faruk Eroğlu, *Sayıştay Dergisi*, S.19, Ekim-Aralık 1995.
- Kılıçgil, E., Bilir P., Özdiñç Ö., Eroğlu K. ve Eroğlu B. (2009). İki Farklı Üniversitenin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7 (1),19-28.
- Kılıçaslan.,E.Ç., (2013), İletişim Kurma Becerileri, Paradigma Akademi Yayınları, Edirne.
- Kingen, S., (2000), Teaching Language Arts in Middle Schools, Lawrence Erlbaum Ass., Mahwah, New Jersey.
- KİDGT, Kamu İç Denetim Genel Tebliği, <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamuİcDenetimGenelTeblici.pdf>, Erişim Tarihi: 22.03.2016.

- KİDMAK, Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları, <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamuIcDenetçileriMeslekAhlakKurallari.aspx> , Erişim Tarihi: 30.03.2016.
- KİDR, (2013), Kamu İç Denetim Rehberi, Erişim Tarihi: 05.11.2015, [http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KİDR\\_v1.0.pdf](http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KİDR_v1.0.pdf)
- KİDRS, (2007), Kamu İç Denetim Raporlama Standartları. [http://www.icdenetim.adalet.gov.tr/mevzuat/ucuncu/kamu\\_ic\\_denetim\\_raporlama\\_standartlari.pdf](http://www.icdenetim.adalet.gov.tr/mevzuat/ucuncu/kamu_ic_denetim_raporlama_standartlari.pdf) , Erişim Tarihi: 21.03.2016.
- KİDS, Kamu iç denetim standartları, (2011), (16.08.2011/28027 RG.), <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamuIcDenetimStandartlari.aspx> , Erişim Tarihi: 30.03.2016.
- Kıracı, M. ve Çorbacıoğlu, S., (2008), “Kamu Bankalarında İç Denetimin Yeniden Yapılandırılması: Ziraat Bankası Teftiş Kurulunda Yaşanan Örgütsel, Teknik ve Kültürel Değişim.”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 32 No:2, Aralık 2008, 331-349.
- Knapp, M.L., Vangelisti, A.L., (2008), “Interpersonal Communication and Human Relationship”, Sixth Edition, Publisher: Allyn&Bacon, America.
- Knight, Z., G., (2009), “Conceptual Considerations Regarding Self-Disclosure: A Relational Psychoanalytic Perspective” *South African Journal of Psychology*, 39 (1), ss.75-85.
- Kocaman Ö. F., (2005-2006), Bilişsel süreçler, <http://biyolojiyegitim.yyu.edu.tr/ders/omk/bsofk.pdf>, Erişim Tarihi: 06.10.2016.
- Koç, S. (2006), *İletişimde Ustalaşmak*, Kuraldışı Yayıncılık: İstanbul.
- Koç, S., (2004) “İletişimde Ustalaşmak, Bize Nasıl Davranacaklarını Başkalarına Biz Öğretiriz”, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- Koçberber, S., (2008), “Dünyada ve Türkiye’de Denetim Etiği”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 68.
- Koçdemir, M., (2005), “Bilişim Teknolojilerinin Denetimi” *Mali Kılavuz*, 29, 47-52.
- Koçel, T., (2003), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kongar, E., (2002) “Kızlarıma Mektuplar Yaşamdan Satırbaşları”, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Korkmaz, U., (2007), “Kamuda İç Denetim-I”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı:25, ss.7-10.

- Korkut, F., (1996). İletişim Becerilerinin Değerlendirilme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Korkut F., (1999). Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri Ve Takım Çalışması, *Eğitim-Sen Bülteni Ekim Sayısı*, 214-227.
- Korkut, F., (2000), “Etkili İletişim Becerileri, Çatışma Çözme Biçimleri, ve Takım Çalışması”, Eğitimci ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları, Eğitim-Sen Yayınları, Sayfa 214-228, Ankara.
- Korkut, F., (2004) “İletişim Becerileri Eğitimi Alan Psikolojik Danışmanların Bazı Nitelikleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 15: 8-15.
- Korkut, F., (2005) “Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28: 143-149.
- Kotancı, Z., Okşar, G., Kelleci, M. (2004). Sağlık alanında eğitim gören üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeyleri, Edirne: III. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi Özet Kitabı, Öncü Basımevi, 163.
- Koydemir, S., (2010), “İnternette Kaybolan Utangaçlık”, Bilim ve Teknik Dergisi, Ekim, Sayfa 62-65.
- Köknel, Ö., (1997). İnsanı Anlamak. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Köknel, Ö., (2005a) Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınevi, 17. Basım, İstanbul.
- Koroğlu, M., (2006) “Emniyet Teşkilatı Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Köse, H. Ö., (2007), Dünya’da ve Türkiye’de Yüksek Denetim, Sayıştay 145. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2. Basım, Ankara.
- Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik, S. Balcı, Avcı İ. A., (2011) “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği”, Dicle Tıp Dergisi/Dicle Medical Journal, 38(1): 49-56.
- Kunkle, S.& Gerrity, D. A., (1997), Gender, Expressiveness, Instrumentality, And Group Social Environment As Predictors Of Selfdisclosure, The Journal for Specialists in Group Work, 22:3.
- Kurnaz, H., (2006), “Türk Kamu Sektöründe Yeni Bir Kavram: İç Denetim”, Vergi Sorunları Dergisi, 217, 39-48.

- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T., (2010), *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı). İzmit: Umuttepe.
- Kushal, S. J., (2009), *Business Communication*, India: VK Enterprises.
- Kuzu, T. S., (2003), Eğitim-öğretim ortamında etkili sözel iletişim. *Milli Eğitim Dergisi*, 158, 14-24.
- Kuzucu, Y., (2006), “Duyguları Farketmeye ve İfade Etmeye Yönelik Bir Psiko-Eğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine, Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Künüçen, H. H., (2007), Etkili İletişim. U. Demiray (Ed.), *Genel İletişim* (s. 55-70), Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Lemay, E., Schwamberger, J., (2007), *Listen Up*, USA: Papilio Publishing.
- Mary, M., (1987) “Business Communication: Strategy and Skill”, NJ: Prentice Hall Inc.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., (1982), “Communication Apprehension and Shyness: Conceptual and Operational Distinctions”, Fall, Volume 33, Pages 458-468.
- Mckay, M., Davis, M., Fanning, P., (2012), İletişim Becerileri, HYB Yayıncılık, Ankara.
- MEB. İSR, İnceleme – Soruşturma ve Ön İnceleme Rehberi, Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2006,
- Melucci, A., (1996), *The Playing Self*, Cambridge University Press, Great Britain.
- Memiş, M., Ü., (2008), “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Çukurova Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D., Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana, 2006.
- Memiş, M., Ü., (2008), Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar. *Mali Çözüm Dergisi*, Ocak-Şubat, Sayı: 85. 75-91.
- Meyan, M.F., (1987), *Marifatname*, Erzurumlu İbrahim Hakkı, Bedir Yayınevi.
- Mısırlı, İ., (2007), “Genel ve Teknik İletişim”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Michael, K., (2000), “Listening Skill Saves Time, Increases Effectiveness”, *The American Salesman*, C:45, No:9, ss.3-8.
- Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), (2011), Ankara. Erişim Tarihi: 06.10. 2016,

- [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/%C4%B0leti%C5%9Fim%20S%C3%BCreci%20ve%20T%C3%BCrleri.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C4%B0leti%C5%9Fim%20S%C3%BCreci%20ve%20T%C3%BCrleri.pdf),
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2011), Toplumsal İletişim, 90KG00022, Ankara.  
[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Toplumsal%20Ileti%FEim.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Toplumsal%20Ileti%FEim.pdf) (Erişim Tarihi: 13.11.2015).
- Moller, C., Hegedahl, P., (1994) “Önce İnsan”, Scandinavian service School, PDR-Özel Eğitim ve Danışmanlık LMT.ŞTİ.
- Montaigne. (1997) “Denemeler”, Çev: Keskiner, K., Kunt, S., Uras, E., Alkım Yayınevi, Ankara.
- Mutlu, E., (2004), *İletişim Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, 4.Baskı, Ankara.
- Mutlu, E., (2008), *İletişim Sözlüğü*, Ayraç Kitabevi, 5. Basım, Ankara.
- Nachez-Guilane, E., (2003) “İletişim mi? Kolay!”, çev: Gülşah Ercenk Abdelhadifi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Nazik, H. ve Bayazıt, A., (2004), *İnsan İlişkileri ve İletişim*, Ya-Pa Yayınları: İstanbul.
- Neumann, E. N., (1998) “Kamuoyu, Suskunluk Sarmalının Keşfi”, Çev: Murat Özkök, Dost Kitapevi, Ankara.
- Newman, M., (1994) *Stepfamily Realities; How to Overcome Difficulties and Have a Happy Family*, Dissertation Abstracts International, ERIC: ED879237. Aktaran Durmuş GÖRÜR, a.g.e., s.51.
- Notoku.com, (2010), Bilişsel süreçler, <http://notoku.com/bilissel-surecler/>, Erişim Tarihi: 06.10.2016.
- Odabaşı, Y., Oyman M., (2003) “Pazarlama İletişimi Yönetimi”, Mediat, 2. Baskı, İstanbul.
- Okur, Y., (2010), Türkiye’de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme, Maliye Dergisi, Sayı 158, Ocak-Haziran 2010, Ss:570-586.
- Oskay, Ü., (1992) “İletişimin ABC’si”, Simavi Yayınları, İstanbul.
- Ozansoy, A., “Kamuda Denetim Sorunları” Yayımlanmamış Makale.
- Önder, M. F., (2008). Türk hukukunda İç Denetim ve Uluslararası Standartlara Uyumu, Asil Yayın Dağıtım, Isparta.
- Öner, N., (2001), *Farklı Cinsiyet Rol Yönelimli Kız ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Örücü, E. ve Kıvrak, O., (2013) “Telekomünikasyon Sektöründe Çalışan Personelin İletişim Becerileri Düzeylerinin İncelenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 15-29.
- Özcan, A., (2006). Hemşire hasta ilişkisi ve iletişim, Saray Tıp Kitapevleri, İzmir.
- Özdemir, G., (2011) Ebelik ve Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Yaşam Yönelimlerinin Stresle Başetme Tutumları Üzerine Etkisi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özel, K., (2007), “İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları Ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi”, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.
- Özer, D., (2011), Etkili İletişim Becerilerinin Sosyal Ortama Uyum Sağlamadaki İşlevi: Fırat Üniversitesi Uygulaması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Özer, H., (1997), Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Sayıştay Yayınları, Ankara.
- Özer, M., (1997), Tek Düzen Muhasebe Sistemi Sermaye Piyasası Mevzuatı ve 3568 Sayılı Kanun Kapsamında Denetim-I, Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Özerbaş, M. A., Bulut, M., Usta, E., (2007), “Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 8, Sayı 1, s. 123-135.
- Özeren, B., (2000), İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları, Ankara: Sayıştay Yayınları, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi 8.
- Özeren, B., (2002), Federal Hükümette İç Kontrol Standartları, Sayıştay, Araştırma /İnceleme/Çeviri Dizisi, Ankara.
- Özkan, Z., (2007), “Kazandıran Beden Dili”, Hayat Yayını, İstanbul.
- Özkurt, S., (2010), Terapötik İletişim Becerileri Kazandırma Eğitiminin Kamu Çalışanlarının İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine Etkisi, ATÜ, SBE, YYLT, Erzurum.
- Özodaşık, M., (2012), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özşeker, R., “Beden Dilini Neden Öğrenmeliyiz?”, <http://www.donusumkonagi.com/Article.asp?SubID=27&ID=14390>, Erişim Tarihi:21.05.2015

- Özşenler, S. D., (2013), Grup İçi İletişimin Etkinliğinde Yaratıcı Drama Kullanımı ve Kendini Açma Becerisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Pala, A., (2006), Sınıfta İletişim. (Editör: Mustafa Yılman), *Sınıf Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peltekoglu, F. B., (2004). Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Basım Yayın, 3 Baskı, İstanbul.
- Preston, Paul, (1989), Communication for Managers, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Razı, G. S., Kuzu, A., Yıldız, A. N., Ocakçı, A. F., Çamkuşu, B. A., (2009), “Çalışan Gençlerde Benlik Saygısı, İletişim Becerileri ve Stresle Başetme”, TAF Pretive Medicine Bulletin (TAF Prev Bull), 8(1): 17-26.
- Reca, Ö. F., (2007), Bütün Yönleri İle Beden Dili, Özbay Yayıncılık, İstanbul.
- Robertson, A.K., (2002), Etkili Dinleme, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Rogers, C., R., (1975), Empatik Olmak, Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir, 1983 (Çev. F. Akkoyun). *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 103-124.
- Roper, N., Logan, W.W., Tierney, A.J. (1996). The Elements of Nursing. (4.Ed). Edinburg, Churhill Livingstone, 103.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Gümüş, M., (2008), *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Saka, T., (2001), “İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi” İç Denetim Dergisi, 1, 50-60.
- Salmış, F., (2011) “Tekno İnsan Çağında İletişim ve Empati Kaybı”, Türdav Yayın Grubu (Elit Kültür), İstanbul.
- Sampson, E., (1995) “İmaj Faktörü”, Rota Yayınları, İstanbul.
- Schneider, A.H., Donaghy, W.C., Newman, P.J.,(1975), “Organizational Communication”, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Schwoerer, Max, (2005), Die Elektronische Justiz, Berlin.
- Sellnow, D. D., (2005), *Confident Public Speaking*, USA: Thomson Wadsworth.
- Sharkansky, Ira,. “The Development of State Audit,” State Audit and Accountability, State of Israel Comptroller's Office, Jerusalem, 1991.
- Solso, R.L., Maclin, M.K., Maclin, O.H., (2007), Bilişsel Psikoloji, Çev. Ayşe Ayçiçeği, Dinn Kitapevi, İstanbul.

- Srivastava, S.K., (2005), Organizational Behaviour and Management, Sarups&Sons, New Delphi.
- Süzen, S., (2008) “Kamuda İç Denetim” Mali Hukuk, Sayı:136, 39-42.
- Şen, S., (2006), Sınıf içi İletişimde Beden Dili {Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilini Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma}, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A., (2001), “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tayfun, R. (2009), Etkili İletişim ve Beden Dili (2.Baskı .), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tayfun, R., (2011) “Etkili İletişim ve Beden Dili”, Nobel Yayınları, Dördüncü baskı, Ankara.
- Taymaz, H., (2010). Eğitim Sisteminde Teftiş. Pegem Akademi, Ankara.
- TDK (2016),  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57f4ff12a5dd07.57535779](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57f4ff12a5dd07.57535779) (Erişim Tarihi: 05.10.2016).
- TDK Sözlük,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57ff7c8b752238.03945413](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57ff7c8b752238.03945413) E.T. 13.10.2016
- Tek, Z., Çetinkaya, E. M., (2004), İç Denetim, Bütçe Dünyası, Sayı: 20.
- Tektüfekçi, F., (2008), İç Denetimin Değişen Rolü Değer Yaratmak, *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:10, Sayı:2*, 79-108.
- Temur, T., (2001), Dinleme Becerisi. *Konu Alanı Ders Kitabı İnceleme Kılavuzu Türkçe 1-8*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Öztürk Y., (2004), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tepeköylü, Ö., Soytürk, M., Çamlıyer, H., (2011), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu(BESYO) Öğrencilerinin İletişim Becerisi Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 115-124.
- Termbank, <http://www.termbank.net/psychology/1102.html>, erişim tarihi:08.01.2016.

- Tıdyman, W. F. and Butterfield, M., (1959), *Teaching The Language Arts*. McGraw-Hill Book Company, Inc. USA.
- Tompkins, G. E., (1998), *Language Arts Content and Teaching Strategies*. California State University. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Toroslu, M. V., (2014), *İç Kontrol ve İç Denetim*, (1. Baskı), Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A., (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tosun, H. ve Cebeci, A. U., (2008), 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Açıklamalı ve Karşılaştırmalı, 2. Baskı, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, Ankara.
- Toy, S., (2007) Mühendislik ve Hukuk Fakülteleri Öğrencilerinin İletişim Becerileri Açısından Karşılaştırılması ve İletişim Becerileriyle Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkiler, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tuan, A. K. ve Sağlar, J., (2004), “ İç Denetimin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, Muhasebe ve Denetime Bakış, s.s 1-16, Ocak, 2004.
- Tuna, Y., (2008), “Etkili İletişimde Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Süreçler”, 7. Bölüm, Etkili İletişim Editör: U. Demiray, Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara.
- Turchet, P., (2005), *Bedenin İnce Dili Sinergoloji*. (Y. O. Akyüz, ve S. O. Akyüz, Çev.) Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. Kemal (2005), *Genel İletişim Kavramlar Ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Tutar, H., & Yılmaz, M., (2008), *Genel İletişim Kavramlar ve ve Modeller*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Tutar, H., (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., Eroğlu, Ö., (2014) “Genel ve Teknik İletişim”, Seçkin Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara.
- Türkçe Sözlük, (1998), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Türker, M. ve Pekdemir, R., (2002), *Uluslararası Denetim Standartları Türkiye Uygulaması ve Beklentiler*. XVII. Türkiye Muhasebe Kongresinde Sunulan Bildirinin Metni, İstanbul.

- Türktan, Ş., Savran, C., (2010) “Çocuklarda ve Ergenlerde Ebeveyne Bağlanma, Bağlanma”, Evlilik ve Aile Psikolojisi, Editör: T. Solmuş, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.
- TÜSİAD, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, (2008), “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, ISBN : 9789944-405-34-8,
- Usluata, A., (1994). İletişim. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Usluata, A., (1995), İletişim. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Uyar, S., (2009), İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme, Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Uygur, A., Göral, R., (2005). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara.
- Uysal, G., (2003), “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Sayfa 137-148.
- Uzun, A. K., (2012), Denetim, Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 1.b., Eskişehir.
- Ünal, F., (2003), *Empatik İletişim Eğitiminin Okulöncesi Çocuğu Olan Annelerin Empatik Beceri Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünalın, Ş., (2001), Türkçe Öğretimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÜYİİKVIDR, (2006), Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi, [http://www.icdenetim.adalet.gov.tr/mevzuat/ucuncu/ust\\_yonetici\\_rehberi.pdf](http://www.icdenetim.adalet.gov.tr/mevzuat/ucuncu/ust_yonetici_rehberi.pdf), Erişim Tarihi: 23.03.2016.
- Voltan ve Acar, N., (2010), İnsan İlişkileri İletişim, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Weaver, R. L., (1996), Understanding Interpersonal Communication, 7. B., Longman, New York.
- Wood, T. J., (2010), *Interpersonal Communication*, Canada: Wadsworth Cengage Learning.
- Yalçın, A., (2002), Türkçe Öğretim Yöntemleri Yeni Yaklaşımlar, Akçağ Yayınları, Ankara.
- Yaman, A., (2008), “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Sürecinde Türk Denetim Sistemine Genel Bir Bakış, Güncel Sorunlara İlişkin Değerlendirme ve Öneriler” Mali Hukuk, 133, 45-56.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü., (2006), Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.

- Yatkın, A., Yatkın, Ü.N., (2010), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- Yılancı, M., (2006), *İç Denetim* (2. Baskı), Nobel, Ankara.
- Yılmaz, A., (2003), *Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empatik Becerilerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, A.H., (2003), “Genel İletişim”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, G., (2002), “Üniversite Öğrencilerinin Utangaçlık Düzeylerini Etkileyen Faktörler”, G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 3, Sayfa 37-57.
- Zengin, S. B., (2010), *Çocuk Kitaplarının Dinleme Becerisini Geliştirme Aracı Olarak Kullanılması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YLT, Ankara.
- Zıllıoğlu, M., (1992). *İletişime giriş*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Zıllıoğlu, M., (1996). *İletişim Nedir*. Cem Yayınevi, İstanbul.
- Zıllıoğlu, M., (2003), “İletişim Nedir?”, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?* (2. Baskı). Umut Matbaacılık, İstanbul.
- Zıllıoğlu, M., (2007), *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, 3. Basım, İstanbul.

## EKLER

## Ek 1. Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Ayhan SERTTAŞ
Öğrenci Numarası	112209110
Enstitü Anabilim Dalı	İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
Programı	İletişim (Tezli Yıl)
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Nural İMİK TANYILDIZI
Tez Başlığı (Türkçe)	Türkiye'de Görev Yapan Kamu İç Denetçilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 171 sayfalık kısmına ilişkin, 11/06/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 30 dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. Nural İMİK TANYILDIZI  
Danışmanın Adı-Soyadı  
(İmzası)

Anabilim Dalı Başkanı  
(İmzası)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'a geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

**Ek 2. Anket****İletişim Becerileri Anket Formu**

Aşağıda insan ilişkileriyle ilgili tutum ve davranış ifadeleri bulunmaktadır. **Genel olarak insanlarla iletişim kurarken nasıl davrandığınızı, neler düşündüğünüzü ve neler hissettiğinizi anlatan aşağıdaki ifadelerin** size uygunluk derecesini belirtmeniz istenmektedir. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Anket, akademik çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. İfadeler, “**Her zaman (5), Genellikle (4), Bazen (3), Nadiren (2), Hiçbir zaman (1)**” karşılığındadır. Her ifadeye ilişkin beş seçenektan yalnız birini (X) işareti koyarak işaretlemeniz ve cevapsız bırakmamanız gerekmektedir. Lütfen her ifadeyi cevaplayınız. Katılarınız için teşekkür ederim.

Ayhan SERTTAŞ

İç Denetçi

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İletişim Bilimleri ABD. Yüksek Lisans Öğrencisi

**A. Kişisel Bilgi Formu**

1.	Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65
2.	Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
3.	Medeni Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
4.	İç Denetçilik kadrosundaki toplam çalışma süreniz ne kadardır?	<input type="checkbox"/> 1-2 yıl arasında <input type="checkbox"/> 3-4 yıl arasında <input type="checkbox"/> 5-6 yıl arasında <input type="checkbox"/> 7 yıl ve üzeri
5.	Öğrenim durumunuz nedir?	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
6.	Mezun olduğunuz Fakülte hangisidir?	<input type="checkbox"/> İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <input type="checkbox"/> Siyasal Bilgiler Fakültesi <input type="checkbox"/> Hukuk Fakültesi <input type="checkbox"/> Mühendislik Fakültesi <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen yazınız) : .....
7.	Çalışmakta olduğunuz kurumun bütçe türü nedir?	<input type="checkbox"/> Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdaresi <input type="checkbox"/> Özel Bütçeli Kamu İdaresi <input type="checkbox"/> Sosyal Güvenlik Kurumları <input type="checkbox"/> Mahalli İdare Bütçesi Kapsamındaki Kamu İdaresi

## B. İfadeler

	İfadeler	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir
1.	İnsanları anlamaya çalışırım.					
2.	İletişimde bulunduğum insanlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinlerim.					
3.	Düşüncelerimi başkalarına tam olarak iletmede <b>zorluk</b> çekerim.					
4.	Konuşurken, etkili bir göz iletişimi kurabilirim.					
5.	Genelde eleştirilmekten <b>hoşlanmam.</b>					
6.	Dikkatimi karşımdakinin ilgi alanı üzerinde toplayabilirim.					
7.	Kişilerin, anlatmak istediklerini dinlemek için yeterince zaman ayırırım.					
8.	Karşımdaki kişiye genellikle söz hakkı veririm.					
9.	Karşımdaki kişiyi dinlerken hayal kurarım.					
10.	Başkaları konuşurken sabırsızlanır, onların <b>sözünü keserim.</b>					
11.	İnsanları dinlerken sıkıldığımı hissederim.					
12.	Eleştirimi karşımdaki kişiyi incitmeden iletirim.					
13.	Konuşurken ilk adımı atmaktan <b>çekinmem.</b>					
14.	Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurarım.					
15.	Karşımdaki kişiyle aynı görüşü paylaşmasam bile fikirlerine saygı duyarım.					
16.	İletişimde bulunduğum kişinin yüzüne baktığım halde sözlerini <b>dinlemediğim</b> olur.					
17.	Karşımdaki kişinin konuşmaya ve dinlemeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım.					
18.	Yanlış tutum ve davranışlarımı kolaylıkla kabul ederim.					
19.	Dinlediğim kişiyi daha iyi anlamak için sorular yöneltirim.					
20.	Dinleyenim anlamaz görüldüğünde, iletmek istediklerimi tekrarlar, yeni kelimelerle ifade eder, özetlerim.					
21.	İnsanlarla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım.					
22.	Dinlerken, karşımdaki kişinin <b>sözünü kesmemeye</b> özen gösteririm.					
23.	Küs olduğum birisiyle barışmak istediğimde ilk adımı atmaktan <b>çekinirim.</b>					

24.	Karşımdaki kişinin bana ters düşen duygu ve düşüncelerini yargılarım.					
25.	Ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlayabilirim.					
26.	Genellikle insanlara güvenirim					
27.	Karşı cinsten biriyle iletişim kurduğumda rahatsızlık duyarım.					
28.	Başkalarını dinlemek mecburiyetinde olmadığımı düşünürüm.					
29.	Özür dilemek bana <b>zor</b> gelir.					
30.	Tartışma sonunda, savunduğum düşüncelerin <b>yanlış</b> olduğunu kabul edebilirim.					
31.	Konuşurken sözümün <b>kesilmesinden</b> rahatsız olurum.					
32.	İnsanları kontrol etmeye ve istediğim kalıba sokmaya çalışırım.					
33.	İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.					
34.	Çevremdeki insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısındayım.					
35.	Çoğunlukla duygularımdan emin <b>olamıyorum</b> .					
36.	İletişim kurduğum kimse tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım.					
37.	Başkaları ile ilişkilerimi bozacak çıkışlar yapabilirim.					
38.	Karşımdaki kişiye güvenmek beni mutlu eder.					
39.	Her insanı olumlu beklentilerle karşılarım.					
40.	İletişim kurduğum kimselerden bir şeyler alır ve onlara da bir şeyler verdiğimi hissedirim.					
41.	İnsanlara cevaplama zorlanacakları ani sorular yöneltirim.					
42.	Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı <b>çekerim</b> .					
43.	Öneride bulunduğu kişinin öneriye açık olup olmadığına dikkat ederim.					
44.	İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim.					
45.	Kendimi karşımdaki kişinin yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.					

İç Denetçilerin İletişim Becerilerine ilişkin başka görüşleriniz varsa yazınız

.....

.....

.....

## ÖZ GEÇMİŞ

1968 yılında Elazığ'ın Ağın ilçesinde doğdu. İlkokulu, Orta ve lise öğrenimini Ağın'da tamamladı. 1989 yılında Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nden mezun oldu.

İş deneyimi olarak sırasıyla; Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğüne bağlı olarak 1991-2007 yılları arasında Muhasebe Denetmeni olarak görev yapmıştır. 2007 Yılı'nın Nisan ayından bu yana Fırat Üniversitesi İç Denetim Birimi Başkanlığında İç Denetçi, İç Denetim Birimi Yöneticisi ve 2014 yılından bu yana İç Denetim Birimi Başkanı olarak çalışmakta ve görevine devam etmektedir. Evli ve üç çocuk babası olup, yabancı dili Fransızcadır.

