

SAYIŞTAY DENETİMİNDE İNSAN DAVRANIŞLARININ ÖNEMİNİN KLİNİK DENETİM VARSAYIMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Emre OKUTAN
Sayıştay Denetçisi

Özet: 20 nci yüzyılın ilk yarısında yönetim biliminde klasik teorilerin yetersizliğinin anlaşılması sonucunda, neoklasik anlayışın yönetim bilimi alanına kazandırmış olduğu gelişmeler yalnızca yönetimi değil, bir yönetim süreci olarak görülebilen denetimi de etkilemiştir. Bu süreçte insana verilen önemin artması ile birlikte, denetimde insan davranışlarını dikkate alan klinik denetim yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu makalede, özellikle denetlenenin de denetim sürecine katılımına önem veren klinik denetim yaklaşımının, Sayıştay denetimi açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu konuda denetim algılaması ve insan doğasına ilişkin görüşler ortaya konularak insan faktörünün denetimde ne gibi etkileri olabileceği tartışılmaktadır. Klinik denetimin, eğitim alanına getirmiş olduğu insana değer veren ve katılımcı denetim anlayışının, Sayıştay denetimi alanına uygulanabilirliği karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan davranışları, klinik denetim, denetim algılaması, denetimde insan faktörü, Sayıştay denetimi.

GİRİŞ

20 nci yüzyılın ilk yarısında büyük ekonomik buhranın etkileriyle birleşen klasik yönetim anlayışındaki başarısız sonuçlar, yönetim biliminde farklı düşüncelerin doğmasına sebep olmuştur. Yeni dönemde, mekanize edilmiş yönetim tarzından çıkılarak, insan duygu ve davranışlarını dikkate alan yönetim uygulamalarına yönelme eğilimi gösterilmiştir.

Bu dönemde yaşanan gelişmeler yönetim bilimi alanının yanısıra, bir yönetim süreci olarak görülebilen denetimi de etkilemiştir. Özellikle, denetlenenin de sürece katılımını dikkate alan klinik denetim, “insan davranışları”na vermiş olduğu değer ile oldukça önemli hale gelmiştir. Klinik denetim, denetim yaklaşımında sadece sistemsel değişim ve iş tatminini değil aynı zamanda “insan”a değinerek “katılımcı denetimi” öne sürmüştür. Denetimi, yönetiminin



"Neoklasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele alması olmuştur. Neoklasik teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamaktır"

ayrılmaz ve bütüncül bir parçası olarak gören ve bu konuda denetimin, özelde çalışanları, genelde de kurumu geliştiren yönünü ortaya çıkaran klinik denetim, "davranışsal yaklaşımlara" dayanan yönetim teorisinin denetim ayağında iyi bir örnek teşkil etmiştir¹.

Bu açıdan bakıldığında, uluslararası çevrelerde ve Türkiye'de geçmişten bugüne yaşanan gelişmeler, dünyayla entegre olmuş Türk Sayıştay'ını da etkisi altına almıştır. Böylece denetimde yeni model ve uygulamaların tartışıldığı, her geçen gün yeni denetim sahalarının açıldığı günümüzde Sayıştay denetimi açısından faydalı olabilecek önerilerin değeri bir kat daha artmıştır.

Bu çalışmanın amacı; Sayıştay denetiminin Türk kamu yönetimindeki yerini ve önemini dikkate alarak, kamu kurum ve kuruluşlarının mali işlemlerinin denetiminde, denetleyen ve denetlenen açısından, insan davranışlarının önemini ve denetim süreci içindeki etkinliğini, klinik denetim varsayımları ile tartışmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, neoklasik yönetim anlayışının yönetim bilimine getirmiş olduğu yenilikler, insan davranışları özelinde kısaca belirtilecek, klinik denetimin literatürdeki tanımı ve gelişimi anlatılacaktır. Ayrıca denetim sürecinde denetlenen ve denetleyenlerin denetime insan olarak bakışları, yani denetim algılamaları üzerinde durulacaktır. İkinci ve

son bölümde ise, Sayıştay denetimi ile denetimde insan faktörü ilişkilendirilerek klinik denetimin, Sayıştay denetimine yönelik uygulanabilir tarafları ortaya konulacaktır.

1. NEOKLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI, KLİNİK DENETİM VE DENETİM ALGILAMASI: İNSAN FAKTÖRÜ

1.1. Neoklasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim anlayışı, yönetim biliminde büyük bir gelişim sağlamış, ancak insan faktörünü ele almaması ve örgüt içi değişkenlerle bağlı kalması nedeniyle, 1930'lu yıllardan itibaren yetersiz görülmeye başlamıştır. Bu nedenle yönetim biliminde davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmış ve bu konuda bir çok deneysel araştırma yapılmıştır². Organizasyon ve yönetim teorisi alanında yapılan bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan gelişmelerin ortak noktasında, klasik yönetim teorilerinin aksine yönetim ve organizasyonda "insan" unsurunun dikkate alınması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Neoklasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele alması olmuştur. Neoklasik teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamaktır³.

Literatüre bakıldığında, neoklasik yönetim teorisinin gelişiminde Mary Parker Follet, Chester Irving Bernard ve Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacıların büyük katkıları bulunmaktadır. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar "Hawthorne Deneyleri" olarak büyük ses getirmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı, çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir⁴. Bu araştırmalar, teknik ve fiziksel koşulların değiştirilmediği şartlarda

1 Mustafa Yalçınkaya, "Klinik Teftiş Farklı Bir Model Mi?", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, (1993), s.379.

2 Celil Koparal, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.39.

3 Fermani Maviş, *Genel İşletme*, Güneş N. Berberberoğlu (Edit.), 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.106

4 Can Aktan, "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", 2009, http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm (Erişim Tarihi: 29.10.2009).

"Klinik denetim, denetimin etkinliğini artırmak amacıyla planlamaya önem veren, karşılıklı işbirliğini esas alan; gözlem, inceleme ve eğitim yoluyla denetlenenleri geliştirmeye yönelik denetim anlayışını barındırmaktadır"

işteki verimlilik artışının devamlı olmasının nedenlerini ortaya koymuştur. Buna göre, verimlilik artışının sebepleri; iş yerinde sosyal grup oluşturma, bu gruplarda sevgi ve arkadaşlık bağlarının güçlü olması ve kurum yöneticilerinin davranışlarında yaşanan olumlu yönlerde değişmelerin çalışanlar üzerinde kurumu ve üstlerini benimseme duygusu yaratmasıdır.

Mayo ve arkadaşlarının dolayısıyla neoklasik teorinin bu bulguları, yönetim bilimi dünyasını derinden etkilemiş, sonrasında yönetim ve organizasyonun tüm unsurlarına sirayet etmiştir. Klasik teorinin kalıplaşmış yönetim anlayışının dışına çıkmayı öğütleyen bu sonuçlar ile en temelde, çalışma sisteminin ve fiziksel iyileştirmelerin, verimliliğin artırılmasında tek başına yeterli olmadığı ve insan faktörünün göz önüne alınarak iş tatmini gibi insan duygularına hitap eden faktörlerin de artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre neoklasik teorinin iki temel unsuru ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, insan makine değildir, ikincisi ise sosyal gruplardır.

İnsan makine değildir unsuru ile yönetim ve organizasyonun bir makine olarak görülmekten çıkarılması ve sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması çok önemli hale gelmiştir. Çevresindeki gelişmelerden etkilenen bu sosyal varlığın birer parçası olan çalışanların da, bu sosyal varlığın şekillenmesinde ve devamlılığını sağlayacak kararların alınmasında söz sahibi olmaları gerektiği savunulmuştur⁵.

Sosyal gruplar (Çalışma grupları); Neoklasik teorinin ikinci temel unsurudur. Birey pek çok kereler ait olduğu iş grubuna dayanır. Bu nedenle o kimsenin değer yargıları, fikirleri, gereksinme ve özelemleri geniş çapta ait olduğu iş grubu tarafından oluşturulur. Gerçekten de o kimse grubun fikirlerini ve ideallerini kendisinin

kişisel fikir ve idealleri olarak kabul etmiyorsa grup tarafından soyutlanmak, gruptan uzaklaştırılmak suretiyle dayanılması güç bir cezaya çarptırılabilir. Bir kimse ait olduğu grubun algı ve anlayış tarzını bilinçaltında kabullenmek eğilimindedir⁶.

Mayo ve arkadaşlarının "Hawthorne Deneyleri" ile üne kavuşan neoklasikler, sadece "Hawthorne Deneyleri"ne dayalı bir yönetim bilimi akımı değildirler. Bunun yanında; Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Chris Argyris'in yapmış olduğu araştırmalar, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Kurt Levin'in Güç Alanı Teorisi ve Tawistock Enstitüsü'nün yapmış olduğu araştırmalar, neoklasik teorinin bütününde önemli parçaları oluşturmaktadır.

1.2. Klinik Denetim

1.2.1. Klinik Denetimin Gelişimi ve Tanımı

Klinik denetim, insan davranışlarının yönetim biliminde değer kazanması ve insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda bir bilim olarak öne çıkmasıyla birlikte, eğitim dünyasında öğretmenlerin sıkıntı ve kaygılarına yanıt veren ve sonuçta öğretimin ve öğretmenin gelişmesini sağlayan denetim şekli üzerinde durulmaya başlanmasının bir sonucudur. 1960'lı yıllarda, Stanford Üniversitesi'ndeki bir grup eğitimcinin verdiği hizmet öncesi ve hizmet içi öğretmen eğitimi çalışmaları sırasında, ilk kez klinik denetim hakkındaki çalışmaların başladığı görülmektedir. Bunu izleyen yıllar içinde klinik denetim, Morris Cogan (1973), Goldhammer, Anderson ve Krajewski (1980) ve Acheson ve Gall (1980) tarafından yeniden gözden geçirilmiştir. Şimdiye kadar klinik denetimin sayısız düzeltilmiş ve değiştirilmiş şekli geliştirilmiştir⁷.

Klinik denetim, eğitimde geleneksel denetime bir tepki olarak geliştirilen alternatif denetim yaklaşımlarından biridir. Asıl çıkış noktası; öğretmeni mesleki açıdan geliştirmeyi esas alarak, denetçinin, öğretmenle işbirliği içinde, öğretmenlerin öğretimde karşılaştıkları sorun ve sıkıntıları gidermeyi ve öğretimi geliştirmeyi amaçlayan bir denetim arayışıdır.⁸

5 Taşkın Kızılok, "Yönetim Yaklaşımları", 2009, <http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/>, (Erişim Tarihi: 29.10.2009).

6 Başak Karacan, "Neoklasik Yönetim", 2010, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm> (Erişim Tarihi 25 Ağustos 2010).

7 Fatma Özmen, "Klinik Denetim Öngörülerini Çerçevesinde Denetçi Görüşleri", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, (2000) s.123

8 A.g.m. s.119.



Klinik denetim, denetimin etkinliğini artırmak amacıyla planlamaya önem veren, karşılıklı işbirliğini esas alan; gözlem, inceleme ve eğitim yoluyla denetlenenleri geliştirmeye yönelik denetim anlayışını barındırmaktadır. Denetlenenin herhangi bir eksik veya yanlışına yönelik, hem denetlenen hem de denetçi tarafından gösterilen karşılıklı çabalarla çözüm bulma arayışı ile beraber planlama, uygulama ve sonucunda birlikte değerlendirme ile düzeltmeyi içermektedir⁹.

Bir başka ifadeyle klinik denetim, denetlenen her bireyin bazı güçlere sahip olduğu ve bu güçlerin kendi yararına çevrilebilmesi için mümkün olduğu kadar çok alternatif strateji sağlamanın denetçinin görevi olduğu temel varsayımından gelişen bir modeldir¹⁰. Denetçinin göstermiş olduğu rehberlik ve eğitim faaliyetleri sayesinde kurum ve kuruluş çalışanlarının iç ve dış potansiyel enerjilerinin kamu menfaatine dönüştürülebileceği esasına dayanır.

1.2.2. Klinik Denetimin Varsayımları

Sınıf içi denetim şekli olarak klinik denetim, öğretimin ve öğretmenin geliştirilmesi maksadıyla, öğretmenlerle yüz yüze ilişki içinde ve yol gösterici tarzda bir denetime hitap etmektedir. Sergiovanni ve Starrat (1988), klinik denetim ile diğer geleneksel denetim şekilleri arasındaki farklılığa işaret ederek, klinik denetim tekniklerinin denetçilerin öğretmenlerle çalışmaları sırasında karşılaşılan bir dizi sorunlardan dolayı geliştiğini ve mesleki uygulamaların gerçek dünyasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Klinik denetimin dayandığı varsayımların, İnsan Kaynakları Yaklaşımıyla tutarlı olduğu açıklanmaktadır. Bu çerçevede içinde klinik denetimin dayandığı varsayımlar aşağıdaki gibidir¹¹:

- Öğretmenin davranışı; denetçi, öğretmenin öğretmeni olmaktan çok, öğretmene, onun denetim sürecinin bir ortağı olmasına yardımcı olduğunda değişecektir.
- Denetim sürecinde, denetçi ve öğretmenin güç-

leri aynı olmalıdır. Onlar, birbirlerinin ast ve üstü olmak yerine, birbirlerinin ortağı olma durumundadır.

- Denetim sürecinin her aşamasında denetçi ve öğretmenin ortak katılımı gereklidir.
- Denetim, hem öğretmenin hem de denetçinin sorumluluğu olan bir işlemdir.
- Denetimin odak noktası, öğretmenin güçlü yönleridir.
- Doğru koşullar yaratıldığında, öğretmenler ilerleme istek ve yeteneğine sahiptirler.

Böylece, klinik denetim, eğitimin geliştirilmesinde denetçi ve öğretmenin bir ortaklığı olarak görülmekte ve denetçi rolünü üstlenen kişinin deneyimleri ve davranışlarıyla daha çok etkin ve yol gösterici olduğu belirtilmektedir¹².

"Denetim algılaması; denetim faaliyeti öncesinde, esnasında ve sonrasında, denetimin denetleyen ve denetlenen insanlar üzerinde oluşturduğu karmaşık etkiler bütünü olarak değerlendirilebilir. Denetim algılaması, Türkiye'de geçmişten gelen geleneksel altyapı da göz önüne alındığında, değişim sürecinden en az etkilenen olgulardan biridir. Gelişerek öğrenmeden ziyade geleneklere göre şekillenen Türk denetim kültüründe, hem denetleyen hem de denetlenen açısından değişime oldukça sınırlı yaklaşan bir algılama mevcuttur"

1.2.3. Klinik Denetim Nasıl Yapılır?

Klinik denetimin başarıya ulaşabilmesi için, önce bir hazırlık çalışması yapılması ve eksik veya yanlışın yapıldığı alanların tespit edilmesi, daha sonra denetle-

9 Hüseyin Başar, Eğitim Denetçisi. Pegem Akademi Yayınevi, Ankara. 2000, s.19.

10 Mustafa Yalçınkaya, "Klinik Teftiş Farklı Bir Model Mi?", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, (1993), s..379.

11 Ali Balcı, "Klinik Teftiş", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, (1987), s.29.

12 Fatma Özmen, "Klinik Denetim Öngörülleri Çerçevesinde Denetçi Görüşleri", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, (2000), s.123-124.

nenlerin yapmış oldukları faaliyetlerde ideal sonuçları alabilmesi için neleri, ne zaman, nasıl yapacağını ortaklaşa yapılacak planla ortaya konulması gerekmektedir. Planlama aşaması, denetlenen ile denetçinin karşılıklı denetim ilişkilerinin gelişebilmesi için iyi bir fırsat oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra nitelikli ve işbirliğine dayalı bir gözlem yapılması gerekmektedir. Bu gözlem tek aşamalı olarak değerlendirilmeyip, klinik denetim sürecine yayılan birden fazla aşamayı içermektedir. Gözlem sırasında denetlenenlerin çalışma sonuçlarının artışı ve eksisiyle ortaya çıkarılmasından sonra elde edilen bulguların karşılıklı müzakereler ile değerlendirilmesi yapılmaktadır. Müzakere aşaması, diğer aşamalarda olduğu gibi denetlenenlerin aktif katılımının sağlanarak öneri ve şikayetlerin belirlendiği aşamadır.

Klinik denetim, çoğu kez, öğretmenle işbirliği içinde sınıf ortamında gerçekleştirilir. Burada amaç, denetlenen kişinin çalışma ortamındaki performansını artırmak olduğundan, klinik denetimde, işbirliğine dayalı olarak belirli buluşma zamanları belirlenerek, gözlem öncesinde, gözlem sırasında ve gözlem sonrasında nelerin ele alınacağı, hangi hususların önemli olduğu, gözlemin nasıl yapılacağı hususunda birlikte karar verilir. Bu denetimde amaç, kişinin çalışma ortamındaki performansına bir ayna tutmak ve geliştirme yollarına birlikte karar vermek ve etkili dönüt elde ederek gelişmeyi birlikte izlemektir¹³.

1.3. Denetim Algılaması ve İnsan Faktörü

1.3.1. Denetim Algılaması ve İnsan Doğasına İlişkin Görüşler

Teftiş veya denetim, değişik tanımlarından birisi alınırsa, kamu yararı adına davranışı kontrol etme yönüdedir. Genel amacı, ulusal strateji ile denetlenen sektör veya kurum arasında bir bağ kurulmasıdır. Özel amaçlar ise, o sektör veya kurumun özelliklerine göre saptanır. Denetim, teknik ve sosyal olmak üzere en az iki boyutludur. Teknik boyutu plan, program, koordinasyon, rehberlik, araştırma gibi eylemleri kapsar. Sosyal boyut ise duyarlılık, gözlem, iletişim, öğrenme,

yenileşme gibi davranışları içerir. Her iki boyutta yer alan bu öğelerden hangisi açısından olursa olsun denetim, amaçlara göre yapılan faaliyetlerin birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır¹⁴.

Algılama ise, daha çok insan psikolojisiyle alakalı olarak duyu organlarını uyaran nesnelere, niteliklerin veya olayların farkında olunmasıdır¹⁵. Buna göre insanlar, sürekli biçimde çevrelerinden bilgi elde etmeye çalışırlar. Ancak topladıkları bu bilgileri kendi kişilikleri, kültürleri ve tecrübeleri yardımıyla bir araya getirerek ve işleyerek anlamlı biçimlere sokarlar ve sonra bunları davranışlarının birer temel öğesi olarak kullanırlar¹⁶.

Buradan yola çıkarak denetim algılaması; denetim faaliyeti öncesinde, esnasında ve sonrasında, denetimin denetleyen ve denetlenen insanlar üzerinde oluşturduğu karmaşık etkiler bütünü olarak değerlendirilebilir. Denetim algılaması, Türkiye’de geçmişten gelen geleneksel altyapı da göz önüne alındığında, değişim sürecinden en az etkilenen olgulardan biridir. Gelişerek öğrenmeden ziyade geleneklere göre şekillenen Türk denetim kültüründe, hem denetleyen hem de denetlenen açısından değişime oldukça sınırlı yaklaşan bir algılama mevcuttur.

Teorik olarak insan doğası ve denetim algılaması hakkında literatürde, insanın denetlenmesine gerek olup olmadığına ilişkin tartışmalar yapılarak temelde insanın doğasıyla ilgili kötümser ve iyimser olmak üzere iki farklı görüş ileri sürülmektedir. Ayrıca insan doğasının başkaları tarafından denetlenmeye aykırı olduğu yönünde öne sürülen tezler, üçüncü bir görüş olarak ortaya atılmaktadır. Denetim sistemleri de, bu üç görüş çerçevesinde tartışılmaktadır¹⁷:

İnsanın Doğasına İlişkin Kötümser (Pessimist) Görüş: Bu görüşü temsil edenler, insan doğasının genellikle kötü olduğunu ileri sürmüşler ve insanı şöyle nitelen-

13 Fatma Özmen ve Cengiz Batmaz, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, (2006), s.107-108.

14 Ziya Bursalıoğlu, “Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, (1985), s.169.

15 Sezen Ünlü, Psikoloji, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.50

16 Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008, s.69.

17 Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2000, s.71.



dirmişlerdir: İnsan isyankar, işbirliğine karşı, nankör, ikiyüzlü, lafı sever, aç gözlüdür, riskten kaçır, üne ve maddi olanaklara önem verir, savurgandır, işten kaytarır, esas ilgisi kendi öz çıkarıdır, makinede isteksiz bir çark dişlisidir ve en önemlisi tembeldir. Bu nedenle her ne pahasına ve hangi yöntemle olursa olsun acımasızca ve tam anlamıyla sıkı sıkıya denetlenmelidir. Türkiye'nin geçmiş dönemlerde uygulamaya çalıştığı denetim türü ve anlayışının içinde yer aldığı dinamiklerden biri bu görüştür.

İnsanın Doğasına İlişkin İyimser (Optimist) Görüş: Bu görüşün temel dinamiği ise, insan doğası gereği iyi, işbirliğine yatkın, erdemli olmasıdır. Bu nedenle yönetimin kontrol edici güç olarak esas işlevi, insanı kendi kendini kontrol edebileceği (otokontrol, öz denetim) bir mantık ve anlayış düzeyine kavuşturacak doğal güçleri keşfetmektir. Bu görüş demokratik denetim sistemini ifade etmekte olup, dünyadaki insana olan bakış açısının gelişmesine paralel olarak denetim sistemine de yansımış şeklidir. Türkiye'de son yıllarda oluşturulmaya çalışılan denetim sisteminin temelinde yer alan görüşlerden bir tanesidir.

İnsan Doğası ve Denetleme: Denetlemeye karşı direnme, insanın doğasında vardır. İnsan, doğası gereği başkaları tarafından denetlenmeye tepkide bulunur. Bu tepki katı ve sıkı denetime karşı şiddetli; işbirliğine dayanan, kişinin hatası konusunda açıklayıcı bilgiye yönelik denetlemede ise daha az olabilmektedir. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken nokta, her halükarda insanın denetlenmeye karşı tepki göstermesi yönünde bir doğaya sahip olmasıdır. Birinci maddede belirtilen katı denetimlerde bu tepki çok şiddetli olmakta iken; insan ilişkilerine dayalı demokratik denetim sisteminde daha yumuşak bir tepki ile karşı karşıya kalınmaktadır.

2. SAYIŞTAY DENETİMİ, KLİNİK DENETİM VE İNSAN FAKTÖRÜ

2.1. Sayıştay Denetimi ve İnsan Faktörü

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona

sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Bu nedenle stratejik amaçlar kurumlar için hayati öneme sahiptirler¹⁸. Stratejik amaçlar, yasalar gereği oluşturulması gereken, zorunluluğa dayalı ve göstermelik kurumsal amaçlar değildir. Ancak kurumların içselleştirdiği ve kamu yararı üst amacına hizmet eden gerçek stratejik amaçlar yönetim ve organizasyonu bir yere taşımaktadırlar. Aksi halde kurumlar için kötü stratejik uygulamalar; günlük rutin çalışmalarda bile, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamamaktadır.

Yönetimin temel fonksiyonları arasında yer alan denetim organizasyonu da, bu kötü uygulamalardan ister istemez etkilenmektedir. Özellikle kıt kamu kaynaklarının kullanılarak yönetim faaliyetlerinin yapıldığı bir ortamda Sayıştay denetiminin anlamı ve önemi daha da artmaktadır. Başka bir ifadeyle devletin düzenleyici ve denetleyici olarak halkın yararını koruyacak bir işlev üstlendiği günümüz dünyasında yönetimin kalitesi, denetimin kalitesi ile yakından ilişkili hale gelmiştir¹⁹. Ne var ki Türkiye'de arzu edilen nitelikte bir denetim anlayışı henüz oluşturulamamıştır. Mevcut denetim sistemine ve bağlı olunan mevzuata bakıldığında, istenilen sonuçların halen alınmadığı görülmektedir. Sürekli yapılan değişiklikler sonrasında bile, ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde eskiye nazaran çok büyük bir gelişimin/ilerlemenin olmadığı görülecektir.

Dış denetimin kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde ise bu durum farklılık arz etmektedir. Kurumsal stratejik amaçlar belirlenirken, kamu sektörünün denetimi, "denetimin özneleri tarafından karşılıklı işbirliği esasına dayalı olarak yürütülmelidir" kaidesi ön plana alınarak yapılmaktadır. Kamunun yönetimi bir süreç olarak görülmekte, denetim faaliyeti ise kamu yönetimini geliştirme sürecinin bir parçası olarak kabul görmektedir. Denetim, kamusal kaynakların korunmasında anahtar bir rol oynamaktadır. İyi düzenlenmiş bir denetim süreci ile kamu hizmetlerinde belirli stan-

18 Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, (2003), s.62.

19 Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*, Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003, s.103.

dartlar sağlanmış ve kamu kurumları hesap verebilir hale getirilmiştir. Bu sonuçların alınmasında kamu sektörü denetiminde denetlenen ile denetçi arasındaki karşılıklı iletişime dayalı bağ, büyük mesafelerin alınmasında önemli hale gelmiştir.

Bu konuda İngiltere'nin kamu sektörü denetiminde söz sahibi olan kurumları tarafından hazırlanan "Kamu Kurumları Kendilerini Denetleyenlerden Ne Bekler?" adlı bir raporda; kamu kurum ve kuruluşlarının kendilerini denetleyen kurumlardan beklentilerinin neler olabileceği hakkında görüşler öne sürülerek, kamu denetiminin tarafları arasında karşılıklı özveriye dayanan bir iletişimin olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu rapora göre; denetçilerin, kamu kurumu çalışanları ve kamu kurumları ile karşılıklı anlayış çerçevesinde olmaları gerektiği ön plana çıkarılmaktadır. Bu doğrultuda, denetçinin denetim faaliyeti için yapacağı planlamada, denetlenenlerin maruz kaldığı fiziki ve duygusal koşulların gerektirdiği dikkat ve özene göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ayrıca denetçinin takınacağı bu tutum, *bütün denetim şekilleri ve uygulamalarında* vazgeçilmemesi gereken bir ön koşul olarak kabul görmüştür²⁰.

Bu açıdan Türkiye'ye bakıldığında, denetim kültüründe "denetim" ve "insan" unsurlarının birbirleri ile iletişimleri konusunda önemli sorunlarla karşı karşıya olduğu görülmektedir. Gerek denetçilerin gerekse denetlenenlerin bu sorun karşısında geleneklere dayanan denetim anlayışı ile çaresiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Sistem ve mevzuata ilişkin değişiklikler ise çözümden ziyade, her seferinde sistem ve mevzuatı yeniden öğrenme gayreti sebebiyle, insan kaynakları ve zaman israfına sebep olmaktadır.

2.2. Sayıştay Denetimi ve Klinik Denetim

2.2.1. Karşılıklılık İlkesi

Küreselleşen dünyada kamu parasının kullanıldığı her yerde parlamento adına denetime ihtiyaç olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla Sayıştay örgütlenmesinde denetim alanının kapsamı kadar içeriği de önemli hale gelmiş, Sayıştay'ın denetim hedef ve amaçları büyük önem kazanmıştır. Mevcut yasal düzenlemele-

20 Public Audit Forum, "What Public Sector Bodies can expect from their Auditors", Mart 2000.

"Klinik denetimin en vurucu özelliklerinden bir tanesi; denetimin 'fiili olarak', yerinde, işlem ve olayın gerçekleşme esnasında yapılmasıdır"

re göre Sayıştay'a genel uygunluk bildirim ve raporlama eksenli görevler öngörülmekte, bu görevlerin gerekleri ile ilgili kamu kurumları üzerinde denetim uygulamaları yapılması istenmektedir. Buna göre yapılan denetimde ise; kamu kurum ve kuruluşlarının işlem ve faaliyetlerinden sonra yapılan ve denetim sonuçlarının, gerektiği kadar, bu kurum ve kuruluşlara yansıtılmadığı bir süreç ortaya çıkmaktadır.

Bu süreç sistem yaklaşımı çerçevesinde şöyle anlatılabilir: Kamu parasının denetimi; bir "sistem" süreci üzerinde yer alan faaliyetlerin vazgeçilmez bir unsuru ise, bu sistemin "entropi"ye uğramaması için "girdi" ve "çıkıtı" arasındaki bağın iyi bir şekilde oluşmasını sağlayacak "geri besleme"nin, optimum seviyede, sistem dinamikleri içinde yer alması gerekmektedir. Aksi takdirde, mevcut durumda olduğu gibi, Sayıştay tarafından yapılan denetimin, denetlenen kurum ve kuruluşlardan ilgisiz bir faaliyet gibi yapılması, hem denetim uygulamalarını hem de kamu parasının yönetimini etkisiz hale getirmektedir.

Klinik denetimin öne sürdüğü varsayımlarda ise, sistem içindeki dinamikler arası bağ, denetleyen ile denetlenen arasındaki "karşılıklılık ilkesi"ne dayanmaktadır. Burada denetlenen kişi ve kurumların denetim süreci sonunda ilerleme ve gelişme sağlaması, nihai hedef olmuştur. Dolayısıyla denetim sürecinde, istenilen seviyede, gelişmiş işbirliğine dayalı ilişki kurulmuş olmaktadır. Böylece sistem unsurları arasındaki hayati bağ güçlenmiş olmaktadır.

2.2.2. Denetimin Yerinde, İşlem ve Olayın Gerçekleşme Anında Yapılması

Klinik denetimin en vurucu özelliklerinden bir tanesi; denetimin "fiili olarak", yerinde, işlem ve olayın gerçekleşme esnasında yapılmasıdır. Bu şekilde yapılan denetim, her ne kadar eğitici denetiminin yapısından kaynaklansa da, Sayıştay denetiminin uygulamalarında karşılaşılan gerçeklerle uyumaktadır. Mevcut yasal düzenlemelerde Sayıştay'ın; "Sayıştay denetimine



"Kamu kurum ve kuruluşlarının yaptıkları işlem ve faaliyetlere, işlem ve olayın her safhasında müdahale edilememektedir. Bu sorunun giderilmesine yardımcı olması amacıyla iç denetçilik müessesesi oluşturulmuş, bu müessesenin yerinde denetimin tüm imkânlarını kullanabilen bir iç denetim organı olması öngörülmüştür"

giren daire ve kurumların işlemleriyle ilgili kayıtları, eşya ve malları, işleri ve hizmetleri; görevlendireceği mensupları veya bilirkişiler tarafından yerinde ve işlem ve olayın her safhasında inceleme" yetkisi bulunmasına rağmen yeterli ve nitelikli seviyede bu yetkiyi kullandığı söylenemez.

Kamu kurum ve kuruluşlarının nicel fazlalığından kaynaklanan sebepler dâhil olmak üzere, birtakım nedenlerle kurum ve kuruluşların yaptıkları işlem ve faaliyetlere, işlem ve olayın her safhasında müdahale edilememektedir. Bu sorunun giderilmesine yardımcı olması amacıyla iç denetçilik müessesesi oluşturulmuş, bu müessesenin yerinde denetimin tüm imkânlarını kullanabilen bir iç denetim organı olması öngörülmüştür. Ancak aşağıda sayılan nedenlerden dolayı, oldukça önemli olan kurumsallaşma sağlanamamıştır. Bu nedenlerden bazıları şöyledir:

- Kamuda iç denetim sisteminin kurulması ve mevzuat altyapısının oluşturulması sürecini yöneten İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK), 5018 sayılı Kanun tarafından kendisine verilen görev ve fonksiyonları yerine getirebilecek güçlü kurumsal yapıya kavuşturulamaması,
- İç denetim birimleri ile teftiş kurulları arasındaki görev ayrıştırmasının tam olarak gerçekleştirilememesi,
- 5018 sayılı Kanununun 63 üncü maddesi uyarınca doğrudan üst yöneticiye bağlı olarak kurulan iç denetim birimi başkanlıklarının, ilgili idarelerin teşkilat kanunlarında gösterilmemesi,
- Üst yöneticilerin ve idarelerin diğer çalışanlarının iç denetçilik müessesesini benimsemekte zorlanmaları,

gibi nedenler, iç denetim birimlerinin kolayca halledilebilecek iken önem verilmeyen yapısal sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede kamu idarelerinde arzulanan yerinde denetim, istenilen şekil ve boyutlarda gerçekleştirilememektedir.

2.2.3. Gözlem

Denetimde kanıt toplama teknikleri arasında kısaca açıkladığımız gözlem, literatürde; herhangi bir olayı, o olay sırasında herhangi varlığı, o varlık üzerinde belli bir amaç ile planlı olarak inceleme yapmak olarak tanımlanmaktadır. Sayıştay'ın denetim kanıtları toplama aracı olarak kullandığı gözlem ile klinik denetimde kullanılan gözlem arasındaki ilişkiye değinmeden önce, klinik denetim varsayımlarıyla da örtüşen, Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları "Hawthorne Deneyleri" sonucunda ortaya çıkan gözlemle ilgili bulgulara değinmekte fayda vardır.

Hawthorne araştırmalarının önemli ayaklarından biri de "parça montaj testi"dir. Parça montaj testi, doğrudan gözlemin sonuçlarının görülmesi açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir. Kısaca bu testin özellikleri ve sonuçları şöyledir: Bütün deneye tabi kişilerin günlük yaşamları kontrol altına alınmıştır. Test odasına bir gözlemci konulmuştur, bu gözlemcinin görevi; 1) olup bitenleri düzenli bir şekilde kaydetmek, 2) odada arkadaşlık havası yaratmak ve bunu idame ettirmektir. Parça montaj denemesi iki sene içinde 13 safha geçirmiştir. Deneylerin sonunda test odasının, diğer çalışma odalarından farklı bir şekilde dört psikolojik unsurun etkisi altında kaldığı görülmüştür²¹:

Yönetim veya gözetim biçimi: Test odasındaki fiziki koşulları kolaylıkla kabul ettirmek amacıyla, bir arkadaşlık havası yaratma ve bunu devam ettirmeye çalışan gözlemcinin bu olumlu davranışı, sıhhi kontrol, öğle yemekleri ve bazen kutlanan doğum günleri, gözlemlenen kişilerin ilgi ve yakınlık gördükleri hissini uyandırmıştır.

Denetim: Test odasında fiziki denetim ve denetim hissi azaltıldığı gibi, kişilere kendi işlerini kontrol etme fırsatı verilmiştir. Gözlemlenen kişiler, gözlemcilere fikirlerini serbestçe söyleyebilmiş, hatta onların öne-

21 Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008, s.177-179.

rilerini reddedebilmişlerdir. Böylece kişiler çalışma ortamında kendilerini etkileyen karar verme sürecine iştirak etmişlerdir.

Grup oluşturulması: Test odasındaki az sayıda kişinin birbirini çok iyi tanıyacak seviyeye gelmesiyle birlikte bir grup oluşmuş olmaktadır. Böylece ortak duygu ve sadakat bağları, kişilerin işe karşı tutum ve davranışlarını da işbirliği yapmak ve birbirini özendirme yönüyle geliştirmiştir.

Moral: Deneye tabi tutulan kişilerin işe karşı tutumlarının bu denli değişmesi, test odasında duymuş oldukları mutluluğu göstermektedir. Dolayısıyla, deneye tabi tutulan kişiler test odasını sevdikleri, işyerinin diğer yerlerine göre daha fazla haz aldıkları gözlemlenmiştir. Test odasında çalışmak psikolojik bakımdan gerçekten doyurucu (tatminkar) olmuştur. Aynı zamanda yöneticinin kendilerine gösterdiği ilgi, ego gereksinimlerini doyummuş ve kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası saymalarına neden olmuştur.

Sayıştay'ın denetim kanıtları toplama aracı olarak kullandığı gözlem metodunda ise durum biraz daha farklıdır. Buna göre gözlemlenen kurum ve kişilerde, kendilerinin gözlemlenmesi hoş karşılanmamaktadır. Bunun birden fazla sebebi bulunmasına rağmen en önemlilerinden birisi, gözlem sonucunda o kurum veya kişiler hakkında aleyhte kullanılacak bilgiler elde etme olasılığıdır. Böyle bir olasılığın ortaya çıktığı olumsuz hava sonucunda, denetçi ve denetlenen arasındaki karşılıklı işbirliğine dayalı olması gereken denetim bağı kopmaktadır. Diğer ifade ile denetim faaliyeti mekanik bir hal almaktadır.

Klinik denetimin metotları arasında geçen gözlemlerde ise, Sayıştay'ın denetiminde kullanılan gözlemin aksine, muhatabın güvenini kazanmaya yönelik tutum ve davranışlar ön sırada yer almaktadır. Burada amaç muhatabın güvenini kazanıp gelişiminin önündeki engelleri birlikte kaldırmaktır.

2.2.4. Denetimin Amacı

Sayıştay denetiminde denetimin amacı, halihazırda Sayıştay'ca uygulaması yapılan üç farklı denetim şekline göre çeşitlilik arz etmektedir. Mevcut durumda, Sayıştay denetimi denildiğinde ilk akla gelen; kamu idarelerinin gelir, gider ve mallarına ilişkin mali iş-

lemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespitini içeren uygunluk denetimidir. Buna göre, uygunluk denetiminin amacı; kamu idarelerinin mali işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespitidir.

Farklı bir denetim şekli olan mali denetimin amacının her ne kadar uygunluk denetimi ile birleşen tarafları olsa da mali denetim kendine özgü yapısal farklılıkları bünyesinde barındırmaktadır. Buna göre; kamu idarelerinin gelir, gider ve mallarına ilişkin mali işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığını tespit etme, mali tabloların mali raporlama standartları doğrultusunda denetlenen kamu idaresinin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle doğru ve güvenilir bir biçimde gösterip göstermediği konusunda denetim görüşü oluşturmaktır²².

Son olarak performans denetiminin amacı; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesidir. Performans denetimi, kamudaki kaynak yönetiminin kalitesi hakkında parlamentoya ve halka bilgi ve güvence sağlamanın yanı sıra, iyi yönetim uygulamalarını belirlemek ve geliştirilmesine katkıda bulunmak suretiyle kamu yöneticilerini destekler. Performans denetimi her şeyden önce parlamentoya kamu kaynaklarının tutumlu, verimli ve etkin bir şekilde ve parlamentonun beklentileri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığı konusunda bağımsız güvence sağlar²³.

Klinik denetimde Sayıştay denetiminden farklı olarak daha spesifik temel bir amaç bulunmaktadır. Buna göre klinik denetimin amacı; denetlenen kişinin çalışma ortamındaki performansına bir *ayna tutmak* ve geliştirme yollarına *birlikte karar vermek* ve *etkili bir geriye dönüş elde ederek gelişmeyi birlikte izlemektir*. Bu açıdan bakıldığında günümüz dış ve iç denetim anlayışının bu bakış açısına uzak olduğu görülmektedir.

22 Sayıştay Başkanlığı, "Mali Denetim Rehberi (Taslak)", 2008, s.11.

23 Sayıştay Başkanlığı, "Performans Denetimi Rehberi (Taslak)", 2007, s.53.



"Klinik denetimin amacı; denetlenen kişinin çalışma ortamındaki performansına bir ayna tutmak ve geliştirme yollarına birlikte karar vermek ve etkili bir geriye dönüş elde ederek gelişmeyi birlikte izlemektir. Bu açıdan bakıldığında günümüz dış ve iç denetim anlayışının bu bakış açısına uzak olduğu görülmektedir"

2.2.5. Denetlenenlerin Eğitimi

Klinik denetimde denetlenenlerin öğrenme ihtiyacı üzerine yoğunlaşan bir denetim şekli benimsenmiştir. Bu öğrenme ihtiyacı, merkez ve çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir sistem, mevzuat ve uygulama farklılıkları içinde yaşayan kamu kurum ve kuruluşları, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan personel olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Kurum ve kuruluşlar çağın gerektirdiği bu değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu organizasyonlardan kendilerini daha hızlı ve etkili bir şekilde değiştirebilenler/geliştirebilenler, yarının kamu kurum ve kuruluşları olarak idari ve mali yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Sayıştay denetiminde, denetlenenlerin eğitimine karşı bakış açısı daha sınırlı olmaktadır. Bunun başlıca sebebi, Sayıştay'ın bağımsız bir dış denetim organı olarak idare dışında sınıflandırılmış olmasıdır. Bu ayırım, uluslararası standartlara uygun olarak yapılmıştır. Ancak, her ne kadar sınıflandırma uluslararası standartlara uygun olsa da, dünya Sayıştaylarının dış denetim ile ilgili tek merci oldukları ve bu konuda üzerlerine düşen eğitim faaliyetlerini usulüne uygun olarak yerine getirmeye çalıştıkları göz önüne alınmalıdır. Bu konuda Türk Sayıştay'ının emsallerine göre biraz geride kaldığı söylenebilir.

Klinik denetimde ise denetlenenlerin eğitimi, denetim faaliyetinin ana hatlarından birini oluşturmaktadır. Denetçi, daha önceden edinilmiş olan bilgiler ışığında hazırladığı plana göre denetlenenin eğitimine yönelik denetim sürecini yürütmektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yüzyılımızın ortaya çıkardığı zorluk ve fırsatlar karşısında ister kamu sektöründe olsun ister özel sektörde olsun her kurum içe ve dışa dönük stratejik amaçlara sahip olmak zorundadır. Kurumların içe dönük amaçları, hem dışa dönük amaçlarının altyapısıdır hem de fiziki ve beşeri kaynakların ne kadar stratejik olarak konumlandığının göstergesidir. Öyle ki günümüz kamu sektörünün de özel sektör gibi vatandaş memnuniyetini temel alması ve devletler arasındaki

"Türk kamu mali denetiminde çağdaş seviyenin yakalanması, denetimde denetlenenlerin eğitilmesi amacının sağlanması ve ortaya çıkabilecek kamu menfaatlerine aykırı potansiyel iş ve işlemlerin önlenmesi için; hata bulma odaklı denetim yerine insan, kalite ve eğitim odaklı denetim işlevsel hale getirilmelidir"

gelişmişlik kıyasında ekonomik gelişmenin yerini insani gelişmişliğe bırakması, kurumların dışa dönük stratejik amaçlarının nihai hedefinin "insan" olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle kurumların (iç ve dış) stratejik amaçlarına ulaşmalarında insanı ve onun değerlerini önceliklendiren ve temel alan yol ve yöntemler benimsemeleri bir zorunluluk olmaktadır. Bu anlamda iyi bir kamu yönetimi hedefi ile yola çıkan Sayıştay ve denetlenen kamu kurum ve kuruluşları, insan ve ona ait her değeri ve özelliği dikkate alarak fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadırlar.

Günümüzde modern denetim tekniklerinin, gelişen nitelikteki kamu denetim alanına uyumlaştırılması zorunlu hale gelmiştir. Türk Sayıştay'ının ise bu gelişmelere duyarsız kalması söz konusu değildir. Gerçek Sayıştay içinde oluşturulan araştırma gruplarının yapmış oldukları ekip çalışmaları, gerekse Sayıştay'ın uluslararası kurum ve kuruluşlarla bu konuda girmiş olduğu diyalog ve işbirliği çalışmaları, geçmişe nazaran iyileşmeye dönük umut verici hareketlerdir. Yapılan bu çalışmalar çoğunlukla Sayıştay'ın denetim kapasitesini nicel ve nitel olarak geliştirmeye yönelik

faaliyetleri içermektedir. Ancak kamu bürokrasisinin genetiğinden kaynaklanan aksamalar ve kurum içi geleneksel duruş, Sayıştay'ın uygulamalarına da etki etmiştir. Dolayısıyla sonuca dönük iş ve işlemlerin ortaya konabilmesi biraz zaman alabilmektedir.

Türk Sayıştay'ının genişleyen kapasitesini olumlu bir şekilde kullanabilmek ve geleneksel birikimler ile modern tekniklerin birleştirilebilmesini sağlamak amacı ile denetim faaliyetinin bilimsel bir alan olarak değerlendirilmesi üzerinde durulması gerekmektedir. Dolayısıyla denetim sisteminin doğru ve yanlışları tartışılırken sistemin en önemli unsuru olan "insan"ın unutulmaması gerekmektedir.

Türk kamu mali denetiminde çağdaş seviyenin yakalanması, denetimde denetlenenlerin eğitilmesi amacının sağlanması ve ortaya çıkabilecek kamu menfaatlerine aykırı potansiyel iş ve işlemlerin önlenmesi için; hata bulma odaklı denetim yerine insan, kalite ve eğitim odaklı denetim işlevsel hale getirilmelidir. Denetim sürecinin kalite standartlarının artırılması sağlanarak, denetim sonucunda elde edilen verilerin hem denetçi hem de denetlenen tarafından en iyi şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Bu sistemsel geri beslenmenin sağlanması için kurumsal denetim hafızasının en iyi seviyeye çıkarılması ve kurumsal modernleşmenin gerçekleşmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Ali Balcı, "Klinik Teftiş", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, (1987), s.29-34
2. Başak Karacan, "Neoklasik Yönetim", 2010, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm> (Erişim Tarihi 25 Ağustos 2010).
3. Can Aktan, "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", 2009, http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm (Erişim Tarihi: 29.10.2009).
4. Celil Koparal, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
5. Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008.
6. Fatma Özmen ve Cengiz Batmaz, "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, (2006), s.102-120.
7. Fatma Özmen, "Klinik Denetim Öngörülleri Çerçevesinde Denetçi Görüşleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, (2000) s.119-157
8. Fermani Maviş, Genel İşletme, Güneş N. Berberberoğlu (Edit.), 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
9. Hüseyin Başar, *Eğitim Denetçisi*. Pegem Akademi Yayınevi, Ankara. 2000.
10. Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 2000.
11. Mustafa Yalçınkaya, "Klinik Teftiş Farklı Bir Model Mi?", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, (1993), s.379-386
12. Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, (2003), s.61-85
13. Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*, Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003.
14. Public Audit Forum, "What Public Sector Bodies can expect from their Auditors", Mart 2000.
15. Sayıştay Başkanlığı, "*Mali Denetim Rehberi (Taslak)*", 2008.
16. Sayıştay Başkanlığı, "*Performans Denetimi Rehberi (Taslak)*", 2007.
17. Sezen Ünlü, *Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000.
18. Taşkın Kızılok, "Yönetim Yaklaşımları", 2009, <http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/>, (Erişim Tarihi: 29.10.2009).
19. Ziya Bursaloğlu, "Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, (1985), s.169-170.