

PERFORMANS DENETİMİNDE SORU KAĞITLARI

*Yazarı : Liaqat Ali Chaudhary
Pakistan Sayıştayı Performans Denetimi
Kanadında Genel Müdür*

*Çeviren : Faruk Eroğlu
Sayıştay Uzman Denetçisi*

SUNUŞ

Denetim çetin bir iştir. Bu, işlemlerin eleştirisel analizleri ve kayda değer denetim bulgularının geliştirilmesi için denetçiler açısından keskin bir denetim mantığını icap ettirir. Aynı zamanda denetlenenden alınan - ki denetlenen kurumlar bu bilgileri verme konusunda pek de istekli olmazlar - hayati bilgilerin özünün özetinin çıkarılmasını gerektiren zor bir iştir de. Hatta performans denetimi sadece mali işlemlerin sorgulanmasını değil aynı zamanda yönetsel performansın diğer sahalarını da sorgulamayı gerektiren daha zor bir görevdir. Denetimin bu geniş kapsam alanı performans denetçilerine çok daha büyük talepleri yükler ki - herhangi bir işlemsel alanın sorgulanmasını yapabilmek ve herhangi bir denetlenecek kurumun performansına dair anlamlı bir yorum yapabilmek için - bu denetçilerden psikoloji, yönetim, muhasebe, ekonomi, istatistik, imalat ve işletme yönetimi, mali yönetim, araştırma ve gözlem v.s. gibi disiplinlere ait yeterli bilgiye sahip olmaları beklenir.

Denetim, denetim yapan ile denetlenen arasında bir karşılıklı (iki yönlü) ilişkiyi gerektirir. Bu karşılıklı ilişki gereği performans denetimi olayında - denetim görevi sırasında sorgulanacak alanların kat kat çok olması sebebiyle - daha da genişler. Yönetimin çeşitli kademelerinden değişik insanlarla uğraşmak kolay bir iş değildir çünkü; değişik insanların değişen şartlarda ve değişik zamanlardaki davranışları ve tutumları çok farklıdır. Bu husus denetimsel bir çevrede daha da böyledir çünkü denetlenenler genelde denetlenmeye karşıdırlar.

Bu sebeple böyle bir durumda denetçinin görevi oldukça zor olur çünkü denetçi kanaatini denetlenen kurumun yönetim elemanlarından veya çalışanlarından alacağı bilgilere - ki uygun, elverişli bilgiyi almak çok zordur - dayandırmak zorundadır. Bu nedenle denetçilerin denetimin amacına göre elverişli bilgi ve verileri toplama hususunda yollar/metodlar bulmaları zorunludur. Soru kağıtları çeşitli durumlarda denetlenen kurumlardan alınan bilgilerin ve verilerin özünün özetinin çıkarılmasında denetçiye çok büyük ölçüde yardımcı olabilecek faydalı gereçlerden birisidir.

SORU KAĞITLARININ KULLANIMI VE FAYDALARI

Cevap vermeye davet eden her ifade bir soru olarak tanımlanır. Belirli bir konu, sorun ya da tema hakkında cevaplar istemek için kullanılan yazılı soruların bir takımına soru kağıdı denmektedir. Soru kağıtları, denetimde, genellikle bilgi ve veri toplamada kullanılır fakat bunlar aşağıdaki amaçlar için aynı eşit önemde faydalıdır.

- *Yönetimin, yararlanıcıların ve meslek sahiplerinin herhangi bir konu ya da noktaya ilişkin kanaatlerini ve görüşlerini almaya çalışmakta,
- * Şüphelerin giderilmesinde, ve
- * Bulguların, verilerin doğrulanmasında.

Dikkatlice dizayn edilmiş soru kağıtları niyetlenen cevaplayıcılara gönderilmek suretiyle denetçiye yöneltilmiş denetim görevini yerine getirmede yardımcı olur, zaman, emek ve paradan tasarruf sağlar. Bu sorular seti çok geniş alanlara dağılmış insanlara sorulmak zorunda ise kasten seçilen bir takım cevaplayıcılara postalanmak suretiyle bu fayda elde edilir. Dahası, bir insan topluluğu bu soru kağıtlarını aldığı anda aynı mesajı alır ve sorunun doğru cevaplarını iletebilir ki bunun denetçiyi tarafsız (nesnel) yargıya ulaştırabilmesi umulur. Soru kağıtlarının diğer bir büyük avantajı ise bunların (eklenmiş cevapları ile birlikte) belgelendirilmiş bir soru seti olması denetçilerce herhangi bir bulgunun herhangi bir yer ve zamanda kanıtlanmasında yardımcı olacak olan "**çalışma kağıdı**" olarak kullanılabilmesidir.

SORULARIN TIPLERİ

Denetçi tarafından kullanılacak 3 tip temel soru vardır. Bunlar : (a) birincil veya ikincil sorular, (b) açık ya da kapalı sorular, (c) tarafsız veya yönlendirici sorular. Bu her üç tipin de kendine özel karakteristikleri ve kendine has avantajları ya da dezavantajları vardır. Bu üç soru tipi aşağıda tartışılacaktır.

BİRİNCİL VEYA İKİNCİL SORULAR

Birincil sorular esas olarak bir konunun sunulmasında kullanılır. Denetçiler birincil soruları, yapacağı denetimin alanını gözönünde tutarak bir örgüt, program, proje, görev ya da faaliyet hakkında her tür bilgileri elde etmek için kullanırlar ki bu, derin bir sorugulama yapabilmek için **denetim konularının** formüle edilmesini mümkün kılar. Normalde bu, denetime giriş çalışmaları sırasında veya denetimin başlangıcında henüz denetçiler denetlenen hakkında çeşitli görüşlere dair detaylı bilgileri (ki bunlar denetlenen kurumun genel amaçları, maliyetleri, zamanları, örgütsel yapısı, yönetim bilgi sistemi, işlemleri, güçlü noktaları, zayıf noktaları, imkânları, riskleri, başarıları ve başarısızlıkları içerir) almadan sorulur. Birincil sorulardan bazı örnekler :

1. Bu bilgi-işlem merkezini kurmayı nasıl düşündünüz ?
2. Örgütünüzün genel amaçları nelerdir ?
3. Bu bilgi işlem olanağını kaç mal ettiniz ?
4. Sistemi işler hale getirmek için ne kadar zaman harcadınız ?
5. Bu bilgi işlem merkezinin yıllık işletme ve bakım masrafı birlikte ne kadardır ?

İkincil sorular birincil soruları takip eder ve ek bilgi elde etmede, şüpheleri gidermede, iletişimin sağlıklı olduğunu teyid etmede, bulguları

doğrulamada ve denetim kanaatinin formüle edilmesinde kullanılır. Bu sorular çoğu zaman sondajlamadır ve denetçilere diğer grubun tam, doğru ve konuyla ilgili bilgileri alamadığı yerlerde veya cevapların müphem veya kaçamaklı olduğu durumlarda yardımcı olur. Her duruma göre sorulabilecek ikincil sorular için bir sayı sınırı yoktur. Denetçinin netice olarak tatmin olması esastır. Yukarıda tartışılan birincil sorular bağlamında bir denetçinin aşağıdaki soruları sorduğunu düşünelim.

1. Bu bilgi işlem merkezini kurmadan önce diğer alternatifleri düşündünüz mü ?
2. Bilgi işlem ihtiyacınızı bir "büro servisi" kullanarak karşılamayı düşünmediniz mi ?
3. Bu sistemin çevresel durumu dikkate alındığında normal olarak aylık kullanım seviyesi nedir ?
4. Bu sistemin ihtiyacınız için oldukça büyük olduğunu ve bir mini bilgisayarın sizin ihtiyacınızı karşılamak için yeterli olduğunu düşünmez misiniz ?
5. Görev belgenizle örgüt amaçlarınızın uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz ?
6. Şart koşulan maliyetle genel hedeflerinize varabilirmisiniz ?
7. Bu proje nasıl finanse edildi ?
8. Maliyet herhangi bir yabancı para unsurunu içermekte mi ?
9. Anormal süre aşımına hangi faktörler katkıda bulundu ?
10. Sisteminizin işletme ve bakım birlikte maliyetini benzer birisiyle karşılaştırdınız mı ?

Birincil ya da ikincil, bu soruların sorulması maharet isteyen bir iştir. Denetçi birincil bir soruyu yönelttikten sonra hemen ikinci bir soruya doğru ilerlemeyi düşünmemeli sabırlı bir şekilde denetleneni dinlemelidir. Bu denetçiye cevabı düşünmede ve soru'nun amacına ulaşip ulaşmadığına karar vermesinde yardımcı olacaktır. Bir olumsuz hissetme denetçiyi amaç elde edilinceye kadar bir ikincil soruyu yöneltmeye teşvik edecektir. Aynı zamanda denetçinin dikkati denetleneni motive (tahrik) edecektir ki artık denetlenen, denetçinin ihtiyaç duyduğu bilgileri vermede daha istekli olması gerektiğini hissedecektir. Bununla birlikte bu, yeni başlayanların -denetlenen geçmiş soruyu cevaplarken - yeni bir soruya doğru ilerleme eğilimi gibi tecrübe ile gelir.

AÇIK VE KAPALI SORULAR

Açık bir soru bir kişiye yöneltildiğinde o kişinin serbestçe konuşmasına müsaade eden ve soruyu soran kimseye ne kadar bilgi verileceğine karar verdiren sorudur. Açık sorular ekseriyetle geniş kapsamlıdır ve kastedilen cevabın konusunu belirler. Aşağıdaki açık soruları düşünün ve kendinize göre bunların kapsamını genişliğini belirleyin.

1. Lütfen bu proje hakkında bana bir şey söyleyin.
2. Bu programı nasıl akıl ettiniz ?
3. Bu sistemin belirgin özelliklerini bir tekrar eder misiniz ?
4. Bu sistem verimliliği nasıl arttıracaktır ?
5. Bu proje hedef kitleye hangi farklı yolla yarar sağlayacaktır.

AVANTAJLAR

Açık soruların aşağıdaki avantajları vardır :

- * Denetlenenin serbestçe konuşmasına izin verir.
- * Denetlenen denetçiye verilecek bilginin miktarını ve niceliğini belirleyebilir.
- * Denetlenende bir güven sağlar.
- * Her türlü hissiyatın ifadesi için cesaret verir.
- * Denetlenene herhangi bir tehdit iletmez.
- * Cevap vermesi kolaydır.

DEZAVANTAJLARI

Açık soruların aşağıdaki dezavantajları vardır :

- * Cevaplama için çok zaman alırlar.
- * Denetlenen ilgisiz şeyleri konuşarak konu dışına çıkabilir.
- * Denetlenen bazı bilgileri esirgeyebilir.
- * Görüşmeyi kontrolde tutmak denetçi için zor olabilir.
- * Açık sorulardan sonuca varabilmek zor olabilir.

Bir açık soruya karşı **kapalı bir soru** denetlenene çok fazla konuşma hürriyeti vermez, evet hayır gibi cevapları ister veya birçok cevabı içeren set içerisindeki alternatiflerden birini seçmeyi gerektirir, denetlenenin verilmiş bir ölçek içerisinde derecelendirme yapmasına izin verir ya da çok kısa cevap vermesine olanak tanır, bu nedenle kapalı sorular aşağıdaki şekillerden birisi olabilir.

1. Bu projenin kamu ilgisine sahip olduğunu düşünüyor musunuz ?
2. Bu program yetenekli otoriteler tarafından onaylanmış mıdır ?
3. Bu projenin genel hedefleri miktar olarak belirlenebilir mi ?
4. Planı onaylanmış maliyet içerisinde tamamlayabildiniz mi ?
5. Süre aşımı var mı ?
6. Sistem tam kapasite çalışıyor mu ?
7. Yararlanıcılar hizmetin kalitesinden tatmin olmuşlar mı ?

8. Bu birimi çalıştırmak için yakıt alternatifleri nelerdir ?

9. Aşağıdaki yakıt türlerinden hangisi etkin maliyetlidir ?

(Fiyat/fayda oranı yüksektir) birisini işaretleyin.

- Kömür
- Doğal gaz
- Fuel oil
- Mazot

10. Aşağıdaki ölçek üzerinde çeşitli önem derecelerine göre bu projenin performans değerlendirmesini veriniz. Lütfen her sembol karşısında uygun numarayı daire içine alınız.

Hedeflere varma	Zayıf	1	2	3	4	5	Mükemmel
Herşeyi içeren verimlilik	Düşük	1	2	3	4	5	Yüksek
Verimlilik							
Yararlanıcı	Tatmin olmamış	1	2	3	4	5	Yüksek düzeyde
Tatmini							tatmin olmuş

AVANTAJLARI

Kapalı soruların aşağıdaki avantajları vardır.

- * Belirli özel bilgiler için sorulurlar.
- * Görüşmeyi/Tartışmayı kontrolde tutmak daha kolaydır.
- * Cevap için daha az zaman alırlar.
- * Cevapları kodlamak ve listelemek daha kolaydır.
- * Denetçinin kanaatini kolayca formüle etmesine yardımcı olurlar.

DEZAVANTAJLARI

Kapalı soruların belirli dezavantajları da vardır.

- * Tam bilgi alabilmek için daha çok soru sormaya gerek duyulur.
- * Denetlenen sadece sorulan sorunun cevabı olan bilgileri verir fakat çok önemli olsa bile diğer bilgileri gönüllü olarak vermez.
- * Denetçi soruyu sorarken karşı tarafı sıkacak şekilde çok konuşma eğilimine girebilir.
- * Denetlenen cevap vermeden önce iyice düşünmeyebilir ve yanlış ya da uygun olmayan cevapları verebilir.

YANSIZ VE YÖNLENDİRİCİ SORULAR

Tarafsız bir soru eğilimlerden uzak olandır, herhangi bir cevabı telkin etmez ve herhangi bir yönlendirme vermez fakat denetlenene içinden ge-

len serbest duygularını soruya cevap olarak ifade etmeye izin verir. Aşağıdakiler tarafsız sorulara örnektir.

1. Bu araziyi nasıl edindiniz ?
2. Lütfen bana çalışanlarınızın performansı hakkında bir şeyler söyleyebilirsiniz ?
3. Maliyet aşımının sebeplerini tetkik edebilir miyiz ?
4. Genel hedeflere ulaşmanızı neler engelledi ?
5. Bu sistemin toplam kapasitesinin altında kullanımına ait asıl nedeni tanımlayabilir miyiz ?
6. Bu kurumdaki işten ayrılma oranının yüksekliğinin nedeni nedir ?
7. Çalışanların motivasyon seviyesini nasıl yükseltebiliriz ?
8. Çalışanlarınızın verimliliğini arttıracak yolları düşündünüz mü ?
9. Çalışanlar için en iyi kurs'un hangisi olduğunu düşünüyorsunuz ?
10. Bu girişimin karlılığını nasıl artırabiliriz ?

Yönlendirici bir soru ise yukarıdakinin aksine arzu edilen cevabı denetlenene telkin eder ve bu onun denetçi ile mutabık olmasını ya da olmamasını kolaylaştırır. Yönlendirici sorular bu nedenle, cevap içerisinde denetlenenin doğru hissiyatını yansıtmayabilen bir yönlendirme unsurunu taşır. Yönlendirici sorular kasta yönelik olabilir veya olmayabilir aynı zamanda açık ya da örtülü olabilir. Aşağıdaki yönlendirici soruları daha önceki paragrafta değinilen tarafsız sorularla ilişkili olarak düşünün.

1. Proje için arazi temininde herhangi bir problemle karşılaştınız mı ?
2. Çalışanlarınızın az çalıştığını düşünmüyor musunuz ?
3. Maliyet artışının asıl nedeni enflasyondur. Değil mi ?
4. Hedeflere varmayı çalışanların motivasyonlarındaki noksanlık engellemedi mi ?
5. Sistemin toplam kapasite altında çalışmasının nedeni uygun iş yükündeki noksanlık değil mi ?
6. Bu kurumda yüksek orandaki işten ayrılmaları maharetsiz eğitimcilerle atfedebilir miyiz ?
7. Parasal teşvikler çalışanları motive edebilir mi ?
8. Çalışanların eğitimi programları onların verimliliğini arttıramaz mı ?
9. Çalışanların eğitilmesinde kurum içi eğitim en uygun seçenek değil mi ?
10. Maliyet kontrolü bu kurumun kârlılığını arttırmaz mı ?

Şurası da unutulmamalıdır ki, "Hükümet politikası olarak", "Yasalara göre", "Mesleki kurallar gereği", gibi deyimleri kullanmak soruları yönlendirilmiş hale getirir ve bir miktar önyargıyı çağırır. Bu ise denetleneni kendi

görüşünü ifade etmekten çok denetçi ile anlaşmaya, mutabakata varmaya zorlar. Aynı zamanda şu da hatırd tutulmalıdır ki, bazen bu yönlendiren sorular denetleneni niyetlemediğimiz bir tarzda provoke edebilir. Aynı biçimde bu yönlendirici sorular bazan bilginin daha fazlasını söyletmek için denetleneni provoke etmekte kullanılır.

Yukarıdaki soru tiplerinin tartışmasından sonra gözlenmiştir ki genelde birincil ve açık soruların, denetim görevinin başlangıcında sorulması denetçi için faydalı olur halbuki ikincil ve kapalı sorular denetim görevini sonuna doğru bulguları sonuçlandırmanın ve karara varmanın sonuna gelirken daha faydalı olur. Denetçi aynı zamanda önyargı unsurlarından sakınmak için tarafsız soruları kullanmaya çalışmalı fakat eğer mutlaka gerekiyorsa denetim görevinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için yönlendirici sorular dikkatlice sorulabilir.

SORULARIN İFADE EDİLMESİ

İnsanoğlu soru sormak zorunda olduğu müddetçe denetçi de soruyu ifade etmede ve sormada gerekli olan dikkati/özeni yaşamak ihtiyacını duyar. Dikkatlice sözcükler haline getirilmiş ve kibarca sorulmuş bir soru denetleneni gönüllü olarak bilgi vermeye ve düşüncelerini hiç bir korku olmadan serbestçe, tam ve doğru olarak iletmeye, söylemeye doğru motive eder halbuki özensiz ve nezaketsiz bir soru denetleneni kırabilir ve serbest, tam ve doğru bilgi akımını engelleyebilir. Açıkçası, denetçiler arzu edilen bilgi akımını - düşüncesizce düzenlenmiş sorular yoluyla hasmane bir ortam yaratarak - engellemeyi istememelidirler. Bu nedenle onlar, soruları formüle ederken aşağıdaki faktörleri dikkate almalıdırlar :

DİL

Soru denetçi tarafından mesajı en az kültürlü muhataba başarı ile iletecek şekilde formüle edilmelidir, yeter ki soru aşırı basite indirgenmiş etiketini yemesin. Güzel bir soru aynı zamanda aşağıdaki özellikleri taşımalıdır. :

- * Belirli bir mesleğin özel dilinden (jargon) ve argodan uzak olmalıdır.
- * Çeşitli anlamlara gelecek kelimeleri kullanmaktan sakınmalıdır.
- * Özel bir kelime kullanıldığından hangi bağlamda kullanıldığını açıklamalıdır.
- * Çok, en çok, geniş gibi müphem/kapalı sözcükleri kullanmamalıdır.
- * Olabilir, olmalıdır, olabilecektir gibi birbiri ile anlamları karışabilen sözcükleri kullanmamalıdır.
- * Benzer seslere sahip sözcükleri kullanırken kastettiği mantığı açığa kavuşturmalıdır.

Bir soruyu birden çok kişiye sormaya niyet ettiğimizde, mantığını değiştirmeden aynı soruyu sormak önemlidir yoksa farklı kişilerden gelecek olan ve kastetmediğimiz nicelikteki cevaplar denetimin sonucunu bozabilir.

İLGİLİ/İLİŞKİLİ OLMA

Denetleneni denetçinin ihtiyaç duyduğu bilgileri vermede gönüllü olmaya motive etmek için en önemli şey duruma göre en ilgili soruyu sormaktır. Bu, şu sebepten dolayı çok önemlidir ki denetlenen bir örgütte her kişi her alan hakkında tüm bilgileri haiz değildir fakat genelde bu kişilerin çoğu kendilerini ilgilendiren işlemsel alanlarda daha çok bilgi sahibidirler. Benzer şekilde, alt kademe yöneticileri kendi sorumluluklarına ilişkin alanlarda detaylı bilgiye sahiptirler fakat, geleceğe toplu bakış için sadece dar bir görüşleri olabilir ve üst yöneticiler seviyesinde ise bunun tersi doğrudur ki bunlar her işlemsel alan hakkında fazla detaylı bilgi sahibi olmayabilirler fakat, geleceği görmeleri çok iyidir.

Aşağıdaki ipuçları ilgili soru sormada yardımcı olabilir :

- * Soru'nun onun seviyesine göre sorulduğundan emin olmak için muhatabın pozisyonunu dikkate alın.
- * Soruyu sadece bir kişinin sorumluluk alanı ile ilgilendirmek suretiyle sorun.
- * Soruyu devamlılık mantığı ve bilginin düz akışını sağlayacak sistematik bir tarzda sorun.
- * Sorularda tekrarlamadan sakınmak için önceki cevapları gözönünde bulundurun.
- * Bazı sorular ilgisiz gibi görünüyorsa, bu soruların soruluş mantığını açıklayın.

BİLGİ SEVİYESİ

Denetlenen'in uygun motive edilmesi için, denetlenen'in bilgi seviyesini gözönünde tutarak soru sormak çok önemlidir. Bu nedenle denetçi denetlenenin seviyesi hakkında yeterli malumata sahip olmalı ve uygun cevabı alabilmek için yine denetlenen'in sahip olabileceği bilgi miktarını bilmelidir. Denetlenen'in seviyesinin üstündeki sorular onu mahcup edeceği gibi seviyesinin altındaki sorular da ona hakaret gibi gelebilir. Denetlenen örgüt içerisindeki hiyerarşinin farklı seviyelerindeki yöneticilere soru sorarken aşağıdaki hususları gözönünde bulundurun.

- * İlgili kişinin öğrenim seviyesinin ve sorumluluk alanının bilincinde olmaya çalışın.
- * Soruları basit bir dille ya da bildik terminoloji içerisinde sorun.
- * Aşırı basite indirgemelere ya da gereksiz detaylara girmeyin.
- * Kısaltmaları kullanmaktan sakının.

KARMAŞIKLIK

Bilginin serbestçe ve doğru akışının en önemli araçlarından birisi şudur ki, sorunun basitliği ve ihtiyaç duyulan bilgiye olan isteğimizi izah etmedeki açıklıktır. Bu nedenle denetçi bilgi istemede direkt yaklaşım içerisinde

olmalı ve sorusunda herhangi bir karmaşıklıkta sakınmalıdır. Aşağıdaki faydalı ipuçları karmaşıklıkta sakınmaya yardımcı olabilir.

- * Kısa cümleler kullanınız.
- * Mesleki dilden sakınıp basit bir dil kullanın.
- * Sorunuzu uygun biçimde ifade edin ve sözcük zayıflığından kaçının.
- * Her seferinde tek bir konuyu ele alın, farklı konuları karıştırmayın.
- * Gerekliyorsa bağlamları verin.

ERİŞİM

Denetçi şunları da aklında tutmalıdır ki, belirli bir alana ait bilgileri her seviyedeki yöneticilere yayabilmek her zaman mümkün olmaz. Bazan, konunun hassas tabiatı (gizliliği) nedeniyle örgüt içerisindeki herhangi bir kişiye belirli özel alanlar hakkındaki bilgiler verilmeyebilir. Bu nedenle denetçi, kendine lazım olan bilgileri almanın mümkün olabileceği seviyeyi önceden kararlaştırmalıdır. Bazan yönetim, denetçi ile denetlenen arasında bir güven ortamı kurulmuş ise bu hassas bilgileri paylaşmada istekli olabilir.

Bu nedenle denetçiler, eğer bu hassas bilgilere ulaşmak istiyorlarsa aşağıdaki noktaları takip etmelidirler :

- * Bilgiyi alabileceğiniz seviyeyi belirleyin.
- * İlgili yönetim kademesi ile karşılıklı güven duygusunu oluşturun.
- * Yönetim denetçiye güvenir hale gelip te ihtiyaç duyulan bilgileri verme hususunda istekli hale gelinceye kadar hassas bilgileri içeren soruları sormayı erteleyin.
- * Soruları dikkatlice tasarlayın ve doğrudan ilgisi olan bilgileri talep edin.

SORULARIN SORULMASI

Denetçinin amacının bilgi almak olması nedeniyle, soru sormada aşağıda gösterilen ipuçlarını takip etmesi denetlenenin serbestçe konuşmasına ve bilgileri denetçi ile paylaşmasına yardımcı olacağı umulur ki bu, denetçinin denetiminde yardımcı olabilir fakat denetlenenin davranış ve tutumları yüzünden elde edilmesi de zordur.

- * Soruları fiilen sormadan önce planlayın.
- * Denetim zamanlamasına göre doğru tip soruyu sorun.
- * Soruyu amaçladığınız gibi sorun. Cevaba yönelik ipucu vermeyin.
- * Her seferinde tek bir soru sorun.
- * Aksi gerekmedikçe tarafsız sorular sormaya çalışın.
- * Denetlenen'in tüm sorularınıza cevap vereceğini varsaymayın.

- * Denetlenen konuşurken onun sözünü kesmeyin.
- * Soruları bilgi akışı içerisindeki sıraya göre sorun.
- * Her an denetimin kapsam alanını aklınızda tutun.
- * Sorularınızı ifade ederken basit bir dil kullanın.
- * Sadece ilgili olan soruyu, ilgili kişiye sorun.
- * Soruyu sorarken denetlenen'in bilgi seviyesini gözönünde bulundurun.
- * Karmaşık ve cevaplaması zor sorulardan uzak durun.
- * Soruyu sorun, cevap tahmininde bulunmayın.
- * Her zaman kibar ve nazik olun.

SONUÇ

Umulur ki, şayet denetçiler yukarıdaki rehberi takip ederlerse, ihtiyaç duydukları bilgilere ve amaçladıkları sonuca varmak için sırası geldiğinde analiz edilecek verilere, doğru-dürüst ve yansız denetim bulgularını geliştirmeye ve faydalı öneriler yapabilmeye ulaşmada yardımcı olacak iyi soruları geliştirmede başarılı olabilirler.

Not: Pakistan Sayıştayında Mali Denetim ve Performans Denetimi olmak üzere 2 kanat bulunmaktadır.