

# **Türk Kamu Yönetiminde İç Denetçilik Kurumunun Sorunları: Bakanlıkların Merkezî Teşkilatlarında Bir Alan Araştırması<sup>1</sup>**

## **Problems of the Internal Audit Institution in Turkish Public Administration: A Field Research in the Central Organizations of Ministries**

**İslam KÖSEOĞLU\***

### **ÖZET**

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren özel sektörde uygulama alanı bulan iç denetim 2007 yılında Türk kamu yönetiminde hayata geçirilmiştir. Bu tarihten itibaren hem teoride hem de pratikte önemli ilerlemeler kaydetmesine rağmen beklenen etkiyi de gösterebilmiş değildir. İç denetimden beklenen performansın alınmaması birçok nedene bağlanabilir. Bu çalışmanın temel amacı, Türk kamu yönetiminde iç denetçilerin sorunlarını tespit etmektir. Bu bağlamda bakanlıkların merkezî teşkilatlarında çalışan iç denetçiler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Çalışmada bakanlıkların merkezî teşkilatlarının seçilme nedeni iç denetim mekanizmalarının bütün bakanlık birimlerinde kurulmuş ve bu birimlerdeki iç denetçi sayısının diğer kamu idarelerindeki denetçi sayısından fazla olmasıdır. Belirtilen amaç doğrultusunda bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetim birimlerinde görev alan 72 iç denetçiye 19 ifadeden oluşan iç denetçilik sorunlarına yönelik anket formu uygulanmış olup elde edilen bulgular SPSS 23 programında yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda iç denetçilik ile ilgili çeşitli sorunlar tespit edilerek bir dizi öneri sunulmuştur.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Türk Kamu Yönetimi, İç Denetim, İç Denetçi, Alan Araştırması.*

---

### **ABSTRACT**

Internal auditing, which has been implemented in the private sector in Turkey since the 1980s, was implemented in the Turkish public administration in 2007. Although it has made significant progress both in theory and practice since that date, it has not been able to show the expected effect. Failure to obtain the expected performance from internal audit can be attributed to many reasons. The main purpose of this study is to identify the problems of internal auditors in Turkish public administration. In this context, internal auditors working in the central organizations of ministries were determined as the population of the research. The reason for choosing the central organizations of ministries in the study is that internal audit mechanisms have been established in all ministerial units and the number of internal auditors in these units is higher than the number of auditors in other public administrations. In line with the stated purpose, a survey form consisting of 19 statements regarding internal auditing problems was applied to 72 internal auditors working in internal audit units in the central organizations of ministries, and the findings were interpreted in the SPSS 23 program. As a result of the research, various problems related to internal auditing were identified and a series of suggestions were presented.

---

**Keywords:** *Turkish Public Administration, Internal Audit, Internal Auditor, Field Research.*

---

---

<sup>1</sup> Bu çalışma İslam KÖSEOĞLU’nun (2023), “Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetimin Bakanlık Teşkilatlarında Uygulamasına Yönelik Bir Alan Araştırması” isimli doktora tez çalışmasının bir bölümünden türetilmiştir.

\* Dr. Öğr. Gör., Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [islam.koseoglu@usak.edu.tr](mailto:islam.koseoglu@usak.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2557-4501

## GİRİŞ

İç denetim, kuruluşların faaliyetlerini, iş süreçlerini ve yönetim sistemlerini değerlendirme, kontrol etme ve geliştirme amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Günümüz iş dünyasında, iç denetim işlevi kuruluşların yönetiminde ve risk yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, iç denetimin bu önemli konuma gelmesi uzun bir gelişim sürecine dayanmaktadır.

İç denetimin gelişim süreci, antik çağlardan günümüze kadar uzanmaktadır. Antik çağlarda, ticaretin ve işletmelerin artmasıyla birlikte iç kontrol ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ancak, modern anlamda iç denetim kavramı, 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. İlk olarak, şirketlerin finansal raporlama süreçlerini denetlemek için iç denetçiler atanmıştır. Zamanla, iç denetimin rolü genişleyerek, risk yönetimi, uyumluluk ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi alanları kapsamıştır.

İç denetimin gelişim süreci, belirli ilkelerin ve standartların benimsenmesiyle de şekillenmiştir. Bağımsızlık, tarafsızlık, yetkinlik, objektiflik ve dürüstlük gibi ilkeler, iç denetimin temel taşları olarak kabul edilmiştir. Bu ilkeler, iç denetim süreçlerinin güvenilirliğini ve etkinliğini sağlamak için gereklidir.

Teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte, iç denetim süreçleri de önemli ölçüde değişmiştir. Otomasyon, yapay zekâ, veri analitiği gibi teknolojiler, iç denetim süreçlerini daha verimli hâle getirmekte ve riskleri daha etkin bir şekilde yönetmeyi sağlamaktadır. Ancak, bu teknolojik ilerlemelerin beraberinde getirdiği yeni zorluklar ve güvenlik riskleri de göz ardı edilmemelidir. Bu gelişmeler karşısında gelecekte, iç denetimin daha da önem kazanması ve gelişmesi beklenmektedir. Küresel ekonomik belirsizlikler, hızla değişen regülasyonlar ve teknolojik ilerlemeler kuruluşları iç denetim süreçlerini güçlendirmeye yönlendirecektir. Bu nedenle, iç denetim profesyonellerinin sürekli olarak kendilerini güncellemeleri ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir.

İç denetim olgusu Türkiye’de ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Söz konusu olgunun kamu yönetimi serüveni ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanun’unun (KMYKK) kabul edilmesi sonrasında 2007 yılında fiilen başlamıştır. Bu çalışmada kamu sektöründe on beş yılı aşkın süredir uygulama alanı bulan iç denetçilik müessesesinin mevcut sorunlarına odaklanılmıştır.

## 1. İÇ DENETİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ

İç denetimin kökeni, kesin bir başlangıç tarihine işaret etmese de, tarih boyunca sürekli evrim geçirmiş ve organizasyonların büyümesi ve karmaşıklaşmasıyla birlikte iç denetim artan bir gereklilik hâline gelmiştir (Selimoğlu ve Özbek, 2018: 78). Sanayi devriminin etkisiyle, özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren İngiltere’de başlayarak Kuzey Avrupa, Kuzey Amerika ve daha sonra dünya geneline yayılan bir süreçte, işletmelerin yapıları ve yönetimi önemli ölçüde değişmiştir. Bu dönemde, büyük şirketlerin kurulmasıyla birlikte uzmanlaşmış personel ihtiyacı arttı ve bilimsel yönetim metotları gereklilik hâline geldi (Hodges, 1997: 5). Bu bağlamda, iç denetim ve iç kontrol gibi uygulamaların temellerinin, modern iç denetimin olgunlaşmasına kaynaklık eden süreçlerle birlikte sanayi devrimi sonrasında atıldığı söylenebilir. Modern iç denetim faaliyetinin temelleri, 20. yüzyılın başlarında New York Menkul Kıymetler Borsası’nın kuruluşuyla bağlantılı olarak atıldı. 1929 Ekonomik Buhranı’nın ardından, ABD’de 1933’te Menkul

Kıymetler Yasası ve hemen ardından 1934'te Menkul Kıymetler Borsası Yasası çıkarılarak Birleşik Devletler Menkul Kıymetler Borsa Komisyonu (U.S. Securities and Exchange Commission- SEC) kuruldu (Moller, 2009: 18). Bu yasalar, şirketler üzerinde dış denetim baskısını artırarak önemli yenilikler getirdi. SEC'in şirketlere mali tablolarının bağımsız denetçiler tarafından onaylanması zorunluluğu getirmesi, şirketlerin iç denetim birimlerini kurmaları için zemin hazırladı (Şimşek, 2020: 19).

Modern iç denetim adına önemli bir adım, 1941'de Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün (The Institute of Internal Auditors -IIA) kurulmasıyla gerçekleşti. Bu tarihten itibaren iç denetim, uluslararası düzeyde kabul gördü ve özel sektör organizasyonlarında yaygınlaştı (Tufan ve Görün, 2013: 117). IIA'nın 1947'de yayınladığı "İç Denetçinin Sorumlulukları Beyanı" iç denetimin şirketlerdeki kontrollerin varlığını ve etkinliğini inceleyen ve değerlendiren bir faaliyet olduğunu vurguladı. Bu beyan, daha sonraki yıllarda yapılan güncellemelerle iç denetimin faaliyet alanını genişletmiştir (Çoşkun ve Köseoğlu, 2024: 90).

ABD'de 1974-1977 yılları arasında yaşanan siyasi ve sosyal çalkantılar, "Yolsuzluk ve Rüşveti Önleme Yasası"nın (*Anti-Corruption and Bribery Law*) çıkarılmasına yol açtı. Bu yasa da yer alan muhasebe ve iç kontrol sistemleriyle ilgili maddeler, iç ve dış denetçiler üzerinde etkili oldu. Özellikle, yasanın iç kontrol sisteminin sorumluluğunu yönetimlere devretmesi, önemli bir değişiklik olarak kabul edildi (Selimoğlu ve Özbek, 2018: 27).

İç denetim mesleğinin gelişiminde önemli bir dönüm noktası, 2000'li yıllarda Enron, WorldCom ve diğer şirketlerde meydana gelen muhasebe ve denetim skandallarıyla yaşandı. Bu skandallar, finansal tablolardaki hataların ve bağımsız denetçilerin gerçekten ne kadar bağımsız olduklarının sorgulanmasına yol açtı. Bu olayların ardından, ABD'de 2002 yılında Sarbanes Oxley yasası çıkarıldı. Çıkarılan yasa, kurum üst yönetiminin sorumluluklarını netleştirmeye ve bağımsız denetçilerin veremeyecekleri danışmanlık hizmetlerine odaklanmaya yönelikti. Yasa bağımsız denetçilerin sunabileceği danışmanlık hizmetlerine sınırlamalar getirerek Halka Açık Şirketlerde Muhasebe Gözetim Kurulu'nun (*Public Company Accounting Oversight Board - PCAOB*) kurulmasını ve denetim standartlarının bu kurul tarafından belirlenmesini sağladı. Ayrıca denetim firmalarının PCAOB tarafından denetlenmesi gibi bir dizi düzenlemeyi içeriyordu (Sarbanes Oxley Yasası, 2002). Bu yasa, finansal raporlama ve denetim uygulamalarında önemli değişikliklere öncülük ederek iç denetim mesleğinin standartlarını ve güvenilirliğini artırdı.

İç denetim mesleğinin gelişimi çerçevesinde, çeşitli kurumlar ve birlikler tarafından yapılan tanımlamaların evrimini incelediğimizde, bu tanımların zamanla nasıl değiştiğini ve iç denetimin kapsamının nasıl genişlediği görülmektedir.

IIA'nın ilk tanımı, 1947'de iç denetimi muhasebe, finans ve işletme faaliyetlerinde yürütülen bağımsız değerlendirme uygulamaları olarak tanımladı (IIA, 2017). Ancak, 1978'deki ikinci tanımında, iç denetimin organizasyonun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek için kurulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olarak tanımlandığı görüldü. Son olarak, IIA'nın 1999'daki güncel tanımında, iç denetimin bir kurumun faaliyetlerini geliştirmeyi ve onlara değer katmayı amaçlayan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olduğu belirtildi. Bu tanımlamalardan hareketle, iç denetimin zaman içinde muhasebe odaklı bir yaklaşımdan, daha geniş

bir yönetim odaklı perspektife doğru nasıl evrildiğini göstermektedir (Coşkun ve Köseoğlu, 2024: 87-88).

Avrupa Birliği'nin (AB) iç denetim tanımı ise, iç denetimin, yöneticilerin idari yapı içindeki unsurlardan güvence alması için iç kontrol amaçlarını yeterli düzeyde sağlayıp sağlamadığını belirtir. Bu tanımlama, iç denetimin idari yapıdaki işleyişi denetleyerek güvence sağladığını vurgular (Yeşilyurt, 2014: 15).

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA)'nın tanımı ise iç denetimin bir kurumun tüm faaliyetlerini kapsadığını ve risk değerlendirmesine dayandığını belirtir. İç denetimin, kurumun karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve bu risklerle mücadele konularında etkinlik ve amaca uygunluğunun sağlanması üzerine odaklandığı ifade edilir (Bilge ve Kiracı, 2010: 7).

Yukarıda ifade edilen tanımlar, IIA'nın tanımı etrafında şekillenmiştir. Örneğin, Türkiye'de kamu yönetimi için yayımlanan 5018 sayılı Kanun'daki iç denetim tanımı, iç denetimin kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve yönetim süreçlerini geliştirmek amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olduğunu belirtir. Aynı şekilde, iç denetimin kamu idaresinin yönetim ve kontrol yapılarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla yapıldığı ifade edilir.

## 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETİM PRATİĞİ

Küreselleşmenin etkisiyle 1990'lı yıllarda özel sektörün kamu yönetimindeki değişimlere olan etkisi artmıştır. Özel sektörde başarılı bulunan modeller, kamu sektöründe de denenmeye başlanmıştır. Özellikle Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD), kamu yönetiminde yapısal ayarlamaların ekonomik performans için önemli olduğunu vurgulamıştır. İşaret edilen değişim öncelikle gelişmiş ülkelerde başlamıştır (Sterck ve Bouckaert, 2006: 49). Yeni Zelanda, İsveç, ABD gibi ülkeler, kamu mali yönetim ve bütçeleme sistemlerinde yapısal değişikliklere gitmişlerdir. Bu reformlar arasında performans esaslı yönetim anlayışına geçiş, tahakkuk esaslı muhasebe ve hesap verebilirlik gibi yeni sistemlerin yanı sıra farklı bir denetim anlayışının geliştirilmesi de bulunmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler de bu değişimden etkilenmiştir. AB üyesi gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye batıyla iş birliğini artırarak kamu yönetiminde reformlar yapmışlardır. Türkiye örneğinde, 2002'deki hükümet değişikliğiyle birlikte kamu yönetimine yönelik reformlar hız kazanmıştır (Arslantaş, 2018: 267-268). Bu süreçte Türk kamu yönetimi, AB, OECD ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşların talepleri doğrultusunda şekillenmiştir. Bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK), Sermaye Piyasası Kanunu (SPK), Bankacılık Kanunu (BK) ve Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) reform niteliğindeki çalışmalar arasındadır (Gözel, 2003:198-199). 5018 sayılı Kanun gibi reform niteliğindeki çalışmalar, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesini öngörmektedir (Sabuncu, 2018: 784).

24 Aralık 2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı Kanun Türk kamu mali yönetimi ve kontrol sistemine önemli bir dönüşüm getirmiştir. Bu kanun, 1 Ocak 2006 tarihinde yürürlüğe girerek

Türkiye'deki kamu yönetiminin yapılanmasında önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle iç denetim konusunda Türk kamu yönetiminde önemli bir dönemeç olmuştur (Köseoğlu, 2023: 106).

5018 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesiyle birlikte, Türkiye'deki kamu yönetimi sahnesinde iç denetim birimlerinin kurulması süreci başlamıştır. Bu kanunun ardından Türk kamu yönetiminde iç denetim, kurumların faaliyetlerini etkin bir şekilde izlemek, iç kontrol mekanizmalarını güçlendirmek ve riskleri yönetmek gibi önemli bir rol üstlenmiştir (KMYKK, 63.md.). Günümüze kadar iç denetim birimlerinin kurulması ve geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış ve Türkiye'nin kamu mali yönetiminde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2021: 129).

5018 sayılı kanun kamu yönetiminde iç denetimi İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK), kurumlardaki İç Denetim Birimi (İDB) ve üst yöneticiler üzerinden yürütür. İDDK 5018 sayılı Kanun'un 67. maddesine göre Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı ve 7 üyeden oluşan bir kuruldur. Kurul üyelerinin atanması, cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle üst düzey kamu yöneticilerinin atanması hükümlerine göre düzenlenmiştir.<sup>2</sup> Kurulun çalışma, usul ve esaslarıyla ilgili hususlar bağlı bulunduğu Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikte düzenlenmiştir. Kurulun görevleri 5018 sayılı Kanun'un 67. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir:

- ✓“İç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, denetim rehberlerini hazırlamak ve geliştirmek.
- ✓Uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek.
- ✓Kamu idarelerinin denetim birimleri ile işbirliğini sağlamak.
- ✓Yolsuzluk veya usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması konusunda önerilerde bulunmak.
- ✓Risk içeren alanlarda iç denetçilere program dışı özel denetim yaptırılması için kamu idarelerine önerilerde bulunmak.
- ✓İç denetçilerin eğitim programlarını düzenlemek.
- ✓İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı bulunması hâlinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak.
- ✓İdarelerin iç denetim raporlarını değerlendirerek sonuçlarını konsolide etmek suretiyle yıllık rapor hâlinde Hazine ve Maliye Bakanına sunmak ve kamuoyuna açıklamak.
- ✓İç denetçilerin atanmasına ilişkin diğer usulleri belirlemek.
- ✓İç denetçilerin uyacakları etik kuralları belirlemek.”

<sup>2</sup> Bknz. Resmî Gazete Tarihi: 10.07.2018 Resmî Gazete Sayısı: 30474/ 3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi).

İDKK'nın çalışma yapısı ve çalışma usul ve esasları Hazine ve Maliye Bakanlığının 5018 sayılı Kanun'a dayanarak düzenlemiş olduğu yönetmelikle yerine getirilir. Bu yönetmelikte İDKK'nın misyonu daha geniş bir bakış açısına kavuşmuştur. Kurulun yetkileri, kurulun toplanması, karar nisabı ve gündemi bu yönetmelikte düzenlenerek aşağıdaki şekilde hüküm altına alınmıştır.

İDKK'nın yetkileri(İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (İDKKÇUEHY), *Resmî Gazete*: 08.10.2005/25960, md./7):

- ✓ “Görev alanı ile ilgili konularda tebliğ, rehber ve kararlar yayımlamak,
- ✓ Kurula yapılan başvuruları değerlendirmek ve sonuçlarını izlemek,
- ✓ Gerekğinde çalışma ve ihtisas grupları oluşturulmasını kararlaştırmak,
- ✓ Oy hakkı olmaksızın teknik yardım almak ve danışmak amacıyla uzman kişileri toplantılara davet etmek,
- ✓ İç denetimle ilgili etüt, inceleme, araştırma ve diğer çalışmalar ile istatistikî verileri değerlendirerek, gerekli görülenleri yayımlamak,
- ✓ İç denetim birimleri ve iç denetçiler tarafından saklanacak bilgi ve belgeleri belirlemek,
- ✓ Görevinin gerektirdiği tüm bilgi ve belgeleri kamu idarelerinden istemek yetkilerini haizdir”.

İDKK'nın toplanması, karar nisabı ve gündemi şu şekilde işlemektedir (İDKKÇUEHY, md./12); Kurulun toplanma tarihini başkan belirler. Ayrıca Başkan, en az iki üyenin talebiyle yedi gün içinde ve bu iki üyenin belirlemiş olduğu gündemle toplantıya çağrılır. Kurul en az dört kişiyle başkan veya başkan vekilinin başkanlığında toplanır. Toplantılarda çekimsiz oy kullanılmaz. Toplantıların yeri, başlama saati ve gündemi başkan tarafından belirlenir. Toplantıya dair hususlara ilişkin değişiklikler, gündemle ilgili belgeler toplantıdan en az iki gün önce üyelere gönderilir. Toplantı sırasında toplantıya katılan üyelerin talebiyle toplantı gündemi kurul kararıyla değiştirilebilir. Kurulun oy birliğine dayanan kararlarında bu kararın alınmasına yönelik teknolojik imkânlarla uzaktan katılım sağlanabilir.

İDKK'nın mevcut durumu çeşitli yönlerden eleştiri almıştır. İDDK'nın mevcut yapısını koruması durumunda iç denetimin yaygınlığını ve gelişimini engelleyeceği, eleştirilerden ilkinin oluşturmaktadır. İç denetimin kurumların işlevlerine göre gelişme göstermesi gerektiği ve İDKK'nın belirlemiş olduğu sınırlar içinde kalmasının bunu engellediği yönünde yorumlar yapılmaktadır (Bilge ve Daşkaya, 2015: 110-111). İDKK'ya yönelik ikinci eleştiri ise idari yapı ve kurumsal yetkinliğin iç denetimin gelişimi açısından yetersiz kaldığı yönündedir (Uzun ve Usta, 2021: 37).

Türk kamu yönetiminde iç denetim pratiğinde İDB'ler önemli bir yer teşkil eder. Kamu kurumlarında üç ve üzeri iç denetçi çalışıyor ise İDB kurulur. Kurulan İDB başkan, başkan

yardımcısı ve iç denetçilerden oluşur. İDB'ler doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. İDB'ler 5018 sayılı Kanun başta olmak üzere ikincil ve üçüncül düzey<sup>3</sup> mevzuata göre çalışır.

Türk kamu yönetiminde iç denetim pratiğinin önemli bir ayağı da üst yöneticilerdir. Üst yöneticiler iç denetçileri doğrudan atar. İç denetimin yürütülmesinde kilit görev görürler. İç denetçiler üst yöneticiden doğrudan talimat alarak iç denetim planlamasını yapar ve yürütür. Üst yöneticinin iç denetime karşı tutumu iç denetimin bağımsız, tarafsız, objektif ve nesnel güvence faaliyeti çerçevesinde yapılmasına katkı sağlar.

Türk kamu yönetiminde iç denetim 2007 yılında fiilen başlamasından itibaren günümüze kadar önemli ilerleme kaydetmiştir. Bu gelişmeyi kuruluş(örgütlenme), uluslararası standartlara uyum ve dijitalleşmeye geçiş dönemi olarak üç farklı döneme ayırmak mümkündür (Coşkun ve Köseoğlu, 2024: 145). Kuruluş dönemi iç denetimin örgütsel şeklinin oluşturulduğu dönemdir. Bu dönemde iç denetim mevzuatının önemli bir kısmı oluşturulmuştur. İkinci olarak ise uluslararası standartlara uyum dönemi ise IIA tarafından geliştirilen standartlara göre Kamu İç Denetim Standartları (KİDS) oluşturulmuştur. Yine bu dönemde uygulama rehberleri ve Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları ve İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı gibi çalışmalar yapılmıştır. Kamu yönetiminde iç denetimin son aşaması ise 2014 yılında kamu idarelerinde İç Denetim Yazılımı'nın (İÇDEN) kullanılmasıyla başlayan dijitalleşmeye geçiş sürecidir. Bu süreçte özellikle bilgi teknoloji denetiminin önemi artmış ve denetim evreninin belirlenmesi ve risk yönetim süreçlerinde bilgi teknolojilerinden ve devamında gelişen yapay zekâ teknolojilerinden yararlanma yoluna gidilmiştir (Kükreer ve Kavak, 2020: 93; Coşkun, 2022: 15-16).

Türk kamu yönetiminde iç denetim, dış denetimin (Sayıştay) gölgesinde kalmış bir denetim türü olarak varlığını devam ettirmektedir. Kurumlarda iç denetçi atanma zorunluluğunun bulunmaması, iç denetçilerin müdahaleci tutumu ve dış denetim kadar iç denetime önem vermemeleri yapılan akademik çalışmalarda ortaya konulmuştur. Mevzuatta belirtilen şekilde iç denetim faaliyetinin yürütülmesi durumunda dış denetimin bir hazırlığı olarak yönetime büyük fayda sağlar. Bu bağlamda dış denetim ve iç denetim standartları benzerlik göstermektedir.

### **3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İÇ DENETÇİLİK KURUMUNUN SORUNLARINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

Araştırmanın bu bölümünde anket formu yardımıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerden katılımcıların kişisel ve mesleki bilgilerine ve iç denetçilik sorunlarına yönelik analizler yapılarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İç denetim, Türk kamu yönetimi içerisinde nispeten yeni bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, iç denetimle ilgili yapılan çalışmaların genellikle özel sektör odaklı olduğu, kamu yönetimi alanında ise bu çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, kamu yönetimi alanında iç denetimin nasıl uygulandığı ve ilgili tarafların tutumları konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar, kamu yönetiminde iç denetçilik kurumuna yönelik sorunların belirlenmesinde

<sup>3</sup> Bknz.: <https://www.hmb.gov.tr/idkk-mevzuat>

bilimsel bilgiye ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında bakanlık teşkilatları gibi en kapsamlı merkezî idare yapılarındaki iç denetim uygulamalarının incelenmesi, Türk kamu yönetiminde iç denetçiliğin sorunları hakkında bilimsel bilginin artmasına katkı sağlayacaktır.

### 3.2. Araştırmanın Anakütlesi (Evreni) ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini, bakanlıkların merkezî teşkilatlarında görev yapan iç denetim birimi başkanlıklarında çalışan toplam 226 kişi oluşturmuştur. Bu 226 kişinin iç denetim mesleği içindeki dağılımı ise “iç denetim birimi başkanı”, “iç denetim birimi başkan yardımcısı” ve “iç denetçi” pozisyonları şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sürecinde, evrenin tamamına erişim izni verilmemesi gibi bazı zorluklarla karşılaşıldığından, örnekleme başvurulmuştur. Bilimsel çalışmalarda örneklem büyüklüğünü hesaplamak için çeşitli formüller geliştirilmiştir. En yaygın kullanılan örneklem formüllerinden biri, Naing ve diğerlerinin (2006: 9-14) çalışmasında sunulan formüldür.

$$= \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

Yukarıdaki formül, araştırma evreninin sayısal olarak bilindiği durumlarda örneklem büyüklüğünün hesaplanması için geliştirilmiştir. Bu formülde, N “evrendeki eleman sayısını”, t “belirli serbestlik derecesinde” ve saptanan hata payında t tablosundan bulunan kritik değeri, p “incelenecek olayın gerçekleşme olasılığını”, q “incelenecek olayın gerçekleşmeme olasılığını” ve d ise “olayın gerçekleşme olasılığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapmayı” ifade eder.

Araştırmada, N değeri bakanlıkların merkezî teşkilatlarında çalışan iç denetim birimi başkanı, iç denetim birimi başkan yardımcısı ve iç denetçi sayısı olan 226 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada  $\alpha$  değeri 0,10 yanılma düzeyinde N-1 serbestlik derecesi ile t kritik değeri 1,65 olarak belirlenmiştir. Çalışmada olayın gerçekleşme ve gerçekleşmeme olasılıkları 0,50 ve gerçekleşme olasılığına göre hata payı 0,10 olarak belirlenmiştir. Tüm değerler formülde yerine konduğunda;

$$n = \frac{226 \cdot (1,65)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,1)^2 \cdot (226-1) + (1,65)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = (\text{yaklaşık } 53 \text{ kişi})$$

Araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak zor olduğundan, %90 güven düzeyiyle araştırmanın örnekleminin en az 53 katılımcıyla gerçekleştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Ancak, araştırma kapsamında izin alınabilen bakanlıklarda dağıtılan anket formlarından 75’i geri dönmüş ve bunlardan 72’si değerlendirmeye alınmıştır. Bu durum, istatistiksel olarak örneklemin belirlenen minimum gereksinimi karşıladığını göstermektedir.

### 3.3. Araştırmanın Soruları

Araştırma amacı ve önemine yönelik çeşitli sorular ortaya konmuş ve elde edilen bulguların yorumlanmasıyla bu sorulara cevaplar aranmıştır. Bu kapsamda cevap aranan sorular aşağıda sıralanmaktadır:

- ✓ Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetçi kadro açığına bağlı sorun var mıdır?
- ✓ Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında çalışan iç denetçilerin mesleki gelişimlerinde sorunlar var mıdır?



- ✓ Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetim mevzuatının uygulanmasına yönelik sorunlar var mıdır?
- ✓ Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetim faaliyetinin etkinliği hususunda üst yöneticiye bağlı sorunlar var mıdır?
- ✓ Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında çalışan iç denetçilerin özlük haklarının iyileştirilmesi gerekli midir?

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında, iç denetim denetçilik sorunlarını tespit etmek için 19 ifadeden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, bakanlıkların merkezî teşkilatlarında çalışan 25 iç denetçi üzerinde bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonuçlarına göre, ölçeğin güvenilirliği yüksek derecede olduğu belirlenmiştir ( $\alpha=0,94$ ). Pilot uygulama sonrasında, anket verilerinin toplanması için katılımcılara Google Form üzerinden anket linki, e-posta ve WhatsApp aracılığıyla ulaşılmış, ayrıca bazı katılımcılara doğrudan anket formu dağıtılmıştır. Anket ifadelerine verilen yanıtlar, 5'li Likert tipi ölçeğe göre değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için SPSS 23 programı kullanılarak Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi yapılmıştır (Karagöz, 2017: 104). Araştırmaya katılan katılımcı sayısının 29'dan fazla olması nedeniyle K-S testi tercih edilmiştir. İç denetim algısına yönelik ifadelerin K-S testi sonuçlarına göre, ortalaması 0,102 ve Sig. değeri 0,200 olarak bulunmuştur, bu da iç denetim algısı ölçeğinin normal dağılım gösterdiğini göstermektedir. Araştırma ölçekleri normal dağılım gösterdiğinden verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır (Akbulut, 2010: 107).

### 3.5. Demografik Verilerin Analizi

Araştırmaya, bakanlıkların merkez teşkilatlarında çalışan 72 iç denetçi katılmıştır. Katılımcıların %20,8'i (15 kişi) kadın, %79,9'u (57 kişi) ise erkektir. Kamu kurumlarında çalışan iç denetçilerin cinsiyete göre dağılımları, İDKK'nın 2022 Faaliyet Raporu'na göre %20'si kadın, %80'i erkektir. Dolayısıyla, erkek katılımcıların örneklemedeki yoğunluğu, cinsiyet açısından ana kütleyi temsil ettiğini göstermektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %41,7'si (30 kişi) 35-45 yaş aralığında, %37,5'i (27 kişi) 45-54 yaş aralığındadır. %20,8'i (15 kişi) ise 55 ve üzeri yaş aralığındadır. Ancak, 26-34 yaş aralığında katılımcı bulunmamaktadır. Bu bulgu, benzer araştırmalarda da görüldüğü gibi iç denetçilerin bu yaş aralığında temsil edilmediğini göstermektedir. İç denetçilik mesleğine atanma şartlarının zorluğu ve mesleki deneyim gereklilikleri, iç denetçilerin genellikle daha ileri yaşlarda bu mesleği tercih ettiğini göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %45,8'i (33 kişi) lisans mezunu, %44,4'ü (32 kişi) yüksek lisans mezunu ve %9,7'si (7 kişi) doktora eğitimini tamamlamıştır. İç denetçi olabilmek için lisans mezunu olmak gerekmektedir, ancak katılımcıların %55'i lisansüstü eğitim almıştır. Bu durum, iç denetçilerin niteliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir ve kamu iç denetçi sertifikasyon derecelerinin artışında eğitim seviyesinin etkisinin olduğunu düşündürmektedir.

Katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, %12,5'i (9 kişi) 5 yıl ve altında, %55,6'sı (31 kişi) 6-10 yıl arasında, %29,2'si (21 kişi) 11-14 yıl arasında ve %15,3'ü (11 kişi) ise 15 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahiptir. İç denetçilik mesleğinin Türk kamu yönetiminde nispeten yeni bir uygulama olduğu ve iç denetim faaliyetlerinin 2007 yılında başladığı göz önüne alındığında, iç denetçilerin hizmet sürelerinin 6-14 yıl arasında olması beklenen bir durumdur. Bu durum, iç denetçilik mesleğinin kamu kurumlarındaki gelişiminin 2010 yılından itibaren hız kazandığını da yansıtmaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetçilik sorunlarını tespit etmek amacıyla anket formunda yer alan 19 ayrı ifadeden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcıların “Kurumumdaki iç denetim biriminde bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmıştır” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	Kurumumdaki iç denetim biriminde bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmıştır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	19	26,4	40	55,6	7	9,7	6	8,3	0	0,0	72	100

Tablo 1'deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %81'i “Kurumumdaki iç denetim biriminde bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmıştır” ifadesine “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetim birimlerinde tüm kadroların doldurulmadığına dair yaygın bir algı olduğunu göstermektedir. Ayrıca %9,7'lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %8,3'lük “Katılıyorum” yanıtı ise, bazı katılımcıların iç denetim biriminde tüm kadroların doldurulduğunu düşündüğünü göstermektedir. Bu bulgular, iç denetim birimlerinde personel eksikliğinin önemli bir sorun olarak algılandığını ve bu durumun iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların “Kurumumdaki iç denetçi kadroları iç denetim faaliyetlerini tam olarak yürütmek için yeterlidir” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	Kurumumdaki iç denetçi kadroları iç denetim faaliyetlerini tam olarak yürütmek için yeterlidir.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	7	9,7	19	26,4	14	19,4	28	38,9	4	5,6	72	100

Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %44,5’i “Kurumumdaki iç denetçi kadroları iç denetim faaliyetlerini tam olarak yürütmek için yeterlidir” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçi kadrolarının yeterli olduğu görüşünün belirli bir kesim tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Ancak, %19,4’lük kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını işaret etmektedir. Diğer yandan, %26,4’lük “Katılmıyorum” ve %9,7’lik “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtları ise, iç denetçi kadrolarının yetersiz olduğunu düşünen kayda değer bir grubun varlığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.** Katılımcıların “Kurumumdaki bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmaması iş yükümü artırmaktadır” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	Kurumumdaki bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmaması iş yükümü artırmaktadır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	19	26,4	5	6,9	15	20,8	3	4,2	30	41,7	72	100

Tablo 3’teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %45,9’u “Kurumumdaki bütün iç denetçi kadrolarına atama yapılmaması iş yükümü artırmaktadır” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçi kadrolarının doldurulmamasının iş yükünü artırdığına dair yaygın bir algı olduğunu göstermektedir. Ayrıca %20,8’lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya durumu tam olarak

değerlendiremediğini işaret etmektedir. Diğer yandan, %6,9'luk “Katılmıyorum” ve %26,4'lük “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtları ise, iç denetçi kadrolarının doldurulmamasının iş yükünü artırmadığını düşünen önemli bir grubun varlığını göstermektedir. Bu bulgular, iç denetçi kadrolarının eksikliğinin iş yükünü artırdığına dair genel bir kabul olduğunu, ancak bazı katılımcıların bu konuda farklı görüşlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların “İç denetim birimindeki deneyimli denetçilerin başka görevlere atanması, iç denetim faaliyetinin etkinliği azaltmaktadır” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcı	İç denetim birimindeki deneyimli denetçilerin başka görevlere atanması, iç denetim faaliyetinin etkinliği azaltmaktadır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Katılımcı	14	19,4	6	8,3	14	19,4	6	8,3	32	44,4	72	100

Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %52,7'si “İç denetim birimindeki deneyimli denetçilerin başka görevlere atanması, iç denetim faaliyetinin etkinliğini azaltmaktadır” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, deneyimli denetçilerin başka görevlere atanmasının iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini olumsuz etkilediği görüşünün yaygın olduğunu göstermektedir. Ayrıca %19,4'lük kararsızlık oranı, bazı katılımcıların daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. Diğer yandan, %19,4'lük “Kesinlikle Katılmıyorum” ve %8,3'lük “Katılmıyorum” yanıtları ise, deneyimli denetçilerin başka görevlere atanmasının iç denetim faaliyetlerini etkilemediğini düşünen bir azınlığın varlığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 5.** Katılımcıların “İç denetçilere verilen eğitim iç denetim faaliyetlerine katkı sağlayıcı niteliktedir” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcı	İç denetçilere verilen eğitim iç denetim faaliyetlerine katkı sağlayıcı niteliktedir.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Katılımcı	2	2,8	6	8,3	12	16,7	39	54,2	13	18,1	72	100

Tablo 5'teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %72,3'ü "İç denetçilere verilen eğitim iç denetim faaliyetlerine katkı sağlayıcı niteliktedir" ifadesine "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilere verilen eğitimin iç denetim faaliyetlerine önemli ölçüde katkı sağladığına dair yaygın bir görüş olduğunu göstermektedir. Ayrıca %16,7'lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %8,3'lük "Katılmıyorum" ve %2,8'lik "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtları ise, verilen eğitimin iç denetim faaliyetlerine katkı sağlamadığını düşünen küçük bir azınlığın varlığını işaret etmektedir. Bu bulgular, iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için iç denetçilere yönelik eğitim programlarının önemli olduğunu, ancak bazı az sayıdaki katılımcının bu eğitimin etkisi konusunda zıt düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların "Mesleğimle ilgili üyesi olduğum kuruluşlar sürekli gelişim içinde olmamıza katkı sağlamaktadır" İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Mesleğimle ilgili üyesi olduğum kuruluşlar sürekli gelişim içinde olmamıza katkı sağlamaktadır.											Toplam	
Katılımcı	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Katılımcı	1	1,4	16	22,2	18	25,0	27	37,5	10	13,9	72	100

Tablo 6'da yer alan bulgular incelendiğinde, bakanlıkların merkezi teşkilatlarında çalışan iç denetçilerin %51,4'ü "Mesleğimle ilgili üyesi olduğum kuruluşlar sürekli gelişim içinde olmamıza katkı sağlamaktadır" ifadesine "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtlarını vermiştir. Bu, meslekle ilgili kuruluşların sürekli gelişim konusunda önemli bir katkı sağladığına dair yaygın bir inanç olduğunu göstermektedir. Ayrıca %25'lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %22,2'lik "Katılmıyorum" ve %1,4'lük "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtları ise, mesleki kuruluşların sürekli gelişime katkısını sorgulayan veya reddeden bir kesimi yansıtmaktadır. Tablo 6'daki bulgular, mesleki kuruluşların üyelerine sağladığı katkının değerini vurgularken, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya değerlendirmede tereddüt ettiklerini göstermektedir.

**Tablo 7.** Katılımcıların "Kurumumuz iç denetim birimi, mevzuatın öngördüğü şekilde iç denetim faaliyetini yürütmektedir" İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumumuz iç denetim birimi, mevzuatın öngördüğü şekilde iç denetim faaliyetini yürütmektedir.		Toplam
--	--	--------

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	2	2,8	6	8,3	5	6,9	45	62,5	14	19,4	72	100

Tablo 7’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %81,9’u “Kurumumuz iç denetim birimi, mevzuatın öngördüğü şekilde iç denetim faaliyetini yürütmektedir” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu bulguya göre bakanlıkların merkezi teşkilatlarındaki iç denetim birimlerinin mevzuata uygun olarak iç denetim faaliyetlerini yürüttüğüne olan güvenin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca %6,9’luk kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını işaret etmektedir. %8,3’lük “Katılmıyorum” ve %2,8’lik “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, kurumlarının iç denetim faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunu sorgulayan veya reddeden bir azınlığı yansıtmaktadır. Bu bulgular, iç denetim birimlerinin mevzuata uygun faaliyet göstermesinin önemini vurgularken, az sayıda katılımcının hâlâ bu uygunluğun tam olarak sağlanmadığı fikrindedir.

**Tablo 8.** Katılımcıların “Kurumumda üst yönetici iç denetçilerin sorunlarını dinler ve çözüm önerileri geliştirir” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	Kurumumda üst yönetici iç denetçilerin sorunlarını dinler ve çözüm önerileri geliştirir.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>Katılımcı</b>	9	12,5	18	25,0	19	26,4	23	31,9	3	4,2	72	100

Tablo 8’deki bulgular analiz edildiğinde, katılımcıların %37,5’i “Kurumumda üst yönetici iç denetçilerin sorunlarını dinler ve çözüm önerileri geliştirir.” ifadesine “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, üst yönetimin iç denetçilerin sorunlarını dinleme ve çözüm geliştirme konusundaki performansına dair önemli bir memnuniyetsizlik olduğunu göstermektedir. Ayrıca %26,4’lük kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %31,9’u “Katılıyorum” ve %4,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” diyenler ise, üst yönetimin iç denetçilerin sorunlarına ilgi gösterdiğine inanan katılımcıları yansıtmaktadır. Bu bulgular, üst yönetimin iç

denetçilerin sorunlarını dinleme ve çözüm üretme konusundaki rolünün iyileştirilmesi gerektiğini ortaya çıkarırken, bazı katılımcılarda ise üst yönetimin sorun dinleme algısı ise tamamen negatif olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Katılımcıların “Kurumumda üst yönetici iç denetim raporlarına dış denetim raporlarına verdiği önemi vermez” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumdaki unvan	Kurumumda üst yönetici iç denetim raporlarına dış denetim raporlarına verdiği önemi vermez.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Toplam</b>	9	12,5	19	26,4	22	30,6	20	27,8	2	2,8	72	100

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde, katılımcıların %31,9’u ve %30,6’sı “Kurumumda üst yönetici iç denetim raporlarına dış denetim raporlarına verdiği önemi vermez” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, üst yöneticilerin iç denetim raporlarına dış denetim raporlarına verdikleri önem kadar önem vermediğine dair yaygın bir görüş olduğunu göstermektedir. Ayrıca %30,6’lık kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %38,9’luk “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtları ise, üst yöneticilerin iç denetim raporlarına yeterli önemi verdiğini düşünen önemli bir kesimi yansıtmaktadır. Tablo 9’daki bulgular, üst yönetimin iç denetim raporlarına verdiği önemin dış denetim raporlarına kıyasla daha az olduğunu belirten görüşlerin yaygın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10.** Katılımcıların “Kurumumda iç denetim birimi talimatları sadece üst yöneticiden alır” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumdaki unvan	Kurumumda iç denetim birimi talimatları sadece üst yöneticiden alır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	2	2,8	3	4,2	7	9,7	40	55,6	20	27,8	72	100

Tablo 10'daki bulgular incelendiğinde, bakanlıkların merkezi teşkilatlarında çalışan iç denetçilerin %83,4'ü “Kurumumda iç denetim birimi talimatları sadece üst yöneticiden alır” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetim birimlerinin büyük ölçüde üst yöneticilerden gelen talimatlara bağlı olarak çalıştığını göstermektedir. Ayrıca %9,7'lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %4,2'lik “Katılmıyorum” ve %2,8'lik “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, iç denetim birimlerinin sadece üst yöneticiden talimat almasına katılmayan azınlık bir grubun varlığını göstermektedir. Bu bulgular, üst yönetim ile iç denetim birimleri arasındaki hiyerarşik ilişkinin güçlü olduğunu, ancak bazı katılımcıların bu yapıdan emin olmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 11.** Katılımcıların “Kurumumda üst yönetici iç denetçiler tarafından oluşturulan raporlara müdahâle eder” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumumda üst yönetici iç denetçiler tarafından oluşturulan raporlara müdahâle eder. Toplam												
Katılımcı	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Katılımcı	2	2,8	8	11,1	11	15,3	42	58,3	9	12,5	72	100

Tablo 11'deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %70,8'i “Kurumumda üst yönetici iç denetçiler tarafından oluşturulan raporlara müdahâle eder” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, üst yönetimin iç denetçilerin raporlarına müdahâle etme eğiliminin oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Ayrıca %15,3'lük kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. %11,1'lik “Katılmıyorum” ve %2,8'lik “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, raporlara müdahâle edilmediğini belirten azınlık bir grubun varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, üst yönetimin iç denetim raporlarına müdahâlesinin yaygın bir algı oluşturduğunu, ancak bazı katılımcıların bu katılmadığını göstermektedir.

**Tablo 12.** Katılımcıların “Kurumumda iç denetçilik birimi ve misyonu diğer birimler tarafından yeterince bilinmektedir” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumumda iç denetçilik birimi ve misyonu diğer birimler tarafından yeterince bilinmektedir. Toplam											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Toplam</b>	4	5,6	23	31,9	16	22,2	26	36,1	3	4,2	72	100

Tablo 12’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %40,3’ü “Kurumumda iç denetçilik birimi ve misyonu diğer birimler tarafından yeterince bilinmektedir” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, kurumlarda iç denetim biriminin ve misyonunun yeterince bilindiğini düşünenlerin oranının nispeten düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca %22,2’lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını işaret etmektedir. %31,9’luk “Katılmıyorum” ve %5,6’lık “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, iç denetim biriminin ve misyonunun diğer birimler tarafından yeterince bilinmediğini düşünen önemli bir kesimin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iç denetim biriminin ve misyonunun kurum içindeki bilinirliğinin artırılması gerektiğini vurgularken, bazı katılımcıların bu konuda istekli olmadığı görülmektedir.

**Tablo 13.** Katılımcıların “Kurumumda iç denetim faaliyetlerini engelleyecek kurum kültürü mevcuttur” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Kurumdaki unvan	Kurumumda iç denetim faaliyetlerini engelleyecek kurum kültürü mevcuttur.												Toplam
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			Sayı
<b>Katılımcı</b>	1	1,4	8	11,1	27	37,5	34	47,2	2	2,8	72	100	

Tablo 13’teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %50’si “Kurumumda iç denetim faaliyetlerini engelleyecek kurum kültürü mevcuttur” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, kurumlarda iç denetim faaliyetlerini engelleyebilecek bir kurum kültürünün varlığının yaygın bir algı olduğunu göstermektedir. Ayrıca %37,5’lik kararsızlık oranı, birçok katılımcının bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %11,1’lik “Katılmıyorum” ve %1,4’lük “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, bu tür engelleyici bir kurum kültürünün varlığını reddeden azınlık bir grubun

bulduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kurum kültürünün iç denetim faaliyetlerini destekleyici hâle getirilmesi gerektiğini vurgularken, bazı katılımcıların bu konuda farklı deneyimlere sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların “Kurumumdaki iç denetçilerin aldıkları ücret yaptıkları işle karşılaştırıldığında düşük kalmaktadır” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcı	Kurumumdaki iç denetçilerin aldıkları ücret yaptıkları işle karşılaştırıldığında düşük kalmaktadır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
	15	20,8	35	48,6	8	11,1	12	16,7	2	2,8	72	100

Tablo 14’teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %69,4’ü “Kurumumdaki iç denetçilerin aldıkları ücret yaptıkları işle karşılaştırıldığında düşük kalmaktadır” ifadesine “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilerin aldıkları ücretin yaptıkları işle orantılı olduğunu düşünenlerin büyük bir çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Ayrıca %11,1’lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığı görülmektedir. %19,5’lik “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” oranları ise, iç denetçilerin ücretlerinin düşük olduğunu düşünen önemli bir azınlık grubunun varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, genel olarak iç denetçilerin aldıkları ücretin tatmin edici bulunduğunu, ancak bazı katılımcıların bu konuda memnuniyetsizlik yaşadığını göstermektedir.

**Tablo 15.** Katılımcıların “İmkân oluştuğunda iç denetçilik mesleği ile aynı ve üzeri ücret verilmesi koşuluyla farklı bir mesleği tercih ederim” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

Katılımcı	İmkân oluştuğunda iç denetçilik mesleği ile aynı ve üzeri ücret verilmesi koşuluyla farklı bir mesleği tercih ederim.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
	5	6,9	21	29,2	13	18,1	26	36,1	7	9,7	72	100

Tablo 15’teki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %45,8’i “İmkân olduğunda iç denetçilik mesleği ile aynı ve üzeri ücret verilmesi koşuluyla farklı bir mesleği tercih ederim” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, neredeyse yarısının, uygun koşullar altında iç denetçilikten farklı bir mesleği tercih edebileceğini gösterir. Ayrıca %18,1’lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir karar veremediğini veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. %29,2’si “Katılmıyorum” ve %6,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını verenler ise, iç denetçilik mesleğinde kalmayı tercih eden önemli bir kesimi yansıtmaktadır. Bu bulgular, iç denetçilerin mesleklerinden memnuniyet düzeylerinde farklılıklar olduğunu ve bir kısmının alternatif kariyer seçeneklerine açık olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 16.** Katılımcıların “İç denetçilerin özlük haklarında iyileştirme yapılması gereklidir” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

İç denetçilerin özlük haklarında iyileştirme yapılması gereklidir.											Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	1	1,4	1	1,4	4	5,6	32	44,4	31	47,2	72	100

Tablo 16’da yer alan bulgular incelendiğinde, katılımcıların %91,6’sı “İç denetçilerin özlük haklarında iyileştirme yapılması gereklidir” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilerin büyük bir çoğunluğunun özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiği konusunda hemfikir olduğunu göstermektedir. Ayrıca %5,6’lık kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %1,4’lük “Katılmıyorum” ve %1,4’lük “Kesinlikle Katılmıyorum” oranları ise, özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünmeyen çok küçük bir azınlığın varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iç denetçilerin özlük haklarında iyileştirme yapılmasının geniş bir kabul gördüğünü ortaya koymaktadır.

**Tablo 17.** Katılımcıların “İç denetçilere soruşturma açma yetkisi verilmesi durumunda iç denetçiliğin etkinliği artar” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

İç denetçilere soruşturma açma yetkisi verilmesi durumunda iç denetçiliğin etkinliği artar.											Toplam	
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------	--

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	6	8,3	14	19,4	16	22,2	27	37,5	9	12,5	72	100

Tablo 17’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %50’si “İç denetçilere soruşturma açma yetkisi verilmesi durumunda iç denetçiliğin etkinliği artar” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilere soruşturma açma yetkisinin iç denetim etkinliğini artıracığına dair ortak bir görüş olduğunu göstermektedir. Ayrıca %22,2’lik kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir. %19,4’ü “Katılmıyorum” ve %8,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını verenler ise, iç denetçilere bu yetkinin verilmesinin iç denetim etkinliğini artırmayacağını düşünen bir azınlığın varlığını göstermektedir. Bu bulgular, iç denetçilere soruşturma açma yetkisi verilmesinin iç denetim süreçlerini güçlendirebileceği fikrinin yaygın olduğunu, ancak bazı katılımcıların bu konuda tam tersi görüşe sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.** Katılımcıların “Kurumumda iç denetçilerinin nesnellliğini risk altına alabilecek uygulamalar mevcuttur” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	Kurumumda iç denetçilerinin nesnellliğini risk altına alabilecek uygulamalar mevcuttur.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>Katılımcı</b>	1	1,4	15	20,8	17	23,6	32	44,4	7	9,7	72	100

Tablo 18’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %54,1’i “Kurumumda iç denetçilerinin nesnellliğini risk altına alabilecek uygulamalar mevcuttur” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilerin nesnellliğini tehdit edebilecek uygulamaların varlığına dair yaygın bir algının olduğunu göstermektedir. Ayrıca %23,6’lık kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir tutuma sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. %20,8’i “Katılmıyorum” ve %1,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını verenler ise, iç denetçilerin nesnellliğini riske atan uygulamaların varlığına ilişkin şüpheleri veya itirazları olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iç denetçilerin nesnellliğini korumak için kurumlarda daha

fazla çaba harcanması gerektiğini ve bazı katılımcıların bu konuda tereddütlü olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 19.** Katılımcıların “İç denetçiliğe atanma şartlarında esneklik sağlanmalıdır.” İfadesine Yönelik Değerlendirmeleri

	İç denetçiliğe atanma şartlarında esneklik sağlanmalıdır.										Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Sayı	Yüzde
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Katılımcı</b>	4	5,6	8	11,1	10	13,9	24	33,3	26	36,1	72	100

Tablo 19’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların %69,4’ü “İç denetçiliğe atanma şartlarında esneklik sağlanmalıdır” ifadesine “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını vermiştir. Bu, iç denetçilik pozisyonuna atanma şartlarında esneklik olması gerektiği konusunda genel bir kabul olduğunu göstermektedir. Ayrıca %13,9’luk kararsızlık oranı, bazı katılımcıların bu konuda net bir görüşe sahip olmadığını veya daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. %11,1’i “Katılmıyorum” ve %5,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtlarını verenler ise, iç denetçiliğe atanma şartlarında esneklik sağlanması fikrine katılmayan veya mevcut koşulların aynen devam etmesi gerektiğine inanan bir azınlığın varlığını yansıtmaktadır. Bu bulgular, iç denetçilik pozisyonuna atanma sürecinde esneklik sağlanması gerektiğine dair geniş bir fikir birliği olduğunu ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Türk kamu yönetimi alanında iç denetim oldukça önemli bir konudur. İç denetim, kamu kurumlarının faaliyetlerinin yasalara, yönetmeliklere ve etik standartlara uygunluğunu değerlendirmek ve iyileştirme önerileri sunmak için yapılan bir kontrol ve değerlendirme sürecidir. Türkiye’de iç denetim, kamu kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde işleyişini sağlamak, kaynakların doğru ve etkili bir şekilde kullanılmasını temin etmek amacıyla oldukça önemlidir. İç denetim süreci, kamu kurumlarının hesap verebilirliklerini artırmak, risk yönetimini geliştirmek ve mali yönetimlerini güçlendirmek için kritik bir rol oynar.

Türk kamu yönetiminde iç denetim faaliyetinin istenilen düzeyde yerine getirilebilmesi için kamu idarelerinde İDB (iç denetim birimi) kurabilecek sayıda iç denetçinin bulundurulması gerekir. Türk kamu yönetiminde iç denetçi sayısının hedeflenenin çok altında olduğu görülmektedir. Nicelik sorununun beraberinde nitelik sorununu da getirdiği düşünüldüğünde bu durumun çözüme kavuşturulması iç denetim açısından önemlidir. İç denetçiler atanma şartları gereği kamu yönetiminin donanımlı kamu görevlilerindedir. Bu personellerin iç denetim mesleğinde kalmaları

için iç denetçilerin özlük hakları başta olmak üzere mesleğin tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalara ihtiyaç vardır.

Türk kamu yönetiminde iç denetimin iyi bir pratik sağlayabilmesi için İDKK'nın çalışmalarına ihtiyaç duyulur. Fakat alanyazında tartışma konuları arasında iç denetim koordinasyon kurulunun rolü ve yetkileri önemli bir yer tutar. Bazıları, bu kurulun iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için gereken koordinasyonu sağlamada yeterince etkili olmadığını düşünür. Diğerleri ise, İDKK'nın kamu kurumları arasında bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik ettiğini ve iç denetim standartlarının uygulanmasını sağladığını savunur. Ayrıca İDKK'nın yapısı ve işleyişi de tartışma konuları arasındadır.

Yukarıdaki bilgiler dikkate alındığında, İDKK Türk kamu yönetiminde iç denetim faaliyetlerini koordine etmek ve denetim sistemini güçlendirmek amacıyla önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kurulun rolü, yetkileri ve işleyişi üzerinde yapılan tartışmalar, iç denetim sistemini daha etkin hâle getirmek için sürekli olarak gözden geçirilmesi gereken konular arasındadır. Bu tartışmalar, iç denetim sistemini geliştirmek ve kamu kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için önemli bir fırsat sunar.

İç denetimin kamu yönetimindeki işleyişinde mihenk taşı olan üst yöneticiye de önemli bir rol ve sorumluluklar yüklenmektedir. Üst yöneticiler, genellikle kamu kurumlarının başkanları, genel müdürleri veya yönetim kurulu üyeleri gibi pozisyonlarda bulunurlar ve kurumun stratejik yönetiminden sorumludurlar. İç denetimin etkinliği ve başarısı, bu üst düzey yöneticilerin desteği, liderliği ve katılımı olmadan sağlanamaz.

Üst yöneticilerin iç denetim süreçlerindeki rolü çeşitli boyutlarda değerlendirilebilir. Öncelikle, üst yöneticiler iç denetim birimlerinin kuruluşunu ve işlevlerini belirlemede kritik bir rol oynarlar. İç denetimin bağımsızlığı ve etkinliği için gerekli kaynakları sağlamak, uygun politika ve prosedürleri belirlemek, iç denetim standartlarını belirlemek ve bu standartlara uyumu teşvik etmek gibi görevler üst yöneticilere düşmektedir. Üst yöneticiler Ayrıca iç denetim faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmekle de sorumludurlar. İç denetimin kurum içindeki rolünü anlamak, iç denetim raporlarına uygun cevap vermek, iç denetim önerilerini dikkate almak ve uygulamak, iç denetim birimleriyle iş birliği içinde çalışmak gibi faaliyetler, üst yöneticilerin iç denetim süreçlerine katılımını gerektirir. Bununla birlikte, üst yöneticilerin iç denetim süreçlerine olan katılımı sadece destekleme ve teşvik etme ile sınırlı değildir; aynı zamanda iç denetim süreçlerinin sonuçlarına da aktif bir şekilde dahil olmaları beklenir. İç denetim raporları ve bulguları üzerinde düşünmek, bu bulguların kurumun stratejik hedefleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğini değerlendirmek ve gerekli düzeltici eylemleri belirlemek, üst yöneticilerin iç denetim sürecine aktif katılımını gösterir. Sonuç olarak, üst yöneticilerin iç denetim süreçlerindeki rolü, iç denetimin kuruluşundan başlayarak, sürecin etkinliğini desteklemek ve sonuçlarına etkili bir şekilde katılmak şeklinde çeşitlenir. Bu şekilde, üst yöneticilerin liderliği ve katılımı, kamu kurumlarının iç denetim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini ve kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Bakanlıkların merkezî teşkilatlarında iç denetçilik sorunlara yönelik yapılan bu alan araştırması sonucunda bir dizi tespit ve öneri aşağıda sunulmuştur;

- ✓ Tablo 1, tablo 2, tablo 3 ve tablo 4'teki bulgulardan yola çıkarak iç denetim birimlerine tahsis edilen iç denetçi kadrolarının önemli bir kısmının henüz doldurulmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, İDDK'nın 2022 Kamu İç Denetim Genel Raporu'nda da bu durum vurgulanmaktadır. Bu eksiklik, kamu iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde iç denetçilerin iş yükünün artacağı ve denetim süreçlerinin zorluklarla karşılaşabileceği endişelerini beraberinde getirmektedir. İç denetçi kadrolarındaki doluluk oranının yeterli seviyeye ulaşmamasında etkili olan temel faktörlerden biri, nitelikli kamu görevlisi olan iç denetçilerin başka kadrolara atanmasıdır. Ayrıca iç denetçi kadrolarına atanma şartlarında esneklik sağlanması durumunda kadrolardaki doluluk oranının artabileceği belirlenmiştir.
- ✓ Tablo 5'teki bulgulara dayanarak, mesleki kuruluşların üyelerine sağladığı katkıları artırmak ve katılımcıların bu katkıları konusundaki tereddütlerini gidermek için kuruluşların faaliyetleri ve sundukları imkânlar daha iyi tanıtılmalıdır. Üyelerin sürekli gelişimini destekleyecek eğitim programları, seminerler ve ağ oluşturma etkinlikleri düzenlenmeli, bu etkinliklerin etkinliği geri bildirimlerle sürekli olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca katılımcıların %25'lik kararsızlık oranını azaltmak amacıyla, üyelerle düzenli iletişim kurulmalı ve sağlanan katkılar hakkında daha fazla bilgi ve destek sağlanmalıdır.
- ✓ Tablo 8'deki bulgulara dayanarak, üst yönetim, iç denetçilerin sorunlarını dinleme ve çözüm geliştirme konusundaki farkındalığını artırmalı ve bu konudaki süreçlerini gözden geçirmelidir. Düzenli olarak iç denetçilerle toplantılar düzenlenmeli ve bu toplantılarda denetçilerin karşılaştıkları sorunlar tartışılmalıdır. Ayrıca iç denetçilerin sorunlarını iletebilecekleri açık bir iletişim kanalı oluşturulmalı ve bu kanal aracılığıyla iletilen sorunlara yönelik hızlı ve etkili çözüm önerileri geliştirilmelidir. Üst yönetimin iç denetçilerin görüş ve önerilerine daha fazla değer verdiği ve bu konularda proaktif bir yaklaşım benimsediği açıkça gösterilmelidir. Bu adımlar, hem iç denetçilerin memnuniyetini artıracak hem de iç denetim süreçlerinin verimliliğini yükseltecektir.
- ✓ Tablo 9'daki bulgulara dayanarak, üst yönetim, iç denetim raporlarının önemini artırmak amacıyla bu raporların içerdiği bulgular ve öneriler hakkında düzenli bilgilendirme toplantıları yapmalı ve rapor sonuçlarını takip etmelidir. İç denetim raporlarının stratejik karar alma süreçlerine dâhil edilmesi teşvik edilmeli ve bu raporların organizasyonel hedeflere katkısı vurgulanmalıdır. Ayrıca iç denetim raporlarının hazırlanma ve sunulma süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli eğitimler verilmelidir. Bu şekilde, iç denetim raporlarının değeri artırılacak ve üst yönetimin bu raporlara olan ilgisi ve önemi sağlanacaktır.
- ✓ Tablo 16'daki bulgulara dayanarak, iç denetçilerin özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiği konusunda geniş bir mutabakat olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %91,6'sının bu iyileştirmeye olumlu bakması, konunun önemini ve aciliyetini vurgulamaktadır. İç denetçilerin özlük haklarının iyileştirilmesi için acil ve kapsamlı bir çalışma başlatılmalıdır. Bu çalışma, iç denetçilerin motivasyonunu ve iş verimliliğini artıracak, kurum içi denetim süreçlerinin kalitesini yükseltecektir.

İç denetçilerin yüksek motivasyonla mesleğe adapte olmaları için belirtilen sorunların hızla çözülmesi gereklidir. Ayrıca Türk kamu yönetiminde iç denetçilik mesleğine yönelik yapılan

araştırmaların sadece iç denetçilerle sınırlı kalmaması önemlidir. İç denetim sürecinde yer alan tüm aktörlerin bu araştırmalara dâhil edilerek daha sağlam bilimsel bilgiye ulaşılması gerekmektedir. Son dönemde yaşanan ekonomik dalgalanmalar, küresel salgınlar ve iklim değişikliği gibi sürdürülebilirlik ihtiyaçları ile birlikte hızlı dijital dönüşüm, kamu sektöründe iç denetimin kritik rolünün artmasına neden olmuştur. İç denetim, bu belirsizliklerle başa çıkma ve kurumsal kapasiteyi güçlendirme işlevini üstlenerek kamu kurumlarının bu zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olmaktadır. İç denetimin bu ve benzeri fonksiyonlarını kamu kurumlarında etkin bir şekilde hayata geçirebilmek için, öncelikle karşılaşılan sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*, Eskişehir: İdeal Kitabevi.
- Aslantaş, E. (2018). Türkiye'nin AB Tam Üyelik Alternatifleri, *Akademik Bakış Dergisi*, (65), 265-278. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/439743>
- Bilge, S. ve Daşkaya, N. (2015). Mahalli İdarelerde İç Denetimin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği, *Maliye Dergisi*, (168), 108-133.
- Bilge, S. ve Kiracı, M. (2010). *Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Coşkun, B. (2022). Almanya'nın Yapay Zekâ Politikası. Akman, Topçu, Chiftchi (Ed.) *Yapay Zekâ ve Kamu Politikası: Ülke İncelemeleri* (s. 15-36). Ankara: Nobel Yayınları.
- Coşkun, B. ve Pank Yıldırım, Ç. (2021). Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Kamu Yönetimi Reformu İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme. Parlak ve Doğan (Ed.) *Postmodern Kamu Yönetimi Kavramlar, Teoriler, Yaklaşımlar* (s. 103- 138). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gözel, K.A. (2003 Mart). Yeni Kamu Yönetimi Nedir?, *Türk İdare Tarihi Dergisi*, 438, 195- 208.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu) Der Yayınevi, İstanbul.
- [https://www.tide.org.tr/uploads/SG\\_Kamu\\_Yonetisiminde\\_Denetimin\\_Rolu.pdf](https://www.tide.org.tr/uploads/SG_Kamu_Yonetisiminde_Denetimin_Rolu.pdf), Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA), (2017), Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUC). <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>, E. T. 10.11.2023
- İç Denetçilerin Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Resmî Gazete 26226 (12.07.2006). <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=9510&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5> E.T. 11.11.2023.
- İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, Resmî Gazete 29675 ( 05.04.2016). E.T. 15.12.2023 <https://www.Resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160405-5.htm>
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2012). Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları. E.T. 13.12.2023 <https://www.hmb.gov.tr/kamu-ic-denetcileri-meslek-ahlak-kurallari-2>.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2020). 2021-2023 Dönemi Kamu İç Denetim Strateji Belgesi, E.T. 12.11.2023 <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/12/2021-2023-StratejiBelgesi.pdf>
- Kamu İç Denetim Standartları, Resmî Gazete 29987(22.02.2017), E.T. 15.12.2023 [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/kamu\\_ic\\_denetim\\_standartlari.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/kamu_ic_denetim_standartlari.pdf)
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kardeş Selimoğlu, S. ve Özbek, Y. (2020). İç Denetim: Uluslararası İç Denetim Standartları ile Uyumlu. Ankara: BETA Yayınları.
- KMYKK, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018). Resmî Gazete 25326 (24.12.2003). E.T. 15.10.2023.



- Köseoğlu, İ. (2023). *Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetimin Bakanlık Teşkilatlarında Uygulamasına Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Köseoğlu, İ. Coşkun, B. (2023). Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Algısı: Bakanlıkların Merkez Teşkilatlarında Ampirik Bir İnceleme, *Türk İdare Dergisi*,(498), 147-180.
- Kükreler, E. ve Kavak, S. (2020). Kamu Sektöründe İç Denetimin Etkinliğini Olumsuz Etkileyen Faktörler. H. Kırıl (Ed.), *İç Denetim: Kuruma Değer Katmak* (2. Baskı) iç. (16- 37). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Moller, R. (2009). *Brink’s Modern Internal Auditing*. 7. Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Naing, L., Winn, T., and Nordin, R. B. (2006). Practical Issues in Calculating the Sample Size for Prevalence Studies. *Archives of Orofacial Sciences*, (Vol. 1), 9-14.
- Sabuncu, B. (2018). İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, (20), 779-789.
- Sarbans- Olexy Act of (SOA) 2002. Congress.gov (30 July 2002). Erişim Tarihi 10.11.2021.
- Sterck, M. ve Bouckaert, G. (2006). Internal Audit Trends in the Public Sector. Internal Auditor: The Institute of Internal Auditors Inc.
- Şimşek, K. (2020). *İç Denetim*. Ankara: NOBEL Yayınevi.
- Tufan, M. ve Görün, M. (2013). Türkiye’deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi, *Sayıştay Dergisi*, (Sayı 89), 115-135.
- Uzun, A. ve Usta, H. (2021). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde İç Denetim: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Denetişim*, (23), 27-40.
- Yeşilyurt, K. (2104). Avrupa Birliğinde İç Denetim Birimi, *Denetişim*, (15), 12-15.