



Kamu İç Denetçileri Derneği Meşrutiyet Caddesi Konur Sokak No: 36/6 Kızılay - ANKARA

www.kidder.org.tr/denetisim/ • denetisim@kidder.org.tr

ISSN 1308-8335

Yıl: 16, Sayı: 33, 295-311, 2025

Araştırma Makalesi

KAMU SEKTÖRÜNDE İÇ DENETİM FONKSİYONUNUN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASINDA

ÖNEMLİ BİR ARAÇ: DAVRANIŞSAL BECERİLER ÖLÇEĞİ ÇALIŞMASI*

(AN IMPORTANT TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF THE INTERNAL AUDIT FUNCTION

IN THE PUBLIC SECTOR: THE BEHAVIORAL SKILLS SCALE STUDY)

Murat KALEM¹, Tekin AKDEMİR², Halis KIRAL³

ÖZ

İç denetçilerin yetkinliği iç denetim fonksiyonunun bizzat icrası açısından son derece önemlidir. İç denetçilerin yetkinlikleri arasında yer alan davranışsal beceriler ise günümüzde en az teknik beceriler kadar önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, iç denetçilerin denetim faaliyeti süresince göstermesi gerektiği davranışsal becerilerden iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri esas alınarak iç denetçilerin denetim faaliyeti süresince davranışlarına yol gösterecek bir davranışsal beceri ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ölçek geliştirme faaliyetleri Türk kamu idarelerinde çalışan iç denetçiler kapsamında yürütülmüştür. Ölçek geliştirme sürecinde, taslak davranışsal beceri ölçeği maddeleri ile ilgili uzman görüşü alma, pilot çalışma, anket dağıtımı ve verilerin toplanması, toplanan verilerin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması aşamaları izlenmiştir. Yapılan çalışma ve analizler neticesinde iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri olmak üzere toplam 5 boyuttan oluşan 33 soruluk bir davranışsal beceri ölçeğinin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Davranışsal beceriler ölçeğinin, iç denetim fonksiyonunun etkililiğinin değerlendirilmesinde analitik bir çerçeve sunacağı ve bunun daha nesnel ve bütüncül bir biçimde analiz edilmesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu ölçek aracılığıyla, iç denetçilerin davranışsal açıdan güçlü ve gelişime açık yönlerinin analiz edilmesi mümkün hale gelmekte; böylece kapasite artırımı gereken alanların belirlenmesi sağlanmaktadır. Son olarak, bu ölçeğin, denetim fonksiyonunun kurumsal itibarı ile mesleki güvenilirliğinin artırılmasında ve denetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesinde bir yol gösterici olabileceği beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetçi, Yetkinlik, Davranışsal Beceriler, Ölçek, Faktör Analizi

JEL Kodları: H83, M42, M48

ABSTRACT

The competence of the internal auditors is extremely important in terms of the performance of the internal audit function itself. Among the competencies expected of internal auditors, behavioral skills have recently become as essential as technical skills. This study aims to develop a behavioral skills scale that will guide internal auditors' conduct during the audit process, based on the key behavioral skills they are expected to demonstrate—namely communication, team player, judgement, leadership, and objectivity. The scale development activities were carried out based on internal auditors employed within Turkish public administrations. In the scale development process, the following steps were undertaken; obtaining expert opinions on the draft behavioral skill item, conducting a pilot study, distributing survey and collecting data, and performing both exploratory and

* Bu makale, Murat KALEM tarafından Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümünde Prof. Dr. Tekin AKDEMİR danışmanlığında yürütülen Doktora tez çalışmasından yararlanılarak yazılmıştır.

¹ (E) İç Denetçi, Uyum Danışmanı (Özel Sektör), Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Maliye Bölümü Doktora Öğrencisi, ORCID: 0000-0002-2998-1725, mkalem@gmail.com

² Prof. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü Başkanı, ORCID: 0000-0003-2761-163X, tekinakdemir@hotmail.com

³ Doç. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Ekonomi Bölümü Öğretim Üyesi, Denetim ve Risk Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı, ORCID: 0000-0001-7022-872X, halis.kiral@asbu.edu.tr

confirmatory factors analyses on the collected data. As a result of the studies and analysis, the construct validity of a 33-item behavioral skills scale comprising five dimensions—communication, team player, judgement, leadership, and objectivity—has been confirmed. It is expected that this scale will offer an analytical framework for evaluating the effectiveness of internal audit functions and enable a more objective and holistic analysis. Through this scale, it becomes possible to systematically assess internal auditors' strengths and areas for development in terms of behavioral competencies, thereby facilitating the identification of areas that require capacity enhancement. Ultimately, the scale is expected to serve as a guiding tool in enhancing the institutional reputation and professional credibility of the audit function, as well as in ensuring the effective execution of audit activities.

Anahtar Kelimeler: Internal Auditor, Competency, Behavioral Skills, Scale, Factor Analysis

JEL Kodları: H83, M42, M48

1. GİRİŞ

İç denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde yürütülebilmesi, iç denetçilerin teknik bilgilerini davranışsal becerileriyle bütünleştirerek uygulamalarına bağlıdır. Genel anlamıyla davranışsal beceriler, kişiler arası ilişkiler temelinde yürütülen ve bir tarafın diğerine gösterdiği tutum ve davranışlarla şekillenen yetkinliklerdir. İç denetçilerin davranışsal becerileri mesleki faaliyetlerin yürütülmesi sırasında denetlenenlere, denetim ekibi üyelerine ve üst düzey yöneticilere karşı sergilenen, başta iletişim ve liderlik olmak üzere denetim sürecinin etkinliği ve güvenilirliği açısından kritik öneme sahip yetkinliklerdir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors-IIA) tarafından yapılan farklı çalışmalarda iç denetçilerin sahip olması gereken davranışsal becerilerden iletişim, liderlik, ekip çalışması, muhakeme, eleştirel düşünme, tarafsızlık vb. öneminin altı çizilmektedir (IIA, 2010; IIA, 2013; IIA, 2016). IIA'nın Deloitte desteği ile yürüttüğü bir çalışmaya göre iç denetim yöneticilerinin iç denetçilerde öncelikli olarak geliştirmeyi amaçladıkları beceriler arasında ilk iki sırada %64 oranında analitik ve eleştirel düşünme, %52 oranında iletişim becerileri yer almaktadır (IIA, 2015). IIA (2022) iç denetçi yetkinlik çerçevesinde, liderlik ve iletişim davranışsal becerileri iç denetçilerde bulunması gereken 4 önemli yetkinlik unsurundan birisi olarak belirlenmiştir. Son olarak, yeni yürürlüğe giren IIA (2024) Global İç Denetim Standartlarında etkili iletişim ayrı bir ilke olarak belirlenmiş ve iletişim bu ilke kapsamında 5 standartta detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Dolayısıyla, iç denetçilerin davranışsal becerilerle ilgili yetkinliğinin bulunması ve bu becerilerin gelişiminin desteklenmesi iç denetim fonksiyonunun etkinliğinin sağlanması açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Türkiye'de ise kamu iç denetçilerinden beklenen davranışsal becerilere ve bu becerilerin değerlendirilmesinde esas alınabilecek bir ölçeğe ilişkin yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir. İç denetim faaliyeti yürüten iç denetçilerin davranışsal beceri performansının değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılabilecek bir ölçeğin bulunmaması, iç denetçilerin hangi davranışsal yetkinliklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerektiği konusunda bir değerlendirme yapılamamasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, hem bireysel performans değerlendirme süreçleri zayıflamakta, hem de kurumsal düzeyde denetimin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik kararların alınması zorlaşmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'de kamu iç denetçilerinin davranışsal becerilerine yönelik ölçek geliştirme alanında literatürdeki bu eksikliği gidermeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, iç denetim fonksiyonunun etkin bir biçimde yürütülmesinde kilit rol üstlenen iç denetçilerin denetim süreci boyunca sergilemesi beklenen temel davranışlarına açıklık getirecek ve aynı zamanda bu yetkinliklerin sürekli mesleki gelişim kapsamında desteklenmesine temel oluşturacak geçerli ve güvenilir bir ölçek aracı geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada iç denetçilerin davranışsal becerileri olarak iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri esas alınmıştır. Bu kapsamda yürütülen ölçek çalışmasının ikinci bölümünde literatür taraması sonuçlarına,

üçüncü bölümünde ölçek geliştirme aşamalarına, uygulanan analiz yöntemlerine ve elde edilen bulgulara, dördüncü bölümünde ise sonuç ve değerlendirmelere yer verilecektir.

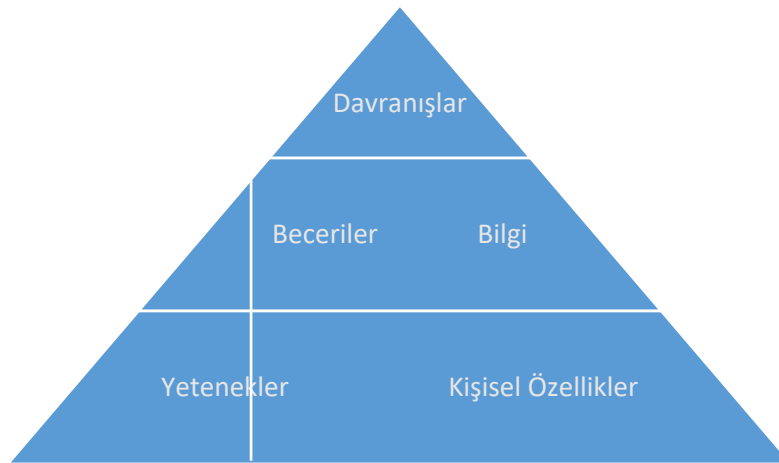
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Yetkinlik Kavramı

Boyatzis (2008; 2011), iki farklı çalışmada yetkinliğin yetenek ve beceriyle bağlantılı olduğunu ileri sürerek, örgütlerin yetenekli ve becerikli bireyleri işe aldıklarında optimum performansa ulaşabileceklerini vurgulamaktadır. Mahapatro'ya (2010) göre yetkinlik, gözlemlenebilir davranışlarla ortaya çıkan ve üstün bir iş performansı elde etmede kritik bir rol oynayan becerilerdir. Cengiz ve Hısım (2012), yetkinliklerin, örgütsel başarıyı artırmak, kişisel performansı geliştirmek ve iş sonuçlarına katkıda bulunmak için gözlemlenebilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen yetenekleri, bilgiyi ve davranışları kapsadığını ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, yetkinlikler, gözlem ve ölçüm yoluyla değerlendirilebilen ve bireylerin hayatlarını sürdürmede bir araç olarak kullandığı en önemli varlıklarıdır.

Lucia ve Lepsinger (1999) tarafından geliştirilen ve aşağıdaki şekilde gösterilen yetkinlik piramidi doğuştan gelen yetenekler temelinde inşa edilmiştir ve öğrenme, çaba ve deneyim yoluyla kazanılabilen çeşitli becerileri ve bilgileri bütünlüştürür. Bu piramidin en tepesinde hem doğuştan gelen hem de sonradan edinilmiş yeteneklerin doruk noktasını temsil eden belirgin bir davranış kümesi yer alır. Buna göre, belirli bir süreçte elde edilen yetenek, bilgi ve becerilere dayalı yetkinlikler, kişisel özellikler ile birleşerek en nihayetinde davranışlar aracılığıyla başkalarına gösterilmektedir.

Şekil 1: Yetkinlik Piramidi



Kaynak: Lucia&Lepsinger, 1999

Yetkinlikler teknik ve davranışsal beceriler olarak ikiye ayrılabilir. Dittenhofer ve diğer. (2010), teknik beceri, faaliyetleri anlamak ve değerlendirmek için elzem olsa da iç denetim faaliyetinin başarısının denetçilerin davranışsal yeterliliklerinden önemli ölçüde etkileneceğini belirtir. Bu nedenle, denetim profesyonellerinin teknik bilgilerinin yanı sıra davranışsal yeteneklerini de sürekli edinmeleri ve geliştirmeleri hayati önem taşır. Przybylska ve Kańduła'ya göre (2019), iç denetim büyük ölçüde denetlenenlerle ilişki ve iletişime dayanır ve bu nedenle denetçiler çeşitli davranışsal becerilere sahip olmalı ve empati, dürüstlük ve organizasyonun her seviyesindeki çalışanlarla etkin iletişim becerisi göstermelidir. IIA (2022) iç denetçi yetkinlik çerçevesinde ve IIA (2024) Global İç Denetim Standartlarında yetkinlikler detaylı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu metinlerde; iletişim, iş birliği, ikna kabiliyeti, tarafsızlık ve diğer etik davranış kurallarına uyum, mesleki şüphecilik, liderlik, gözetim, çatışma yönetimi ve motivasyon gibi davranışsal beceri unsurlarına vurgu yapılmaktadır. Saraçoğlu ve Kırıl (2024), tarafından Türkiye'de yapılan bir çalışmada, iç denetçilere yönelik iş ilanlarında teknik becerilerin yanı sıra, iletişim, analitik düşünce, takım çalışmasına yatkınlık, problem çözme,

sorumluluk sahibi olma, raporlama, detaycı olma, liderlik ve esneklik gibi teknik olmayan becerilere de önem verildiği tespit edilmiştir. Davranışsal beceriler kapsamında bu çalışmada incelenen iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerilerine ilişkin literatüre izleyen bölümlerde yer verilmektedir.

2.2. İletişim Becerisi

IIA (2024) standartlarında iç denetçilerin iletişim becerisi yetkinliğine sahip olması gerektiği hususu özellikle vurgulanmaktadır. Przybylska ve diğer. (2020), etkili iletişimin göndericinin karşı tarafa iletirken amaçladığı mesajı doğru bir şekilde yansıtmayı ve alıcının da mesajı göndericinin amaçladığı şekilde anlamasıyla olabileceğini ifade etmiştir. Dittenhofer ve diğer. (2010), kusursuz iletişim kurmanın doğası gereği imkânsız olduğunu, herkesin benzersiz geçmişi, eğitimi, ailesi, öğretmenleri ve meslektaşları olduğunu, bu durumun mesajların nasıl algılandığını ve oluşturulduğunu etkilediğini belirtmiş, iletişimin iç denetçiler açısından davranışsal ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi için temel olduğunu vurgulamıştır.

Sawyer (2016), iç denetçilerin görüşmeleri etkili bir şekilde yürütmesi ve durum zorlaştığında bile saygılı davranması gerektiğini, iç denetçilerin ayrıca aktif dinlemesi, mesajlarını özlü ve net bir şekilde iletmesi ve dillerinin önyargıdan ve duygusal tondan uzak olması gerektiğini ifade etmiştir. Przybylska ve diğer. (2020) tarafından yapılan çalışmada ön çalışma aşamasında yazılı iletişim; açılış toplantısı, saha çalışması ve kapanış toplantısı sırasında hem yazılı hem de sözlü iletişim ve aktif dinleme; raporlama aşamasında ise yazılı iletişimin hayati öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Serttaş ve Tanyıldızı (2019), Türkiye’de kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri alt unsurları açısından incelemiş, kamu iç denetçilerin iletişim beceri seviyesinin yüksek olduğu, kadın iç denetçilerin, erkek iç denetçilerden daha yüksek düzeyde duygusal, davranışsal ve genel iletişim becerilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

IIA Global İç Denetim Standartlarında etkili iletişim kurabilmenin gerekliliklerine ve uygulamaya ilişkin hususlara yer verildiği görülmektedir. Buna göre, iç denetçilerin iletişiminin doğru, tarafsız, açık, özlü, yapıcı, eksiksiz ve zamanında olması gerekmektedir. IIA her bir iletişim unsurunun ne anlama geldiğini de belirlemiştir. IIA (2024) standartlarına göre *“Doğru iletişim, yanlış anlamalardan ve bilgi çarpıtmalarından uzak, gerçeğe dayalı ve nesnel biçimde gerçekleşmelidir. Tarafsız iletişim, önyargılardan arındırılmış olmalı ve mevcut tüm olgu ile koşulları adil ve dengeli bir biçimde değerlendirmelidir. Açık iletişim, mantıksal çerçevede kurgulanmalı, ilgili paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir olmalı ve gereksiz teknik terim kullanımından kaçınılmalıdır. Özlü iletişim, gereksiz ayrıntılardan ve laf kalabalığından uzak, kısa ve anlaşılır şekilde sunulmalıdır. Yapıcı iletişim hem paydaşlara hem de kuruma katkı sağlamalı, gerektiğinde iyileştirme fırsatları sunmalıdır. Eksiksiz iletişim, iç denetim faaliyetlerinin sonuçlarını destekleyecek düzeyde ilgili, güvenilir ve yeterli bilgi ile kanıtı içermelidir. Son olarak, zamanında iletişim, konunun önemine uygun olarak yönetimin zamanında düzeltici aksiyon almasına imkân tanıyacak şekilde yapılmalıdır.”*

Yukarıda belirtmiş olduğumuz literatürden hareketle davranışsal beceri ölçeği geliştirmede iç denetçilerin iletişim becerileri ile ilgili olarak 18 adet soru maddesi geliştirilmiştir. Söz konusu soru maddeleri sırasıyla yapıcı iletişim kurma, problemlerin çözümünde iş birliği yapma, denetim direncine rağmen iletişimi sürdürme, özgüvenli iletişim, empati kurma, örneklerle görüşmeyi zenginleştirme, teknik unsurlardan kaçınarak öz ve anlaşılır bir dil kullanma, vücut dilini etkin kullanma, ses tonu ile konuşma hızını duruma uygun ayarlama, karşı tarafı bilgi edinme amacıyla motive etme, aktif dinleme, meraklı ve ilgili bir tutum sergileme, karşı tarafın gerekmedikçe sözünü kesmeme, görüşme sonunda elde edilen bilgilerin üzerinden geçme, kanıtlara dayalı konuşma, uzlaşmacı tavır sergileme, raporlarda anlaşılır bir üslup kullanma unsurlarından oluşmaktadır.

2.3. Ekip Oyuncusu Olma Becerisi

İç denetçilerin sahip olması gerektiği ifade edilen bir diğer davranışsal beceri ekip oyuncusu olma becerisidir. Bir ekip, birbirleriyle etkileşimde bulunan ve belirli bir amaç veya hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişiden oluşur ve bu kişiler ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapar (Tannenbaum & Salas, 2021). Denetçiler

tarafından incelenen iş süreçlerinin karmaşık yapısı, çok çeşitli teknik uzmanlığa sahip denetim profesyonellerinin bir arada ve iş birliği halinde çalışmalarını gerekli kılmaktadır (IIA, 2013).

Kamu iç denetim faaliyetleri genellikle biri denetim gözetim sorumlusu, diğeri iç denetçi olmak üzere en az iki iç denetçiden oluşan ekipler tarafından yürütülür. Bu ekipler birlikte çalışır ve bu ekibin başarısı her bir iç denetçinin ekip içerisindeki rolünün etkili performansına bağlıdır. Bu nedenle, iç denetim faaliyetinin etkinliğini sağlamak açısından her iç denetçinin ekibin katkıda bulunan bir oyuncusu olarak hareket etmesi hayati önem taşır. İyi bir ekip oyuncusu, belirli kişisel özelliklere sahip olan veya ekip çalışması yoluyla organizasyonu olumlu yönde etkileyen davranışlarda bulunan kişidir. Başka bir ifadeyle, iyi bir ekip oyuncusu, ekibin etkinliğini ve performansını artırır ve böylece ekibin süreçlerini etkileyerek organizasyona fayda sağlar (Choi, 2001).

Maxwell (2006), etkili bir ekip oyuncusunun özelliklerini belirtmiş ve bu özellikleri 17 kritere ayırmıştır. Buna göre ideal bir ekip oyuncusu "*Uyum sağlama, iş birliği, bağlılık, iletişim, yetkinlik, güvenilirlik, disiplin, büyüme yönelimi, coşku, amaçlılık, görev bilinci, hazırlıklı olma, ilişki becerileri, kendini geliştirme, özverili olma, çözüm odaklı ve azimli*" bir davranış sergilemelidir. Parker (2008), etkili bir ekibin on iki özelliğini: "*Net bir amaç belirleme, gayri resmiyet, aktif katılım, dikkatli dinleme, anlaşmazlıkları yönetme, fikir birliğine dayalı karar alma, açık iletişim ve güven, iyi tanımlanmış roller ve sorumluluklar, paylaşılan liderlik, güçlü dış ilişkiler, çeşitli stiller ve öz değerlendirme*" olarak belirlemiştir.

Bu bağlamda, stratejik hedeflere dayalı hedeflerini belirleyen kamu idarelerinin, iç denetim birimleri içinde ekip çalışmasına iyi uyum sağlamış iç denetçileri istihdam etmeleri elzem görülmektedir. Ekip uyumu, denetim biriminin hedeflere ulaşmasını sağlamak ve kurumun genel hedeflerinin gerçekleştirilmesini desteklemek için kritik öneme sahiptir. Etkili ekip oyuncusu olmanın gereklilikleri baz alınarak davranışsal beceri ölçeği geliştirmede 10 adet soru maddesi geliştirilmiştir. Söz konusu soru maddeleri sırasıyla, yeni ekibe hızla uyum sağlama, ekip üyelerine karşı açık iletişim, denetim konusuna iyi bir şekilde hazırlanma, ekip başarısına odaklanma, görev ve sorumluluk alma, ekibe karar verme aşamalarında aktif rol alma konusunda destek olma, bilgi ve deneyimleri ekip üleriyle paylaşma, yapıcı eleştirileri dikkate alma, problem çözme, görev disiplini sağlama unsurlarından oluşmaktadır.

2.4. Muhakeme Becerisi

Muhakeme becerisi, denetim faaliyeti sırasında elde edilen kanıt veya delillerden hareketle olaylar veya durumlar hakkında zihinsel bir yargılama sürecidir. İç denetçilerin muhakeme yeteneğinin olması elde edilen kanıtlardan doğru sonuçlara ulaşılması açısından oldukça önemlidir. Ranzilla ve diğer. (2011), muhakemenin, birden fazla olası çözüm mevcut olduğunda karar vermeyi hedeflediğini ve genellikle üç temel alanda uygulandığını ifade etmiştir. Bunlar; kanıtları değerlendirme, olasılıkları tahmin etme ve alternatif seçenekler arasından seçim yapmadır.

Danescu ve Chira (2014), denetçinin muhakemesini etkileyen faktörleri "*Denetçinin doğruluğu ve güveni, deneyimi, yumuşak becerileri, etik davranışı, mesleki bilgisi, bağımsızlığı, objektifliği ve teknik becerileri*" dikkate alarak incelemiş, muhakemeyi etkileyen üç ana faktörün mesleki bilgi, deneyim ve teknik beceriler, en az önemli olanın ise denetçinin doğruluğu ve güveni olduğunu ortaya koymuşlardır. Ranzilla ve diğer. (2011), etkili muhakemenin birkaç temel unsuru içerdiğini belirtmiştir. Bunlar; mantıklı, uyumlu, tutarlı ve güvenilir olmak; deneyimin bilgi, sezgi ve duyguyla etkili bir şekilde dengelenmesini sağlamak; kanıtlara dayanmaktır. Profesyonel muhakeme sürecinin temel unsuru, sorgulayıcı bir tutum ve denetim kanıtlarının kapsamlı bir değerlendirmesiyle karakterize edilen ve objektif bir duruşu sürdürmeyi içeren mesleki şüpheciliktir.

IIA (2024) Global İç Denetim Standartları mesleki şüpheciliğin önemini vurgulayarak, mesleki şüpheciliğin sorgulayıcı bir tutumu ve bilginin güvenilirliğinin kapsamlı bir değerlendirmesini içerdiğini, mesleki şüpheciliği etkili bir şekilde uygulamak için iç denetçilerin meraklı bir zihniyet benimsemesi ve sağlanan bilginin güvenilirliğini titizlikle değerlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Muhakeme becerisinin bir diğer önemli unsuru ise eleştirel düşünmedir. IIA (2024) Global İç Denetim Standartları risklerin öneminin değerlendirilmesi için iç denetçilerin uzmanlıklarını, pratik deneyimlerini ve eleştirel düşünme becerilerini kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Butera'ya göre (2016), eleştirel düşünme yargılayıcı hata bulmaktan ziyade stratejik öngörüler formüle etme, başkalarının görüşlerini eleştirel bir şekilde değerlendirme ve mesleki şüpheciliği sürdürmeyi kapsar. Ayrıca, eleştirel düşünmenin denetim faaliyetinde başarıya ulaşmada kritik bir beceri ve merkezi bir faktör olduğunu belirterek eleştirel düşünmenin bilgileri toplamayı, yorumlamayı, bütünleştirmeyi ve eleştirel bir şekilde değerlendirmeyi içerdiğini ifade etmiştir.

Bu bağlamda, davranışsal beceri ölçeği geliştirmede iç denetçilerin muhakeme becerileri ile ilgili olarak 8 adet soru maddesi geliştirilmiştir. Söz konusu soru maddeleri sırasıyla; bilgi eksikliklerinin muhakeme yapacak düzeye getirilmesi, kanıtların yeterli ve uygun olmasının sağlanması, mesleki tecrübeden faydalanılması, eleştirel düşünme, mesleki şüphecilik sergileme, veri analiz yöntemleri kullanma, iç ve dış müdahalelerden etkilenmeme, etik ilkelere uygun davranma unsurlarından oluşmaktadır.

2.5. Liderlik Becerisi

Davranışsal becerilerden bir diğeri ise iç denetçilerde bulunması gereken liderlik becerileridir. IIA (2022) iç denetçi yetkinlik çerçevesine göre liderlik ve iletişim kritik bileşenler olarak kabul edilmekte; bu yetkinliklerin stratejik yönlendirme, etkili iletişim, profesyonel etkileşimleri sürdürme ve iç denetim fonksiyonu içindeki insan kaynakları ve prosedürel yönleri denetlemek için bir elzem olduğu vurgulanmaktadır. IIA (2024) Global İç Denetim Standartları iç denetçilerin liderlik ve gözetim yetkinliğini geliştirmeleri gerekliliğinin altını çizmektedir.

Sawyer (2016), etkili liderliğin; denetimin planlama aşamasından başlayarak görevi yürütme ve sonuçların raporlanmasına kadar tüm iç denetim döngüsü boyunca olması ve liderlerin bütçelerini ve programlarını kabul edilebilir sınırlar içinde yönetmesi gerektiğini belirtmektedir. Northouse (2019), liderliğin, değişim ve ilerlemeyi yönlendirmeyi, bir vizyon oluşturmaya, genel hedefleri netleştirmeyi, stratejiler ve hedefler geliştirmeyi, bağlılık sağlamayı, ekipler oluşturmaya, başkalarına ilham ve enerji vermeyi, astlarını güçlendirmeyi ve karşılanmamış ihtiyaçları ele almayı içerdiğini ve başlıca liderlik özelliklerinin zekâ, öz güven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik olduğunu belirtmektedir. Al-Malki ve Juan (2018), liderliği bir bireyin başkalarına rehberlik ettiği bir süreç olarak görür ve liderlerin ekip üyelerini etkileyerek organizasyonel verimliliği olumlu yönde etkilediğini, özellikle liderlerin organizasyon içindeki takipçileri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade eder. Nzechukwu (2017), denetimin sonunda denetim liderinin, denetçilerden gelen bulguları derlemek ve düzenlemekten, denetim ekibi, denetlenenler ve yöneticiler ile ilgili personelin katıldığı bir kapanış toplantısına liderlik etmekten sorumlu olduğunu belirtmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca, kamu iç denetim faaliyetlerinin nihai gözetimi iç denetim birimi başkanı tarafından yapılmakta, bu kapsamda başkan denetimin etkinliğini sağlamak, kalite güvence ve geliştirme sürecini oluşturmak ile denetçilerin performansını takip etmekten sorumlu olmaktadır. Başkan ayrıca denetim gözetimini yürütmek üzere kıdemli iç denetçi atayabilmektedir (İç Denetim Koordinasyon Kurulu [İDKK], 2016). Bu düzenlemeler birlikte değerlendirildiğinde, iç denetim faaliyetlerinin planlamadan raporlamaya kadar yönetilmesi ve sonuç olarak hem etkili hem de kurumsal hedeflerle uyumlu çıktıların elde edilmesi konusunda hem iç denetim birimi başkanına hem de denetim gözetim sorumlusuna önemli görevler yüklenmiştir. Denetim gözetim sorumluları, kıdem ve yeterliliklerine uygun olarak iç denetçilerin çalışmalarını yönlendirmelidir. Denetim gözetim sorumlularının ekip içinde uyumu teşvik etmek, çatışmaları çözmek, denetlenenlerle olası sorunları ele almak ve denetim sürecinin aksamadan ilerlemesini sağlamak gibi önemli rolleri bulunmaktadır.

Bu doğrultuda, davranışsal beceri ölçeği geliştirmede iç denetçilerin liderlik becerileri ile ilgili olarak 11 adet soru maddesi geliştirilmiştir. Söz konusu soru maddeleri sırasıyla; ekibi uyum içerisinde çalıştırma, güven verme, motivasyon sağlama, katma değer yaratma öncelikli denetim faaliyeti yürütme, denetlenene karşı etkili iletişim yürütme, çatışmaları çözme, yetkinlik gelişimine katkı sağlama, denetim testlerini denetçilere dengeli paylaşma, görevlerin

zamanında yerine getirilmesi sağlama, denetimin amaç ve kapsamı doğrultusunda raporlama yapılmasını sağlama, ekip mutabakatına önem verme unsurlarından oluşmaktadır.

2.6. Tarafsızlık Becerisi

Bir diğer önemli davranışsal beceri iç denetçilerin denetim faaliyetleri süresince tarafsız tutum sergilemeleridir. IIA (2024) Global İç Denetim Standartları, "Etik ve Profesyonellik" başlığı altında tarafsızlığı iç denetçilerin mesleki yargılarda bulunmalarını, sorumluluklarını yerine getirmelerini ve taviz vermeden iç denetimin amacının gerçekleştirilmesini sağlayan tarafsız bir zihinsel tutum olarak tanımlamıştır.

Etkin performans göstermek ve raporlama yapabilmek amacıyla iç denetçilerin tarafsızlıklarını tehlikeye atabilecek her türlü riski en iyi şekilde yönetmeleri ve bu tür riskleri minimize etmeleri gerekmektedir. IIA'ye göre iç denetçilerin tarafsızlığını tehdit eden faktörler: Sosyal baskılar, ekonomik çıkarlar, kişisel ilişkiler, aşinalık, kültürel, ırksal ve cinsiyet önyargıları, bilişsel önyargılar, kendi yürüttüğü işleri denetleme, sindirme ve savunuculuk tehditlerini içermektedir (IIA, 2011). Al-Matarneh (2011), Ürdün bankalarındaki iç denetçiler arasında tarafsızlık ile denetim uygulamalarının genel kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iç denetçilerin tarafsızlığının iç denetim faaliyetinin kalitesini etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmasında tarafsızlığa katkıda bulunan faktörleri denetim biriminin üst yönetimle bağlantısı, yetkili makamlar tarafından denetçilerin atanması, tüm kayıtlara sınırsız erişim, bağımsız denetim işlevi, denetim prosedürlerini uygulama özgürlüğü, bir denetim komitesinin varlığı ve iç denetçilerin denetim komitesine kolay erişimi olarak belirlemiştir.

Obeid ve Abdelnur (2018), Sudan Hükümet Birimleri içindeki iç denetçilerin tarafsızlığı üzerine araştırma yapmış ve denetçiler tarafından yapılan raporlama seviyesinin bir diğer ifadeyle raporların hangi pozisyona yapıldığının tarafsızlığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuş, daha yüksek raporlama seviyelerinin tarafsızlığı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu çalışmada tarafsızlık ile ilgili belirlenen önemli değişkenler; denetçilere müdahale, çıkar çatışmaları, denetim biriminin icra yönetimi altına yerleştirilmesi, denetim yöneticisinin kıdemli yöneticiler tarafından atanması ve görevden alınması, denetim komitesine doğrudan raporlama ve denetçilerin gerekli bilgilere ve çalışanlara erişimi hususları olarak belirlenmiştir.

Sutaryo ve diğer. (2018), denetlenene karşı önyargının denetim raporunu çarpık hale getirebileceğine, tarafsızlığın eksik olduğu durumlarda raporda yeterli kanıt olmadığı halde denetlenen kuruluşa karşı iddialar bulunabileceğine, bu durumun düşük denetim kalitesine ve önyargılı bilgiler nedeniyle karar alma sürecinin potansiyel olarak bozulmasına yol açabileceğine dikkat çekmiştir. Konunun önemine binaen, Kamu İç Denetim Rehberine göre iç denetçilerden denetim faaliyetine başlamadan önce "Tarafsızlık ve Gizlilik Beyanı" alınmakta, bu belgeyi imzalayan denetçi denetim kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olarak "Son bir yıl içerisinde hiçbir idari faaliyet üstlenmediğini, denetlenen birimde birinci, ikinci ve üçüncü derece kan ve sıhri hısımları olan herhangi bir kimsenin çalışmadığını, aynı birimde 3 yıl üst üste görevlendirilmediğini, denetim konusu hususlarla ilgili olarak son bir yıl içerisinde herhangi bir danışmanlık görevi almadığını, denetlenen birime, çalışanlarına ya da yöneticilerine yönelik olarak herhangi bir önyargının bulunmadığını" beyan etmektedir (İDKK, 2013).

Sonuç olarak, tarafsızlığın bozulması veya bozulduğu izleniminin verilmesi denetim faaliyeti sonuçlarına güveni zedelediği gibi, denetçilerin itibarını ve denetim faaliyetinin kalitesini ve organizasyonda sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda davranışsal beceri ölçeği geliştirmede iç denetçilerin tarafsızlık becerileri ile ilgili olarak 9 adet soru maddesi geliştirilmiştir. Söz konusu soru maddeleri sırasıyla; denetlenen birim yöneticisi ile iletişim, tarafsız tutumun sürekliliğinin sağlanması, denetlenen birimdeki yakın ilişkili kişilerden kaçınılması, önyargının olmaması, üst yönetimin yakın takip baskısı, denetlenen birimin saygınlığının tarafsızlığı etkilemesi, aynı birimde üst üste denetimler yapılması, kıdemli iç denetçi baskısı, idari göreve geçme beklentisi unsurlarından oluşmaktadır.

Literatür taraması sonucunda davranışsal beceriler kapsamında oluşturulan soru maddelerine ilişkin ölçek geliştirme aşamalarına, kullanılan araştırma yöntemlerine ve elde edilen analiz bulgularına ilişkin bilgilere izleyen bölümde ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir.

3. ÖLÇEK GELİŞTİRME AŞAMALARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Ölçek Geliştirme Aşamaları

Bu araştırma kamu iç denetçilerinin davranışsal becerilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, detaylı literatür taraması sonrasında kamu iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde görevli iç denetçilere yönelik iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri temelinde önceki bölümde çerçevesi çizilen ve 56 sorudan oluşan bir davranışsal beceri madde havuzu hazırlanmıştır.

Maddelerin kapsam geçerliliğini ve bu doğrultuda uygunluğunu, anlaşılabilirliğini, temsil edilebilirliğini değerlendirmek amacıyla kamu kurumlarında görev yapan ve alanında uzman olan, iç denetim birimi başkanı, iç denetim birimi başkan yardımcısı ve iç denetçilerden oluşan 11 kişinin görüşüne başvurulmuştur. Bu kişilerden taslak ölçek soru maddelerine “*Uygun, Madde Hafifçe Gözden Geçirilmeli, Madde Ciddi Olarak Gözden Geçirilmeli ve Uygun Değil*” seçenekleri doğrultusunda cevap vermeleri istenilmiştir. Alınan cevaplar sonrasında soru maddelerinin kapsam geçerlilik indeksleri (Content Validity Indices-CVI) ve kapsam geçerlilik oranları (Content Validity Ratios-CVR) hesaplanmış, her bir madde için CVI ve CVR değerleri beklenen değerin (CVI>0.78, CVR>0.59) üzerinde olması sonucunda soru maddeleri ile ilgili bir düzeltme yapılmasına gerek duyulmamıştır (Lynn, 1986; Lawshe, 1975, akt. Yurdugül, 2005; Yeşilyurt & Çapraz, 2017; Yusoff, 2019)

Sonraki süreçte, taslak davranışsal beceri ölçeğine konu 56 soru maddesi ile ilgili anket çalışmasına başlamadan önce 20 iç denetçi ile bir pilot çalışma yürütülmüştür. Bu çalışma ile 56 soru maddesinin geçerliliğinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Pilot çalışmaya katılanlardan 56 soruya ilişkin cevaplarını “*Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum*” 5’li Likert ölçeği kullanarak vermeleri istenilmiştir. Yapılan pilot çalışma neticesinde negatif ve düşük korelasyon gösterdiği anlaşılan 2 soru maddesi madde havuzundan çıkarılmış, böylece davranışsal becerilere ilişkin madde havuzu 54 soruya düşürülmüştür.

Araştırmanın sonraki aşamasında, kamu idarelerinde iç denetim faaliyeti yürüten iç denetçilere yönelik 54 soru ile ilgili nihai anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışması 22 Nisan-12 Haziran 2024 tarihleri arasında, online anket yöntemi kullanılmak suretiyle yürütülmüştür. Araştırmanın evreni 2022 yılı sonu itibarıyla kamu idarelerinde görev yapan 913 iç denetçi olup, anket çalışmasına 304 iç denetçi katılım sağlamıştır (İDKK, 2023). Anket çalışmasında katılımcılardan 54 soru ile ilgili olarak “*Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum*” 5’li Likert ölçeği doğrultusunda cevaplar alınmış, demografik verileri değerlendirmek amacıyla katılımcılardan ayrıca ilave 7 adet soruya cevap vermeleri istenilmiştir.

3.2. Araştırma Yöntemi ve Model Uyum İndeksleri

Araştırmada kullanılan iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri değişkenlerinin yapısal geçerliliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile gerçekleştirilmiştir. SPSS programında gerçekleştirilen AFA’da Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (>0,500) ve Barlett küresellik testi ile verilerin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. AFA sonrası meydana çıkan ölçek yapıları ile araştırma verilerinin uyumunu değerlendirmek için AMOS programında DFA gerçekleştirilmiştir. Yapılan DFA’larda yer alan maddelerin faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı ve modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum değerlerini karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan uyum indekslerine ilişkin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa (CA) iç tutarlılık katsayısı ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability; CR) katsayısı ile

değerlendirilmiş, 0,60 üzeri değerler kabul edilebilir sayılmıştır (Bayram, 2010; Meydan & Şeşen, 2011; Karagöz, 2016; Gürbüz & Şahin, 2018; Gürbüz, 2019).

Tablo 1. Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1,00$	$0,90 \leq RFI < 0,95$
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,08$
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$

3.3. Verilerin Analizi

3.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan kamu iç denetçilerinin özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir. Bu bulgulara göre katılımcıların %72,0’si (n=219) erkek, %62,2’si (n=189) 40-49 yaş aralığında ve %45,7’si (n=139) lisans mezunudur. %31,6’sı (n=96) A4 düzeyinde kamu iç denetçi sertifikasına sahip olup, 39,8’si (n=121) 11 yıldan fazla süredir iç denetçilikte deneyim sahibidir. Katılımcıların %34,2’si (n=104) bakanlıklar ve genel bütçeli diğer idarelerde çalışmakta ve %75,7’si (n=230) iç denetçi olarak görev yapmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	85	28,0
	Erkek	219	72,0
Yaş	30 ve altı	1	0,3
	31-39	24	7,9
	40-49	189	62,2
	50-59	73	24,0
	60 ve üstü	17	5,6
Eğitim Durumu	Lisans	139	45,7
	Yüksek Lisans	131	43,1
	Doktora	34	11,2
Kamu İç Denetçi Sertifika Düzeyi	A1	87	28,6
	A2	58	19,1
	A3	63	20,7
	A4	96	31,6
İç Denetçilikte Deneyim Süresi	3 yıldan az	45	14,8
	3-5 yıl arasında	24	7,9
	6-8 yıl arasında	46	15,1
	9-11 yıl arasında	68	22,4
	11 yılın üzerinde	121	39,8
Çalışılan Kurum	Bakanlıklar ve Genel Bütçeli Diğer İdareler	104	34,2
	Kamu İktisadi Teşebbüsü	7	2,3
	Üniversite	95	31,3
	Özel Bütçeli Diğer İdareler	41	13,5
	Belediyeler	43	14,1
	İl Özel İdaresi	4	1,3

Görev	Sosyal Güvenlik Kurumları	7	2,3
	Diğer	3	1,0
	İç Denetim Birimi Başkanı	63	20,7
	İç Denetim Birimi Başkan Yardımcısı	11	3,6
	İç Denetçi	230	75,7

3.3.2. Faktör Analizi Bulguları

Davranışsal faktörler ölçeğinin yapısını belirlemek için 54 soru ile ilgili olarak öncelikle AFA yapılmıştır. Analiz sürecinde farklı boyuta yerleşen veya birden fazla boyuta yüklenme eğilimi gösteren binişik maddeler sırasıyla analizden çıkarılmış ve analizler tekrar yapılmıştır. Nihai analiz sonucunda elde edilen yapıya ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

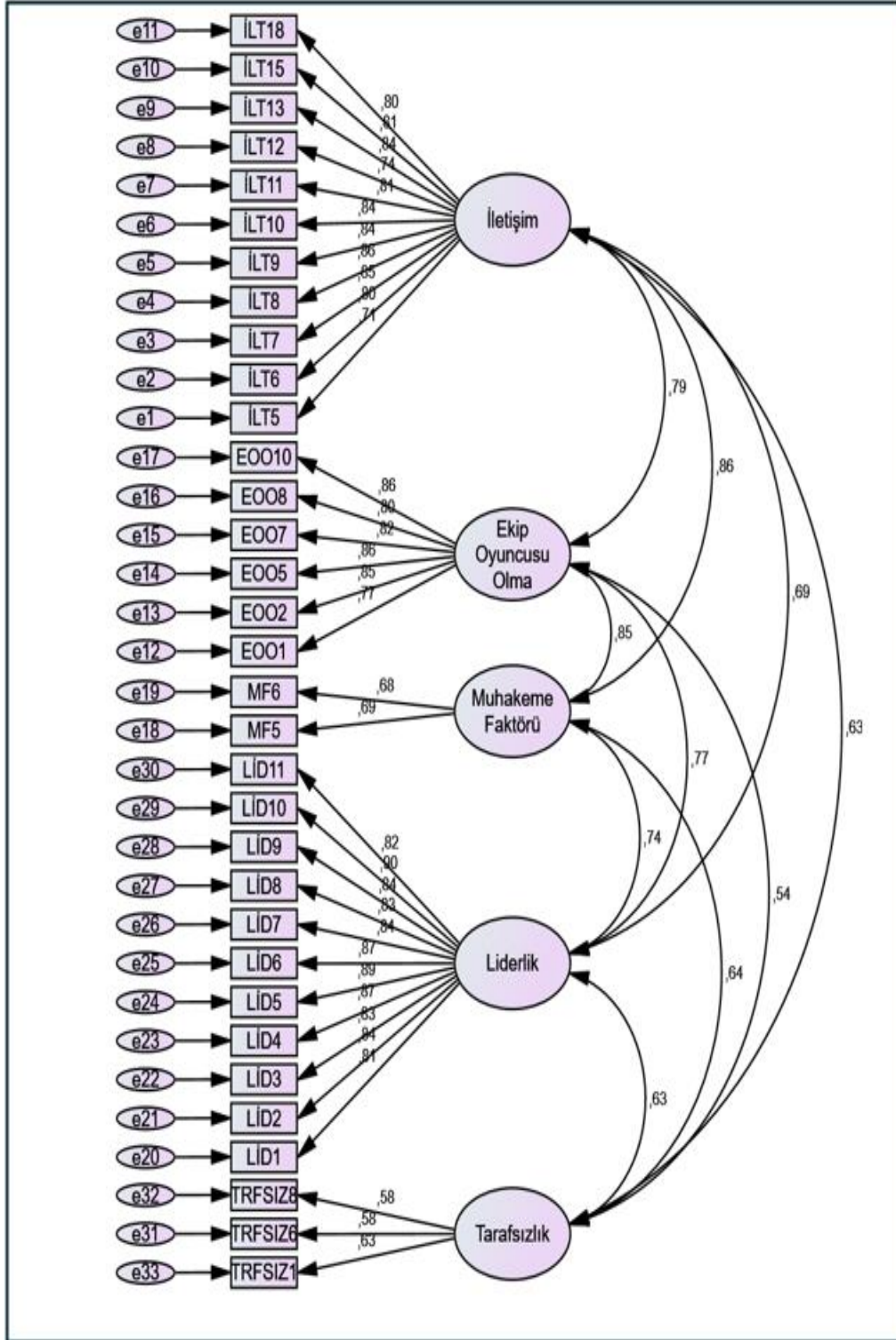
Tablo 3. Davranışsal Faktörler Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçütü:		0,965
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	9176,437
	Serbestlik Derecesi (df)	528
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000
Açıklanan Toplam Varyans (%)	72,226	
Maddeler		Faktör Yükleri
İletişim		
5- Denetlenen ile yaptığım görüşmelerde mümkün olduğu kadar empati kurmaya çalışırım.		0,732
6- Denetim sürecindeki görüşmelerin daha verimli geçmesini sağlamak amacıyla konuşma içeriğini gerektiğinde örneklerle zenginleştiririm.		0,710
7- Denetlenen ile paylaşacağım bilgileri anlaşılması güç teknik terimler kullanmadan öz ve anlaşılır bir şekilde iletirim.		0,760
8- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde vücut dilimi (göz teması, jest ve mimikler vb.) duruma uygun bir şekilde kullanırım.		0,779
9- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde ses tonumu duruma uygun şekilde ayarlarım.		0,727
10- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde konuşma hızımı duruma uygun şekilde ayarlarım.		0,735
11- Sorularım ile ilgili yeterli bilgi almak amacıyla denetleneni cevap verme konusunda motive ederim.		0,780
12- Görüşme sırasında, sorularıma uzun ve detaylı bir şekilde cevap verilse dahi denetleneni aktif bir şekilde dinlemeye devam ederim.		0,715
13- Denetlenenin sorularıma yönelik cevaplarını dinlerken meraklı ve ilgili bir tutum sergilerim.		0,764
15- Denetlenen ile yapılan görüşme sonunda, görüşmeden elde edilen bilgilere ilişkin ana hatların üzerinden geçerim.		0,683
18- Denetim raporlarını herkes tarafından anlaşılır bir üslup ile yazarım.		0,651
Ekip Oyuncusu Olma		
1- Denetim faaliyetleri sırasında yeni ekibe/ekip arkadaşlarıma hızla uyum sağlarım.		0,663
2- Denetim ekibinin bir üyesi olarak ekibin diğer üyelerine karşı iletişime açık bir tutum sergilerim.		0,740
5- Denetimin amacına ve hedefine ulaşması için denetim ekibinde gereken görev ve sorumlulukları alırım.		0,686
7- Denetim faaliyeti sırasında denetim ekibinin diğer üyeleriyle bilgi ve deneyimlerimi paylaşıyorum.		0,710
8- Denetim ekibinin diğer üyelerinin yürütmekte olduğum görevimle ilgili yapıcı eleştirilerini dikkate alırım.		0,658

10- Denetim ekibinin bir üyesi olarak görevimi disiplinli bir yaklaşımla en iyi sonucu elde edecek şekilde yerine getiririm.	0,628
Muhakeme	
5- Elde ettiğim bilgi ve belgelerin güvenilirliğini, yeterliliğini ve geçerliliğini sorgularken mesleki şüphecilik ile hareket ederim.	0,564
6- Denetim sırasında çok sayıda ve karmaşık verinin analiz edilmesi gerektiğinde uygun veri analiz yöntemlerini kullanırım.	0,646
Liderlik	
1- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin uyum içerisinde çalışmasını sağlarım.	0,685
2- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetim ekibinin bana güven duymasını önemserim.	0,732
3- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetimin etkinliğini arttırmak için iç denetçileri motive ederim.	0,804
4- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde kurumuma katma değer yaratmak öncelikli hedefimdir.	0,754
5- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetlenene karşı etkin iletişim stratejisi izlerim.	0,783
6- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin yaşadığı çatışmaları çözme konusunda onlara rehberlik ederim.	0,789
7- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin yetkinliklerinin gelişimine katkıda bulunurum.	0,774
8- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetim testlerini iç denetçilere dengeli bir şekilde paylaştırırım.	0,798
9- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde görevlerin zamanında yerine getirilmesine dikkat ederim.	0,759
10- Denetim gözetim sorumlusu olduğumda; denetim sonuçlarının denetim amaç ve kapsamı doğrultusunda raporlanmasına özen gösteririm.	0,812
11- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde karar verilmesi gereken durumlarda tüm ekibin mutabakatına önem veririm.	0,726
Tarafsızlık	
1- Denetim yaptığım birim yöneticisinin denetim konusu dışında özel bir konu ile ilgili olarak kurum dışında görüşme isteğini reddederim.	0,557
6- Denetim faaliyetlerinde benzer uzmanlık alanına sahip yeterli sayıda iç denetçi bulunmasına rağmen aynı birimde üst üste denetim yapmam istenilmesi tarafsızlığımı zedeleyeceğinden görevi kabul etmemeyi tercih ederim.	0,764
8- Denetim yaptığım sırada, denetlenen birime denetim sonrasında idari bir görevle görevlendirileceğim bilgisi verilmesi durumunda tarafsızlığım zedeleneceğinden denetim görevimin sonlandırılmasını talep ederim.	0,749

Tablo 3'te görüldüğü gibi, iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık ile ilgili 54 sorudan oluşan taslak davranışsal beceri ölçeği; soru maddeleri ile ilgili olarak yapılan AFA sonucunda iletişim (11), ekip oyuncusu olma (6), muhakeme (2), liderlik (11) ve tarafsızlık (3) soru olmak üzere 5 boyutta toplam 33 soru olarak belirlenmiştir. KMO örneklem yeterliliği (0,965) ve Bartlett Küresellik Test (Ki kare=9176,437; p=0,000) değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu, açıklanan toplam varyansın %72,226 olduğu belirlenmiştir. İletişim değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,651-0,780 arasında, ekip oyuncusu olma değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,628-0,740 arasında, muhakeme faktörü değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,564-0,646 arasında, liderlik değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,685-0,812 arasında ve tarafsızlık değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,557-0,764 arasında olduğu anlaşılmıştır. Sonraki süreçte, davranışsal faktörler ölçeğinin araştırma verileri ile uyumunun değerlendirilmesi amacıyla DFA yapılmıştır. Analiz edilen DFA modeli Şekil 2'de, modele ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Şekil 2. Davranışsal Beceri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Tablo 4: Davranışsal Beceri Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları

	Faktör Yükleri (FY)	95% Güven Aralığı		p
		Alt Sınır	Üst Sınır	
İletişim				
5- Denetlenen ile yaptığım görüşmelerde mümkün olduğu kadar empati kurmaya çalışırım.	0,709	0,584	0,804	<0,001
6- Denetim sürecindeki görüşmelerin daha verimli geçmesini sağlamak amacıyla konuşma içeriğini gerektiğinde örneklerle zenginleştiririm.	0,800	0,708	0,865	<0,001
7- Denetlenen ile paylaşacağım bilgileri anlaşılması güç teknik terimler kullanmadan öz ve anlaşılır bir şekilde iletirim.	0,853	0,769	0,909	<0,001
8- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde vücut dilimi (göz teması, jest ve mimikler vb.) duruma uygun bir şekilde kullanırım.	0,858	0,795	0,903	<0,001
9- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde ses tonumu duruma uygun şekilde ayarlarım.	0,839	0,758	0,898	<0,001
10- Denetim sürecinde yaptığım görüşmelerde konuşma hızımı duruma uygun şekilde ayarlarım.	0,844	0,767	0,899	<0,001
11- Sorularım ile ilgili yeterli bilgi almak amacıyla denetleneni cevap verme konusunda motive ederim.	0,814	0,700	0,890	<0,001
12- Görüşme sırasında, sorularıma uzun ve detaylı bir şekilde cevap verilse dahi denetleneni aktif bir şekilde dinlemeye devam ederim.	0,743	0,648	0,820	<0,001
13- Denetlenenin sorularıma yönelik cevaplarını dinlerken meraklı ve ilgili bir tutum sergilerim.	0,836	0,755	0,895	<0,001
15- Denetlenen ile yapılan görüşme sonunda, görüşmeden elde edilen bilgilere ilişkin ana hatların üzerinden geçerim.	0,809	0,725	0,877	<0,001
18- Denetim raporlarını herkes tarafından anlaşılır bir üslup ile yazarım.	0,802	0,709	0,868	<0,001
Ekip Oyuncusu Olma				
1- Denetim faaliyetleri sırasında yeni ekibe/ekip arkadaşlarıma hızla uyum sağlarım.	0,770	0,685	0,839	<0,001
2- Denetim ekibinin bir üyesi olarak ekibin diğer üyelerine karşı iletişime açık bir tutum sergilerim.	0,849	0,779	0,901	<0,001
5- Denetimin amacına ve hedefine ulaşması için denetim ekibinde gereken görev ve sorumlulukları alırım.	0,864	0,802	0,911	<0,001
7- Denetim faaliyeti sırasında denetim ekibinin diğer üyeleriyle bilgi ve deneyimlerimi paylaşıyorum.	0,818	0,748	0,878	<0,001
8- Denetim ekibinin diğer üyelerinin yürütmekte olduğum görevimle ilgili yapıcı eleştirilerini dikkate alırım.	0,804	0,722	0,867	<0,001
10- Denetim ekibinin bir üyesi olarak görevimi disiplinli bir yaklaşımla en iyi sonucu elde edecek şekilde yerine getiririm.	0,856	0,791	0,905	<0,001
Muhakeme Faktörü				
5- Elde ettiğim bilgi ve belgelerin güvenilirliğini, yeterliliğini ve geçerliliğini sorgularken mesleki şüphecilik ile hareket ederim.	0,687	0,543	0,802	<0,001
6- Denetim sırasında çok sayıda ve karmaşık verinin analiz edilmesi gerektiğinde uygun veri analiz yöntemlerini kullanırım.	0,678	0,558	0,772	<0,001
Liderlik				
1- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin uyum içerisinde çalışmasını sağlarım.	0,808	0,710	0,878	<0,001
2- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetim ekibinin bana güven duymasını önemserim.	0,843	0,774	0,896	<0,001
3- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetimin etkinliğini arttırmak için iç denetçileri motive ederim.	0,828	0,762	0,885	<0,001
4- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde kurumuma katma değer yaratmak öncelikli hedefimdir.	0,872	0,818	0,917	<0,001
5- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetlenene karşı etkin iletişim stratejisi izlerim.	0,891	0,808	0,939	<0,001

	Faktör Yükleri (FY)	95% Güven Aralığı		p
		Alt Sınır	Üst Sınır	
6- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin yaşadığı çatışmaları çözme konusunda onlara rehberlik ederim.	0,870	0,784	0,924	<0,001
7- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde iç denetçilerin yetkinliklerinin gelişimine katkıda bulunurum.	0,838	0,736	0,906	<0,001
8- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde denetim testlerini iç denetçilere dengeli bir şekilde paylaştırırım.	0,829	0,731	0,892	<0,001
9- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde görevlerin zamanında yerine getirilmesine dikkat ederim.	0,844	0,753	0,901	<0,001
10- Denetim gözetim sorumlusu olduğumda; denetim sonuçlarının denetim amaç ve kapsamı doğrultusunda raporlanmasına özen gösteririm.	0,902	0,854	0,939	<0,001
11- Denetim gözetim sorumlusu olduğum denetimlerde karar verilmesi gereken durumlarda tüm ekibin mutabakatına önem veririm.	0,815	0,755	0,869	<0,001
Tarafsızlık				
1- Denetim yaptığım birim yöneticisinin denetim konusu dışında özel bir konu ile ilgili olarak kurum dışında görüşme isteğini reddederim.	0,626	0,498	0,744	<0,001
6- Denetim faaliyetlerinde benzer uzmanlık alanına sahip yeterli sayıda iç denetçi bulunmasına rağmen aynı birimde üst üste denetim yapmam istenilmesi tarafsızlığımı zedeleyeceğinden görevi kabul etmemeyi tercih ederim.	0,579	0,458	0,691	<0,001
8- Denetim yaptığım sırada, denetlenen birime denetim sonrasında idari bir görevle görevlendirileceğim bilgisi verilmesi durumunda tarafsızlığım zedeleneceğinden denetim görevimin sonlandırılmasını talep ederim.	0,585	0,421	0,717	<0,001
Model Uyum İndeksleri: χ^2/df: 0,112; GFI: 0,995; AGFI: 0,994; NFI: 0,994; RFI: 0,994; RMR: 0,018; SRMR: 0,036				

Tablo 4'te görüldüğü gibi DFA modelinin uyum indeks değerleri ($\chi^2/df=0,112$; GFI=0,995; AGFI=0,994; NFI: 0,994; RFI: 0,994; RMR=0,018; SRMR=0,036) modelin veriler ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı ($p<0,05$) olduğu, iletişim değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,709-0,858 arasında, ekip oyuncusu olma değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,770-0,864 arasında, muhakeme faktörü değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,678-0,687 arasında, liderlik değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,808-0,902 arasında ve tarafsızlık değişkenine ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,579-0,626 arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre, özellikle iletişim, ekip oyuncusu olma ve liderlik boyutlarının güçlü bir şekilde temsil edildiği, muhakeme ve tarafsızlık boyutlarının ise kabul edilebilir düzeyde ($FY>0,50$) olduğu anlaşılmıştır. Davranışsal beceri ölçeğinin ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı-CA ve birleşik güvenilirlik katsayıları-CR Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Davranışsal Beceri Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Değerleri

	CA	CR
İletişim	0,953	0,984
Ekip Oyuncusu Olma	0,927	0,992
Muhakeme Faktörü	0,633	0,995
Liderlik	0,966	0,981
Tarafsızlık	0,626	0,860
Davranışsal Beceriler Ölçeği	0,969	0,983

Tablo 5'e göre, 33 sorudan oluşan davranışsal beceriler ölçeği ve çoğu alt boyut CA>0.90 ve CR>0.90 değerleri ile mükemmel güvenilirlik göstermektedir. Muhakeme ve tarafsızlık alt boyutlarının CA değerlerinin ise sırasıyla 0,633 ve 0,626 ile orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Muhakeme ve tarafsızlık becerileri kapsamında geliştirilen maddelerin önemli bir kısmı farklı veya birden fazla boyuta yüklenme eğilimi göstermesi nedeniyle analizden çıkarılmış olup, bunun neticesinde madde sayısının azalmasının bu alt boyutlarda daha düşük değerlerde CA olmasına yol açtığı

söylenbilir. Ancak, yeni geliştirilen ölçek çalışmalarında bu değerlerin kabul edilebilir olduğu, CR değerlerinin sırasıyla 0,995 ve 0,860 gibi yüksek olmasının ise muhakeme ve tarafsızlık becerilerine ilişkin maddelerin güvenilirliğini desteklediği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, model uyum indeksleri ve madde faktör yükleri ile güvenilirlik değerleri birlikte değerlendirildiğinde, tüm bu bulguların 33 sorudan oluşan davranışsal beceri ölçeği yapısını doğruladığı anlaşılmaktadır.

4- SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada iç denetçilerin denetim faaliyeti süresince göstermesi gerektiği değerlendirilen davranışsal becerilerden iletişim, ekip oyuncusu olma, muhakeme, liderlik ve tarafsızlık becerileri esas alınarak bir ölçek geliştirme çalışması yapılmış, böylece iç denetçilerin denetim faaliyeti süresince davranışlarına rehberlik edebilecek bir ölçek oluşturulması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmalar ve analizler neticesinde istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliği bulunan ve 5 boyutta toplam 33 sorudan oluşan davranışsal beceriler ölçeği geliştirilmiştir.

İç denetim fonksiyonunun davranışsal boyutunu esas alan bir ölçek çalışması olması, bu çalışmayı iç denetim ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Bu yönüyle ölçeğin literatürde iç denetçilerin davranışsal becerileri açısından mevcut olan boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Böylece, literatürde bu konuda yeni araştırma alanlarının önünü açacak ve yeni araştırmalara ilham olacak teorik bir zemin oluşturulmuştur.

Geliştirilen davranışsal beceriler ölçeği ile iç denetim biriminin yöneticileri ve iç denetçiler denetim faaliyeti sırasında temel davranışsal becerilerini yönetebilme, gözlemleyebilme ve değerlendirebilme aracına sahip olmuştur. Böylece, iç denetçilerin davranışsal performans değerlendirmelerinde yararlanılabilecek bir kalite ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçek ile yapılacak değerlendirmeler neticesinde, iç denetçilerin davranışsal yetkinlik düzeyleri ile güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilecektir. Bu doğrultuda, iç denetçilerin yetkinliklerinin gelişimine yönelik hedefler ortaya konulmak ve ihtiyaçlar dikkate alınmak suretiyle eğitim ve diğer uygulama programları vasıtasıyla iç denetçilerin gelişimi desteklenebilecektir.

Davranışsal beceriler ölçeği, kamu kuruluşlarının iç denetçi istihdamında da dikkate alınabilecektir. İç denetçilerin davranışsal beceriler yetkinliğinin iç denetim faaliyetinin etkinliğini arttıran bir unsur olduğu düşünüldüğünde, işe alımlarda bu ölçek davranışsal beceriler ile ilgili değerlendirme yapma konusunda bir araç olarak kullanılabilir. Dolayısıyla, bu ölçek ile denetim mesleğinde davranışsal boyutun görünür kılınması sağlanmakta ve davranışsal yetkinliğe dayalı karar alma kültürünün gelişimine katkı sunulmaktadır.

Bu ölçeğin iç denetim fonksiyonunun etkililiğinin değerlendirilmesinde analitik bir çerçeve sunacağı ve bunun daha nesnel ve bütüncül bir biçimde analiz edilmesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu ölçeğin denetim fonksiyonunun kurumsal itibarı ile mesleki güvenirliliğinin artırılmasında ve denetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesinde yol gösterici olabileceği beklenmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma kapsamında geliştirilen ölçek, iç denetçilerin davranışsal becerilerini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir araç sunmakla kalmamış; aynı zamanda iç denetim mesleğinin kurumsal ve bireysel düzeyde gelişimine yönelik somut uygulama imkanları yaratmıştır. Ayrıca, diğer davranışsal becerilerin veya yeni soru maddelerinin ölçeğin kapsamına eklenmesi suretiyle, mevcut ölçeğin gelecekte gerçekleştirilecek akademik araştırmalarda geliştirilebilecek unsurlar da içerdiği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Al-Malki, M.,&Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review. Journal of International Business Research and Marketing, 3(3), 40-49

Al Matarneh, G. F. (2011). Factors determining the internal audit quality in banks: Empirical Evidence from Jordan. International Research Journal of Finance and Economics, 73(9), 99-108

- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları. 1.Baskı. Ezgi Kitabevi
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of management development, 27(1), 5-12. Doi:10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. (2011). Managerial and Leadership Competencies A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. Vision: The Journal of Business Perspective. 15(2), 91-100. Doi:10.1177/097226291101500202
- Butera, A. (2016). Mastering The Five Tiers of Audit Competency. The Essence of Effective Auditing. 1.Edition. CRC Press
- Cengiz, D., Hısım, E. (2012). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 11. Sayı: 21. 16578
- Choi S.Y.J. (2001) Master Thesis. Identifying Good Team-play Characteristics: The Development of Team-player Behavior Inventory. The Chinese University of Hong Kong. <https://www.slideshare.net/slideshow/chois-phd-thesis/58731715> (Erişim: 17.05.2025)
- Danescu, T.,& Chira, A. (2014). Professional Judgment and Reticence to Apply Sampling Techniques. Procedia Economics and Finance, 15, 1253-1258. Doi:10.1016/S2212-5671(14)00585-1
- Dittenhofer, M.A., Ramamoorti, S., Ziegenfuss, D.E., & Evans, R.L. (2010). Behavioral Dimensions of Internal Auditing: A Practical Guide to Professional Relationships in Internal Auditing. IIA Publishing.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. Nursing research, 35(6), 382-386
- IIA, (2010). Core Competencies for Today's Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, <https://hiir.hr/UserDocsImages/Core%20Competencies.pdf>, (Erişim, 16.05.2025)
- IIA, (2011). Independence and Objectivity. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/independence-and-objectivity/>. (Erişim: 20.05.2025)
- IIA, (2013). Succeeding as a 21st Century Internal Auditor: 7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors, Robert Half International Inc. and the Institute of Internal Auditors. https://www.academia.edu/8295854/7_Attributes_of_Highly_Effective_Internal_Auditors, (Erişim, 16.05.2025)
- IIA, (2015). Driving Success in a Changing World:10 Imperatives for Internal Audit. The Global Internal Audit Common Body of Knowledge. The IIA Research Foundation.
- IIA, (2016). CAE Career Paths Management Characteristics and Competencies of Today's Internal Audit Leaders. The Global Internal Audit Common Body of Knowledge. The IIA Research Foundation.
- IIA, (2022). Internal Audit Competency Framework. <https://www.theiia.org/en/resources/internal-audit-competency-framework/> (Erişim: 09.05.2025)
- IIA, (2024). Global Internal Audit Standards. https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/globalinternalauditstandards_2024january9_editable.pdf, (Erişim: 09.05.2025)
- İDKK, 2013. Kamu İç Denetim Rehberi. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/K%C4%B0DR_v1.0.pdf. İDKK Yayınları (Erişim: 22.05.2025)
- İDKK, (2016). Kamu İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Rehberi, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/KaliteGuvenceRehberi.pdf> İDKK Yayınları. (Erişim: 19.05.2025)
- İDKK. (2023). 2023 Yılı Kamu İç Denetim Genel Raporu. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2023/08/2022-Yili-Kamu-Ic-Denetim-Genel-Raporu.pdf>. (Erişim:29.05.2025).
- Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999) The Art and Science of Competency Models, Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. 1.Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and Quantification of Content Validity. Nursing research, 35(6), 382-386.
- Gürbüz, S.,&Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 5.Baskı. Seçkin Yayınevi
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. 1.Baskı. Seçkin Yayınevi

- Karagöz, Y. (2016). SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. 1.Baskı Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mahapatro B.B. (2010). Human Resource Management. 1. Edition. New Age International Publishers.
- Maxwell, J.C. (2006). The 17 Essential Qualities of a Team Player Becoming the Kind of Person Every Team Wants. (2. Edition). HarperCollins Leadership
- Meydan, C.H.&Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. (1.Baskı). Detay Yayıncılık
- Northouse, P.G. (2019). Leadership Theory and Practice. (8. Edition). SAGE Publications
- Nzechukwu, P.O. (2017). Internal Audit Practice From A to Z. (1. Edition). CRC Press.
- Obeid, O. A., & Abdelnur, A. (2018). An Evaluation of Objectivity and Competence of Internal Audit Departments in Sudanese Government Units. International Journal of Economics and Financial Issues, 8(3), 9–16.
- Parker, G. M. (2008). Team Players and Teamwork New Strategies for Developing Successful Collaboration. (2. Edition). John Wiley & Sons.
- Przybylska J.M., & Kańduła, S. (2019). In Search of the Theory of Internal Audit. Torun Business Review, 18(3). 1-16. Doi:10.19197/tbr.v18i3.331.
- Przybylska, J., Rydzak, W., Trębecki, J. (2020). Communication in internal audit Theory and practice. (1. Edition). Poznań.
- Ranzilla, S., Chevalier, R., Herrmann, G., Glover, S., & Prawitt, D.F. (2011). Elevating professional judgment in auditing and accounting: The KPMG professional judgment framework. Montvale, NJ: KPMG.
- Saraçoğlu, H., & Kırıl, H. (2024). Dijital Çağda İç Denetçi Yetkinliği: Türkiye’de İş İlanlarının İçerik Analizi. Denetişim (30), 226-240. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1516733>
- Sawyer, L. (2016). Sawyer’ın İç Denetçiler İçin Rehber. Çev.Çetin Özbek. (6. Versiyon Çevirisi) Cilt 1-3. 1. Baskı. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Serttaş, A., & Tanyıldızı, N. İ. (2019). Kamu İç Denetçilerinin İletişim Becerilerinin Belirlenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 966-989.
- Sutaryo, S., Kurniawati, F., Karunia, A.P., Payamta, P.&Supriyono, S. (2018). Determinant Independence and Objectivity of Internal Auditors in Indonesian Government Organizations. International Conference on Islamic Finance, Economics and Business, KnE Social Sciences. 411-432. Doi:10.18502/kss.v3i8.2524
- Tannenbaum, S.,& Salas, E. (2020). Teams that work: The seven drivers of team effectiveness. 1.Edition. Oxford University Press.
- Yeşilyurt, S.,&Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(1), 251-264. Doi:10.17556/erziefd.297741
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulmuş bildiri. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Yusoff, M. S. B. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. Education in medicine journal, 11(2), 49-54. <https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, R.G. 24/12/2003, S. 25326. <https://mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf> (Erişim: 16.05.2025)
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, R.G. 12.07.2006, S. 26226. <https://mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.200610654.pdf> (Erişim: 16.05.2025)