

DENETÇİLERİN İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE İÇ DENETÇİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA *

THE COMMUNICATION STYLES OF AUDITORS AND A QUALITATIVE RESEARCH ON INTERNAL AUDITORS ABSTRACT

Tutku ÜSTÜN**

ÖZ

Denetim faaliyetlerinde denetçi ile denetlenen arasındaki iletişimin başarısı, denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, bilgi toplama ve raporlamada büyük önem taşımaktadır. Gerek üst yönetimle gerekse çalışanlarla yürütülen etkin iletişim, bu sürecin başarıyla yürütülmesini ve sonlandırılmasını sağlamaktadır. Bu çalışma, nitel bir araştırmanın da bulgularını ortaya koymakta olup denetçilerin sahip olmaları gereken iletişim becerilerini, iletişimde dikkat edilmesi gereken konuları açıklamaktadır. Araştırma bulgularına göre, denetçiler yüz yüze iletişimi birinci sırada tercih etmekte; bilgi almak için iletişimi sosyal çerçevede de yürütmenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Beden dilini kullanma ve anlama, yazılı iletişimde sözcükleri dikkatli kullanma, iletişimde zamanı verimli kullanma gibi hususların denetim süreçlerinde önem taşıdığı araştırma bulgularınca ortaya konmuştur.

Anahtar Sözcükler: Denetim, iletişim, iç denetim, denetimde iletişim

ABSTRACT

The success of the communication between the auditor and the audited unit, has a great importance in the conduct of audit activities, in the collection and reporting of information. Effective communication with both senior management and employees ensures successful execution and termination of this process. This study presents the findings of a qualitative research and explains the communication skills that the auditors should have and the issues to be considered in communication. Research findings show that auditors prefer face to face communication in the first place and they also emphasize that it is important to conduct communication in the social framework for information. According to the findings, the use of body language and comprehension, the use of words in written communication and the use of time efficient in communication have a great importance in the process of auditing.

Keywords: Auditing, communication, internal auditing, communication in auditing

*Makale Gönderim tarihi: 19.11.2018; Makale Kabul Tarihi: 24.06.2019

**Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tutkustun@gmail.com

TEORİK ÇERÇEVE

Günümüzde denetim, doğrulama ve onaylama aracı olarak kullanımının çok ötesine geçerek, işletmenin faaliyetlerinin verimli, karlı ve etkili yerine getirilmesini sağlamak üzere izleme ve kontrol aracı olarak değerlendirilmektedir. İç denetimin çağdaş tanımı, güvence ve danışmanlık fonksiyonlarını da vurgulamaktadır (Özoğlu, vd., 2010:27). İşletme açısından denetim, tanımlanmış bir zaman diliminde büyüme, karlılık vb. amaçlara ulaşmak ve verimliliği arttırmak üzere gerçekleştirilen bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Sabuncu, 2017:164).

Denetim genel anlamında bir amaç değil, hesap verme yükümlülüğü olanların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara karşı oluşabilecek tehditleri ve riskleri belirlemek, sürdürülen faaliyeti daha verimli, etkili ve sürdürülebilir olması için kullanılan düzenleyici bir yöntemdir (Özoğlu, vd., 2010:37).

Denetim türü ne olursa olsun, denetçiler, denetlenen kurumun üst yönetimi, kurumun denetlenen birimleri ve çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmak zorundadırlar. Denetçiler, kurumun üst yönetiminden alt kademedeki tüm birimlerine ve çalışanlarına kadar bilgi alma, bilgi verme, sözlü soru sorma, yazılı iletişim ve raporlama işlevlerini yerine getirmektedir. Denetçilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkate almaları gereken hususlar, Türkiye Denetim Standartlarında, Uluslararası İç Denetim Standartlarında belirtilmiştir. Örneğin, bağımsız denetçilerin uymaları gereken dürüstlük, tarafsızlık ve gizlilik olarak sayılan temel ilkelere uymalarını tehdit edecek durumlara karşı üst yönetimle iletişimleri, bu iletişimlerde vurgularını net olarak yapmaları; denetim sırasında elde ettikleri bilgileri hangi durumlarda ve hangi kurum ya da kişilerle paylaşabilecekleri, vb. hususlarla ilgili hükümler Türkiye Denetim Standartlarında yer almaktadır.

Uluslararası İç Denetim Standartlarında da benzeri şekilde hükümler yer almakta olup, iç denetçilerin etkili bir şekilde iletişim kurmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu standartlarda bir iç denetçinin ya da iç denetim biriminin Ana Prensipleri ne derece uygulayabildiği kurumdan kuruma değişebilir; ancak Prensiplerden herhangi birini uygulamıyor olmak iç denetim biriminin, iç denetimin misyonunu başaracak kadar etkin

çalışmadığını gösterir”. Ana Prensiplerden biri ise “*etkili bir şekilde iletişim kurar*” şeklindedir. İç denetim faaliyetleri sırasında etkili iletişim kurulmadığı durumlarda iç denetim birimi ve iç denetim misyonunun etkin olarak faaliyette bulunmadığını göstermektedir. İç Denetim Standartlarında; yönetim kurulu ile doğrudan etkileşim, üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlamalarda; sonuçların raporlanmasında ve genel görüşler açıklanırken, iç denetim yöneticisi ve iç denetçilerin iletişimine ilişkin hükümler yer almaktadır. Bunların yanı sıra tavsiye edilen uygulama önerilerinde ise iç denetim faaliyetlerinin neredeyse her aşamasında iletişimin gerekliliklerine vurgu yapılmıştır.

Görüldüğü üzere, denetim ister dış denetim, ister bağımsız/yasal denetim, ister iç denetim faaliyeti olarak uygulansın, denetçi ile denetlenen birimler ve kişiler arasında denetim süreci boyunca sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Teknik bilgi ve beceri düzeyi ne kadar iyi olursa olsun, sağlıklı kurulamayan bir iletişim, denetim sürecinin sorunlu yürütülmesine neden olacaktır.

Konunun taşıdığı önem çerçevesinde literatürde denetim, muhasebe ve finans alanında faaliyet gösteren çeşitli düzeylerdeki profesyoneller ile denetlenen birimler arasındaki ilişkileri konu alan çeşitli araştırmaların yer aldığı görülmektedir. Aşağıda, bu çalışmalardan birkaçına yer verilmiştir.

Saiewitz ve Kida (2017:1), son yıllarda genç denetçilerin istihdamıyla denetçi ve denetlenen firma arasında iletişimde farklılıklar yaşanmakta olduğunu, denetlenen firmanın personeliyle e-posta yoluyla iletişim kurmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Araştırmacılar, denetim firmalarında çalışan 1980 ve sonrası doğan milenium kuşağı olarak nitelenen denetçilerin, bilgisayar temelli iletişim teknolojileriyle yetiştiklerini, kısaltılmış metin mesajlarını elektronik posta yoluyla göndermeyi tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar. Bennett ve Hatfield, (2013), bu kuşaktaki çalışanların kendilerini rahat hissetmedikleri daha üst düzey yöneticilerle iletişim kurmak yerine alt düzeyde bu şekilde iletişim kurmalarının, sorular sorulması ve bilgi alınmasının denetlenen firmanın üst yönetiminde yarattığı olumsuz etkilerine dikkat çekmişlerdir (Saiewitz ve Kida, 2013:1).

Yukarıda da belirtildiği üzere, yüz yüze ve sözlü iletişim, işbirliği sağlamada, iletişimin hedefe ulaşmasında, tarafların birbirini daha etkin ve kolay anlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Yazılı iletişim bu süreci olumsuz yönde etkilediği gibi, mesajların daha kısa şekilde yazılması, konunun anlaşılmasına ve karşı tarafın eksik ve/veya yanlış bilgi vermesine, dolayısıyla iletişimin başarısız sonuçlanmasına neden olabilmektedir (Akt. Saiewitz ve Kida, 2013:2).

Brauer ve Chekroun'a (2005) göre, genç denetçiler, çoğu zaman uygun iletişim becerilerine sahip olmayıp, bu sorunlar, iş profesyonelleri tarafından "normların ihlali" şeklinde nitelendirilmekte ve iletişimde sorunlara neden olduğu belirtilmektedir (Akt. Saiewitz ve Kida, 2013:2). Bu durum, büyük ölçüde ortak hareket etme, iş birliği yapma konusunda engel oluşturmaktadır.

Öte yandan, bir denetim söz konusu olduğunda genellikle yöneticiler, sahip oldukları konularını koruma içgüdüleriyle hareket etmekte; bu konularını güçlendirecek bilgiyi daha yoğun verme eğilimine girmekte; tersi durum söz konusu ise daha az bilgi vermek yönünde hareket edebilmektedirler (Saiewitz ve Kida, 2013:2). Bu da denetçinin yargılarını etkileyebilmektedir.

Denetçinin profesyonel şekilde yaklaşım yaklaşmaması da iletişimde etkili bir diğer faktördür. "Deneyimli yöneticiler genellikle iletişimde de profesyonelliği tercih ederler." (Saiewitz ve Kida, 2013:3). Carr and Stefaniak'a (2012) göre, yöneticiler, kablolu iletişimden çok yazarak iletişimin önemli bir iş becerisi olduğunu kabul etmektedirler. Jones (2011) ise muhasebecilerin resmi ve profesyonel iletişimi daha çok benimsediklerini, ancak üst düzey yöneticilerin muhasebe yöneticilerini bu konuda becerikli görmediklerini belirtmektedir (Akt. Saiewitz ve Kida, 2013:3).

Saiewitz ve Kida, (2013:9), yaptıkları araştırmada, denetlenen birim yöneticilerinin, kendi konularını sıkıntıya sokacak sorulara önyargılı yanıtlar verdiklerini, ya da vermediklerini, vermeye zorlandıklarında istenmeyen bilgileri kaçırdıklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, soruşturma ne kadar sosyal çerçevede yürütülürse, denetlenenler o derecede çelişkili bilgiler vermektedirler. Bir diğer bulguya göre, denetlenen firmanın yöneticileri elektronik posta ile kurulan iletişimde denetçilerin gelir azaltıcı önerilerine olumlu

yaklaşmamaktadırlar.

Doan ve McKie (2017:306), Enron, WorldCom. skandalları ile gelinen noktada 2000 yılından bu yana yatırımcı ilişkilerinin bir başka boyuta taşındığını, şirketlerin adil değerlendirme anlayışını yaratmak üzere iletişimcilerin ve finans profesyonellerinin birlikte çalışarak sinerji yaratmaları gerektiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar, muhasebe ve denetçilerin bulunduğu finans dünyasının, iletişim sektöründeki profesyonellerle birlikte çalışarak etik değerler üzerine yatırımcılara yönelik halkla ilişkiler çalışmalarını yapmalarının önemine dikkat çekmektedirler. Bu sorun, özellikle denetçilerin yatırımcıların bulunduğu kitlede yaşanan olumsuzluklar sonrasında olumlu bir imaj yaratmak, güven kazanmak üzere ne şekilde mesaj göndermeleri gerektiği konusunda bilimsel çalışmalara dikkat çekmektedir.

Güney (2017:65-87), muhasebe meslek adaylarının iletişim becerilerini incelediği çalışmasında, düz lise mezunlarının ticaret lisesi mezunlarından daha yüksek bir beceriyi sahip olduklarını istatistiksel olarak ortaya koymuştur. Bu bulgu denetçi adayı da olabilecek gençlerin, iletişim becerilerinin literatürde ve uygulamada dikkat çeken bir konu olmaya başladığının önemli bir işareti olarak değerlendirilebilir. Başka bir anlatıma, denetçilerin uygulamada yaşanan sorunlar nedeniyle iletişim becerilerine önem verilmesi gerekliliğine dikkat çekildiği söylenebilir.

Lim vd., (2016:185), muhasebe alanında çalışanların, muhasebe işlemlerini yapan elemanlardan çok bilgi profesyonelleri olduklarına dikkat çekerek, artık defter tutma, finansal tabloları hazırlama ve çeşitli raporları çıkarmakla sorumlu uzmanlar olmadıklarını vurgulamaktadır. Yazarlar, bu alanda çalışanların, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıcı, adli muhasebe, stratejik analiz ve takım oyuncularını rolleri üstlendiklerini ileri sürmektedir. Bu çerçevede iletişim uzmanlığı, problem çözme, duygusal zeka, kritik düşünme, esneklik, takım oluşturma, kişiler arası iletişim becerilerine ek olarak sahip olmaları gerektiğini vurgulayarak bu becerilerin teknik nitelik taşımayan ve muhasebe ile ilgili olmayan beceriler olduğuna dikkat çekmektedirler.

Borzi ve Mills, (2001) ile Kerby ve Romine'in (2009) çalışmalarını referans gösteren Lim vd., (2016:186), genel olarak iletişim becerilerinin, muhasebede kariyer yapmak isteyen üniversiteler

için en önemli beceriler olduğunu belirtmektedirler. Nellerme, Weirich, ve Reinstein'in (1999) araştırmalarına göre muhasebe alanında çalışanlar, iş zamanlarının %80'ini iletişim ile geçirmektedirler (Lim vd., 2016:186). Gray (2010) ve Andrews ve Sigband'a (1984) göre, muhasebe alanında çalışanların özellikle sözlü iletişim becerilerine, bu beceriler içinde de öncelikli olarak dikkatle dinleme, dinlediğini karşı tarafa gösterme, toplantı yapma, konferans verme, denetlenen firma yönetici ve personeliyle görüşme ve sunum yapma becerilerine sahip olmaları önem taşımaktadır (Lim vd., 2016:186).

Plant ve Slippers (2013:310-321), Güney Afrika'da iç denetim doktora öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları ışığında iç denetçilerin, denetledikleri firmaya katma değer yaratan güvence ve danışmanlık hizmetlerini sunmaları için mükemmel sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu amaçla bir grup paydaş katılımıyla öğrencilere iş iletişimi dersi verilmiş ve öğrencilere bu kursun yararı hakkında sorular sorulmuştur. Öğrenciler, bu konuda aldıkları iş iletişimi dersi sayesinde ekip çalışmasını teşvik etme, güven yaratma, sunum becerileri geliştirme ve işte etkin iletişimi öğrenme becerileri elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Goodson, (2016:39) iç denetçilerin iletişim konusunda dikkatlerini şu şekilde çekmektedir: "... Kişisel teması düzenli kılın. Bir masanın arkasında oturup doğru düzgün konuşmadan sadece e-postayla haberleşmeyin. Not tutun, e-posta da gönderin, sesli mesaj bırakın, sohbeti, karşılıklı muhabbeti teşvik edin. ... Mesela asansörde karşılaştınız, 'işler nasıl gidiyor, denetim nasıl gidiyor, ne düşünüyorsunuz' gibi sıradan sorularla pek çok bilgi alabilirsiniz."

İÇ DENETÇİLERİN İLETİŞİM BİÇİMLERİ ÜZERİNE NİTEL ARAŞTIRMA

Araştırmanın Metodolojisi

Denetçilerin denetledikleri firmanın yönetici ve çalışanlarıyla iletişimleri konusundaki tutum ve davranışlarını ortaya koymak üzere gerçekleştirilen nitel araştırmada iç denetçiler hedeflenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın amacı, iç denetçilerin denetim süreçlerinde hangi iletişim şekillerini belirledikleri, iletişimde hangi

tavır tercih ettikleri, ön araştırma aşamasında ek bilgiye ihtiyaç duyup duymadıkları, etkin dinleme konusundaki tavırları ve sahip olunması gereken iletişim becerileri hakkında bilgi elde etmektir.

Bu amaçlara ulaşmak üzere sekiz araştırma sorusu açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Kamu ve özel sektörde iç denetçi olarak hizmet sunan 16 iç denetçi, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş ve elektronik posta yoluyla sorular gönderilerek yanıtları alınmıştır. Elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile değerlendirilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Analiz ve Bulgular

İç denetçilere sorulan ilk sorunun içeriği; iletişim şekilleri, karşılaşılan sorunlar ve her bir iletişim şekli ile ilgili denetlenen birimde yardımcı olma düzeyi ile ilgilidir. Alınan yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş olup iç denetçilerin birinci sırada yüz yüze iletişimi, ikinci sırada e-posta iletişimini ve üçüncü sırada telefonla iletişimi tercih ettikleri saptanmıştır.

Söz konusu iletişim türlerini tercih etmelerinde rol oynayan faktörler ile iletişim türlerine göre karşılaştıkları sorunlar da analiz edilmiştir. Tablo 1'de yüz yüze iletişimin sağladığı avantajlar ve bu iletişimde güçlükleri gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, daha çok bilgiye ulaşma, beden dilini kullanma ve yorumlama, üst yönetime saygı gerekliliği, daha rahat ortamın elde edilmiş olması, anında yanıt verebilme olanağının bulunması, yüz yüze iletişimin sağladığı avantajlardandır. Buna karşılık, zaman ve mekan kısıtı, anında cevap verememe, inceleme için zaman isteme gibi güçlükleri de bulunduğu ortaya konmuştur.

Tablo 1. Yüz Yüze İletişimde Sağlanan Avantajlar ve Karşılaşılan Güçlükler

Avantajlar	n	%
Açık uclu sorularla daha çok açıklama ve ek sorularla öngörülmeven bilgiye ulaşma	2	12,50
Beden dilini kullanmak	2	12,50
Üst yönetimin saygınlık görme olarak nitelemesi	2	12,50
Hızlı ve kolay bilgi alınabiliyor	1	6,25
Anlık iletişim avantajı	1	6,25
Takılınan soruları anında sormak	1	6,25
Anlık iletişim nedeniyle daha fazla bilgi	1	6,25
Denetimin kapsam ve içeriğini daha kolay açıklama	1	6,25
Bulguları daha açık konuşma avantajı	1	6,25
Denetlenenler daha çok yardımcı oluyorlar	1	6,25
Denetçinin kendini rahat hissetmesi	1	6,25
Yanlış anlamaları düzeltme olanağı	1	6,25
En verimli iletişim şekli	1	6,25
Geribildirim sağlığı alınabilmesi	1	6,25
Hataları önleme	1	6,25
Güçlükler	n	%
Zaman kısıtı görüşme için	1	6,25
Mekan kısıtı görüşme için	1	6,25
Randevu alma zorunluluğu	1	6,25
Anında cevap verememe	1	6,25
İnceleme için zaman isteme	1	6,25
Kendilerini aklayacak bilgileri öncelikli verme eğilimi	1	6,25
Anlamamış gibi davranma	1	6,25
Bulguyu karşılamayan/kısmen karşılayan belge ortaya koyma	1	6,25

Telefonla iletişimin sağladığı avantajlar ile güçlükler, Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere, telefonla iletişim daha çok destek amaçlı bir iletişim şekli olarak değerlendirilmektedir. Bu destek bazen toplantı ve koordinasyon amaçlı, bazen de teyit amaçlı olabilmektedir. Ancak bu tür iletişimin güçlüklerinin başında yanlış anlaşılma ihtimali, beden dilini kullanamama, kanıtlar için yine de belge isteme gelmektedir.

Tablo 2. Telefonda İletişimde Sağlanan Avantajlar ve Karşılaşılan Güçlükler

Avantajlar	n	%
Görüşme ve toplantı ile ilgili koordinasyon amaçlı	3	18,75
Hızlı iletişim	2	12,50
Anlık iletişim nedeniyle daha fazla bilgi	2	12,50
Teyit amaçlı kullanım avantajı	2	12,50
Zaman ve mekan kısıtı yok	1	6,25
Yüz yüze iletişimin desteği	1	6,25
Tamamlayıcı bir iletişim aracı	1	6,25
Raporlama sonrası izleme amaçlı kullanım	1	6,25
Coğrafik uzaklıkta kullanım avantajı	1	6,25
Güçlükler	n	%
Yanlış anlaşılma ihtimali	2	12,50
Bilgilerin sözlü olması	1	6,25
Kanıtların ek bilgi ve desteğe ihtiyaç duyması	1	6,25
Beden dilini görememek	1	6,25
Yapılacakların unutulması	1	6,25
Ayrıntılar gözden kaçabilir	1	6,25
Yüz yüze görüşmekten kaçınıyor olumsuz imajı yaratması	1	6,25
Talep edilen ile alınan arasında uyumsuzluk	1	6,25
Toplantı zamanını belirleme sorunu	1	6,25
İletişim kazaları	1	6,25

E-posta ile iletişimin sağladığı avantajlar ile güçlükler, Tablo 3’de gösterilmiştir. E-posta iletişimi, görüldüğü üzere daha çok yazılı kanıt toplama, bilgi ve belge paylaşma, resmi yazışmalar, ek açıklama yapma ihtiyacı durumlarında kullanılmaktadır. Araştırmaya katılan iç denetçiler, zamanında geribildirim yapılamaması, ifadelerin yazıya aktarılmasının güçlüğü, yoğunlukta yanıt vermeyi unutma, çeşitli iletişim kazaları yaşama gibi güçlükleri olduğunu da belirtmişlerdir.

Tablo 3. E-Posta İle İletişimde Sağlanan Avantajlar ve Karşılaşılan Güçlükler

Avantajlar	n	%
Bilgi ve belge paylaşımı	3	18,75
Yazılı kanıt toplama avantajı	2	12,50
Resmi yazışmalarda avantaj	2	12,50
Ek açıklama yapmak üzere kullanım	2	12,50
Mutabakat sonrası kullanımı avantaj	1	6,25
Destek amaçlı kullanım	1	6,25
Bilgi ve belge paylaşımı	1	6,25
Güçlükler	n	%
İstenen zamanda ve formatta bilgi alınamayabilir.	2	12,50
Anlatılmak isteneni yazıya aktarmanın zorluğu	1	6,25
İfadelerin anlatılmak isteneni tam olarak verememesi	1	6,25
Yoğunluktan atlanma durumu	1	6,25
Ayrıntılar gözden kaçabilir	1	6,25
Formal yapı nedeniyle daha fazla bilgiye kapalı	1	6,25
İletişim kazaları yaşama	1	6,25
Yüz yüze görüşmekten kaçınıyor olumsuz imajı	1	6,25
Yanlış anlaşılma ihtimali	1	6,25
Anlam kargaşası yaşanması	1	6,25
Talep edilen ile alınan arasında uyumsuzluk	1	6,25

İkinci soru, iç denetçilerin iletişimde takındıkları tavır ile ilgilidir. Genelde profesyonel yaklaşım ile sosyal iletişim tavrı, izlenebilecek iki ayrı tavidir. Alınan yanıtlar değerlendirilerek 16 iç denetçinin iletişimdeki tavırları, içerik analizi yapılarak Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablo 4'deki bulgulara göre iç denetçiler, ağırlıklı olarak profesyonel bir tavır takınmakta ve bu tavrın daha etkin, daha etkili, daha kısa sürede bilgi sağlayıcı olduğu; denetlenenlerin daha dikkatli ve titiz davranmalarını sağladığı görülmüştür.

İç denetçiler için sosyal iletişimin göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilen yanıtlarda sosyal iletişimin de önemli katkılarına vurgu yapılmıştır. Sosyal iletişim sayesinde denetlenenlerin daha katılımcı oldukları, daha samimi yaklaştıkları, güven hissettikleri için bilgi sağlamada daha yardımcı tavır takındıkları belirtilmektedir.

Tablo 4: İç Denetçilerin İletişimde Kullandıkları İletişim Tavrıları

İletişim Tavrıları	n	% (n=16)
Profesyonel tavır	8	50,00
Denetlenenlerin tavrına göre iletişim tavrı	6	37,50
Sosyal iletişim ağırlıklı tavır	3	18,75
Profesyonel ve sosyal ağırlıklı tavırların birlikte dengeli kullanımı	3	18,75
Denetlenenin tanınma ve statüsüne göre iletişim	1	6,25

İç denetçilerin çeşitli kaynaklardan ek bilgi toplama ihtiyacı duyup duymadıkları ve bu bilginin onlara sağladığı fayda da belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre 16 iç denetçinin tümü, ekonomi ve sektör bilgilerine ulaştıklarını; zaman zaman denetlenenler dışındaki çalışanlardan bilgi aldıklarını; bu ek bilginin önerileri geliştirmede, iç denetçinin konuya hakim olduğunu karşı tarafa göstermede katkıları olduğunu belirtmişlerdir. İç denetçiler, ek bilgi sayesinde denetim hizmetinin kalitesinin arttığını, daha derin bilgilere

ulaşılmasının olanaklı hale geldiğini, önerilere destek bilgi sağlandığını da belirtmişlerdir.

Etkin dinlemenin yararları, bu süreçte karşılaşılan tepkiler ve iletişim sorunlarına ilişkin soruya verilen yanıtlar, Tablo 5’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, etkin dinleme, öncelikle sorunları daha net görmeye, önerilerin uygulanabilirliğini saptamaya, risk yönetimine ilişkin bilgi almaya ve iletişimin başarılı şekilde sonuçlanmasına olanak sağlamaktadır.

Tablo 5. İç Denetçilerin Etkin Dinlemenin Yararlarına İlişkin Görüşleri

Etkin Dinlemenin Yararları	n	%
Sorunları daha net görme ve önerilerin uygulanabilirliğini tespit etme	3	18,75
Riskleri belirleme ve yönetmenin en etkili yolu	3	18,75
İletişimin başarılı şekilde sonuçlanması	2	12,50
Yazılı doküman ile ulaşılamayacak bilgileri elde etme	1	6,25
Denetlenenin iletişime daha açık olması	1	6,25
Denetlenenin daha çok bilgi vermek istemesi	1	6,25
Karşıdaki kişiye değer verildiğini göstermesi	1	6,25
Daha etkin hizmet verebilme	1	6,25
Yeni kanıtlar için ipucu-yol gösterici olabilmesi	1	6,25
Karşı tarafın rahatlayarak daha çok bilgi vermesini	1	6,25
Risk matrisini sağlıklı hazırlamanın yolu	1	6,25
Sürecin nasıl işlediği konusunda tam bilgi sahibi olma	1	6,25
Gerçeklerle yorumları birbirinden ayırma	1	6,25
En iyi bilgi edinme aracı	1	6,25
Denetim süreci ile ilgili yol haritası çıkarma	1	6,25

Etkin dinleme yapılmamasının, zaman ve enerji kaybına neden olduğunu, iletişimin gereksiz yere zaman aldığını, konunun dışına çıkıldığını ve eksik ve yanlış bilgi aktarıldığını belirten iç denetçiler, dinleme sırasında karşılaştıkları en başta gelen sorunları; denetlenenin kendini aklama çabasına girmesi, kök nedenin kendisi değil, başkaları olduğunu kanıtlama çabasına girmesi, yanlış yönlendirme olarak belirtmişlerdir.

İç denetçilerin iletişim sırasında denetlenen birim veya kişiden çelişkili ifadeler aldıklarında tavırlarının; en çok uygun kanıtlar ve bilgiler toplama yoluna gitmek; durumu raporlayarak üst yönetime veya iç denetim komitesine bildirmek olduğunu belirtmişlerdir. Bu tavırların yanı sıra, soğukkanlı bir şekilde iletişimi sürdürmekte oldukları, farklı sorularla bilgi almaya çalıştıkları görülmektedir.

İç denetçiler, üst yönetime sunumları sırasında tepkilerini izleme ve sürdürme konusunda göz teması kurduklarını, üst yönetimin beden dilini izlediklerini, kritik ve yüksek önem düzeyindeki bulgulara dikkat çektiklerini ifade etmişlerdir. Üst yönetimle iletişimde, onları dinleme, raporu sunarken zaman yönetimi konusunda gerekli duyarlılığı gösterme, interaktif toplantılar yapma, iç denetim standartları çerçevesinde raporlama ve sunuma dikkat etme gibi tavırlar sergiledikleri görülmektedir.

İç denetçilerin sahip olması gereken iletişim becerilerinin sorulduğu soruya verilen yanıtlar, Tablo 6'da gösterilmiştir. Başta gelen etkin iletişim becerilerinin, etkili dinleme, beden dili yönetimi, etkin sunum, müzakere olduğu görülmektedir.

Tablo 6. İç Denetçilerin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri

İletişim Becerileri	n	% (n=16)
Etkili dinleme	7	43,75
Beden dilini kullanabilmek ve anlayabilmek	7	43,75
Etkin sunum yapma ve hitap etme	7	43,75
Müzakere tekniklerini bilmek	6	37,50
Sosyal bir kişiliğe sahip olma	4	25,00
Düzgün diksiyon	2	12,50
Zaman yönetimini bilmek	2	12,50
Empati kurabilmek	2	12,50
Detaycı olma	2	12,50
Giyim dilini kullanma	2	12,50
Öfke kontrolü	2	12,50
Güven duygusu yaratma, samimi olma	2	12,50
Kendini tanıma ve doğru ifade edebilme	2	12,50
Entelektüel bir kişiliğe sahip olması	1	6,25
İnce bir mizah anlayışı	1	6,25
Örgüt kültürünü bilmek	1	6,25
Duygusal zeka düzeyinin yüksek olması	1	6,25
Pozitif olma	1	6,25
Detay bilgileri alacak kadar iletişimi sürdürecektir	1	6,25
Risk durumlarında anlık tali diyaloglar kurma	1	6,25
Analitik düşünme ve sorgulama becerisi	1	6,25
İkna etme becerisi	1	6,25
Yazılı iletişim becerisi	1	6,25
Stres yönetimi	1	6,25
Kendini ifade edebilme	1	6,25
Ekip çalışmasına yatkınlık	1	6,25
İçtenlik ile resmiyet arasında denge kurma	1	6,25

Araştırmaya katılan iç denetçilerin, iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda görüşleri şu maddelerle belirtilebilir: Saygı çerçevesinde, seviyeli, dürüst, açık, anlaşılır, yapıcı, ciddi, empati kurarak ve uzun dönemli bakış açısıyla profesyonelce iletişim kurulması ve devam ettirilmesi; sorgulayıcı ama suçlayıcı olmama ve olayları kişiselleştirmeme; amacın, şahısları

suçlamak değil, süreçleri iyileştirmek olduğunu diğerlerine anlatabilme; bulgular konusunda uzlaşma ortamının teşvik edilmesi; denetim faaliyetlerinin üst yönetime aktarılmasında ise açık, sade ve yapıcı bir iletişim yönetimi; yaşanabilecek itirazlar karşısında soğukkanlılığını koruyarak, denetleneni ve üst yönetimi iyi uygulamalar için ikna etme; iletişim politikasının, bilgilendirme ve

iç denetim sürecinin şeffaflığı üzerine kurulması; bağımsızlık ve tarafsızlığı zedeleyici davranışlar ve izlenimlerden kaçınarak üst yönetimle işbirliği içinde olmak.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları, denetçilerin uzmanlık bilgilerinin yanı sıra, iş süreçlerinde üst yönetim ve çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurmuş olmalarının önemini benimsemiş olduklarını ve uygulamaya çalıştıklarını göstermektedir. İç denetçiler, yüz yüze iletişimin en önemli iletişim şekli olduğu görüşündedirler. Telefonla iletişimi destek amaçlı olarak kullanırlarken, e-postayla iletişimi, yazılı doküman temini için kullanmayı tercih etmektedirler.

Yüz yüze iletişimin daha etkin olduğunu belirten iç denetçiler, denetim sürecinde profesyonel tavır öncelikle tercih ettiklerini, ancak denetlenen kurumun yönetici ve çalışanlarının tavrına göre sosyal iletişimi de göz ardı etmediklerini dile getirmişlerdir.

Etkin dinlemenin de önemli katkıları olduğunu kabul eden iç denetçiler, bu şekilde daha çok bilgiye ulaştıklarını, risk planını daha kolay yapabildiklerini, sorunları daha net görebildiklerini ve önerilerinin uygulanabilirliğini değerlendirebildiklerini belirtmişlerdir. Üst yönetimle yüz yüze iletişimde göz teması kurduklarını, beden dilini kullandıklarını; yöneticilerin beden dilini yorumlayarak iletişimi yönlendirdiklerini, etkin dinlediklerini ve ona göre açıklamalarını sürdürdüklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren iç denetçilere göre, denetçiler, etkin sunum yapma ve hitap etme, müzakere yürütme, beden dilini kullanma, etkin dinleme, sosyal bir kişiliğe sahip olma, empati kurabilme, giyim dilini kullanma gibi önemli iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.

Araştırmanın önemli bir kısıtı, az sayıda denetçiye uygulanmasıdır. Bu nedenle daha çok sayıda iç denetçi ile ve tanımlayıcı araştırma kapsamında ankete dayalı veri toplayarak nicel analizlerle bulguları değerlendirmenin daha geniş bir perspektif sağlayacağı dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Doan, M.A., McKie, David, (2017), “Financial Investigations: Auditing Research Accounts of Communication in Business, Investor Relations, and Public Relations (1994-2016)”, *Public Relations Review*, 43, s.306-313.

Dökmen, Üstün, (1994), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul.

Goodson, Steve, (2016), “Denetçiler Gibi Davranmayı Bırakın!”, *Uluslararası Akademik Forum 2016, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayın No:12*, İstanbul.

Güney, Cengiz, (2017), “Muhasebe Meslek Elemanı Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Araştırma: Gazanfer Bilge Meslek Yüksekokulu Örneği”, *Mali Çözüm, İSMMMO*, Temmuz-Ağustos 2017, s.65-87.

Lim, Yet-Mee, Lee, Teck Heang, Yap, Ching Seng, Ling, Chui Ching, (2016), “Employability skills, personal qualities, and early employment problems of entry-level auditors: Perspectives from employers, lecturers, auditors, and students”, *Journal Of Education For Business*, Vol. 91, No. 4, 185–192.

Oskay, Ünsal (2001), *İletişimin ABC’si*, 3.Basım, Der Yayınları, İstanbul.

Özoğlu, Bülent, Mercan, Ceyhan, Çakıroğlu, Sabri (2010). *Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim*, İstanbul, İ.B.B İç Denetim Birim Başkanlığı Yayınları No. 1.

Plant, Kato ve Slippers, Jana (2015), “Improving the business communication skills of postgraduate internal audit students: A South African teaching innovation”, *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 52, No. 3, 310–321.

Sabuncu, Birsal (2017), *İşletmelerde İç Denetim Ve İç Kontrol İlişkisi*, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi Cilt 18, Sayı 2.

Saewitz, A., Kida T., (2017), *Accounting, Organizations and Society*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2017.10.002>

TİDE, (2010), *Uluslararası İç Denetim Standartları, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)*, TİDE Yayını.

www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/5164/Standartlar-ve-İlke-Kararları; Erişim Tarihi: 24.10.2018.