



T.C.

ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İÇ DENETİMDE MÜZAKERE YETKİNLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
HARVARD MÜZAKERE MODELİ ÖLÇEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa AKKÖPRÜ

Denetim ve Risk Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Programı

Aralık 2023



T.C.

ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇ DENETİMDE MÜZAKERE YETKİNLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA:
HARVARD MÜZAKERE MODELİ ÖLÇEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa AKKÖPRÜ

205424005

Denetim ve Risk Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hakan KARABACAK

Aralık 2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmasının hazırlanması sürecinde gereken desteği ve ihtiyacım olan cesaretlendirmeyi benden eksik etmeyen değerli eşim Kübra AKKÖPRÜ başta olmak üzere tezimle alakalı değerli bilgilerini özveriyle paylaşan, deneyimiyle yol gösteren ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Hakan KARABACAK, bölüm hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra SATICI ve meslektaşım Ali Osman DEMİRGÜNEŞ üstadım olmak üzere tüm hocalarıma ve iş arkadaşlarıma şükranlarımı sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
1. GİRİŞ	1
2. MÜZAKERE.....	3
2.1. Müzakere Kavramı	3
2.2. Müzakere Türleri	6
2.2.1. Dağıtıcı Müzakere.....	7
2.2.2. Bütünleştirici Müzakere.....	8
2.3. Müzakere Süreci	10
2.3.1. Hazırlık ve Planlama Aşaması	11
2.3.2. Müzakerenin Yürütülmesi Aşaması.....	12
2.3.3. Müzakereyi Bitirme ve Anlaşma Yapma Aşaması.....	13
2.4. Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere)	14
2.4.1. Kişilerin Problemlerden Ayrılması	16
2.4.2. Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması.....	23
2.4.3. Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesi	26
2.4.4. Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması	30
3. İÇ DENETİM VE İLKELİ MÜZAKERE KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ	33
3.1. İç Denetim Kavramı, Amacı ve Önemi	33
3.2. İç Denetimin Unsurları ve Müzakere Kapsamında Değerlendirilmesi	36
3.2.1. Kurum Faaliyetlerine Değer Katmak ve Geliştirmek	36
3.2.2. Risk Yönetimi, Kontrol ve Yönetişim Süreçlerine Katkı	37
3.2.3. Güvence ve Danışmanlık Faaliyetleri	38
3.2.4. Bağımsızlık ve Tarafsızlık	39
3.3. İç Denetimde Müzakerenin Önemi.....	40
3.4. İç Denetim Sürecinde Müzakere	44
3.4.1. İç Denetim Planlaması	45
3.4.2. İç Denetimin Yürütülmesi.....	46
3.4.3. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması	53

3.4.4. İç Denetimin İzlenmesi	55
3.5. İç Denetim Türleri	56
3.5.1. Uygunluk Denetimi.....	56
3.5.2. Performans Denetimi	56
3.5.3. Mali Denetim	57
3.5.4. Bilgi Teknolojileri Denetimi.....	57
3.5.5. Sistem Denetimi.....	58
3.6. İç Denetimde Müzakere Yetkinliğinin Harvard Müzakere Modeli Yaklaşımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	59
3.6.1. İç Denetimde Kişilerin Problemlerden Ayrılması İlkesi	59
3.6.2. İç Denetimde Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması İlkesi	61
3.6.3. İç Denetimde Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesi İlkesi	63
3.6.4. İç Denetimde Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması İlkesi	64
4. HARVARD MÜZAKERE MODELİ ÖLÇEĞİNİN İÇ DENETÇİLERE UYGULANMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA	66
4.1. Araştırmanın Konusu.....	66
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
4.3. Araştırmanın Yöntemi, Ana Evreni, Örneklemi ve Ölçeği	66
4.4. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	68
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	69
4.6. Araştırma Bulguları	69
4.6.1. Normal Dağılıma Uygunluk	69
4.6.2. Güvenirlilik Analizleri	70
4.6.3. Demografik Bilgiler	70
4.6.4. Bulgular.....	73
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	90
KAYNAKÇA	96
EKLER	104

ÖZET

İÇ DENETİMDE MÜZAKERE YETKİNLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: HARVARD MÜZAKERE MODELİ ÖLÇEĞİ

İç denetçiler denetim görevlerini yerine getirirken, denetlenen birimlerle iletişim ve etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu durum iç denetçilerin müzakere alanını belirlemektedir. İç denetçiler müzakere yetkinliklerini kullanarak denetlenen birim ile ilişkilerinin yönetilmesini ve kurum içinde güvence faaliyetlerini yerine getirirken daha işbirlikçi bir ortam oluşturabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, iç denetçiler başarılı müzakereler yürüterek kuruma değer katma görevinin daha sağlıklı olarak yerine getirebilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada Harvard Müzakere Modelinin temel bileşenleri olan kişilerin sorunlardan ayrılması, pozisyonların yerine ihtiyaçlara odaklanması, karşılıklı kazanç için seçeneklerin üretilmesi, nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkeleri iç denetçiler perspektifinden incelenmiştir. Çalışma kapsamında Müzakere Endeksi Modeli, iç denetçilerin denetlenen birim çalışanlarıyla gerçekleştireceği müzakerelere uyarlanmış ve iç denetçilere yönelik uygulanan anket ile ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre iç denetçilerin müzakere becerileri tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, ülkemizde kamuda görevli iç denetçilerin denetlenen birim yöneticileri ve çalışanlarıyla gerçekleştirdiği etkileşimlerde genellikle müzakere becerilerine sahip oldukları ve iç denetçilerin demografik özelliklerine göre genel olarak bir farklılık bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, performans denetimi gerçekleştiren iç denetçilerde müzakere becerilerinin daha fazla kullanıldığı, uygunluk denetimi gerçekleştiren iç denetçilerde müzakere becerilerinin ise daha az kullanıldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Harvard müzakere modeli, iç denetim, müzakere, denetlenen birim.

ABSTRACT

A STUDY ON DEVELOPING NEGOTIATION COMPETENCE IN INTERNAL AUDIT: THE HARVARD NEGOTIATION MODEL SCALE

Internal auditors communicate and interact with the audited units while performing their audit duties. This situation determines the negotiation area of internal auditors. Internal auditors use their negotiation competencies to manage their relationships with the auditee and create a more collaborative environment while performing assurance activities within the organization. In addition, by conducting successful negotiations, internal auditors enable them to fulfill their duty to add value to the organization in a healthier way.

In this study, the principles of separating people from problems, focusing on needs instead of positions, generating options for mutual gain, and insisting on using objective criteria, which are the basic components of the Harvard Negotiation Model, are examined from the perspective of internal auditors. Within the scope of the study, the Negotiation Index Model was adapted to the negotiations of internal auditors with the employees of the audited unit and measured with a questionnaire applied to internal auditors. According to the survey results, the negotiation skills of internal auditors were tried to be determined and the results were interpreted.

According to the results of the research, it was found that internal auditors working in the public sector in Turkey generally have negotiation skills in their interactions with the managers and employees of the audited units and that there is no difference in general according to the demographic characteristics of internal auditors. In addition, it has been determined that negotiation skills are used more by internal auditors performing performance audits, while negotiation skills are used less by internal auditors performing compliance audits.

Keywords: Harvard negotiation model, internal audit, negotiation, audited unit.

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: İç Denetçilerin Cinsiyet Dağılımı	70
Tablo 3.2: İç Denetçilerin Yaş Dağılımı	71
Tablo 3.3: İç Denetçilerin Öğrenim Durumu Dağılımı.....	71
Tablo 3.4: İç Denetçilerin Meslekteki Kıdem Süresi Dağılımı.....	71
Tablo 3.5: İç Denetçilerin Görev Yaptıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Dağılımı	72
Tablo 3.6: İç Denetçilerin Çalışılan Kurum Türü Dağılımı	72
Tablo 3.7: İç Denetim Türleri Dağılımı	73
Tablo 3.8: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Yaş Ortalama Değerler	75
Tablo 3.9: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması (PYÇO) İlkesi Yaş Ortalama Değerler	76
Tablo 3.10: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Yaş Ortalama Değerler	76
Tablo 3.11: Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması (NÖK) İlkesi Yaş Ortalama Değerler	77
Tablo 3.12: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Kıdem Süresi Ortalama Değerler	79
Tablo 3.13: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması (PYÇO) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler	80
Tablo 3.14: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler	80
Tablo 3.15: Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması (NÖK) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler	81
Tablo 3.16: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Hizmet Süresi Ortalama Değerler	82
Tablo 3.17: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması (PYÇO) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler	83
Tablo 3.18: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler	83
Tablo 3.19: Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması (NÖK) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler	84
Tablo 3.20: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu	86
Tablo 3.21: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması (PYÇO) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu	87
Tablo 3.22: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu	88
Tablo 3.23: Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması(NÖK) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu	89

1. GİRİŞ

İç denetim, kurumların çalışmalarını geliştirmek ve bu çalışmalara değer katmak prensibiyle hareket eden, kurum kaynaklarının etkili yönetilip yönetilmediğini değerlendiren, kuruma rehberlik yapan, bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetleri iç denetçiler sistematik, disiplinli ve sürekli bir şekilde, genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca iç denetçiler kurumun yönetimini, risk yönetimini ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmektedir. İç denetçilerin denetim faaliyetlerini etkili ve etkin bir şekilde yerine getirebilmesi ve kuruma değer katabilmesi için denetlenen birimlerle güçlü bir iletişime ve müzakere yetkinliğine sahip olması gerekmektedir.

İç denetçilerin, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken teknik bilgi, beceri ve mesleki açıdan azami özen ve dikkate sahip olmalarının yanı sıra kişiler arası etkileşimde de sosyal becerilere sahip olmaları gerekmektedir. İç denetçiler, denetim planının hazırlanmasından ön araştırmanın yapılmasına ve saha çalışmalarının yürütülmesinden, denetim raporunun hazırlanmasına kadar tüm aşamalarda denetlenen birimle sürekli iletişim halinde olmakta ve zamanlarının çoğunu bu birimdeki kişilerle geçirmektedir. Gerek açılış ve kapanış toplantılarında gerekse gayri resmi görüşmelerde birim çalışanlarından bilgi ve belge alma konusunda müzakere yürütmektedirler.

Müzakere etmek karmaşık bir süreç olarak görülmesine rağmen, müzakereyi doğru yürütmek ve müzakere konusunda bilgi ve becerileri geliştirmek herkes için çok önemlidir. Özellikle tarafların kuruluşlardan oluştuğu müzakerelerde, müzakerenin sonucu kuruluşun performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum adına müzakere gerçekleştiren kişinin başarısı kurumun başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Özarallı, 2015).

İç denetçiler için müzakereler, denetlenen birimle birlikte karar alma ve uzlaşmaya varma süreci olarak değerlendirilmektedir. Denetlenen birimle ilişkilerin yönetiminin, Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) yoluyla yapılması, denetlenen birimle istenilen sonuçlara ulaşılırken sağlıklı ilişkiler kurabilme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda; insanları sorundan ayırarak, temel çıkarılara, karşılıklı olarak tatmin edici seçeneklere ve adil standartlara odaklanarak hareket edilmesi sonucunda, genellikle akıllıca anlaşmaların yapılması, gerekli bilgi ve belgelerin tam ve zamanında alınması, ortaya çıkan çatışmalarda

daha yaratıcı ve akıllıca sonuçlar elde edilebilmektedir. İlkeli müzakere yöntemiyle denetim sonundaki bulguların ve önerilerin denetlenenler tarafından kabulü daha kolay olmaktadır (Fisher ve Ury, 1981).

Denetim kapsamında bir kuruma Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) yöntemiyle yaklaşmak, olumsuz olabilecek sonuçları önleyebilmektedir. Denetim sürecinde düşman yerine ortak olarak yaklaşılın ve açıkça, adil ve nesnel bir şekilde ifade edilen bulgu ve önerilerin, kurum çalışanlarınca olumlu karşılanma olasılığı daha yüksek olabilmektedir. Özetle, teknik bilginin yanında ilkeli müzakere yöntemini kullanmak, iç denetçiye denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde olumlu katkılar verecektir. Böylece, denetim faaliyeti daha etkin ve kolay bir şekilde yerine getirilecektir.

Araştırmacılar, müzakere sürecini analiz etmeye ve anlamaya yeterli ilgi gösterilmediğini ve çalışmaların sınırlı sayıda olduğunu ortaya koymaktadır (Zartman, 2007; Özarallı, 2015). Ayrıca Harvard Müzakere Modeli özelinde ise, bilimsel bir araştırma konusu olarak bu model alanında çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, bu alanda desteğe ihtiyaç bulunmaktadır (Zhang, 2018). Bu nedenle, özellikle denetlenen birimle sürekli olarak etkileşim halinde bulunan iç denetçilerin, müzakere yetkinliklerinin yeterince ele alınmamış olması, bu alanda yapılacak bir çalışmayla iç denetçilere katkı sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda, çalışmada Harvard Müzakere Modelinin benimsediği ilkeler çerçevesinde Karabacak ve Sıgır (2022) tarafından geliştirilen Müzakere Endeksi Modeli dikkate alınmıştır. Müzakere Endeksi Modeli, iç denetçilerin denetlenen birim çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelere uyarlanmış ve bu kapsamda iç denetçilerin müzakere yaklaşımları değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde müzakere kavramı, türleri ve süreci açıklanacak ve Harvard Müzakere Modeli dört ilkesiyle beraber detaylı bir şekilde incelenecektir. Üçüncü bölümde iç denetimin kavramı, amacı, önemi, türleri ve unsurları hakkında bilgi verilecektir. İç denetimde müzakerenin öneminden bahsedilerek, iç denetim süreçleri Harvard Müzakere Modeli çerçevesinde ele alınacaktır. Dördüncü bölümde Harvard Müzakere Modeli Ölçeği anket yöntemiyle iç denetçilere uygulanacak ve araştırma sonuçları paylaşılacaktır. Beşinci bölümde araştırmaya ait değerlendirmeler yapılacaktır.

2. MÜZAKERE

2.1. Müzakere Kavramı

Müzakere kavramı, Latince “ticaret yapmak ve iş yapmak anlamına gelen “negotiari” kelimesinden türetilmiştir (Sığrı ve Varoğlu, 2013). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde müzakere kavramı, “bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023).

Müzakerelerin uzun bir geçmişi bulunmaktadır. İnsanoğlu sosyal etkileşim faaliyetlerine sahip olduğundan beri müzakere faaliyetleri de olmuştur. Müzakereler, kabile anlaşmazlıkları, mal alışverişi, toprak sorunları, rehine sorunları, iş anlaşmazlıkları, diplomatik ilişkiler vb. konularda kullanılmış olup günümüzde de çatışmaları çözmenin etkili bir yolu olarak uygulanmaktadır (Zhang, 2018:110; Narlikar, 2010).

Müzakereler sadece yetenekli diplomatları, başarılı avukatları veya satış elemanlarını değil, herkesi ilgilendiren, iki veya daha fazla tarafın dahil olduğu bir etkileşimdir (Karabacak, 2020). Her insan aslında birer müzakerecidir ve müzakere hayatın her alanında var olmaktadır. İnsanlar sürekli müzakere halindedir ve müzakere günlük hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. İşverenler ile çalışanlar arasında yapılan özlük haklarına ilişkin görüşmeler, ev veya araba almak için alıcı ile satıcı arasındaki görüşmeler, birleşme ve devralmalara yönelik olarak şirketler arasındaki görüşmeler veya işletmeler ile sendikalar arasındaki görüşmeler gibi ilgili tarafların bir anlaşmaya varmak üzere dahil oldukları tüm etkileşimler müzakerelere örnek verilebilir. Kişi, akşam yemeği için nereye gideceği konusunda eşiyle ve ışıkların ne zaman söneceği konusunda çocuğuyla müzakere gerçekleştirmektedir. Günlük hayatta buna benzer girişimler ister iş hayatında ister aile hayatında olsun sürekli olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu durum fark edilse de edilmese de kişiler kendilerini bir müzakere içerisinde bulmaktadır. Özet olarak müzakereler, kişisel ilişkilerden karmaşık iş ilişkilerine kadar günlük yaşamın pek çok alanında yer almaktadır (Sığrı ve Karabacak, 2019; Fisher ve Ury, 1981; Essentials, 2003; Ulijn, Robertson ve O’Duill, 2003). Müzakerelerin kapsamı bire bir anlaşmalardan son derece karmaşık, çok taraflı ve çok uluslu anlaşmalara kadar uzanmaktadır (Thompson, Wang ve Gunia, 2010; Thompson, 2001).

Müzakerenin özünde, taraflar arasında ortaya çıkan fikir ayrılıklarını çözüme kavuşturmak için ortak bir anlaşmaya varılması yatmaktadır. Taraflar farklı çıkarlara veya konu hakkında farklı algılara sahip oldukları için farklı düşünüp farklı hareket ederler. Bunun

sonucunda da aralarında uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkar ve bu da müzakereyi tetiklemektedir (Kızılgöl, 2012).

Yazında müzakere kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Müzakere ile ilgili farklı kaynaklarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Müzakere, çözmeleri gereken farklılıkları olan iki tarafın seçenekleri araştırarak ve teklif alışverişinde bulunarak anlaşmaya varmaya çalıştığı bir süreçtir (Fells, 2012; Engel ve Korf, 2005). Müzakere, birden fazla tarafın ortak çıkarlar veya uyuşmazlıklar konusunda uzlaşmak için çalıştığı dinamik bir süreçtir. Bu süreçte; tartışmalar yaşanır, pazarlık yapılır, uzlaşma, ikna etme ve anlaşma gibi faaliyetler gerçekleştirilir (Sıgı ve Varoğlu, 2013:28).

Müzakere, çıkarları çatışan bir grup temsilcinin bazı sonuçlar üzerinde karşılıklı olarak kabul edilebilir bir anlaşmaya varmaya çalıştığı bir etkileşim biçimidir (Fatima ve Iyad, 2013:143; Pruitt, 1981).

Müzakere, başkalarından istediğinizi elde etmenin temel bir yoludur. Tarafların bazı ortak ve karşıt çıkarları olduğunda bir anlaşmaya varmak için tasarlanmış bir iletişimdir (Fisher ve Ury, 1981).

Müzakere, tarafların başlangıçta farklı olan konumlarından anlaşmaya varılabilecek ortak bir noktaya geldikleri bir süreçtir (Steele ve Beasor, 2017; Zartman, 2007). Müzakere, her iki tarafın da anlaşmaya varmadan önceki durumuna göre daha iyi durumda olmasını sağlamaktadır (Kennedy, 2004).

Müzakere, farklı ihtiyaçlar hakkında ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla karşılıklı olarak yapılan bir iletişim kurma süreci olarak tanımlanmaktadır. Müzakere, iletişimi, satışı, pazarlamayı, psikolojiyi, sosyolojiyi, atılğanlığı ve çatışma çözümünü içeren davranışların bir toplamıdır (Acuff, 2008:6). Ayrıca müzakere, insanların farklılıklarıyla başa çıkma aracı ve diyalog yoluyla karşılıklı anlaşmaya varmasıdır (Essentials, 2003).

Müzakere, hedeflere tek başına ulaşamadığı durumlarda gerekli olan kişilerarası bir karar verme sürecidir. İnsanlar başkalarının işbirliği olmadan hedeflerine ulaşamadıklarında müzakere etmektedirler (Thompson, Wang ve Gunia, 2010; Thompson, 2001).

Müzakere, taraflar arasında uzlaşma sağlamayı amaçlayan bir etkileşim ve karşılıklı karar verme süreci olarak tanımlanır. Müzakere sürecinde çıkarları çatışan taraflar, kendi yararlarına olacak bir anlaşma sağlamak amacıyla etkileşim içinde stratejik olarak hareket

etmektedirler. Müzakere, ortaklaşa bir sorun çözme süreci ve işbirliği kültürünün bir parçasıdır (Sığrı ve Karabacak, 2019:21).

Goldstein ve Weber (1992) müzakere etmeyi sanata benzetmektedir. Yetenekli müzakereci, anlamayı ressamın resimlerinin görüntüleri üzerinde düşünmesi gibi tasavvur etmektedir. Ressam tuval üzerine fırça ve boya kullanmaktadır. Müzakerecinin araçları ise konuşma, düzyazı, mizah ve beden dilidir. Sanatçılar gibi müzakereciler de olaylardan, yerlerden, insanlardan ve kültürlerden etkilenmekte ve ilham almaktadır.

Müzakere, nihai olarak, çıkar çatışmasının taraflarının, tahkime veya diğer adli süreçlere başvurmadan, aralarındaki bir anlaşmazlığı yönetmek için gerçekleştirebilecekleri herhangi bir ortak eylemin biçimini tartıştıkları doğrudan veya dolaylı her türlü sözlü iletişim olarak tanımlanmaktadır (Morley ve Stephenson, 2015).

Yukarıdaki tanımlar ışığında müzakerelerde olması gereken temel bazı özellikler: (1) birden fazla taraf vardır, (2) taraflar birbirini etkileyen çıkarlara veya ihtiyaçlara sahiptir ve bu çıkarlar veya ihtiyaçlar birbiriyle kısmen veya tamamen örtüşür veya çatışır, (3) taraflar gönüllü olarak bir araya gelir, (4) taraflar arasında karşılıklı bir etkilenme durumu veya stratejik bir etkileşim vardır ve dinamik bir süreçtir, (5) taraflar arasında bir uzlaşya veya bir anlaşmaya varılması amaçlanır (Sığrı ve Karabacak, 2019:22).

Müzakerelerin çeşitli faydaları bulunmaktadır. Yukarıdaki müzakere tanımları ışığında müzakerelerin sağlayabileceği faydalara aşağıda yer verilmiştir.

Müzakere becerisi hem kurumsal yaşamda hem de diğer kişilerarası ilişkilerde ilerleme yeteneğini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Her durumda müzakerenin temel amacı, istenilenin elde edilmesine yardımcı olmaktır (Acuff, 2008).

Müzakereler, insanların birbirleriyle ve kuruluşlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkan her türlü stratejik sorunla başa çıkmada kritik öneme sahiptir. Ailelerdeki mutluluktan kariyer tatminine ve dünyadaki kolektif refaha kadar pek çok şey müzakereye bağlıdır. Herkes müzakerelere katılmakta ve bu nedenle müzakere süreçleri ve sonuçları siyaset bilimi, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji alanlarında incelenmektedir (Brams, 1990).

Müzakere becerisiyle, daha fazla seçenek keşfedilerek, potansiyel anlaşma alanlarını değerlendirmeye çok daha fazla zaman ayrılmaktadır. Kısa vadeli konulara kıyasla uzun vadeli konulara daha fazla önem verilmektedir. Kişisel duygular hakkında daha fazla bilgi

verilmektir. İkna etmeyen ve dolayısıyla ters etki yaratan rahatsız edici unsurlar çok daha az kullanılmaktadır. Çok daha az savunma/saldırı sarmalı başlatılmaktadır (Kennedy, 2004).

İster potansiyel olarak karlı bir anlaşma yapılıyor olsun, ister kötü bir anlaşmazlık çözülmeye çalışılıyor olsun, müzakere genellikle bir dereceye kadar çatışma içermektedir (Nadler, 2012). Çatışmaları çözenin bir yolu olarak, müzakere, tarafları çatışmalı bir konumdan çatışmasız bir konuma taşıyabilecek bir karar ve bir sonlandırma mekanizmasıdır. Böylece müzakere, çatışmanın taraflarını içeren bir karar verme süreci yoluyla bir anlaşmaya varmayı amaçlayan bir çatışma çözme stratejisi olarak kullanılmaktadır (Narlikar, 2010). Kısacası müzakere, çatışmanın çözümüne ve karar vermeye yönelik daha olumlu ve yaratıcı bir tutuma izin vermektedir (Zartman, 2007).

Müzakereyle ilgili tanımlar ve müzakerenin faydaları dikkate alındığında gerek ihtiyaçların karşılanması gerekse yaşanan çatışmaların ya da sorunların çözümünde müzakerenin kullanımı temel ihtiyaç olarak görülmektedir. Müzakere, iş birliği içerisinde hareket etme ve karşı tarafla iletişim kurma imkanı sağlamaktadır. Başarılı müzakereler yürüterek hak ettiğimizi düşündüğümüz şeyleri elde etme ve ilişkilerimizi iyileştirebilme imkanı bulabilmekteyiz.

Bu başlıkta müzakere tanımları ve müzakerenin faydaları ele alınmış olup sonraki başlıkta müzakere türleri hakkında bilgi verilecektir.

2.2. Müzakere Türleri

Müzakerede, işbirliği ve rekabet olmak üzere iki farklı yaklaşımın ortaya çıktığı konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Birincisi, kazan-kazan, pozitif toplamı, birleştirici veya bütünleştirici müzakere olarak; ikincisi, kazan-kaybet, sıfır toplamı, dağıtıcı, paylaştırıcı veya rekabetçi müzakere olarak ifade edilebilmektedir (Sıgır ve Karabacak, 2019; Harwood, 2002).

Müzakere türleri değer kriteri açısından ele alındığında, dağıtıcı müzakereciler sabit kaynak pastasını bölmeye çalışmaktadır. Bu durumda, bir tarafın kazancı her zaman karşı tarafın zararına olmaktadır. Diğer taraftan bütünleştirici müzakereciler, kaynak pastasını genişleterek her iki taraf için de değer yaratmayı amaçlamaktadır (Elten, 2018). Dağıtıcı müzakereciler değer talep etmekte, bütünleştirici müzakereciler ise değer ortaya çıkarmaktadır (Sıgır ve Karabacak, 2019).

Müzakerelerde iki türden hangisinin seçileceği konusu önemlidir. Bu konuda Narlikar (2010), müzakerelerde tür seçiminin kilitlenmelerin nedeni olabileceğini ifade etmektedir. Müzakerecilerin, katı dağıtım stratejisi ve bütünleştirici strateji arasında bir dizi stratejiye sahip olduğunu belirtmektedir. Dağıtım stratejisi, bir tarafın amaçları kısmen diğerlerinin amaçlarıyla çatıştığında, yalnızca diğerlerinden değer talep etmek için işlevsel olan bir dizi taktikten oluşmaktadır. Diğer taraftan çatışma içinde olmayan ve karşılıklı kazanç için hedeflere ulaşmada araçsal olan bir dizi taktik içeren bütünleştirici veya değer yaratan strateji bulunmaktadır. Müzakereciler bütünleştirici pazarlığa katılmaya istekli olduklarını gösterirlerse, kilitlenme olasılığı azalmakta, bir veya daha fazla tarafça dağıtım stratejilerinin seçimi ise kilitlenme olasılığını artırmaktadır.

Goodman (2004)'e göre ise modern iş yaşamı oldukça rekabetçi olmasının yanında aynı zamanda işbirliğine dayalı ve birbirine bağımlıdır. Kazan-kazan düşüncesi, etkileşimlerde karşılıklı yarar sağlayan ve tatmin edici olan anlaşmaları veya sorunlara yönelik çözümleri seçen yapıdadır. Modern iş ortamı, bugünün rakibini yarının ortağı olarak görmektedir. Bu çerçevede, herhangi bir tarafın yolu olarak değil, tüm taraflara fayda sağlayacak ve güven ortamı oluşturacak daha iyi bir yol olduğu için kazan-kazan çözümünü önermektedir (Karabacak ve Sığrı, 2022).

Dağıtıcı ve bütünleştirici müzakere türleri alt başlıkta detaylı bir şekilde incelenmektedir.

2.2.1. Dağıtıcı Müzakere

Bu müzakere türü; paylaştıracı, dağıtıcı, kazan-kaybet, sıfır toplamı müzakere türleri olarak da ifade edilmektedir. Dağıtıcı müzakereler, bir tarafın hedeflerine ulaşması için karşı tarafın hedeflerine ulaşmamasını gerektiren müzakereler olarak düşünülmektedir. Kaynaklar sabit ve sınırlı olarak kabul edilmekte, iki taraf da en büyük payı almaya çalışmakta ve bunun için strateji ve taktikler geliştirilmektedir. Bu tür müzakerelere örnek olarak "sıfır toplamı" özelliğe sahip ve genellikle pozisyon temelli müzakereler olan alım-satım müzakereleri ve ücret görüşmeleri vb. müzakereler verilebilir (Sığrı ve Varoğlu, 2013; Inayatullah, Barkah ve Novel, 2022). Bu müzakere türü genellikle tek seferlik etkileşimlerde yaygındır, uzun vadeli iyi ilişkiler kurmaya elverişli değildir (Sığrı ve Karabacak, 2019:38; Özarallı, 2015).

Dağıtıcı müzakerede taraflar, hedef ve çıkarlarının birbirini dışladığını veya birbirleriyle rekabet halinde olabileceğini algılamaktadır. Bu yaklaşım, taraflar açıkça düşman

olduğunda, kazanmak hedeflendiğinde, taraflar ilişkinin bir koşulu olarak birbirlerinden taviz talep ettiğinde, taraflar birbirlerine güvenmediklerinde ve çekişmeli taktikler kullanıldığında ortaya çıkmaktadır (Spangle ve Isenhardt, 2003).

Dağıtıcı müzakereler, farklılıkları ve kazanma ihtiyacını vurgulamakta ve baskı taktiklerinin ve zorlayıcı süreçlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Dağıtıcı müzakereler çatışmayı artırma eğilimindedir. Bu tür müzakerede güç kazanma girişimleri sıklıkla bilginin saklanmasına ve hatta eksik veya yanlış bilgi alışverişine yol açarak kişinin, doğru bilgi edinme imkanını azaltmaktadır. Dağıtıcı müzakereler aynı zamanda düşmanlık olasılığını da artırarak müzakereci taraflar arasındaki iyi niyeti azaltmaktadır (Trotman, Wright ve Wright, 2005).

Müzakereciler, kazançlarını artırmak için sert taktikler uygulayabilmektedir. Mal alım-satımı gibi tek seferlik etkileşimlerde bu tarz pazarlık belki fayda sağlayabilmektedir, ancak sağlanacak maddi kazanımların yanında müzakerelerin manevi ya da duygusal tarafı da göz ardı edilmemelidir (Özarallı, 2015).

Dağıtıcı müzakerecilerin sergilemiş oldukları davranışlar bir bütün olarak aşağıda verilmektedir. Dağıtıcı müzakereciler (Craver, 2003; Narlikar, 2010):

- ✓ Kendi getirilerini en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar,
- ✓ Gerçekçi olmayan açılış teklifleriyle başlarlar,
- ✓ Düşmanca ve samimiyetsiz davranırlar,
- ✓ Öncelikle kendi pozisyonlarına odaklanırlar,
- ✓ Sıklıkla tehditlere başvururlar,
- ✓ Kendi bilgilerinin açıklanmasını en aza indirir, kapalı ve güvenilmezdir,
- ✓ Bilgileri başkalarının aleyhine kullanır,
- ✓ Karşı tarafı alternatifsiz bırakmaya çalışır,
- ✓ Tavizsiz müzakere etme yaklaşımı gösterir,
- ✓ Rakiplerini manipüle ederler.

2.2.2. Bütünleştirici Müzakere

1980'lerden önce müzakerelerde kazan-kaybet yaklaşımı yaygın olarak kullanılırken, sonrasında müzakere yaklaşımında yaşanan köklü değişikliklerle kazan-kazan yaklaşımı popüler hale gelmiştir (Sığrı ve Karabacak, 2019:41). Bu müzakere türü, ilkelere dayalı, birleştirici, kazan-kazan, sıfır toplamı olmayan müzakere türü olarak da ifade edilmektedir.

Bütünleştirici müzakerelerde, bir tarafın hedeflerine ulaşması için karşı tarafın hedeflerine ulaşmaması gerektiği düşüncesi olmadığından dolayı taraflar birlikte hedeflerine ulaşabilmektedir (Sıgır ve Varoğlu, 2013).

Bütünleştirici müzakere tarzının yaygın olarak tanınan bir çeşidine “İlkeli Müzakere” adı verilmektedir. İlkeli müzakere yaklaşımında taraflar istediklerini elde ederken aynı zamanda ilişkilerini de koruyabilmektedir. Bu müzakere biçiminde, müzakereler objektif kriterlerle yürütülmekte, karşılıklı kazanç için yeni seçenekler tasarlanmakta, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılmakta ve ortak çıkarlar için alternatifler oluşturulmaktadır (Fisher ve Ury 1981).

Bütünleştirici yaklaşımda taraflar, hedeflerin uyumlu olduğunu ve problem çözmenin tüm taraflar için karşılıklı yarar sağlayan bir çözüm (kazan-kazan) üreteceğini algılamaktadır. Bütünleştirici yaklaşımla ilişkili davranışlar arasında bilgi paylaşımı, güvene dayalı görüşmeler, taviz alışverişleri ve çıkar temelli tartışmalar yer almaktadır. Bu müzakere türünde taraflar, yeni seçenekleri müzakere masasına getirerek sabit pastayı büyütmektedirler (Spangle ve Isenhardt, 2003; Trotman, Wright ve Wright, 2005).

Araştırmacılar, işbirlikçi yaklaşımların ilişkilerin geliştirilmesi ve güven ortamının oluşturulması konusunda rekabetçi yaklaşımlara göre daha fazla katkı sağladığına dikkat çekmişlerdir (Özarallı, 2015). Pek çok sorun için bütünleştirici müzakere, insanların anlaşmazlıkların çözümüne yönelik işbirliği yaptığı, ilişkilerinde neyin yolunda gitmediğini belirlediği, çözümler bulma ve çözüm olasılıklarını açmalarına yardımcı olduğu bir süreç olarak görülmektedir (Spangle ve Isenhardt, 2003). Böyle bir strateji, "pastayı bölmek yerine genişletmek için tasarlanmış eylemleri" içermektedir (Narlikar, 2010).

Bütünleştirici müzakerecilerin sergilemiş oldukları başlıca tutum örnekleri aşağıda yer almaktadır (Craver, 2003):

- ✓ Ortak getirileri en üst düzeye çıkarmaya çalışır,
- ✓ Makul sonuçlar arar,
- ✓ Gerçekçi açılış pozisyonlarıyla başlar,
- ✓ Nazik ve samimi davranır,
- ✓ Açık ve güvenilirdir,
- ✓ Kendilerinin ve rakiplerinin temel çıkarlarını tatmin etmek için özenle çalışırlar,
- ✓ Taviz alışverişlerine açıktırlar.

Her iki müzakere türü de detaylı bir şekilde incelenmiştir. Müzakerelerde hangi türün tercih edileceği önemli bir sorudur. Bu konuda Sıgry ve Karabacak (2019), taraflar arasında uzun dönemli ilişki varsa ve her iki taraf için de kazanma fırsatları varsa işbirliği yapmanın rekabet etmekten iyi olduğunu belirtmektedir. Bu durumda kazan-kazan yaklaşımı, kazan-kaybet yaklaşımına tercih edilmelidir. Ters durumda ise kazan-kaybet yaklaşımının, kazan-kazan yaklaşımına tercih edilmesi önerilmektedir.

Esas itibarıyla, karşılaşılan uyuşmazlığın ve tarafların ilişki durumuna göre bütünleştirici müzakere yaklaşımının dengeli bir şekilde kullanılması taraflar açısından faydalı olacaktır. Böylece, taraflar arasında işbirliği zemininde yapıcı ilişkiler kurulabilmesine imkan sağlanmış olacaktır.

2.3. Müzakere Süreci

Müzakereyle ilgili yapılan tanımlar düşünüldüğünde, bu tanımların ortak noktalarından bir tanesi de müzakerenin bir sonuç değil, bilgisel bir süreç olma niteliğidir. Müzakerede sürekli yeni teklifler söz konusu olduğu için müzakere dinamik bir süreçtir. Müzakerelerde birden fazla kişi olduğu için de etkileşime dayalı ve kişiler arası bir süreç olarak kabul edilmektedir (Schoenfield ve Schoenfield, 1991:8; aktaran, Sıgry ve Varoğlu, 2013). Müzakere anlık bir durum olmayıp; öncesi, sırası ve sonrası olan, aşamalardan oluşan bir süreçtir (Özarallı, 2015:137).

Paik ve Tung (1999) müzakere sürecini, her biri kendi hedefleri olan iki tarafın, ortak çıkarlarını ilgilendiren bir konuda karşılıklı olarak kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için görüştüğü dinamik bir süreç olarak ifade etmektedir. Müzakere süreci belirli bir zaman diliminde gerçekleşmekte ve yalnızca veri ve sezgi kullanımını değil aynı zamanda tarafların birbirlerinin bakış açısını anlama isteğini de içermektedir.

Müzakere, tarafların bir anlaşma oluşturabilecekleri ve bunun kalıcı olmasını sağlayabileceği gönüllü bir süreç olduğundan, taraflar için tatmin edici sonuçlar sağlayabilmektedir. Müzakere, tarafların nasıl müzakere edeceklerine, nerede müzakere edeceklerine ve neyi müzakere edeceklerine karar verdikleri bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca müzakere, daha az zaman ve kaynak gerektirdiği için verimli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Narlikar, 2010).

Müzakere sürecinin aşamaları; hazırlık ve planlama, müzakerenin yürütülmesi ve müzakereyi bitirme ve anlaşma yapma şeklinde üç aşamaya ayrılabilir (Sığrı ve Karabacak, 2019). Bu aşamalara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.3.1. Hazırlık ve Planlama Aşaması

Hazırlık ve planlama müzakere sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamanın etkin bir şekilde değerlendirilmesi müzakere sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Özarallı, 2015:139). Uyuşmazlık çözümünde, taraflar arasında ortak nokta bulunabilmesi ve taraflarca kabul edilebilir anlaşmalar yapılabilmesinin yolu hazırlık ve planlamanın iyi biçimde yapılmasından geçmektedir. Bu aşamada müzakerenin nerede yapılacağı, müzakere taraflarının belirlenmesi, zaman planlaması, gündemin oluşturulması, müzakerenin usulünün ve temel kurallarının tespiti gibi hususlar belirlenmektedir (Sığrı ve Karabacak, 2019).

Hackley (2013)'e göre mümkün olduğunca, zorlu müzakereler için önceden hazırlık yapmak gerekmektedir. Bunun için öncelikle kişi kendisini tanımalıdır. Daha sonra kişi için önemli olan şeylerin neler olduğu, kabul edilemez olan konuların neler olduğu belirlenmelidir. Ardından, karşı taraftan muhtemelen ne duyulacağı düşünülmeli ve buna nasıl tepki verileceği planlanmalıdır. Bu kapsamda müzakere başlamadan önce hedefler, stratejiler ve tavizler belirlenmelidir.

Hazırlık ve planlama aşamasında yapılması gereken başlıca faaliyetler aşağıda yer almaktadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013):

- ✓ Taraflarca uyuşmazlığa neden olan konuların nasıl tanımlandığının belirlenmesi,
- ✓ Amaçların açık ve gerçekçi bir şekilde belirlenmesi,
- ✓ Müzakere stratejisinin belirlenmesi,
- ✓ Konuların tanımlanması,
- ✓ Çıkarların belirlenmesi,
- ✓ Taviz sınırlarının tespiti,
- ✓ Hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ BATNA'nın (Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatif) belirlenmesidir.

Bir müzakerecinin BATNA'sı, mevcut müzakere bir çıkmazla sonuçlanırsa izleyeceği eylem şeklidir. BATNA, müzakere edilen anlaşmanın dışındaki diğer alternatiflerimizi ifade etmektedir. Etkili müzakereciler BATNA'larını görüşmeler başlamadan önce belirlemektedir.

Bu yapılmadığı takdirde, müzakereciler kabul edilmesi gereken bir anlaşmayı reddedebilme veya reddedilmesi gereken bir anlaşmayı kabul edebilmektedir (Malhotra, 2012; Sıgı ve Karabacak, 2019; Sıgı ve Varoğlu, 2013).

Etkili bir hazırlık ve planlama, müzakerecinin kendine olan güvenini artırarak müzakere sürecinde daha rahat olmasını sağlamaktadır. Böylece, etkili bir hazırlık ve planlama, müzakereciye başarıya ulaşmada yardım etmekte ve başarının temelini oluşturmaktadır. Hazırlık ve planlama aşaması bu kadar önemli olmasına rağmen müzakereciler genelde planlamadan ziyade, uygulamaya daha fazla önem vermekte ve planlama aşamasını ihmal edebilmektedirler (Sıgı ve Varoğlu, 2013).

2.3.2. Müzakerenin Yürütülmesi Aşaması

Müzakereye giriş ve yürütme aşamasında müzakere gündemi ele alınmakta ve müzakere aşaması fiilen başlamaktadır. Bu aşamada taraflar arasında müzakereyle ilgili stratejiler ve taktikler kullanılmaya başlanmakta ve dinamik bir etkileşim ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim çerçevesinde karşılıklı teklif ve tavizler verilmekte; pozisyonlar ve ihtiyaçlar ortaya konulmakta; seçenekler üretilip, değerlendirilmekte ve taraflarca uygulanabilecek çözüm önerilerine karar verilmektedir. Bu süreçte, taraflar müzakere konularını algıladıkları biçimiyle özgürce ve açık bir şekilde dile getirmelidir (Sıgı ve Karabacak, 2019; Sıgı ve Varoğlu, 2013).

Müzakerenin bu aşamasında, taraflar kendi ihtiyaçları ile karşı tarafın ihtiyaçları hakkında topladıkları bilgilere göre teklifler hazırlamaya başlarlar. Masadaki teklifi amaçlarıyla ve alternatifleriyle karşılaştırırlar, teklifi kabul edip etmeyeceklerine ve eğer etmeyeceklerse karşı tarafı teklifi iyileştirmeye nasıl ikna edeceklerine karar verirler (Adair ve Brett, 2005:37).

Müzakerelerdeki açılışlar, her oyuncunun nasıl hamle yapacağına ve karşı hamleleri nasıl savuşturacağına karar vermesi gereken satranç veya eskrimdeki ilk hamlelere benzetilmektedir. Deneyimli müzakereciler bile sıklıkla yeni bir müzakereye başlama konusunda endişe duymaktadır. İnsanların derin endişeleri; kişisel yeterliliğe ilişkin şüpheler, diğer tarafların tutum ve davranışlarına ilişkin korku ve müzakerenin hangi yolu izleyeceği konusundaki kaçınılmaz belirsizlik gibi çeşitli faktörler tarafından tetiklenebilmektedir. Fakat, müzakerelerde tarafların hissettikleri kaygının etkisi tamamen olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Bu tip duygular aynı zamanda yaratıcılığı ateşlemekte ve yeni seçenekler bulunabilmesine imkan sağlayabilmektedir (Wheeler, 2004).

Müzakerenin yürütülmesi aşamasında, hazırlık aşamasında belirlenen strateji ve taktikler kullanılmaktadır. Bu aşamada taraflar karşılıklı olarak sağlıklı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir. Müzakereciler hem kendi duygularını hem de karşı tarafın duygularını iyi bir biçimde yönetmelidir. Böylece, taraflar anlaşma yapma aşamasına daha sorunsuz ve hızlı bir şekilde ilerler.

2.3.3. Müzakereyi Bitirme ve Anlaşma Yapma Aşaması

Anlaşma sağlanması müzakere sürecinin son aşamasıdır. Taraflarca anlaşılacak konuların bir anlaşma metni ile sonuçlandırılması beklenmektedir. Anlaşma metni yalnızca anlaşma maddelerinin bir araya getirilmesi olarak değerlendirilmemelidir, bu metinde ortak bir anlayışın tesis edilmesi amaçlanmalıdır. Müzakereleri kesin olarak sonlandıran bu metinler, sonradan endişeye yer bırakmayacak şekilde açık olmalı ve gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel uyuşmazlıkları da öngörerek kaleme alınmalıdır (Sıgı ve Karabacak, 2019:35).

Müzakerede asıl hedef tüm konularda anlaşmanın sağlanması olmasına rağmen anlaşma sağlanamayan konuların da olması müzakerelerin doğal sonuçlarından birisidir. Anlaşma sağlanamayan konular belirli bir sıra ile ele alınabilir ve bu konuların çözümünde pazarlık stratejileri kullanılabilir. Ancak müzakeredeki asıl amaç müzakerenin kazan-kazan şeklinde neticelendirilmesi için karşılıklı olarak sorunların çözülmesi olmalıdır (Sıgı ve Varoğlu, 2013).

Taraflar arasında bir anlaşma sağlanmış olsa da olmasa da mutlaka bir kapanış konuşması yapılmalıdır. Kapanış konuşmasında taraflara teşekkür edilmeli, özellikle olumlu hususlardan bahsedilmeli, taraflar başardıkları hususlar konusunda takdir edilmelidir. Kapanış konuşması, kâğıt üzerinde son bulmuş uyuşmazlığın, psikolojik olarak da son bulmasını sağlamakta ve tarafların anlaşmaya uyma motivasyonunu artırmaktadır (Sıgı ve Karabacak, 2019:36).

Müzakerelerde anlaşmanın yapılmasının yanında onun sonuçlarının takip edilmesi de oldukça önemlidir. Anlaşmaların uygulamalarından doğan neticelerin izlenmesi, sonraki müzakereler için çok önemli bir girdi oluşturacaktır (Sıgı ve Varoğlu, 2013; Özarallı, 2015).

Hazırlık ve planlama aşamasıyla başlayan ve daha sonra tarafların fiili olarak müzakere etmesiyle devam eden müzakere süreci anlaşmayla son bulmaktadır.

Bir sonraki başlıkta bu çalışmanın ana konusunu oluşturan Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.4. Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere)

Müzakere hayatın her alanında karşımıza çıkabilmekte ve her gün gerçekleşmektedir. Müzakere her gün gerçekleşse de, bunu iyi yapmak kolay değildir. Müzakere için standart stratejiler kullanmak genellikle tarafları tatminsiz veya yıpranmış bırakmaktadır. İnsanlar müzakerenin çoğunlukla sert ya da yumuşak yönü olduğunu düşünmekte ve ona göre hareket etmek istemektedir. Yumuşak müzakereciler, kişisel çatışmalardan kaçınmak istediklerinden anlaşmaya varmak için kolayca tavizler verebilmektedir. Bunun sonucunda da istediklerini elde edememekte ve çoğu zaman da bu yumuşak tavırları suistimal edilmektedir. Sert müzakereciler ise herhangi bir durumu, irade yarışı olarak görmekte ve kazanmak istemelerinden dolayı kendilerini ve kaynaklarını tüketen ve karşı tarafla olan ilişkilerine zarar verebilecek derecede sert tutumlar sergilemektedir (Fisher ve Ury, 1981; Ateş, 2020).

Müzakerelerde sıklıkla yapılan hatalardan bir diğeri de kişilerin pozisyonlar üzerinde pazarlık yapmasıdır. Müzakere, hangi alanda olursa olsun, insanlar rutin olarak pozisyonlara dayalı bir pazarlığa girme eğilimindedir. Her iki taraf da bir pozisyon almakta, bunu savunmakta ve bir uzlaşmaya varmak için tavizler vermektedir. Bu pazarlığın klasik örneği, bir müşteri ile bir mağaza sahibi arasında gerçekleşen pazarlıktır. Böyle durumlarda pozisyon almak, müzakerede bazı yararlı amaçlara hizmet edebilmekte ve sonunda kabul edilebilir bir anlaşmanın şartlarını üretebilmektedir. Her ne kadar bazı yararları olsa da pozisyonel (konumsal) pazarlık esas itibarıyla, verimli ve dostane bir şekilde akıllıca bir anlaşma üretmenin temel kriterlerini karşılamamaktadır. Pozisyon üzerinde pazarlık yapmanın bazı sakıncaları aşağıda sıralanmaktadır (Fisher ve Ury, 1981):

- *Pozisyonlar üzerinde tartışmak mantıksız anlaşmalar üretmektedir.* Müzakereciler pozisyonlar üzerinde pazarlık yaptıklarında, kendilerini bu pozisyonlara kilitleme eğiliminde olmakta ve egoları pozisyonlarıyla özdeşleşmektedir. Pozisyonlara daha fazla dikkat edildiğinden, tarafların temel endişelerinin karşılanmasına daha az dikkat edilmekte ve anlaşma daha az olası hale gelebilmektedir. Varılan herhangi bir anlaşmada ise, tarafların meşru çıkarlarını karşılamak için özenle hazırlanmış bir çözümden ziyade her iki taraf için de olabileceğinden daha az tatmin edici bir anlaşma ortaya çıkmaktadır.
- *Pozisyonlar üzerinde tartışmak verimsizliğe neden olmaktadır.* Pozisyonlar üzerinde pazarlık yapmak, anlaşmanın gecikmesine neden olmaktadır. Taraflar konumsal pazarlıkta, aşırı bir pozisyondan başlayarak, inatla ona bağlı kalarak, karşı tarafı gerçek görüşleri konusunda aldatarak ve sadece gerektiği kadar küçük tavizler vererek

ulaşılan herhangi bir anlaşmanın lehte olma şansını artırmaya çalışmaktadır. Bu faktörlerin her biri, derhal bir çözüme ulaşmayı engelleme eğilimindedir. Açılış pozisyonları ne kadar aşırı ve tavizler ne kadar küçükse, anlaşmanın mümkün olup olmadığını keşfetmek için o kadar fazla zaman ve çaba gerekecektir. Sonuçta, pozisyonlar üzerinde tartışmak, anlaşmaya varmanın zamanını, maliyetlerini ve ayrıca hiçbir anlaşmaya varılamama riskini artırmaktadır.

- *Pozisyonlar üzerinde tartışmak devam eden bir ilişkiyi tehlikeye sokmaktadır.* Bir tarafın diğzerinin katı iradesine boyun eğdiğini ve kendi meşru kaygılarının ele alınmadığını gördüğünde öfke ve küskünlükler ortaya çıkmaktadır. Konumsal pazarlık bu nedenle taraflar arasındaki ilişkiyi zorlamakta ve bazen de paramparça etmektedir. Yıllardır birlikte iş yapan iş ortakları şirketten ayrılabilmekte ve komşular birbirleriyle konuşmayı bırakabilmektedir.

Hem sert ve yumuşak müzakere dışında müzakere etmenin üçüncü bir yolu olarak hem de konumsal pazarlığa bir alternatif olarak Harvard Müzakere Modelinde İlkeli Müzakere yöntemi geliştirilmiştir. İlkeli Müzakere yöntemi, literatürde müzakere kavramına en önemli katkılardan birini sunmaktadır (Finnegan ve Hackley, 2008). Bu yöntem 1979 yılında Harvard Üniversitesi çatısı altında Harvard Müzakere Projesini başlatan yazar ve akademisyen olan Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton tarafından geliştirilmiştir (Karabacak ve Sığrı, 2022). Bu yöntem, mümkün olan her yerde karşılıklı kazançlar aranmasını ve çıkarların çatıştığı durumlarda, sonucun her iki tarafın iradesinden bağımsız olarak bazı adil standartlara dayanması konusunda ısrar edilmesi gerektiğini önermektedir. İlkeli müzakere yöntemi, konuya karşı sert, insanlara karşı yumuşak olunması gerektiğini belirtmektedir. İlkeli müzakere yöntemi, müzakerelerde konumsal pazarlığın aksine, temel çıkarlara, karşılıklı olarak tatmin edici seğıeneklere ve adil standartlara odaklandığı için müzakereler akıllıca bir anlaşmayla sonuçlanmaktadır (Fisher ve Ury, 1981).

Harvard Müzakere Modelini (İlkeli Müzakere) herkes her türlü müzakerede, çatışmada ve anlaşmazlıkta etkili bir şekilde kullanılabilmektedir (Fisher ve Ury, 1981; Lens, 2004; Okonji, 2021; Zhang ve Constantinovits, 2018). Örneğın, ilkeli müzakere yöntemi hava trafik operasyonları (Wangermann ve Stengel, 1999), karmaşık iş sözleşmesi müzakereleri (Luo, Sim ve He, 2013), uluslararası inşaat projeleri (Ren vd., 2011), tıbbi ihmal anlaşmazlıkları (Bogdanoski, 2009), tamamlayıcı ve alternatif tıbbi tedaviler (Cohen, 2004), spor, egzersiz ve fiziksel aktivite (Dimmock ve Jackson, 2018), gereksinim mühendisliği (Bustard, 2002), avukatlık (Lens, 2004), Güney Çin Denizi anlaşmazlığı (Nguyen, 2017), altyapı

geliştirmeleri, yol inşaatı projesi (Ninomiya, 2007), uyuşmazlık çözümü (Carneiro vd., 2013) gibi konularda teorik veya ampirik olarak incelenmiştir.

Zhang (2018)'a göre, Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere), mevcut müzakere teorisindeki en etkili yaklaşımlardan biridir. Öte yandan ilkeli müzakere, ilişkilere ve müzakere konusuna eşit derecede önem vermekte ve anlaşmazlıkları çözmek için her iki tarafın da kazandığını hissedebileceği bir çerçeve sağlamaktadır. İlkeli müzakere, problem çözmeyi objektif, yaratıcı ve esnek bir şekilde ele almakta ve tüm seçeneklerin keşfedilmesine olanak tanırken aynı zamanda insanların ihtiyaçlarını ve endişelerini de dikkate almaktadır (Lens, 2004). Ayrıca, müzakerenin taraflarının ilkeli müzakerenin prensiplerini takip etmeleri durumunda, müzakerelerin dostane bir anlaşmaya varabilme ihtimali artmaktadır. Çalışmalar bu sonuçları doğrulamaktadır (Lewis ve Spich, 1996; Bustard, 2002 vb.).

Uzun süredir, Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) dünya çapında müzakere tarzına öncülük eden bir yaklaşım olmuştur ve uluslararası müzakerelerde anlaşmazlıkların ele alınması ve çatışmaların çözülmesi konusunda önemli bir yol gösterici ilke haline gelmiştir. Ayrıca, ilkeli müzakere yöntemi, ilk gelişmesinden bu yana çok çeşitli uyuşmazlıklarda kullanılmıştır (Zhang ve Constantinovits, 2018).

Harvard Müzakere Modeli, müzakereyi dört ilke çerçevesinde ele almakta ve bu ilkeler Fisher ve Ury (1981)'de kapsamlı olarak açıklanmaktadır. Bu dört ilke: Kişilerin problemlerden ayrılması, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması, karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunmasıdır. Aşağıdaki alt başlıklarda, bu dört ilke hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2.4.1. Kişilerin Problemlerden Ayrılması

Müzakere ile ilgili olarak, kurumsal işlemlerde unutulması kolay olan temel bir gerçek, karşı tarafın soyut temsilcileriyle değil kişilerle karşı karşıya gelindiğidir. Bu kişilerin duyguları, farklı geçmişleri, bağlı oldukları değerleri ve bakış açılarının olduğu ve bunların da tahmin edilmesinin zor olduğu unutulmamalıdır. Müzakerenin bu insani yönü müzakere sürecini hem destekleyebilmekte hem de zorlaştırabilmektedir. Olumlu açıdan değerlendirildiğinde anlayış, güven, saygı ve dostluğun zamanla inşa edildiği bir iş ilişkisi, müzakereleri daha sorunsuz ve verimli hale getirebilmektedir. Olumsuz açıdan değerlendirildiğinde ise kişiler sinirlenebilmekte, depresyona girebilmekte, korkabilmekte, düşmanca davranabilmekte, hüsrana uğrayabilmekte ve gücenebilmektedir. Kişilerin kolayca tehdit edilen egoları bulunmakta ve dünyayı kendi kişisel bakış açısından görmekte ve sıklıkla

algılarını gerçeklikle karıştırmaktadır. Bu durum yanlış anlama ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Yanlış anlama ise, önyargıyı güçlendirebilmekte ve bir kısır döngü içinde karşı tepkilere yol açabilmekte ve bunun sonucunda müzakerenin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, ilişki sorunla iç içe olma eğilimindedir ve bir duruma duyulan öfke, zihinde o durumla ilişkilendirilen bazı kişilere karşı öfke duyulmasına neden olabilmektedir. Müzakere sürecinde bu insani tepkilerle yakından ilgilenmek gerekmektedir (Fisher ve Ury, 1981; Karabacak ve Sığı, 2022).

Kişileri problemlerden ayırmayı başarabilmek ve ilişkiyi konudan ayırıp doğrudan insan sorunuyla ilgilenmek için algı, duygu ve iletişim olmak üzere üç temel kategoride düşünmek yararlı olacaktır. Çeşitli insan sorunlarının hepsi bu üç kategoriden birine girmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Algı

Karabacak ve Sığı (2022), sorunları çözüme kavuşturmak için karşı tarafın sadece düşüncesini anlamamanın tek başına yeterli olmadığını, sorunun aslında karşı tarafın algısı olabileceğini ve sorunların özünde tarafların farklı gerçeklik algıları yatabileceğini belirtmektedir.

Fisher ve Ury (1981)'e göre, iki kişi tartıştığında, genellikle bir nesne üzerinde tartışmaktadır. Örneğin, her iki kişi de bir saat talep edebilir veya bir trafik kazasında tarafların her biri diğerrinin kusurlu olduğunu iddia edebilir. Bu gibi durumlarda kişiler, hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gereken şeyin nesne veya olay olduğunu varsayma eğilimindedir. Saati incelerler ya da kaza mahallindeki kayma izlerini ölçerler. Aslında çatışma nesnel gerçeklikte değil, kişilerin zihinlerinde yatmaktadır. Çünkü gerçekler, saptanmış olsa bile, sorunu çözmek için hiçbir şey yapmayabilir. Her iki taraf da birinin saati kaybettiğini ve diğerrinin bulduğu konusunda hemfikir olabilir, ancak yine de kimin alması gerektiği konusunda anlaşamayabilir. Araba kazasının uzun süre kullanılmış bir lastiğin patlamasından kaynaklandığı tespit edilebilir, ancak taraflar hasarı kimin ödemesi gerektiği konusunda tartışabilirler. Nesnel gerçekliği aramak ne kadar faydalı olursa olsun, sonuçta bir müzakerede sorunu oluşturan ve çözüm yolunu açan her iki tarafın da gördüğü gerçekliktir. Diğer taraftan, bu gerçeklik algıları çözüm yollarını da açmaktadır. Taraflar, muhatabının algılamasını anlama yeteneğiyle çözüm için önemli bir adım atmış olmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmenin çözüm yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır (Fisher ve Ury, 1981; Karabacak ve Sığı, 2022):

- ✓ *Tarafların kendilerini diğer tarafın yerine koyması:* Dünyanın nasıl görüldüğü, kişinin oturduğu yere göre değişmektedir. Kişiler genellikle görmek istediklerini görme eğilimindedirler. Bir yığın ayrıntılı bilgi içerisinde, önceki algılarını doğrulayan gerçekleri seçme ve bunlara odaklanma ve algılarını eleştirenleri göz ardı etme veya yanlış yorumlama eğilimindedirler. Müzakeredeki taraflar kendi davasının sadece üstün yanlarını ve karşı tarafın sadece hatalarını görebilmektedir. Durumu karşı tarafın gördüğü gibi görmek zor olsa da, bunu yapmak müzakereciler için önemli bir kazanım sağlayacaktır. Ayrıca, olayları karşı tarafın gördüğü gibi görmek bile tek başına yeterli olmamaktadır. Karşı tarafın bakış açısının gücünü empatik olarak anlamak ve buna inandıkları duygusal gücü hissetmek gerekmektedir. Muhatabın bakış açısını anlamak, onunla aynı fikirde olmak anlamına gelmemektedir. Bu durum çatışma alanının azaltılmasına izin vermekte ve aynı zamanda yeni kişisel çıkarların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Karşılaşılan bir sorunla ilgili yapılan sık hatalardan biri muhatapların suçlanmasıdır. Suçlama her ne kadar haklı olsa bile, genellikle ters etki yapmakta ve saldırı altında kalan kişi savunmaya geçmekte ve söylenene karşı direnmektedir. Sonucunda da insan ile sorun iç içe geçmektedir. Yapılması gereken ise sorun hakkında konuşulduğunda, müzakere konularının konuşulan kişiden ayrılması gerekmektedir.
- ✓ *Tarafların birbirlerinin algılarını tartışmaları:* Farklı algılarla başa çıkmanın bir yolu, algıları açık hale getirmek ve karşı tarafla tartışmaktan geçmektedir. Bu tartışma samimi ve dürüst bir şekilde ve her iki tarafın da gördüğü sorun için diğerini suçlamadan yapıldığı sürece, söylenenlerin ciddiye alınması için ihtiyaç duyulan anlayışı sağlayabilecektir.
- ✓ *Tarafların sürece katılmalarını ve sonuçtan diğer taraflara da bir pay vermeleri:* Karşı tarafın bir sonucu kabul etmesi isteniyorsa, bu sonuca ulaşma sürecine onları dahil etmek önem taşımaktadır. Bir anlaşmanın şartları elverişli görünse bile, diğer taraf, taslak sürecinden dışlanmalarından dolayı süreçteki çalışmalarını reddedebilmektedir. Her iki taraf da fikirlerin sahipliğini hissederse anlaşma daha kolay hale gelmektedir. Her iki taraf da kendi onaylarını yavaş yavaş geliştirmekte olan bir çözüme koydukça, tüm müzakere süreci daha güçlü hale gelmektedir. Sonuç olarak diğer tarafı sürece erken dahil etmek ve onların tavsiyeleri sormak yararlı olacaktır.

Duygu

Müzakerelerde duygular önemli rol oynamaktadır. Duygular kötü yönetildiğinde, iyi iletişimi sabote edebilmekte; iyi yönetildiklerinde ise çalışma ilişkilerini geliştirebilmektedir (Hackley, 2012).

Bir müzakerede, özellikle de sert bir anlaşmazlıkta, duygular konuşmaktan daha önemli olabilmektedir. Bu durumda taraflar, ortak bir soruna işbirliği içinde yaklaşmak yerine çatışmacı bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Böylece duygular, müzakerenin sona ermesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla tarafların hem kendi hem de muhatabının duygularını tanıması ve bu duyguları yönetebilmesi müzakere sonuçları üzerinde etkili olmaktadır (Fisher ve Ury, 1981; Karabacak ve Sığrı, 2022). Duyguları yönetebilmenin yöntemleri aşağıda yer almaktadır (Fisher ve Ury, 1981):

- ✓ *Duyguların açık hale getirilmesi ve meşru kabul edilmesi:* Karşı taraftaki insanla duyguları hakkında konuşulmalıdır. Buna kendi duygularını ifade ederek başlamak faydalı olacak ve karşı tarafın duygularını açığa çıkarmaya öncülük edecektir. Duyguları tartışmak, yalnızca sorunun ciddiyetini vurgulamakla kalmayacak, aynı zamanda müzakereleri daha az reaktif ve daha proaktif hale getirecektir. İfade edilmemiş duyguların yükünden kurtulan insanlar, problem üzerinde çalışmaya daha yatkın hale gelecektir.
- ✓ *Karşı tarafın duygularını serbest bırakmasına izin verilmesi:* İnsanların öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duygularıyla başa çıkmalarının etkili bir yolu, bu duyguları serbest bırakmalarına yardımcı olmaktan geçmektedir.
- ✓ *Duygusal patlamalara tepki verilmemesi:* Duygular kontrol edilmezse, şiddetli bir kavgaya neden olabilmektedir. Duyguların etkisini kontrol altına almak için öfkeli bir patlamaya şiddetli tepki verilmeyerek ve bu patlamayı meşru hale getirerek duygusal stresi atmayı kolaylaştırmak faydalı olacaktır.
- ✓ *Sembolik jestler kullanması:* Bir pişmanlık ifadesi, küçük bir hediye vermek, el sıkışmak ya da kucaklaşmak gibi davranışlarla düşmanca bir duygusal durumu iyileştirmek mümkün olabilmektedir.

İletişim

Müzakere süreci bir iletişim ve değişim sürecidir. İletişim, insanların ortak bir sembol sistemi (sözlü veya sözsüz işaretler dahil) aracılığıyla bilgi, düşünce ve duygu alışverişinde bulunmaya yönelik kişisel ve sosyal etkileşimlerini ifade etmektedir (Zhang, 2018).

Müzakere, ortak bir karara varmak amacıyla karşılıklı iletişim kurma süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim olmadan müzakerenin gerçekleşebilmesi mümkün görülmemektedir. Ortak değerlere sahip kişiler arasında bile iletişim asla kolay olmamaktadır. Uzun yıllardır birlikte yaşayan çiftler bile her gün yanlış anlaşılmalara yaşayabilmektedir. O halde, birbirini iyi tanımayan ve birbirlerine düşmanlık ve şüphe duyabilen insanlar arasında zayıf iletişim bulunması şaşırtıcı bir durum değildir. Müzakere esnasında üç büyük iletişim sorunu bulunmaktadır. İlk olarak, müzakerecilerin birbirleriyle hiç veya en azından anlaşılacak şekilde konuşmamları, bunun yerine yalnızca kendi taraftarlarını etkilemek için iletişim kurmalarıdır. Bu durum tribünlere oynamak şeklinde ifade edilmekte ve taraflar birbirlerini ikna etmek yerine, taraftarlarını ikna etmeye çalışmaktadır. İkinci sorun, müzakereciler muhataplarıyla doğrudan ve net bir şekilde konuşsa bile, muhatabının onu aktif olarak dinlememesidir. Bir müzakerede, taraflar daha sonra ne söyleyeceğini, nasıl yanıt vereceğini veya bir sonraki argümanını nasıl şekillendireceğini düşünmekle fazla meşgul olmakta ve karşı tarafın ne söylediğini dinlemeyi unutabilmektedir. Üçüncü iletişim sorunu ise yanlış anlamalar ve yanlış yorumlamalardır. Bu durum özellikle taraflar farklı dilleri konuştuğu zamanlarda ortaya çıkabilmektedir. Bir kelimenin farklı dillerde farklı anlamlara gelme durumu buna örnektir. İletişim sorunlarını çözmenin yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır (Fisher ve Ury, 1981):

- ✓ *Aktif dinleme yapılması:* Dinleme ihtiyacı açıktır ancak özellikle devam eden bir müzakerenin stresi altında iyi dinlemek zordur. Dinlemek karşı tarafın algılarının anlaşılmasını, duygularının hissedilmesini ve ne söylemeye çalıştıklarının duyulmasını sağlamaktadır. Standart iyi dinleme teknikleri, söylenenlere dikkat etmek, karşı taraftan ne anlama geldiklerini dikkatli ve net bir şekilde dile getirmelerini istemek ve herhangi bir belirsizlik varsa fikirlerin tekrarlanmasını istemektir. Dinlerken bir yanıt ifade etmeyi değil, onları kendilerinin gördüğü gibi anlamaya çalışmak ve karşı tarafın algılarını, ihtiyaçlarını ve kısıtlamalarını kabul etmek faydalı olacaktır. Ayrıca, anlamak aynı fikirde olmak ya da o konuya katılmak anlamına gelmemektedir (Fisher ve Ury, 1981). Aktif dinleme, sıkça konuşulan ancak nadiren iyi yapılan bir şeydir; sürekli ve düşünceli bir çaba gerektiren ince bir beceridir. Aktif dinleme, karşı tarafı proaktif bir şekilde sözünü kesmeyi, kafa karıştırıcı iddiaları daha iyi anlamak için takip eden sorular sormayı ve yüzeyin altında gizlenebilecek duyguları kabul etmeyi gerektirmektedir. Aktif dinleme iyi yapıldığında en zorlu pazarlıkçılar bile

sakinleştirebilmektedir. Bu yüzden aktif dinleme rehine ve kriz müzakeresi eğitiminin merkezi bir bileşenidir (Hackley, 2013).

- ✓ *Anlaşılmaq için konuşulması:* Muhatpla konuşabilmek önemlidir. Bazen bir müzakerenin tartışma olmadığını unutmak kolay hale gelebilmektedir. Karar alma aşamasında konuşma yaparken kişi sayısını sınırlamak suretiyle de iletişim geliştirilebilmektedir. Bir müzakereye kaç kişi dahil olursa olsun, önemli kararlar genellikle odada en fazla iki kişi olduğunda alınmaktadır.
- ✓ *Karşı taraf yerine kendi yerine konuşması:* Taraflar müzakerelerde genellikle karşı tarafın motivasyonlarını ve niyetlerini uzun uzadıya açıklama ve kınama eğilimdedir. Böylece, kişiler kendi hakkında doğru olmadığına inandıkları bir açıklama yapıldığı takdirde, karşı tarafı görmezden gelecekleri için onların endişelerine odaklanmayacaklardır.
- ✓ *Bir amaç için konuşulması:* Bazı durumlarda fazla iletişim kurmak sorun oluşturabilmektedir. Öfke ve yanlış algılamamanın yüksek olduğu durumlarda, bazı düşüncelerin söylenmemesi daha iyi olabilmektedir. Önemli bir açıklama yapılmadan önce, ne iletilmek veya ne öğrenilmek istenildiğinin belirlenmesi ve bu bilgilerin hangi amaca hizmet edeceğinin önceden tasarlanması gerekmektedir.

Kişilerin problemlerden ayrılmamasına yönelik olarak algı, duygu ve iletişim sorunlarıyla başa çıkmak için açıklanan teknikler genellikle iyi çalışmaktadır. Bununla birlikte, sorunlarla, bunlar sorun haline gelmeden başa çıkmak daha kolay olabilmektedir. Bu da müzakereleri, temel sorunu ilişkiden ayıracak ve insanların egolarını önemli tartışmalara dahil olmaktan koruyacak şekilde yapılandırmak anlamına gelmektedir. Bunun için yapılması gerekenler aşağıda açıklanmaktadır (Fisher ve Ury, 1981).

(1) *Çalışan bir ilişki kurulması.* Müzakerelerde karşı tarafı şahsen tanımak çok önemlidir. Bir sınıf arkadaşıyla, meslektaşla, arkadaşla, hatta bir arkadaşın arkadaşıyla uğraşmak, bir yabancıyla uğraşmaktan oldukça farklıdır. Bir yabancıyı tanıdığınız birine ne kadar çabuk dönüştürürseniz, müzakerenin o kadar kolay olması muhtemeldir. Böyle durumlarda müzakerelerde oluşabilecek gerginlikleri bir kenara bırakmak daha kolay hale gelebilmektedir. Ayrıca, karşı taraf yabancı ise müzakere başlamadan önce böyle bir ilişki geliştirmek için çaba sarf edilmelidir. Bunun için karşı tarafı tanımak ve hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyleri öğrenmek, onlarla gayri resmi olarak tanışmanın yollarını bulmak, müzakere başlamadan önce sohbet etmek için müzakere mekanına erken ulaşmayı denemek ve müzakere bittikten sonra sohbet etmek faydalı olacaktır (Fisher ve Ury, 1981).

Müzakerelerdeki kilitlenmeleri en aza indirmek için müzakere tarafları arasında yakın, ancak profesyonel bir pazarlık ilişkisi kurulmalıdır (Brown, 2010). Müzakere başlamadan önce sohbet etmenin faydaları için yapılan deneysel araştırmalar, küçük konuşmanın nihayetinde değer yaratan bir pozitiflik, güven ve açıklık atmosferi için zemin hazırladığını doğrulamaktadır. Ayrıca, bu durumun beklenmedik fırsatlar ortaya çıkarma ihtimali de oldukça yüksektir. Kurnaz müzakereciler, yüz yüze tartışmalar için ekstra yol kat eden, küçük konuşmalar için zaman ayıran ve kişiliklerini ve ilgi alanlarını ortaya koyan proaktif ilişki kuruculardır (Nadler, 2012).

Rakibin tanınması, başarılı bir müzakere için en iyi strateji olabilmektedir. Bununla birlikte, bir müzakerenin başarılı olması için her iki tarafın da hemfikir olması gerektiğinden, rakibin de sizi tanınmasına da izin vermeniz ve bunu sağlamanız gerekmektedir. Niyetlerin belirtilmesine imkan tanımak gerekmektedir (Narlikar ve Houten, 2010).

Gayri resmi sohbet etmek uluslararası kuruluşlarda yapılan görüşmelerde de geçerlidir. Bu kapsamda, Prantl (2010) Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyindeki (BMGK) kilitlenmelerin nedenlerini ve sonuçlarını analiz ederek, gayri resmi müzakere süreçlerinin kilitlenme durumlarının kırılmasına veya önlenmesine nasıl katkıda bulunabileceğine ışık tutmaktadır. Gayri resmi istişareler, BMGK üyelerine belirli bir eylem planı üzerinde anlaşmayı kolaylaştırmak için yeni bir hareket alanı sağlamaktadır.

(2) *İnsanla değil, sorunla yüzleşilmesi.* Müzakereciler, kişisel bir yüz yüze çatışmada karşı tarafı düşman olarak görürlerse, ilişkilerini temel sorundan ayırmaları zorlaşacaktır. Bu bağlamda, bir müzakerecinin sorun hakkında söylediği her şey, kişisel olarak diğerine yönelik gibi görünecek ve bu şekilde kabul edilecektir. Dolayısıyla, her iki taraf da savunmacı ve tepkisel olma ve diğer tarafın meşru çıkarlarını tamamen görmezden gelme eğiliminde olacaktır. İki müzakereci arasında kişisel ilişkiler ne kadar zor olursa olsun, taraflar müzakere konusunu ortak bir sorun olarak kabul ettiklerinde ve onunla yüzleştiklerinde, çeşitli çıkarlar arasında dostane bir uzlaşmaya daha iyi ulaşabileceklerdir (Fisher ve Ury, 1981).

Sonuç olarak, insanları problemden ayırmak, bir kere yapıp da unutulabilecek bir durum olmayıp; üzerinde çalışmaya devam edilmesi gereken bir durumdur (Fisher ve Ury, 1981).

2.4.2. Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanması

Esas itibarıyla çıkarlar sorunu tanımlamaktadır. Müzakeredeki temel sorun, çelişen konumlarda değil, her iki tarafın ihtiyaçları, arzuları, endişeleri ve korkuları arasındaki çatışmada yatmaktadır. İlgili alanları, kişileri motive etmekte ve bunun sonucunda da konumlar ortaya çıkmaktadır. Pozisyonlar yerine çıkarları uzlaştırmak ise işe yaramakta çünkü her çıkar için genellikle onu tatmin edebilecek birkaç olası çözüm bulunmaktadır. Motive edici çıkarlar için karşıt pozisyonların arkasına bakıldığında, genellikle sadece bir tarafın değil aynı zamanda karşı tarafın da ilgili alanlarını karşılayan alternatif bir çözüm bulunabilmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Karşıt konumların arkasında, birbiriyle çatışan çıkarların yanı sıra ortak ve uyumlu çıkarlar yatmaktadır. Pozisyonlar karşıt olduğundan çıkarların da zıt olması gerektiği varsayılmaktadır. Müzakerelerde tarafların genellikle birden fazla çıkarı bulunmakta ve pozisyonların altında yatan çıkarların yakından incelenmesi neticesinde bu çıkarlar keşfedilmektedir. Özetle, ortak çıkarlar veya farklı ancak tamamlayıcı çıkarlar, akıllıca bir anlaşmanın yapı taşları olarak hizmet etmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Aşağıda çıkarları, diğer bir ifadeyle ilgili alanlarını belirlemede kullanılan yöntemler açıklanmaktadır:

Çıkarlar için pozisyonların geri planına bakmanın faydası açıktır fakat bunun nasıl yapılacağı net bir şekilde belli değildir. Çünkü, bir pozisyonun somut ve açık olması muhtemeldir; bunun altında yatan çıkarlar ise ifade edilmemiş veya soyut olabilmektedir. Bir müzakerede yer alan çıkarları anlama konusunda nasıl hareket edileceği önem taşımaktadır. Bunun için yapılması gereken "neden?" sorusunu sormaktır. Buradaki temel tekniklerden biri kişinin kendisini karşı tarafın yerine koymasıdır. Karşı tarafın aldığı her pozisyonun incelenmesi ve bunun sonucunda kişinin kendisine "neden?" sorusunu sormasıdır. Bu sorunun karşılığında verilebilecek cevap muhtemelen karşı tarafın ilgili alanlarından birisini oluşturacaktır. Ayrıca, açıklanmış bir pozisyonun arkasındaki çıkarları ararken, özellikle tüm insanları motive eden temel kaygıların aranması gerekmektedir. Dolayısıyla, en güçlü çıkarlar genellikle temel insan ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Temel insan ihtiyaçları ise, güvenlik, ekonomik refah, aidiyet duygusu, tanınma ve kişinin hayatı üzerinde kontrol olarak sayılabilir (Fisher ve Ury, 1981).

Tarafların çıkar (ihtiyaç) listesini yapmak yarar sağlayacaktır. İhtiyaç listesi hazırlanması ihtiyaçların hatırlanmasına ve önceliklendirilmesine imkan sağlayacak ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına dair fikir verecektir (Karabacak ve Sığırı, 2022).

Çıkarlar(ihtiyaçlar) hakkında konuşmak. Esas itibarıyla müzakere etmenin amacı çıkarlara hizmet etmektir. Bunu başarmanın yolu da iletişim kurmaktan geçmektedir. Çünkü müzakere esnasında taraflar birbirlerinin ilgi alanlarını bilememekte, gelecekteki endişeler yerine geçmiş şikayetlere odaklanabilmekte ya da birbirlerini dinlememektedir. Bu yüzden pozisyonlara kilitlenmeden çıkarları yapıcı bir şekilde tartışmak ve karşı tarafa çıkarların neler olduğunu açıklamak gerekmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Müzakere uzmanları, değer yaratan anlaşmaların, tarafların temel bilgileri açıkladıklarında mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, pozisyonların arkasındaki daha derin çıkarları ortaya çıkarmak, karşılıklı yarar sağlayan bilgileri keşfetmenin en açık yolu olabilmektedir. Müzakere sürecinde, ilgi alanları ve alternatifleri hakkında bilgi paylaşıldığında ve karşı taraf da aynısını yapmaya teşvik edildiğinde, kazan-kazan sonuçları ortaya çıkmaktadır (Subramanian, 2014).

Taraflar için değer yaratmanın en doğrudan yolu, bilgileri açık ve gerçeğe uygun bir şekilde paylaşmaktır. Taraflar arasındaki güvenin düşük olduğu durumlarda, ilk olarak yapılmak istenilen işlemlere ait bazı bilgiler verilmesi faydalı olacaktır. Böylece, her iki tarafın sonuçlardan alacağı payın artırılması sağlanabilmektedir. Ayrıca, müzakeredeki davranışlar genellikle karşılıklıdır. Bir taraf bağırdığında karşı taraf da bağırılmaktadır. Özür dilendiğinde, karşı taraf da aynısını yapabilmektedir. Aynı şekilde bir taraf faydalı bilgi paylaştığı zaman, karşı taraf da sahip olduğu bilgilerin bazılarını paylaşabilmektedir. Bu strateji, karşıt taraflar arasındaki etkileşimleri olumlu bir yöne çevirebilmektedir. Amaç, sabit bir değeri sadece paylaşmak yerine akıllıca değiş tokuşlara ilham verecek bilgileri vermek ve müzakere konusunu artırabilmektir (Bazerman, 2013).

İlgi alanlarını canlandırmak. Karşı tarafın çıkarlarınızın ne kadar önemli ve meşru olduğunu tam olarak anlamasını sağlamak için spesifik ve somut ayrıntılar kullanmak, açıklamaları inanılır kılmak ve karşı tarafı etkilemek gerekmektedir. Ayrıca, bir tarafın karşı tarafı kendi çıkarları ile etkileme görevi, bu çıkarların meşruiyetini tesis etmekte yatmaktadır. Karşı tarafa kişisel olarak saldırmak yerine, karşılaşılan sorunun meşru bir şekilde dikkat edilmesi gerektirdiğini hissetmelerini sağlamak gerekmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Karşı tarafın ilgi alanlarını sorunun bir parçası olarak kabul etmek. Bir taraf müzakerelerde yalnızca kendi çıkarlarına odaklanırsa, sonuçlar da tutarsız olacak ve nadiren başarılı olacaktır. Bu durumda yapılan anlaşmaların ise uyumlu, kalıcı ilişkiler üretmesi pek olası değildir. Eğer bir taraf kendi ihtiyaçları kadar karşı tarafın ihtiyaçlarını da karşılayamazsa, iyi anlaşmalar yapması mümkün olmamaktadır (Lyons, 2009). İnsanlar genellikle kendi çıkarıyla o kadar çok ilgilenmekte ki, diğer tarafın çıkarlarına çok az önem vermektedir. Aslında kişiler, kendilerinin anlaşıldığını hissederse, karşı tarafı dinleme görevini daha iyi yerine getirmektedir. Bu nedenle, karşı tarafın çıkarlarınıza takdir etmesi isteniyorsa, onların çıkarlarını takdir etmeniz gerekmektedir. Ayrıca, karşı tarafın çıkarlarını çözülmeye çalışılan sorunun bir parçası olarak kabul etmek gerekmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Sorunu cevabın önüne koymak. Soruna yönelik önerileri, sorunu açıkladıktan sonra söylemek daha faydalı olacaktır. Aksi takdirde karşı taraf, sebepleri dinlemeyecektir ve karşı argümanlar hazırlamaya başlayacaktır. Böylece, gerekçe karşı tarafça dikkate alınmayacaktır. Sorunun tespit edilerek kapsamlı ve sistematik bir şekilde karşı tarafa iletilmesi, soruna ilişkin görüş ve önerilerin dikkate alınmasında önem arz etmektedir. Bu sağlandığı takdirde, karşı taraf bu sorunun nerede biteceğini anlamaya çalışmak için dikkatlice dinleyecek ve nedenini daha iyi anlayacaktır (Fisher ve Ury, 1981).

Geriye değil ileriye bakmak. Kişiler, kendi uzun vadeli çıkarları için hareket etmektense karşı tarafın söylediklerine veya yaptıklarına yanıt vermeye daha yatkındır. Bu durumlarda kişilerin karşısında iki yol vardır. Birincisi, geriye doğru bakmak ve davranışlarını önceki olaylar tarafından belirlenen şekilde ele almaktır. Diğeri ise bir amaç için ileriye bakmak ve davranışlarını özgür iradeye tabi olarak ele almaktır. Bu iki yoldan, nereden geldiği yerine nereye gidilmek istenildiği seçilirse ilgi alanlarını daha iyi tatmin etmek mümkün hale gelmektedir. Karşı tarafla geçmiş hakkında tartışmak yerine ne yapılmak istenildiği hakkında konuşmak daha verimli olacaktır (Fisher ve Ury, 1981).

Somut ama esnek olmak. Bir müzakerede nereye gidildiğini bilmek ve yine de yeni fikirlere açık olmayı istemek faydalı olacaktır. İlgi alanlarını belirledikten sonra belirli somut seçenekler geliştirmeye geçmek ve seçenekler konusunda hala esnek kalabilmek için çaba sarf etmek gerekmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

Soruna karşı sert, insanlara karşı yumuşak olunmalıdır. Tarafların kendilerini pozisyonlardan ziyade çıkarlarına adanması daha akıllıcadır. Çoğu zaman en akıllı çözümler

çıkarları güçlü bir şekilde savunarak üretilmektedir. Kendi çıkarları için çabalayan iki müzakereci, karşılıklı olarak kazançlı çözümler bulma konusunda çoğunlukla birbirlerinin üretkenliklerini artıracaktır (Fisher ve Ury, 1981).

Kişiler, soruna yönelik bir saldırıyla kişisel olarak tehdit altında olduklarını hissederse, savunmaya geçebilmekte ve dinlemeyi bırakabilmektedir. Bu yüzden insanları problemden ayırmak önem kazanmaktadır. İnsanları suçlamadan soruna saldırılmalı ve hatta kişisel olarak karşı tarafa destekleyici olunarak; karşı taraf saygıyla dinlenilmeli, nezaket gösterilmeli, harcadıkları zaman ve çaba için takdir edilmeli, temel ihtiyaçlarını karşılama konusundaki endişeleri vurgulanmalıdır. Kısacası, karşı tarafa değil soruna saldırıldığı gösterilmelidir. Diğer taraftan, çıkarlar için sıkı pazarlık yapmak, karşı tarafın bakış açısına kapalı olmak anlamına gelmemektedir. Aksine, karşı tarafın çıkarları dikkate alınmaz ve önerilerine açık olduğu gösterilmezse, karşı tarafın ilgi alanlarınızı dinlemesi ve önerdiğiniz seçenekleri tartışması pek mümkün değildir. Başarılı bir müzakere, hem kararlı ve sağlam hem de açık olmayı gerektirmektedir (Fisher ve Ury, 1981).

2.4.3. Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesi

Müzakerelerde genellikle, bir arabanın fiyatı veya bir dairenin kira süresinin uzunluğu gibi tek bir boyut üzerinden pazarlık yapılmaktadır. Ayrıca, müzakereciler pastayı iki eşit parçaya bölme eğilimindedir. Bunların dışında seçenekleri üretme becerisi, bir müzakerecinin sahip olabileceği en faydalı özelliklerden biridir. Fisher ve Ury (1981), müzakerelerin genelinde, daha fazla sayıda seçeneğin üretilmesine mani olan aşağıda sıralanan dört temel engel olduğunu belirtmektedir:

(1) *Erken yargı*: Müzakere sırasında seçenekler icat etmek kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Bunu tetikleyen nedenlerden biri olan erken yargı, herhangi bir yeni fikrin dezavantajlarına saldırarak hayal gücünü engellemektedir. Yaklaşan bir müzakerenin baskısı altında, pratik düşünmeden ziyade, eleştirel bakış açısı eğilimi artmaktadır ve bu durum alışılmamış fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

(2) *Tek cevabı aramak*: Müzakereciler genellikle, fikir üretmenin müzakere sürecinin bir parçası olmadığını düşünmektedir. Müzakereciler yapılması gerekenin mevcut seçenekleri genişletmek değil, pozisyonlar arasındaki boşluğu daraltmak olarak algılayabilmektedir. Müzakerenin sonucu tek bir karar olduğundan, müzakereciler serbest dolaşımdaki tartışmanın sadece süreci geciktireceğinden ve karıştıracağından endişelenmektedirler. Böylece, tek bir en

iyi cevaba odaklanmak, çok sayıda olası cevap arasından seçim yapılarak daha akıllıca bir karar verme sürecini engellemiş olmaktadır.

(3) *Sabit pasta varsayımı*: Taraflar müzakereyi esas itibarıyla ya ben alırım ya da karşı taraf alır olarak algılamaktadır. Böylece, müzakere genellikle sabit toplamı bir oyun gibi algılanmakta ve bir tarafın kazanması için diğer tarafın kaybetmesi gereken bir etkileşim olarak görülmektedir. Bazerman (2013) sabit pasta varsayımını rekabetçi durumu tamamen kazan-kaybet olarak yorumladığı için müzakerelere getirilen en yıkıcı varsayımlardan biri olarak görmektedir.

(4) *Sorunlarını çözmenin onların sorunu olduğunu düşünmek*: Taraflar sadece kendi acil ihtiyaçlarıyla ilgilenme eğilimindedir. Bir müzakerecinin kendi ihtiyaçlarına uygun bir anlaşmaya varabilmesi için, muhatabının ihtiyaçlarına da hitap eden bir çözüm üretmesi gerektiğini ihmal edebilmektedir. Ayrıca, karşı tarafın görüşlerine herhangi bir meşruiyet kazandırmak için çaba sarf edilmemesi ve bencil düşüncelere sahip olunması bir müzakereciyi yalnızca partizan tutumlar ve argümanlar ile tek taraflı çözümler geliştirmeye yönlendirmektedir.

Fisher ve Ury (1981), bu dört engeli karşı gelmek ve yenilikçi seçenekler icat etmek üzere, aşağıda sıralanan dört tedbire yer vermektedir:

(1) *Seçenekler üretme eylemini, bu seçenekleri yargılama eyleminden ayırmak*: İnsanların yargısı, hayal gücünü engellediğinden, yaratıcı eylemi eleştirel olandan ayırmak ve olası kararların düşünme sürecini, aralarından seçim yapma sürecinden ayırmak gerekmektedir. Bu çerçevede, önce icat edip sonra karar vermek gerekmektedir. Bunu bir müzakereci olarak, tek başına yapmak kolay değildir. Yeni fikirler üretmek, halihazırda akılda olmayan şeyler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle, birkaç meslektaş veya arkadaşla beyin fırtınası oturumu düzenlemek fayda sağlayabilecektir. Böyle bir oturum, yeni fikir üretmeyi, karar vermekten etkili bir şekilde ayırmaktadır.

Beyin fırtınası oturumu, eldeki sorunu çözmek için mümkün olduğunca çok fikir üretmek üzere tasarlanmıştır. Beyin fırtınası oturumunda temel kural, fikirlerin tüm eleştirilerini ve değerlendirmelerini oturumun sonundaki değerlendirme aşamasına ertelemektir. Böylece grup, fikirlerin iyi mi kötü mü, gerçekçi mi yoksa gerçek dışı mı olduğunu düşünmek yerine sadece yeni fikirler üretmektedir (Fisher ve Ury, 1981). Değerlendirme ve eleştirme dürtüsünden kaçınan grup, mümkün olduğu kadar çok fikir toplamaktadır. Fikir üretme aşamasının sonunda, üyeler daha yaratıcı bir zihniyet

benimsediklerini fark etmekte ve hazırladıkları listede bazı iyi fikirler bulabilmektedirler (Shonk, 2014). Bir beyin fırtınası oturumu yürütüldükten sonra en umut verici ve en iyi olduğu düşünülen fikirlerin işaretlenmesi yararlı olacaktır. Bu fikirler için iyileştirmeler icat edilmeli ve bunlar onu daha iyi ve daha gerçekçi hale getirmenin yolları bulunmalıdır (Fisher ve Ury, 1981).

Kendi tarafınızla beyin fırtınası yapmaktan daha zor olsa da, karşı tarafla beyin fırtınası yapmak da son derece değerli olabilmektedir. Ortak beyin fırtınası oturumları, katılan herkesin çıkarlarını dikkate alan fikirler üretme ve ortak bir problem çözme ortamı oluşturmaktadır (Fisher ve Ury, 1981).

(2) *Tek bir cevap aramak yerine tablodaki seçenekleri genişletmek:* Müzakerecilerin, müzakere esnasında en iyi cevabı aramak yerine, daha sonra üzerine inşa edebileceği ve ortaklaşa seçebileceği fikirler üretmesi gerekmektedir. Fisher ve Ury (1981), bunun yöntemlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- ✓ *Spesifik ve genel arasında gidip gelerek seçenekleri çoğaltmak.* Seçenekler icat etme görevi dört tür düşünmeyi içermektedir. Birincisi belirli bir problem hakkında düşündürmektir. İkinci tür düşünme, tanımlayıcı analizdir ve mevcut bir durumu teşhis etmektir. Sorunlar kategorilere ayrılmakta ve geçici olarak nedenler önerilmektedir. Üçüncü tür düşünme, ne yapılması gerektiğini düşündürmektir. Dördüncü ve son düşünce türü, eylem için bazı spesifik ve uygulanabilir önerilerde bulunmaktır.
- ✓ *Farklı uzmanların gözünden bakmak.* Birden fazla seçenek üretmenin bir başka yolu da problemin farklı meslekler ve disiplinler açısından incelenmesidir. Ayrıca, sırayla her uzmanın durumu nasıl teşhis edeceğini, her birinin ne tür yaklaşımlar önerebileceğini ve bu yaklaşımlardan hangi pratik önerilerin geleceğini düşündürmek gerekmektedir.
- ✓ *Farklı güçlerde anlaşmalar icat etmek.* Anlaşmaya ulaşmanın mümkün görünmediği durumlarda, bu anlaşmanın daha zayıf kapsamlı versiyonları değerlendirilebilir. Özde anlaşılamiyorsa, belki usulde anlaşılabilir. Benzer şekilde, kalıcı bir anlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda, belki de geçici bir anlaşmanın yolları aranabilir.
- ✓ *Önerilen bir anlaşmanın kapsamını değiştirmek.* Yalnızca anlaşmanın gücünü değil aynı zamanda kapsamını da değiştirme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Problemler daha küçük ve belki de daha yönetilebilir birimlere veya parçalara ayrılabilir. Anlaşmalar kısmi olabilir, daha az taraf içerebilir, yalnızca seçilen konuları

kapsayabilir veya yalnızca sınırlı bir süre için yürürlükte kalabilir (Fisher ve Ury, 1981). Ayrıca, bir müzakereci olarak yaratıcılığı teşvik etmek için atılabilecek belki de en yararlı adım, sorunları daha küçük bileşenlere ayırmaktır. Bu yapılarak, tek seçenekli bir anlaşma gibi görünebilecek bir anlaşmadan çok seçenekli bir anlaşma oluşturabilme imkanı sağlanmaktadır (Shonk, 2014).

(3) *Karşılıklı kazançlar aramak:* Ortak çıkarlar anlaşmaya varılmasına yardımcı olmakta ve ortak çıkarları karşılayan bir fikir icat etmek her iki taraf içinde fayda sağlamaktadır. Ancak ortak çıkarlar her zaman açık, net veya alakalı biçimde görünmeyeceğinden, bunların müzakere sürecinde ortaya çıkarılması gerekmektedir. Ortak çıkarlar, ortak bir ilginin açık hale getirilmesine ve ortak bir hedef olarak formüle edilmesine yardımcı olmaktadır. Bunun için ortak çıkarları, somut ve geleceğe yönelik hale getirmek gerekmektedir. Ayrıca, ortak çıkarların vurgulanması, müzakereyi daha yumuşak ve daha dostane hale getirebilmektedir.

(4) *Kararları kolaylaştırmanın yollarını icat etmek:* Bir müzakerede başarı, karşı tarafın istediğimiz kararı vermesine bağlı olduğundan, bu kararı kolay hale getirmek gerekmektedir. Karşı tarafa hitap eden bir seçenek olmadığı sürece, muhtemelen bir anlaşma da olmayacaktır. Karşı tarafın karar verme süreci ne kadar karmaşık görünse de, sorunun muhatapların bakış açısından nasıl görüldüğüne bakılmalıdır. Kişi kendini karşı tarafın yerine koyduğu takdirde, karşı tarafın sorununu ve ne tür seçeneklerin üretilebileceğini daha iyi anlayabilmektedir. Ayrıca, bir anlaşma yapılmak istenildiğinde, karşı tarafın imzalayabileceği, her iki taraf için de çekici gelebilecek şartların olduğu, uygulamaları kolay olacak bir anlaşmanın formüle edildiği bir anlaşma taslağı hazırlanması yararlı olacaktır.

Çoğu insan meşruiyet kavramından güçlü bir şekilde etkilendiğinden, karşı tarafın kabul etmesi kolay çözümler geliştirmenin etkili bir yolu, onları meşru görünecek şekilde ele almaktır. Diğer bir yol ise emsal karar aramakta geçmektedir. Karşı tarafın benzer bir durumda vermiş olabileceği bir kararın veya ifadenin aranması ve önerilen bir anlaşmanın buna dayandırılması işe yarayacaktır. Bu durum, talepler için nesnel bir standart sağlamakta ve talepleri gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Karşı tarafın tutarlı olma konusundaki muhtemel taleplerinin farkına varmak ve ne söylediklerini düşünmek, onların bakış açısını da dikkate alan, kabul edilebilir seçenekler üretilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, karşı tarafın müzakere ettiği kısıtlamaları takdir etmek ve onların çıkarlarını yeterince karşılayacak seçenekler oluşturmak anlaşmaya varmayı kolaylaştırmaktadır (Fisher ve Ury, 1981).

2.4.4. Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrı Olunması

Müzakereciler, karşı tarafın çıkarlarını ne kadar iyi anlayıp, çıkarları uzlaştırmının yollarını ne kadar ustaca icat ederse etsin, neredeyse her zaman çatışan çıkarlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Müzakereciler genellikle çatışmaları konumsal pazarlık yoluyla çözmeye çalışırlar. Önceki başlıklarda belirtildiği üzere, farklılıkları irade temelinde uzlaştırmaya çalışmanın ciddi maliyetleri vardır. Müzakere, irade yarışına dönüştüğünde hiçbir müzakerenin verimli veya dostane olması muhtemel değildir ve iki taraftan biri geri adım atmak zorunda kalmaktadır. Bu durum akıllıca bir anlaşmaya varmayı mümkün kılmamaktadır. Çıkar farklılıklarını irade temelinde çözmeye çalışmanın maliyeti yüksek olduğundan, çözüm her iki tarafın iradesinden bağımsız bir temelde, yani nesnel kriterler temelinde müzakere etmektir. Nesnel kriterler temelinde müzakere edilmesi kazan – kazan çözümlerine ulaşılabilmeyi mümkün kılmaktadır. Müzakere sürecinde taraflar baskı ve tehditleri değil ilkeye dayalı bir çözüme ulaşmayı esas almalıdırlar (Fisher ve Ury, 1981).

İlkeli müzakere akıllıca anlaşmalar üretmektedir. Tartışılan konuya ne kadar adalet, verimlilik veya bilimsel değer standartları getirilirse, akıllıca ve adil çözüm üretme olasılığı da o kadar artmaktadır. Taraflar, emsal uygulamalara ne kadar çok atıfta bulunursa, geçmiş deneyimlerden yararlanma şansı da o kadar artmaktadır. Taraflar bir sorunu çözerken birbirlerini geri adım atmaya zorlamak yerine nesnel standartları tartışmaları insanlarla uğraşmak açısından daha kolay olmaktadır. Ayrıca, nesnel kriterler kullanan kişiler, olası standartlar ve çözümler hakkında konuşarak zamanı daha verimli kullanma eğilimindedir. İlkeli bir müzakere yürütmek iki soruyu içermektedir: (1) nesnel kriterler nasıl geliştirmeli ve (2) bunlar müzakerede nasıl kullanılmalıdır? Bu soruların cevapları aşağıda yer almaktadır (Fisher ve Ury, 1981):

Nesnel ölçütler geliştirmek müzakere sürecinin ve sonuçlarının dayanak oluşturacağı standart ve prosedürleri belirlemeyi içermektedir. Müzakerede hedeflenen sonucun bir takım adil standartlara dayandırılması gerekmektedir. Örneğin, bir anlaşmanın piyasa değeri, emsal değer, eşit muamele, ahlaki ve mesleki standartlar, gelenek, karşılıklılık gibi nesnel kriterlere dayanması önerilmektedir. Nesnel kriterlerin her iki tarafın iradesinden bağımsız ve aynı zamanda hem meşru hem de pratik olması gerekmektedir. Ayrıca, nesnel kriterler, her iki taraf için de geçerli olmalıdır.

İradeden bağımsız bir sonuç üretmek ve çatışan çıkarları çözmek için adil prosedürler de kullanılmaktadır. Örneğin, bir parça pastayı iki çocuk arasında bölmenin yolunu düşünün:

biri keser, diğeri seçer. İkisi de haksız bölünmeden şikayet edemez. Diğer prosedürel çözüm yolları ise, kura çekmek, sırayla almak, başkasının karar vermesine izin vermektir. Bu yöntemlerin özünde adalet bulunmaktadır. Sonuçlar eşit olmasa da taraflara eşit fırsat sağlamaktadır. Fisher ve Ury (1981), nesnel ölçütler belirleme sürecinde üç temel kurala işaret etmektedir:

(1) *Her konuyu nesnel kriterler için ortak bir araştırma olarak çerçevelemek:* İlk önce ilkeler üzerinde anlaşmak gerekmektedir. Olası şartları düşünmeden önce, uygulanacak standart üzerinde anlaşmak fayda sağlayacaktır. Karşı tarafın önerdiği standartlar, onları ikna etmek için kullanılabilecek bir araç olabilmektedir. Böylece bir durum karşı tarafın kriterleri açısından sunulursa daha fazla etkiye sahip olacak ve kriterlerini soruna uygulamaya direnmeyecektir. Nesnel ölçütlerin belirlenmesi için tarafların ortak çalışması bu anlamda yararlı olacaktır (Fisher ve Ury, 1981; Okonji, 2021).

(2) *Mantıklı ve akla açık olmak:* Müzakereyi ortak arayış haline getiren şey, ne kadar çeşitli objektif kriterler hazırlanmış olursa olsun, masaya açık fikirli olarak gelmektir. Müzakerelerin çoğunda, kişiler emsal ve diğer nesnel standartları kendi pozisyonunu destekleyen argümanlar olarak kullanabilmektedir. İlkeli müzakere nesnel ölçütlerin bu amaçla kullanılmasını önermemektedir. Bir kişinin adil olduğuna inandığı şey, muhatabının adil olduğuna inandığınız şey olmayabilmektedir. Taraflarca farklı standartlar geliştirilirse, aralarında karar vermek için, hangi standardın daha yaygın olarak uygulandığı gibi objektif bir temel aranması gerekmektedir. İki tarafın da adil olduğunu düşündüğü kriterlerden biri üzerinde anlaşılabilir. İlkeli bir müzakereci, esasa ilişkin gerekçeli bir iknaya açık durumda iken konumsal bir pazarlıkçı aynı açıklığa sahip değildir. İlkeli müzakereyi bu kadar ikna edici kılan şey, akla açıklık ile nesnel kriterlere dayalı bir çözümde ısrarın birleşimidir (Fisher ve Ury, 1981; Okonji, 2021).

(3) *Asla baskıya boyun eğmemek:* Müzakerelerde tehdit, rüşvet ve manipülatif eylemler gibi baskılarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Baskı altında kalınan durumlarda ilkeli yanıt olarak karşı tarafı gerekçelerini belirtmeye davet etmek yararlı olacaktır. Ayrıca, karşı tarafın uygun olduğunu düşündüğü nesnel kriterler önererek ve bu temel dışında taviz vermeyi reddederek baskıya boyun eğilmemeli ve sadece ilkeye teslim olunmalıdır. Müzakerenin nesnel ölçütlere dayanmasında ısrarcı olan müzakereci, muhatabının baskıları ve tehditleri karşısında nesnel kriterlerin sağladığı güçten dolayı direncini artırabilecektir. İlkeli müzakere, konumsal pazarlığa göre baskın bir stratejidir. Nesnel ölçütlerin dikkate

alınmasıyla müzakerecinin süreç üzerindeki kontrolü artabilecek ve ayrıca müzakereci adil bir davranış sergilemiş olacaktır (Fisher ve Ury, 1981).



3. İÇ DENETİM VE İLKELİ MÜZAKERE KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. İç Denetim Kavramı, Amacı ve Önemi

İç denetim, iç kontrol ortamının kurumun hedeflerine ulaşmasını ne ölçüde desteklediği konusunda kuruma bağımsız ve objektif bir değerlendirme sağlamak ve öneri ve tavsiyeler sunmaktır. İç denetimin öneri ve tavsiyeleri, denetlenen alanlardaki birim yönetimine faydalı olmaktadır (Pickett, 2010:316; Özel, 2007). Diğer bir ifadeyle iç denetim, kontrol ortamının etkinliğini değerlendirmek, bir kurumun operasyonlarını iyileştirmek ve değer katmak için tasarlanmış bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim risk ve kontrol değerlendirmelerinde bulunarak kurumsal yönetim sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Genel olarak iç denetim, mevcut süreç ve prosedürlerin yürürlükteki kural ve düzenlemelere (kriterler) uygun olup olmadığını veya bu kriterlerin herhangi bir şekilde ihmal edilip edilmediğini belirlemeyi amaçlayan çok adımlı bir süreçtir (Kagermann vd., 2008:4; Chun, 1997).

İç denetim, kabul edilebilir politika ve prosedürlerin takip edilip edilmediğini, belirlenen standartların karşılanıp karşılanmadığını, kaynakların verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve kurumun hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini belirlemek amacıyla bir kuruluş içindeki çeşitli operasyonların ve kontrol sistemlerinin bağımsız olarak değerlendirilmesidir (Sawyer, 1978).

İç denetimin bir kavram olarak varlığı, temel insan ilişkilerinin var olduğu ilk andan itibaren kabul edilmesine rağmen, modern iç denetim mesleğinin kuruluşu, büyümesi ve gelişmesi, 1941’de Amerika Birleşik Devletleri’nde kurulan İç Denetçiler Enstitüsü’nün (IIA) tarihiyle yakından ilişkilidir. IIA’nın kurulmasıyla iç denetim meslek haline gelmeye başlamıştır. IIA, iç denetim uygulamasının teşvik edilmesi ve geliştirilmesi ile dünya çapında mesleğe yönelik standartlar, belgelendirme, araştırma ve teknolojik rehberlik konusunda tanınmış bir otorite, eğitimci ve kabul görmüş lider konumundadır (Ramamoorti, 2003; Moeller, 2009; Sawyer, 1978; Flesher ve McIntosh, 2002; Winiarska, 2015; Pickett, 2005; Brink, 1978; Gupta ve Ray, 1992).

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) iç denetimi bir kurumun faaliyetlerini geliştiren ve onlara değer katmayı amaçlayan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlamaktadır. İç denetim kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla sistematik ve

disiplinli bir yaklaşım sergileyerek kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır (UMUÇ, 2010). Bu tanımdan yola çıkarak iç denetim; bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Amacı, kurumun faaliyetlerini geliştirmek, değer katmak ve kurumsal amaçlara ulaşmasına yardım etmektir. Çalışma alanı, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçleridir. Hangi açıdan ve nasıl denetim yaptığı ise faaliyetlerin yeterliliğini, etkinliğini ve verimliliğini sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirmektedir.

IIA'nın tanımı, iç denetimin rolü ve algılanışı açısından son yıllarda geçirdiği dönüşümü ortaya koymaktadır. Geçmişte iç denetim, genellikle mali ve muhasebe konularına odaklanan bir yönetim destek fonksiyonu olarak görülmekteydi. Şimdiki rolü, geleneksel denetimle birlikte kurumsal yönetim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olan risk yönetimini de içermektedir. İç denetim artık kontrol sistemlerinin etkili olup olmadığını belirlemek için yalnızca geçmişte meydana gelen işlemlere odaklanmamaktadır. Günümüzün iç denetçileri aynı zamanda kurumu olumsuz yönde etkileyebilecek potansiyel riskleri tespit etmek ve bunları önleyecek veya en aza indirecek kontrol mekanizmalarını değerlendirmek için ileriye bakmaktadır. Ayrıca, iç denetçilerin faaliyetleri artık yalnızca denetim görevleriyle sınırlı kalmamakta, yönetim danışmanlığı artık iç denetçiler için önemli ve genişleyen bir rol olarak görülmektedir. Böylece, iç denetçiler düzenli denetim çalışmaları sırasında iyileştirmeye açık alanları belirlediklerinde, aynı zamanda kurumun faaliyetlerini nasıl iyileştirebileceğine dair tavsiyelerde de bulunacaktır (Kagermann vd., 2008:4-5; Pickett, 2004:10; Gupta ve Ray, 1992).

IIA'nın iç denetim tanımı, mesleğe uygulanan bir dizi önemli terimi kapsamaktadır (Moeller, 2009). Bunlar:

- ✓ Bağımsız; herhangi bir iç denetçi incelemesinin veya iç denetçinin daha sonraki raporlamasının kapsamını ve etkinliğini sınırlayabilecek kısıtlamalardan arınmış denetim için kullanılmaktadır.
- ✓ İnceleme ve değerlendirme; iç denetçilerin, öncelikle bilgi toplama sorgularını ve daha sonra yargıya dayalı değerlendirmeler için aktif rollerini ifade etmektedir.
- ✓ Faaliyetler; modern kuruluşların tüm süreçleri ve faaliyetleri için geçerli olan iç denetim çalışmasının geniş kapsamını ifade etmektedir.

- ✓ Kuruluş; iç denetimin toplam faaliyet alanının, yönetim kurulu ve denetim komitesi, tüm personel, hissedarlar ve diğer paydaşlar dahil olmak üzere işletmenin tamamını kapsadığını ifade etmektedir.

İç denetim, bir kuruluş bünyesinde oluşturulan ve o kuruluşun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla hareket eden bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. Bir işletmenin çalışanı veya üyesi olarak iç denetçi ise muhasebe ofisinin prosedürleri, bilgi teknolojisi sistem kontrolleri veya üretim kalite süreçleri gibi çok çeşitli alanlardaki işlemleri bağımsız olarak incelemekte ve değerlendirmektedir. Çoğu iç denetçi, başlıca profesyonel kuruluşları olan IIA tarafından oluşturulan üst düzey standartları takip etmektedir (Moeller, 2009).

İç denetim aynı zamanda bir işletme içindeki diğer kontrollerin etkinliğini ölçerek ve değerlendirerek çalışan bir organizasyonel kontrol olarak da kabul edilmektedir. İç denetçiler bir işletmenin birçok organizasyonel birim veya özel faaliyetleri hakkında iyi düzeyde bilgi ve anlayışa sahiptirler (Moeller, 2009).

İç denetimin özünde subjektif değerlendirmeler yerine objektif olma anlayışı bulunmaktadır. Denetim sürecinde ve sonuçların değerlendirilmesinde iç denetçiler tarafından varolanın esas alınması, değerlendirmelerinde tarafsız ve dürüst olması, kurum hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olunması açısından önemlidir. İç denetimin temel amaçlarından birisi de geleceğe yönelik kuruluşun faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılmasına yönelik önerilerde bulunmaktır (Korkmaz, 2007:5).

İç denetim sadece finansal yapı üzerinde gerçekleştirilen ve olayların sadece parasal değerleri ile ilgilenen denetim olmayıp, daha geniş kapsamlı ve örgütsel yapıyı oluşturan her türlü faaliyet ve süreçlere dair veya sosyal ve yönetsel nitelikleri de içeren bir faaliyettir (Aslan, 2010; Gönülaçar, 2007; Başpınar, 2006).

İç denetim faaliyeti 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu maliyesi mevzuatına girmiştir. İç denetim faaliyeti, idarelerde 5018 sayılı Kanunun 63 üncü maddesi hükmüne göre iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Bu Kanuna göre iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak ifade edilmiştir (5018 s. Kanun m.63).

İç denetim, iç kontrol sisteminin temel unsuru olmasının yanında, aynı zamanda bu sistemin yeterli ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunmaktadır. İç denetim güvence verme ve danışmalık faaliyetleriyle idareye değer katarak, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşılması konusunda üst yönetime yardımcı olmaktadır (KİDGT, 2013).

3.2. İç Denetimin Unsurları ve Müzakere Kapsamında Değerlendirilmesi

İç denetim tanımları dikkate alındığında bazı önemli unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. İç denetimin unsurlarının müzakere kapsamında değerlendirilmesi aşağıdaki alt başlıklarda yapılacaktır.

3.2.1. Kurum Faaliyetlerine Değer Katmak ve Geliştirmek

UMUÇ'un terimler sözlüğünde değer katmak, hem güvence hem de danışmanlık hizmetleri aracılığıyla kurumsal hedeflere ulaşma fırsatlarının iyileştirilmesi, operasyonel iyileştirmenin belirlenmesi ve/veya riske maruz kalmanın azaltılması yoluyla sağlanması olarak ifade edilmektedir (TİDE, 2023).

Günümüzde, iç denetçilerin çoğu, denetlenenlerin her birinden gelen talepleri ve iç denetim fonksiyonunun çalışmalarını onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dengelemesi gerektiğini kabul etmektedir. İç denetim fonksiyonu denetlenenlere değer katmaktadır. Denetlenen kurumların ilgili personeli, kurum çapındaki yenilikleri ve en iyi uygulamaları kendilerine sunacak iç denetim arayışındadır. İç Denetim Sorumlulukları Beyanında ifade edildiği gibi, iç denetimin amacı, faaliyetlerle ilgili değerlendirmeler ve tavsiyelerde bulunarak üst yönetime sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır (Anderson, 2003).

İç denetçilerin rolü, yürütülen işlerin daha iyi yapılmasını sağlayarak kurum faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesidir. İç denetimin asıl amacı, denetlenenlerin hatalarının ortaya konulması ve sorumluların cezalandırılmasından ziyade kurumsal faaliyetlerin ve çalışmaların geliştirilmesi ve verilen hizmetin kalitesinin arttırılmasıdır (Yurdakul, 2020; Gönülaçar, 2007). Kurumsal faaliyetlerin ve çalışmaların geliştirilmesinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında etkin müzakere yürütebilmek son derece önemli bir yetkinliktir.

Kurumun iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik etkin yürütülen bir iç denetim faaliyeti, bu sistemlerin etkinliklerinin artırılmasıyla

kurumun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesine imkan sağlayarak kuruma değer katacaktır (Yurtsever, 2015).

İç denetçilerin kuruma değer katmak için kullanabileceği araçlarından belki de en önemlisi hazırlamış oldukları raporlardır. İç denetçiler, raporlarında yer alan denetim bulgu ve önerilerini denetlenen birimle müzakere ederek oluşturması ve birlikte geliştirilmesiyle kuruma değer katabilme imkanı bulacaktır.

İç denetçilerin, kurumun faaliyetlerine değer katabilmesi amacı ile denetlenen birim arasında yürütülecek müzakerelerinde, kazan-kazan çerçevesinde karşılıklı kazanç prensibiyle ilerlemesi faydalı olacaktır. Böylece denetim sürecinin tüm aşamalarında, denetlenen birimle yürütülecek müzakereler sayesinde birimlerin faaliyet ve iş süreçlerini iyileştirmesine yönelik adımlar atılacaktır. Denetim faaliyetinin müzakereler sayesinde kalitesi artınca kurumun faaliyetlerinde değer katılmış olacaktır.

3.2.2. Risk Yönetimi, Kontrol ve Yönetişim Süreçlerine Katkı

Risk yönetimi kurumsal yönetimin temel bir unsurudur. Risklerin yönetilmesini sağlama konusunda genel sorumluluk yönetim kuruluna aittir ve yönetim, risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasından ve işletilmesinden sorumludur. Kurumsal çapta risk yönetimi, yapılandırılmış, tutarlı ve koordineli yaklaşımının bir sonucu olarak birçok fayda sağlar. İç denetçinin risk yönetimi ile ilgili temel rolü, risk yönetiminin etkinliği konusunda yönetime ve yönetim kuruluna güvence sağlamak olmalıdır. İç denetim, faaliyetlerini bu temel rolün ötesine taşıdığında, görevleri danışmanlık hizmetleri olarak ele almaları gerekmektedir. Bu şekilde iç denetim bağımsızlığını ve güvence hizmetlerinin objektifliğini koruyacaktır. Bu kısıtlamalar dahilinde kurumsal risk yönetimi, iç denetimin profilini yükseltmeye ve etkinliğini artırmaya yardımcı olabilmektedir (IIA, 2009).

Yönetim Kurulu, kurumun hedeflerine ulaşması bağlamında risk yönetiminin ve iç kontrolün oluşturulmasından genel olarak sorumludur. Üst düzey yönetim gerekli kontrol sistemlerinin uygulanmasından ve sürdürülmesinden sorumludur. İç denetimin rolü, genel iç kontrol sistemlerini izlemek ve sistemlerin gözden geçirilmesini kolaylaştırmak amacıyla bunların etkinliği hakkında üst yönetime ve denetim komitesine rapor vermektir (Pickett, 2011).

Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetimin etkin bir şekilde işlemesi ve gelişmesi için iç denetçilerin bu kapsamda ilgili paydaşlarıyla başarılı müzakereler yürütmesi son derece

önemlidir. Bu süreçlere katkı sağlayabilmek için iç denetçiler müzakereleri Uluslararası İç Denetim Standartlarında kendilerine verilen sorumluluk bilincinde yürütmelidir. Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine Harvard Müzakere Modelinin tüm ilkeleri kullanılarak önemli katkılar sağlanacaktır.

3.2.3. Güvence ve Danışmanlık Faaliyetleri

Standartlar sözlüğü, güvence faaliyetini, kuruluşun risk yönetimi, kontrol veya yönetim süreçlerine ilişkin bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla kanıtların objektif bir şekilde incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Güvence faaliyeti olarak değerlendirilebilecek denetim türlerine örnek olarak mali denetimler, performans denetimleri, uyumluluk denetimleri ve sistem güvenliği denetimleri verilebilmektedir (Anderson, 2003:106).

Güvence faaliyetlerinin nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlenir ve genellikle, üç tarafı vardır: (1) Bir kurum, faaliyet, süreç, sistem veya bir başka unsurun doğrudan içinde olan kişi veya grup (süreç sahibi), (2) değerlendirmeyi yapan kişi veya grup (iç denetçi), (3) değerlendirmeyi kullanan kişi veya grup (kullanıcı) (TİDE, 2023). Güvence faaliyetlerinin temel amacı, denetim kapsamına giren konuların iç denetim metotları kapsamında değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının ilgili yöneticilerine sunulmasıdır (İDKK, 2013). İç denetimin vereceği güvence mutlak anlamda bir güvence olmayıp, makul bir güvencedir. Makul güvence, iç denetim faaliyetinin iç denetim standartlarına uygun bir şekilde yerine getirilmesi ve bu faaliyeti gerçekleştiren denetçilerin de mesleki ahlak kuralları çerçevesinde hareket etmiş olmaları durumunda verilecek güvencedir (Aslan, 2010).

İç denetim birimleri tarafından, kaynak tahsisinin büyük bölümü güvence faaliyetine ayrılmaktadır (İDKK, 2023). Güvence faaliyetlerinin nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlendiğinden, denetlenen birimle daha sık etkileşime geçilmekte ve müzakere taktikleri yoğun olarak uygulanmaktadır. Bu kapsamda güvence faaliyetinin türüne göre, Harvard Müzakere Modelinin tüm ilkeleri kullanılarak önemli katkılar sağlanacaktır.

Danışmanlık faaliyetleri, genellikle görevlendirmeyi talep eden birimin özel talebi üzerine gerçekleştirilen ve tavsiye niteliğinde olan hizmetlerdir. Danışmanlık faaliyetlerinin nitelik ve kapsamı, değerlendirmeyi talep eden birimle iç denetçi arasındaki sözleşmeyle belirlenir ve genellikle iki tarafı vardır: (1) Tavsiye veren kişi veya grup (iç denetçi), (2) Tavsiye talep eden ve alan kişi veya grup (görevin müşterisi). Ayrıca, iç denetçi danışmanlık

hizmeti verirken, kesinlikle idari sorumluluk almamalı ve objektifliğini muhafaza etmelidir (TİDE, 2023). İç denetim, danışmanlık faaliyetiyle organizasyonda daha stratejik bir role yükselmektedir. Danışmanlık, iç denetimin yönetimle ortak haline geldiği daha proaktif bir yaklaşımı içermektedir (Stewart ve Subramaniam, 2010).

Danışmanlık faaliyetleri, iç denetim fonksiyonunun çalışmalarının bir parçası olarak uzun süredir gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir. Bu, iç kontrol eğitiminin verilmesi, yeni sistemlerdeki kontrol sorunları hakkında yönetime tavsiyelerde bulunulması, politikaların hazırlanması ve kalite ekiplerine katılım gibi faaliyetleri içermektedir (Anderson, 2003:106).

Danışmanlık faaliyetleri birimin tavsiyesi üzerine gerçekleştiği için birimle kurulan iletişim daha yumuşak geçmektedir. Danışmanlık faaliyetleri kapsamında yürütülecek müzakereler kazan-kazan yöntemine uygundur. Bu faaliyette iç denetçilerin dikkat etmesi gereken konu danışmanlık faaliyetinin sınırlarını net olarak belirlemesidir. İç denetçiler, birimin yerine geçip işleri fiili olarak yürütmemelidir. Bunun için iç denetçiler belirlemiş olduğu standartlar ve kurallardan taviz vermemelidir. Bu kapsamda iç denetçilerin Harvard Müzakere Modelinin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi çerçevesinde konuya yaklaşması oldukça faydalı olacaktır. Bununla birlikte danışmanlık faaliyeti kapsamında karşılıklı kazanç için seçenekler artırılabilir.

3.2.4. Bağımsızlık ve Tarafsızlık

IIA Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre iç denetim faaliyeti bağımsız olmak ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmak zorundadır. İç denetçiler, menfaat çatışmasından kaçınarak, önyargısız ve tarafsız bir şekilde hareket etmelidir (TİDE, 2023). Fonksiyonel bağımsızlık ise, iç denetçinin yönetimin sorumluluğuna giren yönetim veya kontrol faaliyetine karışmaması anlamına gelmektedir. Bu durum iç denetçiye, yönetim ve kontrol sistemlerine ilişkin nesnel görüş oluşturma ve denetime tabi işlemlerin tarafsız ve etkin değerlendirilmesi imkanını verecektir (Yurdakul, 2020:481).

Bağımsızlık, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını tarafsız olarak yerine getirme kabiliyetini tehdit eden durumlardan uzak olmak demektir. Objektiflik, iç denetçilerin görevlerini, iş sonucunda çıkan ürüne gerçekten ve dürüst bir şekilde inanacakları ve bu ürünün kalitesinden önemli bir taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel tutumdur (TİDE, 2023; Kızılböğ, 2013). Özet olarak, tarafsızlık, yargıları ve kararları uygunsuz bir şekilde etkilemediği bir ruh hali, bağımsızlık ise iç denetçinin nesnel

bir tutumla çalışmasına izin veren bir durumdur. IIA standartları, kurumsal düzeyde bağımsızlığa vurgu yapmakta ve bağımsızlığın bireysel ve işlevsel düzeylerde önemli olduğunu vurgulamaktadır (Stewart ve Subramaniam, 2010; Mutchler, 2003).

IIA Etik Kurallarında, iç denetçilerin, inceledikleri faaliyetler ile ilgili bilgiyi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en üst seviyede mesleki objektiflik sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu işlemleri yaparken, ilgili tüm şartları değerlendirmeyi dengeli bir şekilde yapmasını ve bir yargıya varırken kendilerinin veya diğerlerinin menfaatlerinden etkilenmemesi gerektiğini önermektedir (TİDE, 2023).

Aslında denetim faaliyeti, hem işini müdahale olmadan yürütebilmesi hem de yapabildiğinin görülebilmesi için denetlemesi gerekenlerden yeterince bağımsız olmasını gerektirmektedir. Bu, denetimin yürütülmesinde çok önemli bir unsurdur çünkü denetçiler, denetim çalışmasıyla ilgili her türlü belgeye herhangi bir kayırma ve korku olmadan erişebilmektedir. Bu durum, denetçilerin kendilerine verilen yetkiyi dürüstlikle yerine getirmeleri için denetim çalışmasıyla ilgili objektif rapor ve güvenilir mesleki yargı sunmalarını sağlayacaktır (Baharud-din, Shokiyah ve Ibrahim, 2014).

İç denetçilerin tarafsızlıklarını muhafaza edebilmesi kapsamında denetlenen birimle etkileşimlerinde etkin müzakere yürütebilmesi son derece önemli bir yetkinliktir. Bu çerçevede, Harvard Müzakere Modelini etkin bir şekilde kullanmak önemlidir. İç denetçiler, denetlenen birim çalışanları ile yürütülecek müzakerelerde kişileri sorundan ayırmalıdır. İç denetçiler mesleki standartlara bağlı kalarak, tarafsızlıklarını etkileyebilecek durumlardan kendilerini uzak tutmaları gerekmektedir. Bu kapsamda nesnel kriterler kullanmak faydalı olacaktır.

3.3. İç Denetimde Müzakerenin Önemi

İç denetçiler, mesleki yaşamları boyunca edindikleri ve mesleki görevlerini yerine getirirken kullandıkları bilgi ve becerilere sahip, yüksek nitelikli bir meslek grubudur. İç denetçiler eleştirel düşünme yeteneği, analitik beceriler, risk analizi yapma yeteneği, sorunları tanımlama ve çözme yeteneği gibi teknik becerilerin yanı sıra iletişim ve müzakerenin de yer aldığı sosyal becerilere sahip olmalıdır. 21. yüzyılın başından bu yana, yukarıda bahsedilen yeterlilik gruplarından ikincisine olan ilgide gözle görülür bir artış olmuştur. Araştırmalar, genellikle iletişim ve müzakere becerilerinin bir iç denetçinin çalışmasında anahtar rol oynadığını göstermektedir (Przybylska, Rydzak ve Trębecki, 2020:9; Narkchai ve Fadzil, 2017; Arena ve Azzone, 2009).

İç denetim fonksiyonunun başarısının temel unsurlarından biri iletişimdir. Bir iç denetçi, çeşitli paydaşlarla sürekli olarak iletişim halindedir. Başarılı bir iç denetim, süreç anlayışını, konu bilgisini, suistimal olasılığına ve diğer risklere karşı tetikte olmayı ve güçlü bir iletişimi gerektirmektedir (Chandrashekar, 2019). İç denetçilerin etkili olabilmeleri için üstün iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Etkili iletişim, hedef kitleyi anlamayı, mesajları açık ve basit tutmayı, fikirleri basit bir şekilde sunmayı, net hedeflere sahip olmayı ve hayal kırıklıklarına rağmen sebat etmeyi içermektedir (Davidson, 1991; Smith, 2005).

Narkchai ve Fadzil (2017) tarafından yapılan çalışmada çoklu regresyon sonuçları, iletişim becerileri faktörünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Böylece, iletişim becerileri ile iç denetçilerin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, iç denetçilerin iç denetim sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın sonucu, iletişim becerilerinin iç denetçilerin performansının önemli bir belirleyicisi olduğuna işaret etmektedir. İç denetçiler ve denetlenenler arasında etkin iletişimin varlığı, iç denetçilerin iletişim becerileri ve performansı, iç denetim etkinliğini güçlendirmek için gereklidir.

İletişim, iç denetçilerin yetkinlik ön koşullarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Narkchai ve Fadzil, 2017). İç denetçilerin etkili bir şekilde iletişim kurması gerektiği, iç denetimin ana prensipleri arasında sayılmaktadır. Esas itibarıyla, iç denetim, iletişim becerileri üzerine kurulmuş bir meslektir. İç denetçilerin etkili testler yapmasında, buradan denetim sonuçlarına ulaşmasında, önerilerini kabul ettirebilmesinde ve raporlamasında iletişim becerilerini kullanabilmektedir. İç denetçiler iletişim becerilerinden denetimin her aşamasında faydalanmaları gerekmektedir (Kaya, 2016). Ayrıca, bir örgütün başarısı, örgütün paydaşlarıyla olan iletişimine bağlı olduğundan, iç denetim birimi paydaşlarının farklı beklentilerini ve hedeflerini doğru şekilde anlayarak iç denetimden beklenen faydayı artırabilecektir (Özdoğan, 2014).

İletişim, müzakerenin önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Zartman, 2007). Müzakere süreci aynı zamanda müzakereye katılan tüm tarafların iletişim yoluyla fikir birliğine vardığı bir süreçtir. Müzakere süreci bir iletişim ve değişim sürecidir (Zhang, 2018). İletişim değişkenleri müzakere sonuçları üzerinde önemli etkileyicilerdir. Daha kaliteli bir iletişim deneyimi daha iyi müzakere sonuçlarına yol açmaktadır (Smith, 1969; aktaran, Zhang, 2018).

Diyalog ve müzakere ortamı taraflar arasındaki iletişim kanallarını açmaktadır. Bu diyalog kanalları, ilgili getirileri karşılıklı olarak tartışmak ve tarafların taleplerini

dengelemek için önemlidir. Uygun bir müzakere süreci, uyumsuzlukların giderilmesine ve ardından ilgili tarafların talep veya beklentileri arasında uyumun sağlanmasına doğrudan etki etmektedir (Kıral ve Karabacak, 2020).

İletişime kapalı bir yöneticiden denetim kapsamında bilgi alabilmek, saha çalışmalarında denetlenen birimden sağlıklı bilgi, belge ve doküman temin edebilmek, kapanış toplantılarında mutabakat sürecini yürütmek ve önerileri kabullendirmek gibi pek çok adımda iç denetçiler paydaşlarla müzakere ve iletişim halindedir. Böylece iç denetçi müzakere becerilerini kullanarak denetimden beklenen faydayı artırma ve kuruma değer katma yolunda önemli bir adım atmış olacaktır (Kaya, 2016).

İç denetçiler, paydaş ilişkilerini etkin bir şekilde yönetebildiği ölçüde, denetimden elde edeceği başarıyı da artırabilmektedir. İç denetçilerin kurum yönetimi, denetlenen birimler ve çalışanlar gibi paydaşlarla etkileşim ve iletişim halinde olmaktadır. Müzakereler yoluyla paydaş ilişkilerinin yönetimi, istenilen sonuçlara ulaşılırken sağlıklı ilişkiler kurabilmeyi mümkün kılmaktadır. İç denetçiler etkin müzakere becerilerini kullanarak kendilerinden beklenen faydayı artırabilecektir. Üst yönetim ile kurulacak iletişim ve müzakerelerde, iç denetim faaliyeti hakkında üst yönetimi bilgilendirmek suretiyle üst yönetimden istenilen desteği ve katkıyı alma yönünde adım atılmış olacaktır. Denetlenen birimle etkin iletişim kurulmasıyla denetim kalitesi artmakta ve sonucunda kurum faaliyetlerine değer katılmış olmaktadır. İç denetim faaliyetlerinin doğası gereği iç denetçiler denetlenen birimlerdeki çalışanlarla tek seferlik değil sürekli olarak etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu durum denetlenen birimle yürütülecek müzakerelerin önemini artırmaktadır.

Bu çalışmanın ana odağını iç denetçilerin denetlenen birimle müzakeresi oluşturmaktadır. Aşağıda iç denetçilerin denetlenen birimle gerçekleştireceği müzakerenin önemi açıklanmaktadır.

İç denetçilerin başarısı sadece teknik görevleri yerine getirmenin ötesinde, paydaşlarla ilişkileri yönetebilme becerilerine de bağlıdır. Bu kapsamda paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi iletişimin etkin biçimde kullanılmasına, denetçiler ile denetlenenler arasında uyumlu, yapıcı ve sürdürülebilir bir ilişki kurulabilmesine, beklentilerin karşılıklı olarak uyumlaşmasına ve denetimden beklentilerin karşılanabilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Karabacak ve Satıcı, 2021; Kıral ve Satıcı, 2020). Denetlenenlerle uyumlu, yapıcı ve sürdürülebilir bir iletişim kurulamadığı durumlarda iç denetçi istediği bilgiye ulaşmakta zorlanacaktır. Böyle durumlar için iç denetçiler muhatap olduğu kişilerle müzakere

etme konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Ayrıca, amaca yönelik soru sorma ve bir sonuca ulaşma konusunda iç denetçiler analitik değerlendirmeler yapabilmeli ve inceledikleri konuyu muhatabıyla detaylı olarak müzakere edebilmelidir (Yurtsever, 2017).

İç denetçiler, kurum içerisinde yıllarca aynı işi yapmış ve o iş de uzmanlaşmış kişilerin dosyalarını karıştırarak farklı bir bakış açısıyla süreci iyileştirmenin yollarını ve kuruma değer katmayı aramaktadır. İç denetçiler, denetlenen birim faaliyetlerin işleyişine ait genel bilgiye sahip olamazsa, olaylara uygun açıdan bakamayacak ve süreçleri verimli bir şekilde değerlendiremeyecektir. Süreçlerin işleyişiyle ilgili hiçbir durumun iç denetçiden saklanmaması ve hatta önemli olabilecek her unsur hakkında bilgilendirmeler yapılması iç denetim çalışmalarının kalitesi ve raporların sağlığı açısından önemlidir. Denetlenen birim çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini paylaşma konusundaki isteksizliklerini de göz önüne alındığında, iç denetçilerin etkili iletişim ve müzakere yeteneklerine sahip olması önem kazanmaktadır (Aytekin, 2018; Albaş, 2021).

İç denetçilerin kurumsal hedeflere ulaşma üzerindeki etkisi, yöneticilerin iç denetçilerin çalışmalarından ne ölçüde yararlandıkları ile yakından ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında iç denetçiler ile yöneticiler (denetlenenler) arasındaki ilişki kritik bir konu haline gelmektedir (Arena ve Azzone, 2009). Kurumun faaliyetlerine değer katabilmesi amacıyla iç denetçiler ile denetlenenler arasında yürütülecek müzakereler, kazan-kazan çerçevesinde karşılıklı kazanç prensibiyle ilerlemelidir.

İç denetçilerin denetlenenlerle yürüttüğü müzakerelerde düşebileceği hatalardan birisi iç denetçilerin kendi teknik bilgilerine aşırı güvenmeleridir. Ayrıca denetçiler ihtilaflı konularda denetlenenlerden daha fazla bilgiye sahip oldukları algısına kapılmaktadırlar. İç denetçiler kendilerine aşırı güvendiği ve müzakerelere denetlenenlerin çıkarlarını ve bilgilerini tam olarak anlamadan girdiği durumlarda, müzakerelerden arzu edilen sonuç elde edilememiş olmaktadır (Kennedy ve Peecher, 1997; aktaran, Trotman, Wright ve Wright, 2005).

İç denetçiler ile denetlenenlerin birlikte etkin bir şekilde çalışabilmesi için, iç denetimi katma değerli bir faaliyet haline getirme konusunda benzer bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlayışa ulaşamaması, iç denetimin yalnızca denetlenenlerin iş hedeflerine ulaşmada bir engel olduğu algısına yol açabilmektedir. Bu, denetim hizmetlerinin yeterince kullanılmamasına ve denetim önerilerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Flesher ve Zanzig, 2000). Tarafların benzer anlayışa ve işbirliğine sahip olmalarında etkin

müzakere yürütebilmek önemli bir yetkinliktir. Müzakerelerin yürütülmesinde iç denetçiler öncülük etmelidir.

Denetim sonuçlarına dayanarak denetlenenlere duymak istemedikleri şeyleri söylemek zorunda kalınan zamanlar vardır. Örneğin birine denetim sonuçlarının “yetersiz” olduğunu söylemek hiçbir zaman kolay değildir. Ancak iç denetçiler için zor haberleri iletmek işin bir parçasıdır ve sırf tedirginlik nedeniyle kaçınılmaması gereken bir sorumluluktur. Ancak kötü haberin taşıyıcısı olmak, iç denetçilerin denetlenenlerle olan ilişkilerini mutlaka raydan çıkarmak zorunda değildir. Kötü haberi iletmenin doğru ve yanlış yolları bulunmaktadır. Bu doğru yapıldığı takdirde denetlenen birim ilişkilerini koruyabilmekte ve hatta güçlendirebilmektedir. Bu nedenle her iç denetçinin kötü haber verme sanatında ustalaşması gerekmektedir. Olumsuz haberler verilirken denetlenenlerin duygusal tepkileri de dikkate alınmalıdır. Suçlayıcı bir ifade kullanılmamalıdır (Chambers, 2023). Bu kapsamda Harvard Müzakere Modelinin prensipleri önemli bir yol göstericidir. Harvard Müzakere Modelini benimseyen ve kullanan bir iç denetçi denetlenenlere ilişkileri bozmadan söylenmesi gerekeni söyleyebilme yeteneğine sahip olacaktır.

3.4. İç Denetim Sürecinde Müzakere

İç denetim karmaşık bir süreçtir. Uzun vadeli planlama gibi birçok unsurdan oluşur, bunlar; organize etme, personel geliştirme, denetim planlaması yapma, saha çalışmasını gözlemleme, doğrulama, teyit etme ve analiz etme, raporlama ve takip etme gibi çeşitli yönleri bulunmaktadır. Aynı zamanda kişilerarası ilişkileri, görüşmeyi ve müzakereyi de içermektedir (Dittenhofer, 2001). Bu kapsamda iç denetimin süreçlerinde iç denetimin önemli denetim paydaşlarından biri olan denetlenen birimler ile etkili bir müzakerenin yürütülmesi önem kazanmaktadır.

İç denetim faaliyeti kapsamında plan ve programın hazırlanması, ön çalışma ve saha çalışmasını içeren denetimin yürütülmesi, denetim sonuçlarının raporlanması ve izlenmesi aşamalarında denetlenen birimlerle etkili bir müzakere yürütülmesi, denetim faaliyetinin etkili ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Bu açıdan aşağıda iç denetim süreçleri incelenecek ve bu süreçte denetlenen birimlerle müzakerenin kurulması ve etkinliğinin artırılması konusunda değerlendirmeler yapılacaktır.

3.4.1. İç Denetim Planlaması

İç denetim çalışması diğer tüm yönetim uygulamalarında olduğu gibi iç denetim hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşma araçlarının oluşturulmasını içeren planlamayı gerektirmektedir. Planlama, denetlenen birimlerin organizasyonunda gerçekleştirilecek faaliyetlerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesini içermektedir (Nzechukwu, 2016). Denetim planlaması, risk profillerinin oluşturulmasını, denetim envanterinin derlenmesini, ayrıca yıllık denetim planının ve ekip bazlı yürütme planlarının oluşturulmasını içermektedir (Kagermann vd., 2008). Denetim başlatılmadan ve kaynaklar tahsis edilmeden önce, bir görev planı, kaynakları yönlendirecek ve kontrol edecektir. Görev planlarını formüle edecek konuma gelmeden önce, hedeflenen operasyonla ilgili arka plan bilgilerine ihtiyaç bulunmaktadır. İç denetçiler, her bir görev için, görevin amaçları, kapsamı, zamanlaması ve kaynak tahsisi dahil olmak üzere bir plan geliştirmeli ve belgelendirmelidir (Pickett, 2010).

İç denetimde planlama sürecinde; denetim evreni belirlenir, makro risk değerlendirmesi yapılır, denetim alanları belirlenir ve önceliklendirilir, iç denetim plan ve programları hazırlanır ve onaylanır (İDKK, 2013).

Bütün iç denetim faaliyetleri ve görevlerinin temelini iç denetim planı oluşturur. İç denetim planı denetimin kapsamını, denetlenecek alan ve konuları, ihtiyaç duyulan işgücü ve diğer kaynakları içerecek şekilde, birim yöneticileriyle görüşülerek, kurumun stratejilerini, hedeflerini ve karşı karşıya olduğu riskleri de içerecek şekilde üç yıllık dönemler için hazırlanır (İDKK, 2006; TİDE, 2017). İç denetim planının oluşturulması sürecinde birim yöneticileriyle iletişim kurmak ve müzakere etmek planın etkin bir şekilde oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

İç denetim planı öncesinde, idarenin denetlenebilecek alanlarının tamamını ifade eden bir denetim evreni oluşturulmaktadır. Denetim evrenine, idarenin merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına dahil tüm birimlerinin işlem, faaliyet ve süreçleri dahil edilmektedir (İDKK, 2006).

İç denetim programı, yüksek riskli konulara öncelik verilmek suretiyle, yöneticiler ve gerektiğinde çalışanlarla görüşülerek bir yılı geçmemek üzere iç denetim planıyla uyumlu olarak hazırlanmakta ve üst yönetici tarafından onaylanmaktadır (İDKK, 2006).

Hazırlanan iç denetim planı ve iç denetim programı, üst yöneticiye yazılı olarak sunulmakta ve üst yönetici tarafından onaylanmaktadır. Onaylanan iç denetim plan ve programı, görev yapacak iç denetçilerle paylaşılmaktadır. İç denetim programında yer alan

denetimler de ilgili denetlenen birimlere bilgi için gönderilmektedir (İDKK, 2013). İç denetim programında yer alan denetimlerin denetim başlamadan denetlenecek birimlere gönderilmesi bir iyi uygulama örneğidir.

Denetimin planlanması aşamasında denetçi, denetlenenleri denetimden haberdar etmektedir. İç denetçiler denetimin kapsamını ve hedeflerini birim yöneticisi ile resmi bir toplantıda tartışmaktadır. Böylece, önemli süreçler hakkında bilgi toplanmakta, mevcut kontroller değerlendirilmekte ve planlar yapılmaktadır. Denetçi, denetlenen kuruluş için geçerli olan tüm prosedürleri ve uygun olduğu durumlarda önceki denetim sırasındaki bulgulara ilişkin yorumları içeren bir kontrol listesi oluşturur (Nzechukwu, 2016). Denetlenen birimle planlama aşamasında etkileşime geçilmesi, sonrasında yürütülecek müzakereler için önemli bir adım oluşturmaktadır.

İç denetim plan ve programının hazırlanması sürecinde birimlerle görüşülmesi ve birimlerin önerilerini alarak denetim görevine birimlerin dahil edilmesi, birimlerin iç denetim faaliyetine katılmalarını ve daha işbirlikçi bir yaklaşım sergilemelerini sağlayacaktır. Böylece, birimler kendilerini denetimin bir parçası gibi hissedeceklerdir. Birimlerin, denetim sürecine erken bir aşamada katılmaları denetim sırasında yürütülecek müzakerelerin daha etkin olmasını sağlayacaktır.

3.4.2. İç Denetimin Yürütülmesi

İç denetçiler, iç denetim faaliyetinin yürütülmesi sürecinin neredeyse tamamında denetlenen birimle görüşme ve müzakere halindedir. Bu müzakereler profesyonel bir tarzda ilerlerse raporlama ve izleme aşamalarını da olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Bu aşamada denetim kalitesinin artırılmasında etkin müzakere yürütebilmek son derece önemlidir.

İç denetçiler, denetim rehberlerinden de yararlanmak suretiyle denetim faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu kapsamda iç denetçiler, denetim programında ve çalışma planında belirlenen hedeflere ulaşmak için, yeterli ve güvenilir bilgi ve belgeleri analiz etmek, incelemek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmekle yükümlüdür (İDKK, 2006; TİDE, 2017).

İç denetim sürecinde gereken evrakların ilgili birimlerden zamanında ve kolaylıkla elde edilebilmesinin, denetimin aksamadan yürütülmesi bakımından oldukça önemli rolü vardır. Ayrıca, denetim için gereken evrakların zamanında ve eksiksiz biçimde iç denetim

birimine aktarılabilmesi, denetimin planlanan süre ve verimde sonuçlandırılması açısından önem arz etmektedir (Albaş, 2021; Aytekin, 2018:63).

İç denetim faaliyetinin yürütülmesi sırasında iç denetçinin yetkileri arasında, denetlenenlerden denetim konusuyla ilgili elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge ve doküman istemek bulunmaktadır (İDKK, 2006). İç denetçiler, bu yetkilere sahip olmasına rağmen uygulama açısından değerlendirildiğinde iç denetim sürecinde, kurumda görev yapan yöneticilerin iç denetçilere gerekli evrakları teslim etmemesi ve personel görüşmelerinin kısıtlanması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler (Hamidi, 2019). Bu gibi sorunların üstesinden gelmek için iç denetçilerin müzakere yetkinliklerine sahip olması gerekmektedir. İç denetçiler iletişim ve müzakere becereleriyle denetlenen birimden gerekli bilgi ve belgeyi alma imkanına sahip olacaktır.

Kamu İç Denetim Rehberine göre iç denetimin yürütülmesi aşamaları aşağıda açıklanmaktadır (İDKK, 2013):

Görevlendirme: İç denetim faaliyetleri iç denetçiler ile denetim gözetim sorumlusundan oluşan denetim ekipleri tarafından yürütülmektedir. İç Denetim Birimi (İDB) Başkanı, denetime başlamadan önce iç denetçilere denetimin adı, türü, planlanan denetim süresi gibi bilgilerin yer aldığı görevlendirme yazısı göndermek suretiyle, iç denetçileri denetimden haberdar etmektedir (İDKK, 2013).

Denetlenen Birime Bildirim: Denetlenecek birime, denetimin amacı, kapsamı, türü, başlama ve bitiş tarihi gibi denetim hakkında temel bilgileri içeren denetim bildirim yazısı gönderilir. Bu bildirimin amacı, denetlenenlerin genel olarak denetimin amacı, kapsamı ile denetime başlama tarihi hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Ayrıca, bu bildirim ile denetlenen birime, denetim konusuyla ilgili personelin hazır bulundurulması ve ihtiyaç duyulacak bilgi ve belgelerin hazırlanabilmesi için zaman tanınmış olacak ve böylece denetim süresi etkin bir şekilde kullanılacaktır (İDKK, 2013).

Denetim sürecinin her aşamasında denetlenen birimle görüşülmesi sürecin sağlıklı ilerlemesi için önemlidir. Bu kapsamda denetim bildirim yazısının birimlere gönderilmesi bir iyi uygulama örneğidir. Esas itibarıyla, iç denetçilerin denetlenen birimle ilişkisi denetim bildirim yazısının gönderilmesiyle başlamaktadır. Bu bildirimle denetimin baskın tarzında yapılmadığı mesajı verilmektedir. Denetlenen birime bu bildirimle gerekli hazırlıkların yapılabilmesi için zaman verilmiş olmaktadır. Bu bildirim resmi yazının yanı sıra e-posta ile de yapılarak denetlenen birim ile iletişime geçmek ilişkiler açısından yararlı olabilmektedir

(Aytekin, 2018). Bu bildirim, denetlenen birimle sağlıklı iletişim kurulmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Böylece, denetlenen birimle müzakere sürecinin etkili yürütülmesi ve kazan-kazan yaklaşımının benimsenmesi için önemli bir adım atılmış olmaktadır.

Ön Çalışma: İç denetçiler görevlendirme işlemi yapıldıktan sonra denetimle ilgili ön çalışma yapmaya başlar. Ön çalışmanın amacı, iç denetçilerin görevlendirilen denetim alanı ile ilgili faaliyetleri anlamalarına ve saha çalışmalarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktır. Bu aşamada ihtiyaç duyulan tüm bilgiler toplanmakta, analiz edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda saha çalışmasında uygulanacak denetim testleri oluşturulmaktadır. Ön çalışma kapsamında aşağıda belirtilen aşamalar gerçekleştirilmektedir (İDKK, 2013):

a. Denetim Görev Süre Planının Oluşturulması: Denetimin ön çalışma, saha çalışması ve raporlama aşamalarına ilişkin başlama ve bitiş tarihlerini belirlemek amacıyla denetim süre planı hazırlanmaktadır (İDKK, 2013).

b. Ön Araştırma: Denetim süre planı hazırlandıktan sonra iç denetçiler, denetlenecek alan hakkında yeterli ve güncel bilgi sahibi olmak amacıyla ön araştırmalara başlarlar. Bu bilgilere ulaşmak için; önceki denetimlere ilişkin rapor ve çalışma kağıtları, iş akış ve organizasyon şemaları, görev tanımları, birim yönergeleri, diğer denetim birimlerince yazılmış raporlar, stratejik plan ve performans programları ile faaliyet raporları gibi kaynaklardan yararlanılır. Ayrıca, bu aşamada ihtiyaç duyulması halinde iç denetçiler denetlenecek birimin yöneticisi ve çalışanlarıyla da görüşebilmektedir. Böylece, muhtemel sorunlar, hassas konular ve denetimde ihtiyaç duyulacak diğer konular hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (İDKK, 2013).

c. Açılış Toplantısı: Denetim ekibi, denetlenen alanla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olduktan sonra açılış toplantısında denetlenenlerle buluşmaktadır. Bu toplantıda iç denetçiler iç denetimin amacını ve kapsamını sunmakta, planlanan denetim görevine ilişkin tüm detayları paylaşmakta ve ayrıca denetim süreci hakkında genel bilgi vermektedir. Bu kapsamda, denetlenenlerden beklentiler, iletişimin nasıl kurulacağı, denetimin yöntemi, tahmini süresi gibi konular ele alınmaktadır. Ayrıca, denetlenen kurumun çalışmalarında aksamaları önlemek için gerekli tedbirlerin alınması hakkında görüşmeler yapılmaktadır (İDKK, 2013; Przybylska, Rydzak ve Trębecki, 2020).

Açılış toplantısı öncelikle denetlenen kurumlar ile iç denetçiler arasında denetime ilişkin bilgi alışverişinde bulunmak için kullanılmaktadır. Bilgi aktarımının yanı sıra açılış

toplantısının temel amacı, denetim sırasında ve sonrasında işbirliği konusunda anlaşmaya varmaktır (Kagermann vd., 2008).

Açılış toplantısı genellikle denetlenenlerle iç denetçiler arasındaki ilk toplantı olma özelliğine sahiptir. Toplantı sırasında denetçilerin denetlenenlerle uygun ilişkileri etkili bir şekilde kurması beklenmektedir. Bir iç denetimin açılış toplantısı, tüm görevin gidişatını belirleyebilmektedir. Denetlenenler genellikle kendi alanlarında denetime başlanacağından endişe içerisinde olabilmektedir. İç denetçiler gönderilen mesaja dikkat etmezse, açılış toplantısı iç denetimin amaçlarına dair şüpheleri pekiştirmeye neden olabilecektir. Açılış toplantısı katılımın tonunun belirlenmesi, denetlenenlerin rahatlatılması ve güven aşılması açısından önemlidir (Przybylska, Rydzak ve Trębecki, 2020; Chambers, 2022b).

Açılış toplantısında iç denetçiler, amacın hata bulmak değil, süreç verimliliğini ve kontrollerini iyileştirmek ve tüm kuruluşun çıkarlarını en iyi şekilde sağlamak olduğuna dair bir güvence vermelidir (Chandrashekar, 2019).

Açılış toplantısı genellikle tarafların yüz yüze geldiği ilk toplantı olmaktadır. Denetim sürecinin sağlıklı ilerlemesi için bu toplantıda etkin iletişim ve müzakere tekniklerinin kullanılması gerekmektedir.

ç. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi: İç denetçiler, kurumların yönetim ve kontrol ortamlarını değerlendirirken risk analizini dikkate almakta ve en riskli alanlara odaklanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle iç denetçiler riskleri belirlemekte ve ardından bu risklerin değerlendirmesini yapmaktadır. Bunun için her bir riskin olasılık ve etki değerlendirmesi yapılmaktadır (İDKK, 2013).

d. Kontrollerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi: Risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra, bu risklere yönelik mevcut kontrollerin belirlenmekte ve değerlendirilmektedir. İlave olarak, saha çalışması sırasında test edilecek kontroller belirlenmektedir (İDKK, 2013).

e. Denetim Testlerinin Belirlenmesi: Denetim alanındaki süreçlerde var olan kontrollerin yeterli düzeyde çalışıp çalışmadıklarının anlaşılması amacıyla denetim testleri belirlenmektedir (İDKK, 2013).

f. Risk Kontrol Matrisinin Oluşturulması: Risk kontrol matrisinde, ilgili birimlere, denetlenebilir alanlara, bu alanlara ilişkin risklere, bu risklere yönelik kontrollere, risk düzeyine ve testlere ait bilgiler yer almaktadır (İDKK, 2013).

g. *Çalışma Planı ve Görev İş Programının Hazırlanması ve Onaylanması*: Çalışma planında denetimin amaç, kapsam ve yöntemi gibi bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca bu planda ön çalışma neticesinde denetlenen birim ve faaliyetlerle ilgili elde edilen temel bilgiler de yer almaktadır. Görev iş programında ise denetim testlerinin kim tarafından, nerede ve hangi tarihler arasında yapılacağı belirtilmektedir (İDKK, 2013).

Denetim Testlerinin Uygulanması (Saha Çalışması): Saha çalışması, planlamada belirlenen ve görev iş programında yer alan testlerin yapılmasını, değerlendirilmesini ve kayıt altına alınmasını içermektedir. Bu kapsamda kontrollerin var olduklarına ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadıklarına dair uygun kanıtlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Gerçekleştirilen testler sonucunda elde edilen bilgi ve kanıtlar değerlendirilmekte ve analiz edilmektedir. Ayrıca, denetçiler çalışmalarını sürdürürken görevin amaçlarını ve paydaş beklentilerini de sürekli olarak canlı tutmaları gereklidir (İDKK, 2013; Yıldız ve Yılmaz, 2020). Uygun saha çalışması faaliyetlerinin yürütülmesinin amacı, denetim hedeflerine ulaşmak için kanıt üretmektir. Seçilen kaynaklar ve bilgi taşıyıcıları, denetçiye denetim nesnesi hakkında güvenilir bilgi sunabilmelidir. Saha çalışmasının kapsamı ve niteliği, saha çalışmasının ve denetim sonuçlarının her zaman objektif bir şekilde izlenebilmesi için dikkatli bir şekilde koordine edilmeli ve denetim hedefiyle uyumlu hale getirilmelidir (Kagermann vd., 2008).

Saha çalışması yapan iç denetçilerin, denetlenenlerle etkili bir şekilde etkileşimde bulunabilmek için güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Denetim sürecinin bu aşamasında denetçiler denetlenenlerle ilişkiler kurmaktadır. İç denetçilerin, denetlenenleri denetim kapsamı konusunda yeterince bilgilendirmek için yeterli sözlü iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Denetlenenlerin aynı zamanda denetçilerin yanında kendilerini rahat hissetmeleri gerekir. Denetçiler başarılı görüşmeler gerçekleştirdiğinde birim hakkında bilgi sahibi olmakta, denetim ortamını anlamakta ve potansiyel risk göstergelerini elde etmektedir. Denetçiler genel görüşmeler sırasında suçlayıcı bir ton kullanmamalı veya denetlenenlerin kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmamalıdır (Smith, 2005).

Denetçiler denetim amaçlarını gerçekleştirirken çevrelerindeki personeli dinlemelidirler. Denetçiler, dinleyerek denetlenenlerin ve yönetimin iç kontrollere ilişkin tutumu hakkında önemli bilgiler edinebilirler (Smith, 2005). Bu kapsamda özellikle iç denetçi tarafından aktif dinleme yapılmalı, açık uçlu sorular sorulmalı, ara sıra mizah katılmalı ve duygusal taşkınlıklar kontrol altına alınmalıdır. Muhatapla empati yapılmalı ve etkili iletişim kurulmalı, güven tesis edilmeli ve karşılıklı saygıya dayalı bir dil kullanılmalıdır.

Denetçiler saha çalışması yürütürken denetlenenler tarafından sorgulama yapan değil, kendilerine yardım edilen olarak algılanmaları gerekir. Denetlenenlerin denetim amaçlarını anlamaları için denetçiler, denetim hedeflerini, hangi görevlerin yerine getirileceğini etkili bir şekilde iletmelidir. İç denetçiler kuruma yardım etmek için orada olduklarını açıklamalıdır. İç denetçiler, denetimin önemini ve bunun denetlenenlere nasıl fayda sağlayacağını etkili bir şekilde aktarmalıdır. Denetçiler denetledikleri personelin işbirliğine ihtiyaç duyarlar. Denetçiler, kelimelerin ve ses tonunun denetlenenleri nasıl etkilediğinin farkında olmalıdır. Denetçiler tarafından kullanılan iletişim metodolojisi, denetlenenlerin nasıl tepki vereceği konusunda fark yaratacaktır (Smith, 2005).

İç denetçiler, denetim sırasında tespit edilen tüm bulguları ve uygunsuzlukları, tespit edildikçe iç denetim bulgu raporlarını kullanarak belgelemeli ve herhangi bir uygunsuzluk durumunda gayriresmi olarak denetlenen birimle paylaşmalı ve teyit almalıdır. Denetim ve ilgili tüm bulgular, ilgili personelin görüşmesinden ve söz konusu prosedüre uygunluk veya uygunsuzluğu gösteren belgesel kanıtların incelenmesinden elde edilmelidir (Nzechukwu, 2016; İDKK, 2013).

Önerilerin geliştirilmesi sürecinde denetlenen birimle güçlü bir iletişim kurulması ve iyi bir işbirliği yapılması, denetimin daha etkin bir şekilde yürütülmesine sağlayacak ve önerilerin doğru belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Bulguların ifade edilmesinde yapıcı bir dil kullanılmalı, kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik ifadeler kullanılmalıdır. Aksi takdirde, denetlenen birimin savunmaya geçmesine ve yapıcı önerilerin tam olarak anlaşılamamasına neden olmaktadır (İDKK, 2013).

Denetlenenler, iç denetçilerin kurumun gelişmesine yardım etme konusunda gerçek bir ilgiye sahip olduklarını hissettiklerinde, bir işbirliği ruhunun gelişmesi daha olasıdır. Çözümün yararlı bir parçası olmak, denetçilerin denetlenenlerle olan ilişkisini önemli ölçüde geliştirmektedir. Bazen denetlenenler, değişikliğin neden gerekli ve önemli olduğunu anlamadıkları için denetçi önerilerini uygulama konusunda isteksiz olabilirler. Denetleneni değişiklik yapmanın önemi konusunda ikna etmek, bireylerin kuruma fayda sağlayacak işler yapma yollarını benimsemelerine yardımcı olabilecektir. İç denetçiler bazen bir sorunu tespit edip denetlenene sorunu nasıl çözeceklerini söyleme hatasına düşmektedir. Bunun yerine denetçiler sorunu denetimin başlarında açıklamalı ve denetlenenlere mümkün olan en iyi çözümlere ilişkin görüşlerini sormalıdır. Denetlenenlerin sorunların çözümüne kendi fikirleriyle katkıda bulunmaları durumunda olumlu değişikliklerin meydana gelme olasılığı

daha yüksektir. Birçok kuruluş, denetlenenlere denetim raporunun bir taslağını sunmakta ve onların öneride bulunmalarına olanak tanımaktadır. Çoğu durumda denetlenenler, tartışmalı olarak gördükleri ifadelerde değişiklik önerebildiklerinde kendilerini daha iyi hissetmektedirler (Kustiené ve Tjurina, 2019).

İç denetim sonuçları tamamlandıkça denetlenenlerle paylaşılmalıdır. Aksi halde tüm sonuçların aynı anda görülmesi denetlenenlerde şok etkisi yapabilmektedir. Denetlenenlere aşamalı olarak sonuçların sağlanması bu etkiyi en aza indirebilmektedir. İç denetim ekibi, görevde raporlanabilir bir durumun mevcut olduğu konusunda tatmin oldukları noktaya geldiğinde, bilgiyi denetlenenle gayri resmi olarak veya denetim notu aracılığıyla paylaşmalıdır. Taslak bulguların ve tavsiyelerin yazılı olarak paylaşılması da dahil olmak üzere denetim sırasında denetlenenlerle düzenli iletişim, raporun tamamı yoruma sunulduğunda olumlu bir tepki verilmesini sağlamaktadır (Chambers, 2022c).

Taslak rapor, denetlenenler tarafından genellikle tepki ile karşılanmaktadır. Böylece müzakere süreci başlamaktadır. Nihai raporun yayınlanmasına kadar taslak rapor üzerinde karşılıklı pazarlıklar yapılmaktadır (Chambers, 2022c). Esasen iç denetim bulgularının veya derecelendirmelerinin pazarlık edilmesi tavsiye edilmemektedir. Bir yönetici taslak denetim raporunda olumsuz yorumlar veya kötü derecelendirmeler gördüğünde, daha olumlu sonuçlar için müzakere yapmak istemesi doğaldır. Raporun adil ve dengeli olmasını sağlamak için birimlerin görüşleri her zaman dikkate alınmalıdır. Denetlenenlerin önerileri çoğu zaman bilgiyi netleştirmeye veya bakış açısı eklemeye yardımcı olacaktır. Ancak denetlenen birimlerin iç denetçilere bilgilerinin yanlış olduğunu gösteremediği sürece, bir bulguyu tamamen ortadan kaldırmak veya bir derecelendirmeyi değiştirmek nadiren gerekli olacaktır. Denetim raporları gerçekleri adil bir şekilde sunduğunda, birim daha olumlu bir sonucu tercih edeceği için değiştirilmemelidir (Chambers, 2023). Bu durumda yumuşak ya da sert müzakere tarzından ziyade Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) uygulanmalıdır. İlkeli müzakereyle, taviz vermeden, konunun her iki tarafın iradesinden bağımsız olarak adil standartlara, mevzuata, etkinliğe ve verimliliğe dayanması konusunda ısrar etmek yararlı olacaktır. Böylece iç denetçi konuya karşı sert, insanlara karşı yumuşak davranarak etkin bir müzakere yürütmüş olacaktır.

Saha çalışması iç denetçiyle denetlenen birimin en sık etkileşime geçtiği aşama olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada yukarıda belirtildiği üzerine denetlenen birimle etkili

iletişim kurulması ve Harvard Müzakere Modeli çerçevesinde müzakereler yürütülmesi saha çalışmalarının verimini artıracaktır.

3.4.3. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması

Saha çalışmasının ardından, nihai rapor öncesi bulguların paylaşımı ve birimlerin görüşlerinin alınması aşamasına geçilmektedir. Birimlerden görüş alınması, nihai rapor öncesinde tespit edilen hususlarla ilgili geri bildirim alınmasını sağlamaktadır. Böylece denetlenen birimler nihai rapor öncesi hem konu hakkında bilgi sahibi hem de kendi görüşlerini ifade etmiş olmaktadır. Ayrıca, herhangi bir yanlış anlaşılmanın ya da eksikliğin yaşanmaması sağlanmış olmaktadır. Birim görüşlerinin kapanış toplantısından önce alınması daha uygun olacaktır. Çünkü bu şekilde, kapanış toplantısında birim görüşlerinin değerlendirilmesine imkan sağlanmış olmaktadır (Yıldız ve Yılmaz, 2020; İDKK, 2013).

Raporlama süreci, saha çalışmaları sırasında elde edilen bulgu ve önerilerin resmi olarak denetlenen birimle paylaşılmasıyla başlamakta ve hazırlanan denetim raporunun üst yönetici imzasıyla ilgili birimlere gönderilmesiyle sona ermektedir. Raporlama, iç denetimin kurumda istenilen düzeyde katma değer sağlayabilmesi açısından en önemli aşamadır. Saha alışması sırasında elde edilen tespit ve öneriler, iyi bir üslupla iletildiğinde, denetim konusuyla ilgili olarak yönetimin etkili bir şekilde karar alabilmesine imkan sağlanmaktadır (İDKK, 2013). İ denetim sonuçlarının raporlanması kapsamında aşağıda belirtilen aşamalar gerçekleştirilmektedir:

Kapanış Toplantısı Yapılması: Bulgular ve öneriler paylaşıldıktan sonra denetlenen birim ile bulgularda yer alan hususlarla ilgili olarak tarafların birbirlerini tam olarak anladığından emin olmak amacıyla kapanış toplantısı yapılmaktadır. Kapanış toplantısında; denetim tespitleri, öneriler, bulguların önem düzeyi ile gerçekleştirilecek eylemler ve uygulama takvimi tartışılmaktadır. Bunun sonucunda, denetlenen birim, bulgulara katılması halinde, makul bir sürede alınacak önlemleri içeren bir eylem planı sunmaktadır (İDKK, 2013). Kapanış toplantısında genel olarak yapılanlar aşağıda yer almaktadır (Nzechukwu, 2016):

- ✓ Denetimin tüm bulguları gözden geçirilir,
- ✓ Denetimden elde edilen tüm gözlemler, uygunsuzluklar ve düzeltici/önleyici faaliyet nerileri gözden geçirilir,
- ✓ Denetimden kaynaklanan hatalı bilgiler düzeltilir,

- ✓ Denetim kayıtlarında belgelenen gerçek bilgiler konusunda denetlenen kuruluşun yöneticisiyle mutabakata varılmaya çalışılır,
- ✓ Denetlenen kuruluşun yöneticisi ile tüm düzeltici/önleyici faaliyetler ve bunların uygulama takvimi konusunda mutabakata varılır.

Kapanış toplantısında denetimin sonuçlarına ilişkin doğru mesajlar doğru bir üslupla iletilmezse, muhtemelen dirençle karşılaşılır ve denetlenen birim tarafında gerekli düzeltici eylemleri uygulama konusunda heyecan uyandırılmaz (Chambers, 2022b). Kapanış toplantısında yürütülen ilkeli müzakerelerle karşı taraftan direnç gelmeden dostane bir şekilde anlaşma sağlanır. Ayrıca bu toplantılarda doğru iletişimle yanlış anlaşılmaların ve bilgilerin önüne geçilmiş olur. Böylece, denetim raporları daha sağlıklı hazırlanmış olur.

Denetim Raporunda Yer Alacak Bulgulara Karar Verilmesi ve Denetim Görüşünün Oluşturulması: Paylaşılan bulgulara denetlenen birimden alınan cevap ve görüşler ilave edilerek son hali verilmektedir. Denetim görüşü, denetim görevi sırasında toplanan bilgi ve kanıtlar doğrultusunda, görevin amaç ve kapsamına uygun bir şekilde denetim konusu hususlarla ilgili genel bir kanaate ulaşılmasıdır (İDKK, 2013).

Denetim Raporunun Hazırlanması: Denetim raporunda, denetimin amacı ve kapsamı, denetim yöntemi, tespitler, öneriler, eylem planı, bulgunun önem düzeyi ile iyi uygulamalar ve başarılı performans gibi unsurlar bulunmaktadır. Raporda tespit edilen bulguya ilişkin mutlaka uygulanabilir bir öneri ve eylem planı olmalıdır. Son hali verilen denetim raporu, İDB Başkanı ve denetim ekibi tarafından imzalanarak üst yöneticiye sunulur ve üst yönetici tarafından imzalanan rapor bilgi için denetlenen birime ve strateji geliştirme birimine gönderilir (İDKK, 2013).

Bir denetimin gerçekleştirilmesi için kapsamlı denetim kaynakları harcanmakta ve denetlenen birim, yayınlanan bir denetim raporunu son ürün olarak görebilmektedir. Bu nedenle, bu nihai belgenin hedeflerinin açıkça belirlenmesi önemlidir ve bu kapsamda denetim raporu ile ilgili aşağıdaki hususlar önerilmektedir (Pickett, 2010):

- ✓ Değişiklik tavsiye edilmeli ve tavsiyeler belgenin en önemli bileşeni olmalıdır.
- ✓ Yönetime risk ve kontrol sorunları hakkında fikir vermeli ve kontrol sonuçlarının uygun şekilde ele alınmadığı durumlarda tehlike potansiyeli konusunda uyarıda bulunabilmelidir.
- ✓ Sorunları yönetimin dikkatine sunmalı ve yönetimin azaltılmamış risk ve bunun sistem hedefleri üzerindeki etkisinin farkında olmasını sağlamak için tasarlanmalıdır.

- ✓ Yönetime faaliyetleri hakkında güvence sağlamalı ve risk yönetimi ve kontrollerin sağlam olduğu ve uygulamada uygulandığı konusunda fikir vermelidir.
- ✓ Yöneticilere sorunlarının nasıl çözülebileceğini göstermelidir.
- ✓ Risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgi vermelidir.

İç denetim raporları, açık, kısa, kolay ve anlaşılır bir şekilde ve yeterli kanıtlara dayalı olarak yazılmalıdır (Chambers, 2021; İDKK, 2006). Bu nedenle raporlar tutarlı ve mevcut durumu açık bir şekilde tanımlamalıdır. Ayrıca raporun yapısının düzenli ve mantıklı olması, kullanılan terimlerin gerçeği doğru aktarması gerekmektedir. Bilgilerin optimize edildiğinden emin olmak için raporların zamanında, yani denetimin tamamlanmasından kısa bir süre sonra sunulması gerekmektedir. Bu, denetlenenlerin önerilen önlemleri uygulamalarına ve denetimden hızlı bir şekilde fayda elde etmelerine yardımcı olacaktır (Kagermann vd., 2008).

Gerçekte denetimin etkisi, denetim kaynaklarına yapılan yatırımın bir sonucu olarak yaratılan fiili değişiklikler olmalıdır ve burada rapor önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Denetim raporlaması denetçinin uzmanlaşması gereken temel tekniklerden biridir. Raporlar, denetçinin yönetimin ilgisini ve dikkatini çekmesi için önemli bir fırsattır. Denetçiler raporlamayı sıkıcı bir angarya olarak değil, yönetime nasıl katkı yapılacağını göstermek için mükemmel bir fırsat olarak görmelidir. Raporlama önemlidir ve bir denetçinin başarısı, bir kavramı başkalarına ifade etme ve istenen tepkiyi alma yeteneğine bağlı olacaktır (Pickett, 2010).

3.4.4. İç Denetimin İzlenmesi

İzleme faaliyeti, sürecin son aşamasını oluşturmaktadır. İç denetçinin, iç denetim raporunda belirtilen gerekliliklerin uygulandığından emin olması beklenmektedir (Coetzee, 2010). İç denetim birimi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin takip edilmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır. Böylece, alınan tedbirlerin etkili bir şekilde uyguladığından emin olma ve gelişmeleri gözleme imkanı sağlanır (TİDE, 2017; İDKK, 2006).

İç denetimin kurumun faaliyetlerine değer katabilmesi, denetim raporlarında yer alan önerilerin hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu nedenle, birimler tarafından sunulan eylem planlarının gerçekleştirme durumlarının takip edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, eylemlerin gerçekleştirme düzeyi ve ilgili riski azaltıp azaltmadığı hususları dikkate alınır. İzleme süreci, denetim raporunun denetlenen birimlere gönderilmesiyle başlamakta ve iç denetçi tarafından bulgunun kapatılmasıyla sona ermektedir (İDKK, 2013).

Takip aşaması, iç denetimin, denetlenen birimin uygulamaya koyduğu uygulama eylemlerinin yeterli ve etkili olup olmadığını ve son teslim tarihlerine uyulup uyulmadığını test ettiği bir süreçtir. Temel denetimin uygulama raporunda belgelenen bulgular ve tavsiyeler, takip aşamasının temelini oluşturmaktadır (Kagermann vd., 2008).

3.5. İç Denetim Türleri

Güvence faaliyetleri kapsamında iç denetim türleri uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojileri denetimi ve sistem denetiminden oluşmaktadır (Anderson, 2003:106). Bu denetim türleri kapsamında denetim süreci yürütülmektedir. Denetim türleri her ne kadar ayrı kategorilere ayrılmış olsalar da denetim sırasında birden fazla denetim türü aynı anda uygulanabilmektedir. Örneğin, bir faaliyet ya da süreç için bilgi teknolojileri denetimi yapılırken aynı zamanda kontrol süreçlerinin değerlendirilmesiyle sistem denetimine de geçiş yapılabilmektedir.

İç denetimin tüm denetim türlerinde denetlenen birimle müzakereler yürütülebilir. İç denetçiler özellikle kazan-kazan yaklaşımını ve Harvard Müzakere Modelinin dört ilkesinin bir veya bir kaçını denetim türlerine uygulama imkanı bulabilmektedir.

Aşağıda iç denetim türleri hakkında kısaca bilgi verilecek ve müzakere kapsamında değerlendirilecektir.

3.5.1. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimleri, kurumların faaliyet ve işlemlerinin kanunlar, mevzuatlar, yönetmelikler, iç ve dış politikalar, kurum planları, belgelendirilmiş prosedürler ve sözleşme hükümleri gibi zorunlu gereksinimlere uygunluğu belirlemek amacıyla kurum kontrollerini değerlendirir (Pitt, 2014). Uygunluk denetimi niteliği gereği karşılıklı kazanç yaklaşımına uygun olmasa bile, Harvard Müzakere Modelinin kişileri sorundan ayırmak ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması gibi ilkeler kapsamında değerlendirilebilir.

3.5.2. Performans Denetimi

Performans denetimi, yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir (İDKK, 2013). Pitt (2014)'e göre, performans denetimleri iş hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını veya mal ve hizmetlerin ne ölçüde teslim edildiğini verimli, etkili ve ekonomik bir şekilde değerlendirilmesidir.

Performans denetimi, geleneksel iç denetimi temsil eder. Mevcut iç denetim fonksiyonlarının çoğunda bu tür görevler için alanların seçimi, kısıtlı denetim kaynaklarıyla riski en aza indirme hedefiyle bir risk değerlendirme süreci yoluyla yapılır. Denetlenen kuruma, zayıflığın nasıl düzeltilebileceğine veya verimlilikte iyileştirmelerin nasıl yapılabileceğine ilişkin bir tavsiye listesi sağlamaktadır (Anderson, 2003). Performans denetiminde Harvard Müzakere Modelinin tüm ilkeleri kullanılarak verimliliğin artırılmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

3.5.3. Mali Denetim

Mali denetim, gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun; mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir (İDKK, 2013). Mali denetimin ana odağı, kuruluşun muhasebe ve mali verilerinin incelenmesi ve raporlanmasını kapsamaktadır (Aslan, 2010; Kagermann vd., 2008).

Mali denetimler, mali ve operasyonel bilgilerin bütünlüğü ve raporların doğruluğu dahil olmak üzere bir kuruluşun mali yönlerini değerlendirmektedir. Mali bilgilerin bütünlüğü, yasal ve düzenleyici gerekliliklere uygunluk ve hileli kamu mali raporlamasının önlenmesi konusunda güvence sağlayan kontrollerin incelenmesini içermektedir (Pitt, 2014).

Mali denetim kapsamında yürütülecek müzakereyle iç denetçiler, denetlenen birim çalışanlarından edinilecek bilgilerle mali sistem ve tablolarda yaşanan sorunları daha kolay tespit edebilecektir. Mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesinin ve denetlenen birim tarafından sağlanan kontrollerin yeterli olup olmadığının, Harvard Müzakere Modelinin kişilerin sorundan ayrılması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkeleri çerçevesinde ele alınması bu anlamda faydalı olacaktır.

3.5.4. Bilgi Teknolojileri Denetimi

Günümüzde pek çok kurum faaliyetlerini elektronik ortamda takip etmektedir. Bu ortamlarda üretilen bilgiler bazı risklere ve saldırılara maruz kalabilmektedir. Bilgi teknolojileri (BT) denetimi, kurumlarda bilgi üreten sistemlerin sürekliliğinin ve üretilen bilgilerin güvenilirliğinin incelenmesidir. Bu denetim türü, aynı zamanda denetlenen birim tarafından depolanan verilerin sürekliliğini ve doğruluğunu değerlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır (Aslan, 2010).

İç denetim tarafından gerçekleştirilen BT denetimlerinin amacı, ilgili sistem yapılarını ve süreçlerini, geçerli kılavuzlara uyum ve risk azaltma dahil olmak üzere BT ile uyum

açısından test etmektir. Denetim alanı organizasyon, yapı ve prosedürlerden (proje yönetimi dahil) erişim yetkilendirmesi, veri ve antivirüs korumasına kadar süreçle ilgili tüm konuları kapsamaktadır (Kagermann vd., 2008).

Bilgi teknolojileri (BT) denetimleri, bir kuruluşun BT sistemleri ve süreçleri içindeki kontrolleri değerlendirmektedir. BT denetimleri aşağıda belirtilen konuları içermektedir (Pitt, 2014):

- ✓ Yeni veya devam eden BT ve ilgili sistemlerin verimliliği ve etkinliği,
- ✓ Geliştirilmekte olan sistemleri destekleyen kontrollerin yeterliliği,
- ✓ Genel bilgisayar kontrolleri tasarımının, belgelendirmesinin, uygulamasının, test edilmesinin ve iyileştirmesinin yeterliliği,
- ✓ Uygulama kontrolleri tasarımının, belgelendirmesinin yeterliliği, uygulama, test etme ve iyileştirme,
- ✓ Sistem tasarımı,
- ✓ Uygulama öncesi ve uygulama sonrası incelemeler,
- ✓ Veri dönüştürme, arayüz ve veritabanı incelemeleri.

Denetlenen birimler bilgi teknoloji sistemlerindeki bilgilerin güvenilirliği ve güvenliği konusunda güvence sağlamak için iç denetime ihtiyaç duymaktadır. BT denetimi kapsamında iç denetçilerin müzakere becerilerini kullanarak, denetlenen birim çalışanlarından sistem hakkında detaylı bilgi alabilecektir. İç denetçiler bu bilgiye iç denetim tekniklerini uygulamak suretiyle sistemlerin sürekliliğini ve üretilen bilgilerin güvenilirliğini detaylı bir şekilde inceleneyecektir. Böylece, denetim konusu sisteme karşı risklere ve saldırılara karşı tedbirli olunacaktır. Bu bağlamda, BT sistemleri ve süreçlerinin iyileştirilmesinde etkin müzakere yürütebilmek son derece önemli bir yetkinliktir.

3.5.5. Sistem Denetimi

Sistem denetimi, denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir (İDKK, 2013). Kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi ve ilave kontrollerin eklenmesi konusunda denetlenen birimle etkin müzakereler yürütülmelidir. Bu kapsamda Harvard Müzakere Modelinin tüm ilkelerinin kullanılması yarar sağlayacaktır.

3.6. İç Denetimde Müzakere Yetkinliğinin Harvard Müzakere Modeli Yaklaşımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Çalışmanın odağını oluşturan Harvard Müzakere Modelinin (İlkeli Müzakere) iç denetçilere yönelik değerlendirmesi her bir ilke için aşağıda ayrı ayrı yapılacaktır.

3.6.1. İç Denetimde Kişilerin Problemlerden Ayrılması İlkesi

Denetlenen birim çalışanları iç denetçilere karşı ketum, öfkeli ve düşmanca bir tavırla karşılık verebilmekte ve müzakere ilerledikçe her iki tarafın öfkesi ve düşmanlığı artabilmektedir. Böyle durumlarda kişiyi sorundan ayırmak gerekmektedir. Bunu yapmak, bu duygulardan kaçınmak anlamına gelmemektedir. Ancak bu duyguların bir anlaşmaya engel olmasının önüne geçilmelidir. İç denetçi duyguların ifade edilmesini teşvik etmeli ve sert duyguların sergilenmesi durumunda savunmacı bir şekilde tepki vermemelidir. Bunun yerine iç denetçi, birim çalışanı stresini atmayı bitirene kadar soru sormadan veya sert yanıt vermeden aktif dinleme yapmalı ve daha sonra konuşmayı sorunun tartışılmasına yönlendirmelidir.

Bir iç denetçinin denetim sırasında yapabileceği hatalardan biri, denetlenen birim yöneticilerinin adaletsiz ve duygusuz biri olduğunu varsaymak ve süreç hakkından çalışanları suçlayıcı bir tavır takınmaktır. İç denetçi, en etkili yaklaşımın çalışanlara derhal meydan okuyarak güçlü bir tavır sergilemek olduğunu düşünebilmektedir. Aslında iç denetçinin düşmanca bir ilişki yerine çözüm arayışında bir çözüm ortaklığı rolünü üstlenmesi daha iyi bir yaklaşım ve kişiyi sorundan ayırmanın bir yolu olacaktır.

Genellikle insanlar meselelere ve kendi pozisyonlarına kişisel olarak dahil olma eğiliminde oldukları için, kendi pozisyonlarına karşı kişisel bir saldırı ile karşılaştıklarında stres altına girebilmektedir. İnsanlar kendilerini ve egolarını sorunlardan ayırarak, ilişkilere zarar vermeden sorunun çözülmesini sağlayabilmektedir. Böylece, anlaşmazlığın özü hakkında daha net bir görüş elde edilmiş olmaktadır (Okonji, 2021). Bu durum denetlenen birim yöneticileri ve çalışanları açısından değerlendirildiğinde, bir kapanış toplantısında, iç denetim ekibi lideri toplantıyı şu sözlerle açmamalıdır: “Bugün bizimle buluştuğunuz için teşekkür ederiz. Bildiğiniz gibi, denetimlerimiz sırasında departmanınızda zaten pek çok eksiklik tespit ettik.” bu ifade denetlenenleri anında savunmaya yöneltmekte ve sert bir şekilde tepki vermelerine neden olabilmektedir (Chambers, 2022a). Böylece, taraflar arasında inatlaşma meydana gelmekte ve konu kişiselleşmeye başlamaktadır. Bu durumda karşı tarafa saldırmak yerine sorunu ve kişiyi ayrı ele almak gerekmektedir. İç denetçiler, duyguların

soruna karışabileceğini, yanlış anlamaların olabileceğini kabul etmeli ve karşı tarafı suçlamaktan kaçınmalı, bunun yerine işbirliğine dayalı bir iletişim kurmalıdır.

İç denetçiler ile denetlenen birim arasında yaşanacak anlaşmazlıkların çözümünde iç denetçiler, karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışmalı ve sorunlarının çözümüne yönelik, denetlenenlerin ilgisini çekecek öneriler oluşturmalıdır. Denetlenenlerin duygularının ve ihtiyaçlarının geçerli olduğunu anlamak gerekir. Taraflar kendilerini rakip olarak değil müzakere ortağı olarak düşünmelidir.

Kişi ile sorun arasındaki gerekli ayrımı korumanın bir diğer anahtarı da açık bir iletişim akışıdır. Yanlış iletişim ve hatalı yanlış algılamalar öfke ve düşmanlığa yol açabilmektedir. Bazen taraflar kendilerini savunacak bir yanıtla fazla meşgul olurlar ve bu durumda karşı tarafı aktif olarak dinlemezler. Oysaki, karşı tarafa verebilecek en ucuz taviz, onların dinlendiklerini bilmelerini sağlamaktır (Fisher, Ury ve Patton, 1991). Bu kapsamda, iç denetçiler kendi pozisyonunu tekrarlamak yerine, karşı tarafın söylediklerini basitçe tekrarlayarak ve konu hakkında önemli sorular sorarak karşı tarafa önem verdiğini belli etmelidir. Birbirini takip sorular aynı zamanda iç denetçinin muhataplarının açıklamalarını dinlediğini de gösterir. İç denetçi birim çalışanları ile gerçekleştirdiği diyalogda suçlayıcı “sen dili” yaklaşımı yerine “ben dili” yaklaşımı benimsenmelidir.

İletişimin kilit noktası daha fazla dinlemektir. İç denetçi ne kadar çok dinler ve anlarsa görevlerini o ölçüde iyi yerine getirebilmektedir (Chandrashekar, 2019). Bir dinleyici olarak denetçiler konuşmacının ne söylediğine dikkat etmelidir. Denetçiler, denetlenenlerin düşüncelerini bölmeden bitirmelerine izin vermeli, daha sonra gerekirse, açıklığa kavuşturulması gereken noktalara ilişkin açıklama için denetlenenlere sorular sormalıdır. Bu, denetlenenlere, denetçinin ilettikleri hususlara önem verdiğini ve saygı duyduğunu gösterecektir. Bir konuşmaya girerken iç denetçiler açık bir tutum sergilemelidir. Denetçiler, denetlenenlerin anlattıklarını dinlemeden önce ön yargıda bulunmaktan kaçınmalıdır (Smith, 2005). Özellikle, iç denetçiler mali uygulama ve prosedürlerin açıklamalarını, gerekçelerini ve savunmalarını dinlemelidir. İç denetçiler, muhasebeden finansa, pazarlamadan bilgi sistemlerine kadar farklı geçmişlere sahip çalışanlarla sürekli iletişim halindedirler. İç denetçiler, iç denetim süreci boyunca yaptıkları her şeyde dinleme becerilerini uygulamalıdır (Lewis ve Graham, 2003).

İç denetçilerin denetim görevinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birimin yönetici ve çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelerde kişilerin problemlerden ayrılması amacıyla yapılması gerekenler özet olarak aşağıda listelenmiştir:

- ✓ İç denetçiler, denetlenenlerin mevcut iç kontrol sistemine ve bunun gözden geçirilmesine yönelik bakış açılarını empatik olarak anlamalı ve bunu yaparken de yargılama ve suçlamada bulunmamalıdır.
- ✓ Denetlenenlerin iç denetime karşı algılarını ve bakış açılarını tanımak ve açıklığa kavuşturmak üzere gayret gösterilmelidir.
- ✓ İç denetçi denetlenen birimle yapılan görüşmelerde kendi duygularını tanıyıp kontrol etmelidir.
- ✓ Denetlenenlerin duygularını anlamaya yönelik çaba gösterilmeli ve onların duygularını dile getirmeye teşvik edilmelidir.
- ✓ Denetlenenlere yöneltilen soru veya açıklanması istenilen hususlarda muhatapların sözleri kesilmeden ve aktif biçimde dinlenmeli ve anlamaya gayret edilmelidir.
- ✓ Denetlenen birim çalışanlarının iç denetçilere ve iç denetime karşı olumsuz algılarını değiştirmek için bir çözüm ortağı gibi davranılmalıdır.
- ✓ Denetlenen birimin çalışanları ile iletişimi artırmak için gerektiği durumlarda grup toplantısı dışında özel ve ikili görüşmeler yapılmalıdır.
- ✓ Denetlenen birimin çalışanlarını tanımak, hoşlandıkları ya da hoşlanmadıkları şeyleri öğrenmek ve iletişimi artırmak için gayri resmi olarak sohbet edip tanışmaya çalışılmalıdır.

3.6.2. İç Denetimde Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması İlkesi

Bu ilke, müzakerecinin sorunun arkasında bir dizi çıkar veya temelde yatan ihtiyaçlar, arzular, endişeler ve korkular olduğunu anlamasını gerektirmektedir (Fisher, Ury ve Patton, 1991). Müzakerecinin görevi bu çıkarları anlamak, bunlara değinmek ve örtüşebilecek çıkarları aramaktır. İç denetçi tarafından birim çalışanlarına endişeleri hakkında sorular sorulmalıdır. Ayrıca, iç denetçi kendisini çalışanın yerine koymalıdır.

Bir sorun, tarafların temel çıkarlarına göre tanımlandığında, her iki tarafın da çıkarlarını karşılayacak bir çözüm bulmak çoğu zaman mümkün olmaktadır. Her iki tarafın temel çıkarlarını belirlemek, anlamak ve bunlarla ilgilenmek için; ilgi alanları açık hale getirilmeli, ilgi alanları birlikte tartışılmalı ve açıkça ilgi alanlarına odaklanılmalıdır (Okonji, 2021).

Birim çalışanlarının genellikle birden fazla çıkarı vardır ve bunlardan bazıları iç denetçinin çıkarlarıyla örtüşebilmektedir. Birim çalışanları, yürütülen iş süreçlerinin etkin ve verimli ilerlemesi, bilgi güvenliğinin sağlanması, kontrol sistemlerinin sağlıklı bir şekilde yapılması konusunda çıkarları olabilir. Bu ortak çıkarları bulmak, karşıt çıkarları bulmak kadar önemlidir çünkü bunlar bir anlaşmanın temelini oluşturabilir. Bu çıkarlar açık ve güçlü bir şekilde belirtilmelidir. İşbirlikçi bir atmosferin sürdürülmesi için iç denetçinin, bir çözüm önermeden önce sorunu açıklaması gerekir. Böylece, sorunun makul olup olmadığı daha açık hale gelir. Çatışma alanlarını güçlendirmek yerine, iç denetçi birim çalışanının ve kurumun çıkarlarının örtüşebileceği yerleri vurgulamalıdır. Bunun için kurumun stratejik hedef ve planlarından yararlanılabilir.

İç denetim ortamında, iç denetçilerin, kurum tarafından kabul edilen ancak mesleğin kabul etmediği şeyleri deneyimleme olasılığı yüksektir. İç denetçilere, mesleki etik standartların göz ardı edilmesi, yanlış davranışların ve usulsüzlüklerin bildirmemesi konusunda yönetim tarafından talep gelmesi durumunda roller arası çatışma yaşanabilmektedir (Ahmad ve Taylor, 2009). Denetim yapılan kurumun bir çalışanı olarak iç denetçinin, denetlenen birimin çıkarlarını savunmak ile mesleki etik kurallara uyma konusunda hassas bir denge kurması gerekmektedir. Bu anlamda iç denetçinin müzakere yetenekleriyle bu durumun üstesinden gelmesi daha kolay olmaktadır.

Denetlenenlerin çıkarlarını anlamak aynı zamanda iyi bir çalışma ilişkisini ve etkili iletişimi de geliştirmektedir. Bu iletişim, denetlenenlerin pozisyonunun dikkate alınmasıyla birlikte, denetçiyi önerilen tedbirlerin müzakere etme ve savunma konusunda daha iyi bir konuma yerleştirmektedir (Trotman, Wright ve Wright, 2005).

İç denetçilerin denetim görevinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birimin yönetici ve çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelerde pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması amacıyla yapılması gerekenler özet olarak aşağıda listelenmiştir:

- ✓ Denetlenenlerin müzakere kapsamında sahip olunan pozisyonun (taleplerinin) arkasında yatan asıl çıkarlarını/ihtiyaçlarını anlamaya gayret edilmelidir.
- ✓ İç denetçilerin iç denetimden sağlanacak katma değerin artırılabilmesi amacıyla belirlemiş olduğu kendi çıkarlarına/ihtiyaçlarına yönelik farkındalığı yüksek olmalı ve bunlar denetlenenlere ifade edilmelidir.

- ✓ İç denetçiler tarafından, saha çalışması öncesinde, denetlenen birimle yapılan görüşmelerde, iç denetim görevinin yürütülmesi sürecinde yer alacak ihtiyaçların mümkün olduğunca net ve somut olarak ortaya konulmalıdır.
- ✓ Hem kapanış toplantısı ile bulguların ve önerilerin paylaşılması aşamasında hem de hazırlanan iç denetim raporunda, çözüm önerilerinden önce gerekçelerden bahsedilmelidir.
- ✓ İç denetim görevlerinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birim ile kurulan iletişimde geçmişten ziyade geleceğe yönelik bir bakış açısı benimsenmeli ve hazırlanan bulgular da geçmiş eleştiren değil, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik ifadeler kullanılmalıdır.
- ✓ Denetlenen birimle paylaşılan bulgu ve önerilerin yanısıra denetlenen birimde görüşme yapılan kişilerce ifade edilen fikir ve görüşlere açık olmak gerekmektedir.

3.6.3. İç Denetimde Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesi İlkesi

Çoğu zaman müzakereciler yalnızca kendi çözümlerinin işe yarayacağına inanarak kendi konumlarına bağlanırlar. Bu durum yaratıcılığı bastırabilmektedir. Bunun yerine müzakereci, karşı tarafın çıkarlarını göz önünde bulundurarak birden fazla çözüm için beyin fırtınası yapmalıdır. Beyin fırtınasının anahtar tekniklerinden biri, olası olmayan seçenekleri bile değerlendirmeye istekli olmaktır. Fisher, Ury ve Patton (1991)'a göre, insanlar işlerini mevcut seçenekleri genişletmek değil, pozisyonlar arasındaki boşluğu daraltmak olarak görmektedir (Lens, 2004). Sorunun çözümüne yönelik teklifler, her iki tarafın ortak çıkarlarını yansıtacak şekilde değerlendirilmeli, geliştirilmeli ve çıkarların farklı olduğu durumlarda, bu farklılıkların uyumlu ve hatta tamamlayıcı hale getirilebileceği seçenekler aranmalıdır (Okonji, 2021). İç denetçiler de denetlenen birimle karşılıklı kazanç için seçenekler üretmelidir.

İç denetçilerin denetim görevinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birimin yönetici ve çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelerde karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi amacıyla yapılması gerekenler aşağıda listelenmiştir;

- ✓ Denetim konusuna ilişkin çözüm önerileri geliştirilirken ve eylem planları oluşturulurken birden farklı seçenek üretmek üzere gayret gösterilmelidir.
- ✓ Bulgu ve önerileri oluşturma aşamasında denetlenen birimle yapılan görüşmelerde denetlenenlerin de seçenekler üretmesi teşvik edilmelidir.

- ✓ İç denetim faaliyetine ilişkin bulgu ve önerilerde yeni seçenekler bulabilmek üzere farklı mesleklerin/uzmanlıkların perspektifinden mesele analiz edilmelidir.
- ✓ Denetlenen birime önerilerin kabullendirilmesi konusunda istenilen niteliklerde bir seçenekte uzlaşılamıyorsa, belki daha zayıf bir seçenekte anlaşma ihtimali aranabilmelidir.
- ✓ İç denetimden sağlanacak katma değerin artırılabilmesi için denetim kapsamındaki sistemlerin iyileştirmesi konusunda denetlenen birim ile kurumun ya da organizasyonun bütününün ortak çıkarlarını keşfetmeye çaba gösterilmelidir.
- ✓ İç denetim ile ilgili önerileri oluşturma aşamasında seçenekler üretirken ve değerlendirirken denetlenen birimin bakış açısı dikkate alınmalı ve ihtiyaç ve tercihleri sorulmalıdır.

3.6.4. İç Denetimde Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrlı Olunması İlkesi

Bu ilke, anlaşmazlıkların irade yarışı ile çözülemeyeceğini kabul etmektedir. Geçmişteki emsaller, topluluk uygulamaları ve diğer bilimsel temelli nesnel standartlar veya bilgiler de dahil olmak üzere nesnel kriterler bir müzakerenin temelini oluşturmaktadır. Müzakerecinin görevi, müzakereleri sürekli olarak izlemek ve baskının değil prensibin yol gösterici güç olmasını sağlamaktır (Fisher, Ury ve Patton, 1991). İç denetçilerin bu kapsamda denetim konusuyla ilgili önceki raporları, uygulamaları referans alması yararlı olacaktır.

Bu ilke, iç denetçinin, spesifik gerçekler, mesleki etik kuralları, standartlar, ilkeler, ilgili yasa ve kurumun uygulamaları da dahil olmak üzere, denetlenen kuruma ait sürecin tüm yönleri hakkında tam olarak hazırlıklı ve bilgili olmasını gerektirmektedir.

Özellikle karşıt taraflar arasında bile anlaşmaların adil olması gerektiği düşüldüğünde, iç denetçi, objektif, esasa dayalı bir duruşla müzakere etmelidir. Eğer müzakere, sorundan çok müzakereyi yapan kişilerle ilgili hale gelirse, bu durumda objektif kriterlere göre hareket edilmesi yararlı olacaktır. Herhangi bir şantaj, tehdide veya baskıya boyun eğmeden, yalnızca ilkelere bağlı kalarak hareket edilmelidir.

İç denetçilerin denetim görevinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birimin yönetici ve çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelerde nesnel ölçütler kullanmada ısrarlı olunması amacıyla yapılması gerekenler aşağıda listelenmiştir;

- ✓ Müzakere sonuçlarının ve tespit edilecek bulguların temel alacağı ilke ve standartlar (hukuka uygunluğu, etkinliği, verimliliği artıracak hususlar vs.) belirlenmelidir.

- ✓ Görüşmelerde müzakere süreçlerinin temel alacağı ilke ve standartlar (hukuka uygunluğu, etkinliği, verimliliği artıracak hususlar vs.) belirlenmelidir.
- ✓ Müzakerelerde belirlenen ilke ve standartların iç denetim mevzuatı, standartlar ve etik kurallara uygun tasarlanması gözetilmelidir.
- ✓ Müzakere sürecinin ve sonuçlarının temel alacağı ilke ve standartlar muhataplara açıkça ifade edilmelidir.
- ✓ İç denetimden sağlanacak katma değerin artırılabilmesi için müzakerelerde hangi standartların uygun ve uygulanabilir olduğu konusunda esnek ve açık fikirli olunmalıdır.



4. HARVARD MÜZAKERE MODELİ ÖLÇEĞİNİN İÇ DENETÇİLERE UYGULANMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu; Türkiye’de görev yapan kamu iç denetçileri ile denetlenen birimler arasında gerçekleştirilen müzakerelerin Harvard Müzakere Modeli yaklaşımına dayanan ve Karabacak ve Sıgır (2022) tarafından gerçekleştirilen Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde niceliksel olarak incelenmesi oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, iç denetçilerin müzakere yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik görüş ve öneriler sunmak, iç denetçilerin müzakere algılarını Müzakere Endeksi Modeli ile ölçülebilir kılmak ve denetlenen birimle etkileşimlerinde Harvard Müzakere Modelinin ilkelerini ne ölçüde uygulayabildiklerini tespit etmektir. Böylece, zaman içerisinde müzakere yetkinliğindeki gelişme düzeyi ile iç denetçiler arasında müzakere yetkinlikleri açısından karşılaştırmalar yapılabilmesi mümkün olacaktır.

Müzakere Endeksi Modeli, iç denetçilerin denetlenen birim çalışanları ile gerçekleştireceği müzakerelere uyarlanmış ve iç denetçilere yönelik uygulanan anket ile incelenmiştir. Bu çalışmada iç denetçilerin müzakere yaklaşımlarının değerlendirilmesinde yeni bir bakış açısı sunulması hedeflenmektedir. İç denetçilerin müzakere yetkinliklerini ölçmek ve bu yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik çözüm önerilerinde bulunmak önem arz ettiğinden, bu araştırmayla iç denetçilerin, denetlenen birimle etkileşimlerinde Harvard Müzakere Modelinin dört ilkesini ne ölçüde uygulayabildikleri ölçülmüştür. Ayrıca, bu çalışma iç denetçilerin demografik özelliklerinin ve iç denetim türlerinin Harvard Müzakere Modeli ilkeleri ile ilişkisini ortaya koymuştur.

Bu çalışma iç denetçilere, mesleki faaliyetleri çerçevesinde müzakere becerilerini ne yönde geliştirebileceklerine dair yeni bir bakış açısı getirmektedir. Böylece Müzakere Endeksinin ölçeğinin iç denetçilerin müzakere becerilerini artırmalarında referans alabilecekleri bir model olması öngörülmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi, Ana Evreni, Örneklemi ve Ölçeği

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için anket tasarımı kullanılmıştır. Etik onayı 04.10.2023 tarihli ve 90966 sayılı karar ile alınmış anket formu,

internet üzerinden “Google Form” aracılığıyla katılımcılara sunulmuştur. Araştırmanın ana evrenini Türkiye’deki kamu idarelerinde görev yapan iç denetçiler oluşturmaktadır. 2022 Yılı Kamu İç Denetim Genel Raporuna göre 2022 yılsonu itibarıyla 5018 sayılı Kanun kapsamında olan genel bütçeli idarelerde 36, özel bütçeli idarelerde 147, sosyal güvenlik kurumlarında 2 ve mahalli idarelerde 200 olmak üzere toplam 385 kamu idaresinde iç denetçi kadrosu bulunmakta olup, toplamda 913 iç denetçi görev yapmaktadır (İDKK, 2023). Dolayısıyla araştırmanın ana evrenini 913 kamu iç denetçisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Örnekleme, gönüllülük esasına göre çalışmaya katılarak tüm sorulara eksiksiz cevap veren iç denetçiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda anket, Türkiye genelinde görev yapan kamu iç denetçilerinin e-posta adreslerine gönderilmiştir.

Anket formu kişisel sorular; yaş, cinsiyet, meslekteki kıdem, öğrenim durumu ve çalışmakta olduğu kurumun bütçe türü değişkenleri ile Harvard Müzakere Modelinin dört ilkesini oluşturan (1) Kişilerin problemlerden ayrılması, (2) Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması, (3) Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi, (4) Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması çerçevesinde ayrı kategorileri içeren sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca, ankette Harvard Müzakere Modelinin dört ilkesinin iç denetim türleri açısından değerlendirilmesi amacıyla iç denetçilerin görev yaptıkları denetim türlerine ilişkin soru da bulunmaktadır. Anket soruları EK-1’de yer almaktadır.

Araştırmanın veri toplama süreci 25 Ekim 2023 – 24 Kasım 2023 tarihleri arasında devam etmiştir. Çalışmaya, toplam 144 kamu iç denetçisi katılmıştır. Ankette sorular için en az bir cevap istenmiştir. Alınan cevaplar sayı şeklinde kodlanarak bilgisayar ortamına geçirildikten sonra IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri kalite bakımından kontrol edilmiş ve sonrasında istatistiki açıdan analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) yaklaşımına dayanan ve Karabacak ve Sıgır (2022) tarafından gerçekleştirilen Müzakere Endeksi Modeli kullanılmıştır. Müzakere Endeksi, iş hayatının tüm alanlarında çalışanlara uygulanabilecek bir model olma niteliği taşıdığından ve İlkeli Müzakere yaklaşımını tam olarak yansıttığından dolayı tercih edilmiştir. İlkeli Müzakere yaklaşımının iç denetçiler tarafından ne ölçüde benimsendiği her bir ilke altında tasarlanan sorularla tespit edilmiştir. Böylece, öngörülen İlkeli Müzakere yaklaşımının iç denetçiler için ne ölçüde hayata geçirilebildiğine ilişkin nicel bir gösterge sağlanabilmiştir.

Araştırma nicel bir araştırma olup uygulanan ankette, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik soruların dışında, kamu kurumlarında görev yapan iç denetçilerinin müzakere bakış açılarını belirlemeye yönelik 5’li likert yapıda her bir ilke için 8’er soru olmak üzere toplam 32 soru bulunmaktadır. Ölçeği oluşturan soruların cevaplama seçenekleri; kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), ne katılıyorum, ne katılmıyorum (3), katılmıyorum (4), kesinlikle katılmıyorum (5) şeklindedir.

4.4. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Hazırlanan anketle aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. İç denetçilerin müzakere becerilerinin seviyesi nedir?
2. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem vb. demografik değişkenlerin müzakere ilkelerine etkisi nedir?
3. İç denetçilerin müzakere becerileri ile iç denetim türleri arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmaktadır:

H:1 İç denetçiler kişilerin problemlerden ayrılması ilkesine uygun müzakere yetkinliklerine sahiptir.

H:2 İç denetçiler pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesine uygun müzakere yetkinliklerine sahiptir.

H:3 İç denetçiler karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesine uygun müzakere yetkinliklerine sahiptir.

H:4 İç denetçiler nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesine uygun müzakere yetkinliklerine sahiptir.

H:5 İç denetçilerin cinsiyetleri ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H:6 İç denetçilerin yaşları ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H:7 İç denetçilerin öğrenim durumu ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H:8 İç denetçilerin meslekteki kıdemi ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H:9 İç denetçilerin kurumdaki hizmet süresi ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H:10 İç denetçilerin çalıştıkları kurumun türü ile müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kamu kurumlarında çalışan iç denetçilere yönelik yapılmış ve özel sektörde görev yapan iç denetçiler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Ayrıca iç denetçiler görevleri gereği, denetlenen birimlerle, kurum üst yönetimi, meslektaşları ve dış denetçiler gibi paydaşlarla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Araştırma kapsamı ise sadece denetlenen birim yöneticileri ve çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur.

4.6. Araştırma Bulguları

Araştırmada öncelikli olarak sapan gözlem analizi ve tanımlayıcı istatistikler elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma verileri frekans analizi, ikili bağımsız karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem T-testi, ikiden fazla karşılaştırmalarda ise ANOVA uygulanmıştır. Çok seçenekli soruda ise çapraz tablo analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulguları, Müzakere Endeksi Modelinin her bir ilkesi için ayrı ayrı ortaya konulmuştur. Bu ilkelerin ortalama değerleri alınmış olup, demografik değişkenler açısından analiz edilmiştir.

4.6.1. Normal Dağılıma Uygunluk

Araştırmaya toplam 144 iç denetçi katılmış olup, bu örneklem verisi doğrultusunda analiz yapılmıştır. Parametrik testler için veri dağılımlarının normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Bu kapsamda ölçekte değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre normallik dağılımına bakılmaktadır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri çoğu durumda $\pm 2,0$ arasındaki bir değerde ise dağılımın normal olduğu kabul edilebilmektedir (George ve Mallery, 2010). Araştırma kapsamında 4 ilke ölçeği için ayrı ayrı sapan gözlem analizi (Outlier/Extreme Kontrol) grafiksel olarak kontrol edilmiştir. Normallik testinde, 4 ölçeğin sonuçlarının normal dağılmadığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olmadığı ve sapan ve aykırı gözlem değerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Verileri normal dağılıma uygun hale getirmek amacıyla toplam gözlem sayısından 6 aykırı değer çıkartılmış ve 138 gözlem üzerinden analizler yapılmıştır.

138 katılımcı verilerinin normallik testinde 4 alt ölçeğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 2,0$ arasında yer aldığı için verinin normal dağılıma uygun ve/veya yakın olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ayrıntıları EK-2’de verilmiştir.

4.6.2. Güvenirlik Analizleri

Ankette yer alan her bir ilke için güvenilirlik analizleri; (1) Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinin Cronbach alfa katsayısı 0,742; (2) Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinin Cronbach alfa katsayısı 0,796; (3) Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinin Cronbach alfa katsayısı 0,813; (4) Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinin Cronbach alfa katsayısı 0,860 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

4.6.3. Demografik Bilgiler

Ankete katılan iç denetçilerin cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, meslekteki kıdem süresi, halen görev yaptığı kurumdaki hizmet süresi, çalıştığı kurumun türü, görev yapılan iç denetim türü hakkında bilgi edinilmiştir. Bu kapsamda ankete katılan iç denetçilerin demografik özelliklerine yer verilmektedir.

a. Cinsiyet: Ankete katılan iç denetçilerin %25,4’ü kadın, %74,6’sı erkektir. Ülkemizde kamu idarelerinde görev yapan iç denetçilerin %20’si kadın, %80’i ise erkektir (İDKK, 2023). Bu bağlamda, örneklemi oluşturan iç denetçilerin cinsiyet dağılımı açısından araştırma evrenini temsil ettiği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.1: İç Denetçilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet			
Cinsiyet	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)
Erkek	103	74,6	74,6
Kadın	35	25,4	25,4
Toplam	138	100,0	100,0

b. Yaş: Ankete katılan iç denetçilerin %74,6’sı 50 yaş ve altındadır.

Tablo 3.2: İç Denetçilerin Yaş Dağılımı

Yaş				
Yaş	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran(%)
31-35 yaş	4	2,9	2,9	2,9
36-40 yaş	11	8,0	8,0	10,9
41-45 yaş	44	31,9	31,9	42,8
46-50 yaş	44	31,9	31,9	74,6
51-55 yaş	13	9,4	9,4	84,1
56-60 yaş	12	8,7	8,7	92,8
61-65 yaş	10	7,2	7,2	100,0
Toplam	138	100,0	100,0	

c. Öğrenim durumu: Ankete katılan iç denetçilerin %52,9'u lisans, %34,8'i yüksek lisans ve %23,3'ü doktora mezunudur.

Tablo 3.3: İç Denetçilerin Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu				
Öğrenim Durumu	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran(%)
Lisans	73	52,9	52,9	52,9
Lisansüstü	48	34,8	34,8	87,7
Doktora	17	12,3	12,3	100,0
Toplam	138	100,0	100,0	

ç. Meslekteki kıdem süresi: Ankete katılan iç denetçilerin %55,8'i 15 yıl veya daha az süre mesleki kıdeme sahiptir. 15 yıldan daha uzun süredir kıdeme sahip iç denetçi oranı ise %44,2'dir.

Tablo 3.4: İç Denetçilerin Meslekteki Kıdem Süresi Dağılımı

Meslekteki Kıdem Süresi				
Kıdem Süresi	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran(%)
1 yıldan az	8	5,8	5,8	5,8
1-5 yıl	20	14,5	14,5	20,3
6-10 yıl	33	23,9	23,9	44,2
11-15 yıl	16	11,6	11,6	55,8
15 yıldan fazla	61	44,2	44,2	100,0
Toplam	138	100,0	100,0	

d. Kurumdaki hizmet süresi: Ankete katılan iç denetçilerin %63'ü 15 yıl veya daha az süredir görev yaptıkları kurumda hizmet vermektedir.

Tablo 3.5: İç Denetçilerin Görev Yaptıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Dağılımı

Görev Yaptıkları Kurumdaki Hizmet Süresi				
Kurumdaki Hizmet süresi	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran(%)
1 yıldan az	5	3,6	3,6	3,6
1-5 yıl	28	20,3	20,3	23,9
6-10 yıl	29	21,0	21,0	44,9
11-15 yıl	25	18,1	18,1	63,0
15 yıldan fazla	51	37,0	37,0	100,0
Toplam	138	100,0	100,0	

e. Çalışılan kurumun türü: Ankete katılan iç denetçilerin %23,2'si genel bütçeli kamu idarelerinde, 30,4'ü üniversitelerde, %27,5'i mahalli idarelerde, %18,8'i ise özel bütçeli diğer idarelerde görev yapmaktadır.

Tablo 3.6: İç Denetçilerin Çalışılan Kurum Türü Dağılımı

Çalışılan Kurumun Türü			
Kurum Türü	Sayı	Oran(%)	Geçerli Oran(%)
Genel Bütçeli İdare	32	23,2	23,2
Üniversite	42	30,4	30,4
Mahalli İdare	38	27,5	27,5
Özel Bütçeli Diğer İdare	26	18,8	18,8
Toplam	138	100,0	100,0

f. Görev yapılan iç denetim türü: Ankete katılan iç denetçilerin %93,5'i sistem denetiminde ve %91,3'ü uygunluk denetiminde görev yapmaktadır. Performans denetimi yapan iç denetçi oranı %23,2 ile en düşük orana sahiptir.

Tablo 3.7: İç Denetim Türleri Dağılımı

İç Denetim Türü Frekansları				
		Yanıtlar		Katılımcılara Oranı (%)
		Sayı	Oran(%)	
Görev yapılan iç denetim türü	Uygunluk denetimi	126	29,5	91,3
	Mali denetim	77	18,0	55,8
	Sistem denetimi	129	30,2	93,5
	Bilgi teknolojileri denetimi	63	14,8	45,7
	Performans denetimi	32	7,5	23,2
Toplam		427	100,0	309,4

4.6.4. Bulgular

Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri tanımlayıcı istatistiğe göre ortalama değeri 4,18'dir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri tanımlayıcı istatistiğe göre ortalama değeri 4,39'dur. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri tanımlayıcı istatistiğe göre ortalama değeri 3,99'dur. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri tanımlayıcı istatistiğe göre ortalama değeri 4,33'tür. Tanımlayıcı istatistik değerlerinin ayrıntıları EK-3'de verilmiştir. Ayrıca, Müzakere Endeksi Modelinin geneli dikkate alındığında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değeri ortalama 4,22'dir. Bu veriler ışığında, iç denetçilerin Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde müzakere yetkinliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. İç denetçiler tarafından pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkeleri diğer ilkelere göre daha yüksek uygulanmaktadır.

Araştırmada demografik özelliklere yönelik uygulanan anket sorularına alınan cevaplar neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

a. Cinsiyet: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için bağımsız örneklem testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem testi yapılmasının nedeni, bağımsız iki grup karşılaştırması olmasıdır. Bağımsız örneklem testinin sonuçlarına göre;

- ✓ Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,13'tür; erkeklerin ise ortalama değeri 4,19'dur. Erkeklerin kadınlara göre ortalama değeri yüksek olsa da $\text{sig.}=0,526>0,05$ olduğundan kadın ve erkek iç denetçilerin kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,31'dir; erkeklerin ise ortalama değeri 4,41'dir. Erkeklerin kadınlara göre ortalama değeri yüksek olsa da $\text{sig.}=0,200>0,05$ olduğundan kadın ve erkek iç denetçilerin pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,07'dir; erkeklerin ise ortalama değeri 3,96'dır. Kadınların erkeklere göre ortalama değeri yüksek olsa da $\text{sig.}=0,282>0,05$ olduğundan kadın ve erkek iç denetçilerin karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,42'dir; erkeklerin ise ortalama değeri 4,30'dur. Kadınların erkeklere göre ortalama değeri yüksek olsa da $\text{sig.}=0,208>0,05$ olduğundan kadın ve erkek iç denetçilerin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değeri yüksek olduğundan ve bu yetkinliğin cinsiyete göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığından H:5 hipotezi doğrulanamamıştır.

b. Yaş: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi yapılmasının nedeni, 2'den fazla grup ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Grup verileri incelendiğinde, araştırmaya 31-35 yaşa sahip 4 iç denetçi katıldığı için, bu grup 36-40 yaşa sahip grup ile birleştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinin sonuçlarına göre:

Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, 51-55 yaş grubu 4,36 değeriyle en yüksek, 61-65 yaş grubu ise 3,83 değeriyle en düşük ortalama sahiptir. Yaş grubuna göre ortalama değerler tablo 3.8'de yer almaktadır. $\text{Sig.}=0,084>0,05$ olduğundan yaş gruplarına

göre iç denetçilerin kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.8: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Yaş Ortalama Değerler

Descriptives								
KPA_ORTALAMA								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower B.	Upper B.		
31-40 yaş	15	4,2500	0,44571	0,11508	4,0032	4,4968	3,50	5,00
41-45 yaş	44	4,0938	0,41337	0,06232	3,9681	4,2194	3,38	5,00
46-50 yaş	44	4,2472	0,47502	0,07161	4,1027	4,3916	3,00	5,00
51-55 yaş	13	4,3654	0,42224	0,11711	4,1102	4,6205	3,63	5,00
56-60 yaş	12	4,2604	0,40752	0,11764	4,0015	4,5193	3,63	4,88
61-65 yaş	10	3,8375	0,86009	0,27198	3,2222	4,4528	2,63	5,00
Toplam	138	4,1812	0,48895	0,04162	4,0989	4,2635	2,63	5,00

Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinde, 56-60 yaş grubu 4,57 değeriyle en yüksek, 61-65 yaş grubu ise 4,22 değeriyle en düşük ortalamaya sahiptir. Yaş grubuna göre ortalama değerler tablo 3.9’da yer almaktadır. Sig.=0,217>0,05 olduğundan yaş gruplarına göre iç denetçilerin pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.9: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması (PYÇO) İlkesi Yaş Ortalama Değerler

Descriptives								
PYÇO_ORTALAMA								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower B.	Upper B.		
31-40 yaş	15	4,2583	0,35502	0,09167	4,0617	4,4549	3,88	5,00
41-45 yaş	44	4,3523	0,43324	0,06531	4,2206	4,4840	3,38	5,00
46-50 yaş	44	4,4403	0,42238	0,06368	4,3119	4,5688	3,50	5,00
51-55 yaş	13	4,4808	0,39147	0,10857	4,2442	4,7173	4,00	5,00
56-60 yaş	12	4,5729	0,28929	0,08351	4,3891	4,7567	3,88	4,88
61-65 yaş	10	4,2250	0,48520	0,15343	3,8779	4,5721	3,50	5,00
Toplam	138	4,3922	0,41504	0,03533	4,3223	4,4621	3,38	5,00

Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, 51-55 yaş grubu 4,14 değeriyle en yüksek, 56-60 yaş grubu ise 3,78 değeriyle en düşük ortalama sahiptir. Yaş grubuna göre ortalama değerler tablo 3.10'da yer almaktadır. Sig.=0,316>0,05 olduğundan yaş gruplarına göre iç denetçilerin karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.10: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Yaş Ortalama Değerler

Descriptives								
KKS_ORTALAMA								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower B.	Upper B.		
31-40 yaş	15	4,0583	0,54047	0,13955	3,7590	4,3576	3,38	5,00
41-45 yaş	44	3,9403	0,48785	0,07355	3,7920	4,0887	3,00	5,00
46-50 yaş	44	4,0824	0,54181	0,08168	3,9177	4,2471	2,00	5,00
51-55 yaş	13	4,1442	0,35666	0,09892	3,9287	4,3598	3,75	5,00
56-60 yaş	12	3,7813	0,34181	0,09867	3,5641	3,9984	3,25	4,38
61-65 yaş	10	3,8500	0,75416	0,23848	3,3105	4,3895	2,50	4,88
Toplam	138	3,9973	0,51582	0,04391	3,9105	4,0841	2,00	5,00

Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, 31-40 yaş grubu 4,38 değeriyle en yüksek, 61-65 yaş grubu ise 4,25 değeriyle en düşük ortalama sahiptir. Yaş grubuna göre ortalama değerler tablo 3.11’de yer almaktadır. Sig.=0,962>0,05 olduğundan yaş gruplarına göre iç denetçilerin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.11: Nesnel Ölçütler Kullanmada İsrarcı Olunması (NÖK) İlkesi Yaş Ortalama Değerler

Descriptives								
NÖK_ORTALAMA								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
31-40 yaş	15	4,3833	0,43932	0,11343	4,1400	4,6266	3,88	5,00
41-45 yaş	44	4,2898	0,51488	0,07762	4,1332	4,4463	3,00	5,00
46-50 yaş	44	4,3636	0,51912	0,07826	4,2058	4,5215	3,13	5,00
51-55 yaş	13	4,3750	0,48412	0,13427	4,0824	4,6676	3,75	5,00
56-60 yaş	12	4,3438	0,43013	0,12417	4,0705	4,6170	3,50	5,00
61-65 yaş	10	4,2500	0,58035	0,18352	3,8348	4,6652	3,25	5,00
Toplam	138	4,3333	0,49687	0,04230	4,2497	4,4170	3,00	5,00

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değeri yüksek olduğundan ve bu yetkinliğin yaşlara göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığından H:6 hipotezi doğrulanamamıştır.

c. Öğrenim durumu: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi yapılmasının nedeni, 2’den fazla grup ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. ANOVA testinin sonuçlarına göre;

- ✓ Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,13’tür; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,21’dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,27’dir. Öğrenim durumu arttıkça ortalama değerde yükseliş olsa da sig.=0,458>0,05 olduğu için öğrenim durumu açısından iç denetçilerin kişilerin

problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

- ✓ Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,34'tür; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,42'dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,50'dir. Öğrenim durumu arttıkça ortalama değerde yükseliş olsa da $\text{sig.}=0,245>0,05$ olduğu için öğrenim durumu açısından iç denetçilerin pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 3,90'dır; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,07'dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,18'dir. Öğrenim durumu arttıkça ortalama değerde yükseliş olsa da $\text{sig.}=0,059>0,05$ olduğu için öğrenim durumu açısından iç denetçilerin karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,29'dur; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,30'dur; doktora grubunun ortalama değeri 4,58'dir. Öğrenim durumu arttıkça ortalama değerde yükseliş olsa da $\text{sig.}=0,088>0,05$ olduğu için öğrenim durumu açısından iç denetçilerin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değerinin yüksek olduğu ve bu yetkinliğin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığından H:7 hipotezi doğrulanamamıştır.

ç. Meslekteki kıdem süresi: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin kıdem süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi yapılmasının nedeni, 2'den fazla grup ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Ayrıca, farklılık oluşturan grubu belirlemek ve grupları daha ayrıntılı inceleyebilmek için post-hoc testleri uygulanmıştır. ANOVA testinin sonuçlarına göre;

Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,12 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,22 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Meslekteki kıdem yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.12'de yer almaktadır. $\text{Sig.}=0,976>0,05$

olduğundan meslekteki kıdeme göre iç denetçilerin kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.12: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Kıdem Süresi Ortalama Değerler

Descriptives								
KPA_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
1 yıldan az	8	4,1250	0,34718	0,12275	3,8347	4,4153	3,63	4,75
1-5 yıl	20	4,2250	0,46876	0,10482	4,0056	4,4444	3,63	5,00
6-10 yıl	33	4,1591	0,48136	0,08379	3,9884	4,3298	3,25	5,00
11-15 yıl	16	4,2266	0,45465	0,11366	3,9843	4,4688	3,50	5,00
15 yıldan fazla	61	4,1742	0,53389	0,06836	4,0374	4,3109	2,63	5,00
Toplam	138	4,1812	0,48895	0,04162	4,0989	4,2635	2,63	5,00

Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması (PYÇO) ilkesinde, 1 yıldan az grubu 3,98 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,53 değeriyle en yüksek ortalama sahiptir. Meslekteki kıdem yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.13’de yer almaktadır. Sig.=0,033<0,05 olduğundan en az bir grup diğerlerinden farklıdır. Post-hoc sonuçlarına göre, 1 yıldan az kıdeme sahip iç denetçiler 11 yıldan fazla kıdemi bulunan iç denetçilerden pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık göstermiştir.

Tablo 3.13: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması (PYÇO) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler

Descriptives								
PYÇO_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower B.	Upper B.		
1 yıldan az	8	3,9844	0,29458	0,10415	3,7381	4,2306	3,50	4,38
1-5 yıl	20	4,4313	0,41453	0,09269	4,2372	4,6253	3,38	5,00
6-10 yıl	33	4,3561	0,41590	0,07240	4,2086	4,5035	3,63	5,00
11-15 yıl	16	4,5391	0,47810	0,11953	4,2843	4,7938	3,50	5,00
15 yıldan fazla	61	4,4139	0,38699	0,04955	4,3148	4,5130	3,50	5,00
Toplam	138	4,3922	0,41504	0,03533	4,3223	4,4621	3,38	5,00

Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, 1 yıldan az grubu 3,65 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,10 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Meslekteki kıdem yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.14’de yer almaktadır. Sig.=0,343>0,05 olduğundan meslekteki kıdeme göre iç denetçilerin karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.14: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler

Descriptives								
KKS_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
1 yıldan az	8	3,6563	0,30436	0,10761	3,4018	3,9107	3,38	4,13
1-5 yıl	20	3,9938	0,48067	0,10748	3,7688	4,2187	3,13	5,00
6-10 yıl	33	3,9735	0,46008	0,08009	3,8103	4,1366	3,00	5,00
11-15 yıl	16	4,1094	0,76086	0,19021	3,7039	4,5148	2,00	5,00
15 yıldan fazla	61	4,0266	0,49588	0,06349	3,8996	4,1536	2,50	5,00
Toplam	138	3,9973	0,51582	0,04391	3,9105	4,0841	2,00	5,00

Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,01 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,58 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Meslekteki kıdem yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.15’de yer almaktadır. Sig.=0,043<0,05 olduğundan en az bir grup diğerlerinden farklıdır. Post-hoc sonuçlarına göre, 1 yıldan az kıdeme sahip iç denetçiler 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdemi bulunan iç denetçilerden nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık göstermiştir.

Tablo 3.15: Nesnel Ölçütler Kullanmada İsrarcı Olunması (NÖK) İlkesi Kıdem Ortalama Değerler

Descriptives								
NÖK_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
1 yıldan az	8	4,0156	0,73932	0,26139	3,3975	4,6337	3,00	5,00
1-5 yıl	20	4,4313	0,36381	0,08135	4,2610	4,6015	3,75	5,00
6-10 yıl	33	4,2273	0,50915	0,08863	4,0467	4,4078	3,13	5,00
11-15 yıl	16	4,5859	0,41261	0,10315	4,3661	4,8058	3,75	5,00
15 yıldan fazla	61	4,3340	0,48719	0,06238	4,2092	4,4588	3,25	5,00
Toplam	138	4,3333	0,49687	0,04230	4,2497	4,4170	3,00	5,00

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesinde de 1 yıldan az kıdemi bulunan iç denetçilerin, 1 yıldan fazla kıdemi bulunan iç denetçilerden müzakere yetkinliklerinin daha az olduğu, 11-15 yıl kıdemi bulunan iç denetçilerin ise diğer grupta bulunan iç denetçilere göre müzakere yetkinliklerinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, genel olarak iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değerinin yüksek olduğu ve bu yetkinliğin mesleki kıdeme göre pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkelerinde 1 yıldan az kıdemi bulunan iç denetçilerin, 11 yıldan fazla kıdemi bulunan iç denetçilerden istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kişilerin problemlerden ayrılması ve karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesinde ise iç denetçilerin meslekteki kıdeme göre müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak H:8 kısmen hipotezi doğrulanmıştır.

d. Görev Yapılan Kurumdaki Hizmet Süresi: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi yapılmasının nedeni, 2’den fazla grup ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Grup verileri incelendiğinde, araştırmaya görev yaptığı kurumda 1 yıldan az hizmet süresine sahip 5 iç denetçi katıldığı için, bu grup 1-5 yıl hizmet süresine sahip grup ile birleştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinin sonuçlarına göre;

Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, 6-10 yıl grubu 4,07 değeriyle en düşük, 15 yıldan fazla grubu ise 4,26 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine ait yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.16’da yer almaktadır. Sig.=0,394>0,05 olduğundan görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine göre iç denetçilerin kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.16: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesi Hizmet Süresi Ortalama Değerler

Descriptives								
KPA_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	33	4,1553	0,41696	0,07258	4,0075	4,3032	3,50	5,00
6-10 yıl	29	4,0733	0,51160	0,09500	3,8787	4,2679	3,00	5,00
11-15 yıl	25	4,1700	0,43583	0,08717	3,9901	4,3499	3,50	5,00
15 yıldan fazla	51	4,2647	0,54005	0,07562	4,1128	4,4166	2,63	5,00
Toplam	138	4,1812	0,48895	0,04162	4,0989	4,2635	2,63	5,00

Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması (PYÇO) ilkesinde, 0-5 yıl grubu 4,28 değeriyle en düşük, 15 yıldan fazla grubu ise 4,49 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine ait yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.17’de yer almaktadır. Sig.=0,086>0,05 olduğundan görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine göre iç denetçilerin pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması ilkesi

kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.17: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması (PYÇO) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler

Descriptives								
PYÇO_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	33	4,2803	0,46460	0,08088	4,1156	4,4450	3,38	5,00
6-10 yıl	29	4,3147	0,40314	0,07486	4,1613	4,4680	3,63	5,00
11-15 yıl	25	4,4250	0,42848	0,08570	4,2481	4,6019	3,50	5,00
15 yıldan fazla	51	4,4926	0,36350	0,05090	4,3904	4,5949	3,63	5,00
Toplam	138	4,3922	0,41504	0,03533	4,3223	4,4621	3,38	5,00

Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, 11-15 yıl grubu 3,94 değeriyle en düşük, 15 yıldan fazla grubu ise 4,07 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine ait yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.18’de yer almaktadır. Sig.=0,641>0,05 olduğundan görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine göre iç denetçilerin karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.18: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler

Descriptives								
KKS_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	33	3,9508	0,51722	0,09004	3,7674	4,1342	3,13	5,00
6-10 yıl	29	3,9698	0,46249	0,08588	3,7939	4,1458	3,00	5,00
11-15 yıl	25	3,9400	0,62304	0,12461	3,6828	4,1972	2,00	5,00
15 yıldan fazla	51	4,0711	0,49260	0,06898	3,9325	4,2096	2,50	5,00
Toplam	138	3,9973	0,51582	0,04391	3,9105	4,0841	2,00	5,00

Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, 6-10 yıl grubu 4,18 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,51 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine ait yıllar grubuna göre ortalama değerler tablo 3.19’da yer almaktadır. Sig.=0,088>0,05 olduğundan görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine göre iç denetçilerin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.19: Nesnel Ölçütler Kullanmada İsrarcı Olunması (NÖK) İlkesi Hizmet Ortalama Değerler

Descriptives								
NÖK_ORTALAMA								
Yıl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	33	4,2879	0,52708	0,09175	4,1010	4,4748	3,00	5,00
6-10 yıl	29	4,1810	0,48824	0,09066	3,9953	4,3668	3,13	5,00
11-15 yıl	25	4,5150	0,43048	0,08610	4,3373	4,6927	3,75	5,00
15 yıldan fazla	51	4,3603	0,49412	0,06919	4,2213	4,4993	3,25	5,00
Toplam	138	4,3333	0,49687	0,04230	4,2497	4,4170	3,00	5,00

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değeri yüksek olduğundan ve bu yetkinliğin görev yaptığı kurumdaki kesintisiz hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığından H:9 hipotezi doğrulanamamıştır.

e. Çalışılan kurumun türü: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin çalıştıkları kurumun türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi yapılmasının nedeni, 2’den fazla grup ve verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Ayrıca, farklılık oluşturan grubu belirlemek ve grupları daha ayrıntılı inceleyebilmek için post-hoc testleri uygulanmıştır. ANOVA testinin sonuçlarına göre;

- ✓ Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,25’dir; üniversite grubunun ortalama değeri 4,13’tür; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,22’dir; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri

4,11'dir. Kurum türlerinin ortalama değerleri birbirine yakın ve $\text{sig.}=0,612>0,05$ olduğu için çalışılan kurumun türü açısından iç denetçilerin kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

- ✓ Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,36'dır; üniversite grubunun ortalama değeri 4,40'tır; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,42'dir; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,35'tir. Kurum türlerinin ortalama değerleri birbirine yakın ve $\text{sig.}=0,902>0,05$ olduğu için çalışılan kurumun türü açısından iç denetçilerin pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.
- ✓ Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 3,99'dır; üniversite grubunun ortalama değeri 3,81'dir; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,06'dır; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,19'dur. $\text{Sig.}=0,017<0,05$ olduğundan en az bir grup diğerlerinden farklıdır. Buna göre, üniversitede çalışan iç denetçiler, özel bütçeli diğer idarelerde çalışan iç denetçilerden karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık göstermiştir.
- ✓ Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,25'dir; üniversite grubunun ortalama değeri 4,26'dır; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,44'tür; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,37'dir. Kurum türlerinin ortalama değerleri birbirine yakın ve $\text{sig.}=0,286>0,05$ olduğu için çalışılan kurumun türü açısından iç denetçilerin nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değerinin yüksek olduğu ve bu yetkinliğin çalışılan kurum türüne göre karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde üniversitede çalışan iç denetçilerin, özel bütçeli diğer idarelerde çalışan iç denetçilerden istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer ilkeler için ise iç denetçilerin çalışılan kurumun türüne göre müzakere yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığından H:10 hipotezi doğrulanamamıştır.

f. Görev yapılan iç denetim türü: Müzakere Endeksi Modelinin dört ilkesi ile iç denetçilerin görev yaptıkları iç denetim türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik hipotezin sınanması için çapraz tablo testi uygulanmıştır.

Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %66,6'sı, mali denetim yapan iç denetçilerin %70,1'i, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %69,7'si, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %66,7'si, performans denetimi yapan iç denetçilerin %71,9'u anket sorularına “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini tercih etmiştir. Oranlar “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplanması sonucu bulunmuştur. Ayrıntılar tablo 3.20’de verilmiştir. Bu verilere göre, en fazla olumlu yanıt veren performans denetimi yapan iç denetçiler, en az olumlu yanıt veren uygunluk denetimi yapan iç denetçilerdir.

Tablo 3.20: Kişilerin Problemlerden Ayrılması (KPA) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu

KPA_ORTALAMA İçdenetimtürü Crosstabulation							
		Görev Yapılan İç Denetim Türü					Top.
		Uygunluk denetimi	Mali denetim	Sistem denetimi	Bilgi teknolojileri denetimi	Performans denetimi	
Katılmıyorum	C	2	0	2	0	1	2
	%	1,6%	0,0%	1,6%	0,0%	3,1%	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	C	40	23	37	21	8	43
	%	31,7%	29,9%	28,7%	33,3%	25,0%	
Katılıyorum	C	74	46	79	35	20	82
	%	58,7%	59,7%	61,2%	55,6%	62,5%	
Kesinlikle Katılıyorum	C	10	8	11	7	3	11
	%	7,9%	10,4%	8,5%	11,1%	9,4%	
Toplam	C	126	77	129	63	32	138

Pozisyonlar yerine çıkarılara odaklanılması (PYÇO) ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %87,3'ü, mali denetim yapan iç denetçilerin %90,9'u, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %89,1'i, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %88,9'u, performans denetimi yapan iç denetçilerin %96,9'u anket sorularına “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini tercih etmiştir. Oranlar “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplanması sonucu bulunmuştur. Ayrıntılar tablo 3.21’de

verilmiştir. Bu verilere göre, en fazla olumlu yanıt veren performans denetimi yapan iç denetçiler, en az olumlu yanıt veren uygunluk denetimi yapan iç denetçilerdir.

Tablo 3.21: Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması (PYÇO) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu

PYÇO_ORTALAMA İçdenetimtürü Crosstabulation							
		Görev yapılan iç denetim türü					Top.
		Uygunluk denetimi	Mali denetim	Sistem denetimi	Bilgi teknolojileri denetimi	Performans denetimi	
Ne Katılıyorum	C	16	7	14	7	1	18
Ne Katılmıyorum	%	12,7%	9,1%	10,9%	11,1%	3,1%	
Katılıyorum	C	95	58	99	46	25	104
	%	75,4%	75,3%	76,7%	73,0%	78,1%	
Kesinlikle	C	15	12	16	10	6	16
Katılıyorum	%	11,9%	15,6%	12,4%	15,9%	18,8%	
Toplam	C	126	77	129	63	32	138

Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %50,8'i, mali denetim yapan iç denetçilerin %54,6'sı, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %55'i, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %63,4'ü, performans denetimi yapan iç denetçilerin %75'i anket sorularına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Oranlar "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinin toplanması sonucu bulunmuştur. Ayrıntılar tablo 3.22'de verilmiştir. Bu verilere göre, en fazla olumlu yanıt veren performans denetimi yapan iç denetçiler, en az olumlu yanıt veren uygunluk denetimi yapan iç denetçilerdir.

Tablo 3.22: Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi (KKS) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu

KKS_ORTALAMA İçdenetimtürü Crosstabulation							
		Görev yapılan iç denetim türü					Top.
		Uygunluk denetimi	Mali denetim	Sistem denetimi	Bilgi teknolojileri denetimi	Performans denetimi	
Katılmıyorum	C	3	1	2	0	0	3
	%	2,4%	1,3%	1,6%	0,0%	0,0%	
Ne Katılıyorum	C	59	34	56	23	8	64
	%	46,8%	44,2%	43,4%	36,5%	25,0%	
Katılıyorum	C	58	36	63	36	20	63
	%	46,0%	46,8%	48,8%	57,1%	62,5%	
Kesinlikle Katılıyorum	C	6	6	8	4	4	8
	%	4,8%	7,8%	6,2%	6,3%	12,5%	
Toplam	C	126	77	129	63	32	138

Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %82,6'sı, mali denetim yapan iç denetçilerin %83,1'i, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %83,7'si, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %82,5'i, performans denetimi yapan iç denetçilerin %81,3'ü anket sorularına “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini tercih etmiştir. Oranlar “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplanması sonucu bulunmuştur. Ayrıntılar tablo 3.23’de verilmiştir. Bu verilere göre, en fazla olumlu yanıt veren sistem denetimi yapan iç denetçiler, en az olumlu yanıt veren performans denetimi yapan iç denetçilerdir. Fakat veriler birbirine çok yakındır.

Tablo 3.23: Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrcı Olunması(NÖK) İlkesinin İç Denetim Türleri Tablosu

NÖK_ORTALAMA İçdenetimtürü Crosstabulation							
		Görev yapılan iç denetim türü					Top.
		Uygunluk denetimi	Mali denetim	Sistem denetimi	Bilgi teknolojileri denetimi	Performans denetimi	
Ne Katılıyorum	C	22	13	21	11	6	23
Ne Katılmıyorum	%	17,5%	16,9%	16,3%	17,5%	18,8%	
Katılıyorum	C	83	47	85	39	15	91
	%	65,9%	61,0%	65,9%	61,9%	46,9%	
Kesinlikle Katılıyorum	C	21	17	23	13	11	24
	%	16,7%	22,1%	17,8%	20,6%	34,4%	
Toplam	C	126	77	129	63	32	138

Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin müzakere yetkinlikleri değeri görev yapılan iç denetim türleri açısından değerlendirildiğinde; pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkelerinde genel ortalamanın daha yüksek olduğu, kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde iyi seviyede olduğu ve karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde ise ortalamanın üstünde olduğu söylenebilmektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İç denetçiler, denetim faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmek için teknik ve sosyal becerilerin ikisine de ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla birlikte iç denetçiler paydaş ilişkilerine önem vermelidir. İç denetçilerin önemli paydaşlarından olan denetlenen birim ile ilişkilerini sağlıklı yürütmesi için iletişimin etkin biçimde kullanılması önem arz etmektedir. İç denetçiler tarafından denetlenen birimle sağlıklı iletişim kurulması sonucunda, sürdürülebilir bir ilişki tesis edilmiş olacaktır.

İç denetçilerin kuruma değer katabilmeleri ve iç denetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken temel becerilerden birisi de müzakere yeteneğidir. İç denetçiler müzakere becerilerini ne kadar fazla geliştirir ve bunları başarılı bir şekilde uygularsa, denetimlerden istenilen faydayı ve üretilen denetimin kalitesini de o kadar artırır. İç denetçiler denetim süresince denetledikleri birim çalışanlarıyla çok sık etkileşim halinde olmaktadır. İç denetim planının hazırlanmasından, ön araştırma ve saha çalışmalarını kapsayan denetim faaliyetinin yürütülmesine; denetim bulgu ve önerilerinin oluşturulmasından, nihai raporun hazırlanmasına kadar iç denetim sürecinin tüm aşamalarında denetlenen birimle başarılı müzakereler yürütülmelidir.

İç denetçilerin denetledikleri faaliyetler hakkında yeterli bilgi sahibi olabilmeleri için birim çalışanlarından eksiksiz ve hızlı bir şekilde bilgi almak durumundadır. Bu gibi durumlarda iç denetçiler denetlenen birimlerle başarılı müzakereler yürütmelidir.

Müzakere sürecinde iç denetçilerin denetlenenlerle işbirliği anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Her iki taraf için de ortak çıkarlar bulunmalı ve bu ortak çıkarlar üzerinde iletişim kurulmalıdır. “Ben” olarak düşünmek yerine “biz” olarak düşünülmeli ve bu anlayış teşvik edilmelidir. Kuruma değer katmak, birlikte işbirliği içinde çalışmakla mümkün olacaktır. Bu bağlamda iç denetçiler denetlenen birimlerle yürüteceği müzakerelerde kazan-kaybet yaklaşımından ziyade kazan-kazan yaklaşımını benimsemelidir. Harvard Müzakere Modeli (İlkeli Müzakere) kazan-kazan yaklaşımının en önemli modellerinden birini temsil etmektedir. Bu müzakere modeli, insanları sorundan ayırmayı, çıkarlara odaklanmayı, karşılıklı kazançlar için seçenekler icat etmeyi ve çözümleri ölçmek için bir standart olarak nesnel kriterleri kullanmayı vurgulayan bir sorun çözme yaklaşımıdır.

Bu çalışmada ülkemizde kamuda görev yapan iç denetçilerin denetlenen birimlerle gerçekleştirdikleri müzakereleri ölçmek amacıyla Harvard Müzakere Modeli (İlkeli

Müzakere) yaklaşımına dayanan ve Karabacak ve Sıgır (2022) tarafından gerçekleştirilen Müzakere Endeksi Modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda iç denetçilere, Harvard Müzakere Modelinin dört ilkesini oluşturan kişilerin problemlerden ayrılması, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması, karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması çerçevesinde sorular sorulmuştur. Böylece iç denetçilerin Harvard Müzakere Modelini ne ölçüde kullandıkları tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan iç denetçilerin anket sorularına verdikleri cevaplardan “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinin toplam oranları; kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde %84,1’dir, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde %92,7’dir, karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde %77,9’dur, nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde %90,2’dir. Bu verilere göre ülkemizde kamuda görev yapan iç denetçiler Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde Harvard Müzakere Modelini önemli ölçüde kullanmaktadırlar.

Araştırmada iç denetçilerin Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde demografik özelliklerine göre değerlendirme yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre kadın ve erkek iç denetçilerin bağımsız örneklem testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde kadınların ortalama değeri 4,13’tür; erkeklerin ise ortalama değeri 4,19’dur. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,31’dir; erkeklerin ise ortalama değeri 4,41’dir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,07’dir; erkeklerin ise ortalama değeri 3,96’dır. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde, kadınların ortalama değeri 4,42’dir; erkeklerin ise ortalama değeri 4,30’dur. Bununla birlikte, tüm ilkelerin sig. değeri 0,05’ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, kadın ve erkek iç denetçilerin Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri değeri yüksektir ve müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Yaşa göre iç denetçilerin ANOVA testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde, 51-55 yaş grubu 4,36 değeriyle en yüksek, 61-65 yaş grubu ise 3,83 değeriyle en düşük ortalamaya sahiptir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde, 56-60 yaş grubu 4,57 değeriyle en yüksek, 31-35 yaş grubu ise 4,15 değeriyle en düşük ortalamaya sahiptir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde, 51-55 yaş grubu 4,14 değeriyle en yüksek, 56-60 yaş grubu ise 3,78 değeriyle en düşük ortalama sahiptir. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde, 31-35 yaş grubu 4,50 değeriyle en

yüksek, 61-65 yaş grubu ise 4,25 değeriyle en düşük ortalama sahiptir. Bununla birlikte, tüm ilkelerin sig. değeri 0,05'ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin yaşları itibarıyla müzakere yetkinlikleri değeri yüksektir ve müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Öğrenim durumuna göre lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu iç denetçilerin ANOVA testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,13'tür; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,21'dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,27'dir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,34'tür; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,42'dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,50'dir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 3,90'dır; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,07'dir; doktora grubunun ortalama değeri 4,18'dir. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde, lisans grubunun ortalama değeri 4,29'dur; yüksek lisans grubunun ortalama değeri 4,30'dur; doktora grubunun ortalama değeri 4,58'dir. Bununla birlikte, tüm ilkelerin sig. değeri 0,05'ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu iç denetçilerin Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında müzakere yetkinlikleri değeri yüksektir ve müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Meslekteki kıdem süresine göre iç denetçilerin ANOVA testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,12 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,22 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 3,98 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,53 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde, 1 yıldan az grubu 3,65 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,10 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,01 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,58 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkelerinde sig. değeri 0,05'ten küçük; kişilerin problemlerden ayrılması ve karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkelerinde sig. değeri 0,05'ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin meslekteki kıdem süreleri itibarıyla müzakere yetkinlikleri değeri yüksektir. Bu yetkinliğin mesleki kıdeme göre, pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ve nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması

ilkelerinde 1 yıldan az kıdemi bulunan iç denetçilerin, 11 yıldan fazla kıdemi bulunan iç denetçilerden %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Kişilerin problemlerden ayrılması ve karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesinde ise iç denetçilerin meslekteki kıdeme göre müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamaktadır.

Görev yapılan kurumdaki hizmet süresine göre iç denetçilerin ANOVA testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,05 değeriyle en düşük, 15 yıldan fazla grubu ise 4,26 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,00 değeriyle en düşük, 15 yıldan fazla grubu ise 4,49 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde, 1-5 yıl grubu 3,91 değeriyle en düşük, 1 yıldan az grubu ise 4,12 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesinde, 1 yıldan az grubu 4,17 değeriyle en düşük, 11-15 yıl grubu ise 4,51 değeriyle en yüksek ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte, tüm ilkelerin sig. değeri 0,05'ten büyüktür. Bu sonuçlara göre, Müzakere Endeksi Modelinin 4 ilkesi kapsamında iç denetçilerin görev yapılan kurumdaki hizmet süreleri itibarıyla müzakere yetkinlikleri değeri yüksektir ve müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır.

Çalışılan kurumun türüne göre genel bütçeli, üniversite, mahalli idare ve özel bütçeli diğer idarede görev yapan iç denetçilerin ANOVA testinin sonuçları: Kişilerin problemlerden ayrılması (KPA) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,25'dir; üniversite grubunun ortalama değeri 4,13'tür; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,22'dir; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,11'dir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanması (PYÇO) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,36'dir; üniversite grubunun ortalama değeri 4,40'tır; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,42'dir; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,35'tir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi (KKS) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 3,99'dir; üniversite grubunun ortalama değeri 3,81'dir; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,06'dır, özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,19'dur. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması (NÖK) ilkesinde, genel bütçeli idare grubunun ortalama değeri 4,25'dir; üniversite grubunun ortalama değeri 4,26'dır; mahalli idare grubunun ortalama değeri 4,44'tür; özel bütçeli diğer idare grubunun ortalama değeri 4,37'dir. Bununla birlikte, karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde sig. değeri 0,05'ten küçük; diğer

ilkelerde sig. değeri 0,05'ten büyüktür. Bu yetkinliğin çalışılan kurumun türüne göre, karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesinde üniversitede çalışan iç denetçiler, özel bütçeli diğer idarelerde çalışan iç denetçilerden %95 güvenirlikle istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Diğer ilkelerde ise iç denetçilerin çalışılan kurumun türüne göre müzakere yetkinlikleri arasında %95 güvenirlikle istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlar ışığında iç denetçilerin Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde demografik özelliklerine göre genel olarak bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada ayrıca, iç denetçilerin görev yaptıkları iç denetim türleri açısından müzakere yetkinlikleri değerlendirilmiştir. Kişilerin problemlerden ayrılması ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %66,6'sı, mali denetim yapan iç denetçilerin %70,1'i, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %69,7'si, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %66,7'si, performans denetimi yapan iç denetçilerin %71,9'u anket sorularına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %87,3'ü, mali denetim yapan iç denetçilerin %90,9'u, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %89,1'i, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %88,9'u, performans denetimi yapan iç denetçilerin %96,9'u anket sorularına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %50,8'i, mali denetim yapan iç denetçilerin %54,6'sı, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %55'i, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %63,4'ü, performans denetimi yapan iç denetçilerin %75'i anket sorularına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması ilkesi kapsamında, uygunluk denetimi yapan iç denetçilerin %82,6'sı, mali denetim yapan iç denetçilerin %83,1'i, sistem denetimi yapan iç denetçilerin %83,7'si, bilgi teknolojileri denetimi yapan iç denetçilerin %82,5'i, performans denetimi yapan iç denetçilerin %81,3'ü anket sorularına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Bu sonuçlara göre, performans denetimi gerçekleştiren iç denetçilerde müzakere becerilerinin daha fazla kullanıldığı, uygunluk denetimi gerçekleştiren iç denetçilerde müzakere becerilerinin daha az kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında, iç denetim ile denetlenen birim arasındaki ilişkilerde müzakere alanları tespit edilmiş ve Müzakere Endeksi Modeli çerçevesinde iç denetçilere

yönelik anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına göre, iç denetçilerin müzakere yetkinlik düzeyleri tespit edilmiştir. Çalışmadaki Modelin iç denetçilerin müzakere becerilerini artırmalarında referans alabilecekleri bir model olacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acuff, F. L. (2008). How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. Amacom.
- Adair, W., & Brett, J. (2005). The negotiation dance: time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 33-51.
- Ahmad, Z., & Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 899-925.
- Albaş, Z. (2021). İletişim engellerin işletmelerde iç denetim ve faaliyetlerine etkileri: bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Anderson, U. (2003). Assurance and consulting services. Research opportunities in internal auditing, 1-23.
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Internal audit effectiveness: relevant drivers of auditees satisfaction. *International Journal of Auditing*, 43-60.
- Aslan, B. (2010). Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi*, 63-86.
- Ateş, A. (2020). Müzakere yaklaşımları bağlamında sert, yumuşak ve prensipli müzakerelerin analizi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 111-126.
- Aytekin, G. (2018). İç denetimde iletişimin önemi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Baharud-din, Z., Shokiyah, A., & Ibrahim, M. (2014). Factors that contribute to the effectiveness of internal audit in public sector. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 126-132.
- Başpınar, A. (2006). Kamuda iç denetim ve merkezi uyumlaştırma fonksiyonu. *Maliye Dergisi*, 23-42.
- Bazerman, M. H. (2013). The Mythical Fixed Pie. Free Report. Sales negotiations how to get to win-win (s. 4-9). Program on Negotiation Harvard Law School.
- Bogdanoski, T. (2009). Medical negligence dispute resolution: A role for facilitative mediation and principled negotiation? *Australasian Dispute Resolution Journal*, 77-87.
- Brams, S. J. (1990). Negotiation games applying game theory to bargaining and arbitration revised edition. Routledge.
- Brink, V. Z. (1978). Internal auditing -- A historical perspective and future directions. University of Mississippi, 1-14.
- Brown, W. (2010). Talking one's way out of strikes. A. Narlikar içinde, Deadlocks in Multilateral Negotiations (s. 47-79). Cambridge University Press.

- Bustard, D. W. (2002). An experience of principled negotiation in requirements engineering. *AWRE'2002*, 215-225.
- Carneiro, D., Novais, P., Andrade, F., Zeleznikow, J., & Neves, J. (2013). Using case based reasoning and principled negotiation to provide decision support for dispute resolution. *Knowledge and Information Systems*, 789–826.
- Chambers, R. (2021). Internal auditors: it's what you say – and how you say it! 10.10.2023 tarihinde <https://www.richardchambers.com/internal-auditors-its-what-you-say-and-how-you-say-it/> adresinden alındı
- Chambers, R. (2022a). Internal Audit and the Endangered Art of Tact and Diplomacy. 10.10.2023 tarihinde <https://www.richardchambers.com/internal-auditors-must-always-practice-the-endangered-art-of-tact-and-diplomacy/> adresinden alındı
- Chambers, R. (2022b). Five things not to say when you're starting an internal audit. 10.10.2023 tarihinde <https://www.richardchambers.com/five-things-not-to-say-when-youre-starting-an-internal-audit/> adresinden alındı
- Chambers, R. (2022c). 5 strategies for more timely internal audit reports. 10.10.2023 tarihinde <https://www.richardchambers.com/5-strategies-for-more-timely-internal-audit-reports/> adresinden alındı
- Chambers, R. (2023). Six tips for internal auditors when delivering “bad news”. 30.10.2023 tarihinde <https://www.richardchambers.com/six-tips-for-internal-auditors-when-delivering-bad-news/> adresinden alındı
- Chandrashekar, S. (2019). Communication and internal audit- importance and points to ponder. 10.10.2023 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/communication-internal-audit-importance-points-chandrashekar> adresinden alındı
- Chun, C. (1997). On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions. *Managerial Auditing Journal*, 247-250.
- Coetzee, G. P. (2010). A risk-based audit model for internal audit engagements, Thesis, Philosophiae Doctor. University of Free State.
- Cohen, M. H. (2004). Negotiating integrative medicine: a framework for provider–patient conversations. *Negotiation journal*, 409-433.
- Craver, C. B. (2003). Negotiation styles: the impact on bargaining transactions. *Journal of Dispute Resolution*, 1-6.
- Davidson, P. (1991). The great communicators. *Internal Auditor*, 26-32.
- Dimmock, J., & Jackson, B. (2018). Principled negotiation in sport, exercise, and physical activity. B. D. Jackson Edit., *Persuasion and Communication in Sport, Exercise, and Physical Activity* (s. 186-200). London: Routledge.
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial auditing journal*, 443-450.
- Elten, J. V. (2018). Essays on experimental audit research: auditor-client negotiation and auditor rotation. Diss. Dissertation. Mainz, Johannes Gutenberg-Universität.

- Engel, A., & Korf, B. (2005). Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Essentials, H. B. (2003). Harvard business essentials: guide to negotiation. Harvard Business Press.
- Fatima, S., & Iyad, R. (2013). Negotiation and bargaining. G. Weiss (Ed.), Multiagent Systems, second edition (s. 143). The MIT Press.
- Fells, R. (2012). Effective negotiation: from research to results. Cambridge University Press.
- Finnegan, A., & Hackley, S. (2008). Negotiation and nonviolent action: Interacting in the world of conflict. Negotiation Journal, 7-24.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). Getting to yes: negotiating agreement without giving in. Random House Business Books.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). Getting to yes: negotiating agreement without giving in. New York: Penguin Books.
- Flesher, D., & McIntosh, E. (2002). 60 years of progress through sharing. 10-year supplement to 50 years of progress through sharing 1991–2001. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- Flesher, D., & Zanzig, J. (2000). Management accountants express a desire for change in the functioning of internal auditing. Managerial Auditing Journal, 331-337.
- George, D., & Mallery, P. (2010). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference. Boston: Pearson.
- Goldstein, C., & Weber, S. (1992). The art of negotiating. NYLS Law Review, 325-338.
- Goodman, M. B. (2004). Today's corporate communication function. S. M. (Ed.), Handbook of Corporate Communication and Public Relations (s. 200-227).
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç denetimde hedef ve beklentiler. Mali Hukuk Dergisi, 1-21.
- Gupta, P., & Ray, M. (1992). The changing roles of the internal auditor. Managerial Auditing Journal, 3-8.
- Hackley, S. (2012). Manage conflict in long-term relationships. Special Report. Dispute Resolution: Working Together Toward Conflict Resolution on the Job and at Home. (s. 4-6). Program On Negotiation: Harvard Law School.
- Hackley, S. (2013). Get past no. dealing with difficult people. Free Report (s. 5-10). Program on Negotiation Harvard Law School.
- Hamidi, A. F. (2019). Türk kamu yönetiminde iç denetim uygulaması: iç denetimin değerlendirilmesi açısından sakarya ve kocaali örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Harwood, T. (2002). Business negotiations in the context of strategic relationship development. Marketing Intelligence & Planning, 336-348.

- İDKK. (2006). İç denetçilerin çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik. mevzuat web sitesi:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=200610654&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- İDKK. (2013). Kamu iç denetim rehberi. 10.10.2023 tarihinde İDKK Web Sitesi:
https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/K%C4%B0DR_v1.0.pdf adresinden alındı
- İDKK. (2023). 2022 yılı kamu iç denetim genel raporu. Ankara: İDKK.
- IIA. (2009). Position paper: the role of internal auditing in enterprise-wide risk management.
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>.
- Inayatullah, R., Barkah, C., & Novel, N. (2022). Analysis the role of negotiation as communication skills in conflict management. JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi, 217-227.
- Kagermann , H., Kinney, W., Küting, K., & Weber, C.-P. (2008). Internal audit handbook management with the SAP®-Audit Roadmap. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Karabacak, H. (2020). Oyun teorisi destekli müzakere teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karabacak, H., & Satıcı, E. (2021). Çatışma yönetimi stratejileri: iç denetçiler üzerine ampirik bir araştırma. Sayıştay Dergisi, 9-34.
- Karabacak, H., & Sığrı, Ü. (2022). “İlkeli Müzakere” yaklaşımının kurumsal iletişime katkısı ölçülebilir mi? Müzakere Endeksi Modeli. Alanya Akademik Bakış, 6(3), 3269-3286.
- Kaya, B. (2016). İç denetçinin sahip olması gereken en önemli beceri: iletişim.
<https://www.linkedin.com/> adresinden alındı
- Kennedy, G. (2004). Essential negotiation. Profile Books.
- KİDGT. (2013). Kamu iç denetim genel tebliği.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18302&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5>.
- Kıral, H., & Karabacak, H. (2020). Resolution of the internal audit-based role conflicts in risk management: evidence from signaling game analysis. Group Decision and Negotiation, 823-841.
- Kıral, H., & Satıcı, E. (2020). İç denetim birimlerinin denetim paydaşlarıyla ilişkilerini belirleyen faktörler: türkiye kamu sektörü örneği. H. Kıral (Ed.), İç denetim kuruma değer katmak. Seçkin Yayınları.
- Kızılboğa, R. (2013). İç denetim sisteminde denetçilerin bağımsızlık ve tarafsızlığının önemi. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, 107-119.
- Kızılğöl, Ö. (2012). Denetim uygulamalarında müzakere kavramı ve denetçi ile müşteri firma yönetimi arasındaki müzakere süreci. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 71-91.

- Korkmaz, U. (2007). Kamuda iç denetim. *Bütçe Dünyası Dergisi*, 4-15.
- Kustienė, A., & Tjurina, A. (2019). Managing conflicts in internal and external audit process. *Public Security and Public Order*, 68-81.
- Lens, V. (2004). Principled negotiation: A new tool for case advocacy. *Social Work*, 506-513.
- Lewis, L., & Spich, R. (1996). Principled negotiation, evolutionary systems design, and group support systems: A suggested Integration of three approaches to improving negotiations. *Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 238-250.
- Lewis, T., & Graham, G. (2003). 7 tips for effective listening. *Internal*, 23-25.
- Luo, X., Sim, K., & He, M. (2013). A knowledge based system of principled negotiation for complex business contract. M. Wang (Ed.), *Knowledge Science, Engineering and Management* (s. 263-279). Springer Berlin.
- Lyons, C. (2009). *I win, you win: the essential guide to principled negotiation*. Bloomsbury Publishing.
- Malhotra, D. (2012). Assess your BATNA using a four-step process. BATNA basics: boost your power at the bargaining table. *Management Report* (s. 1-3). Program on Negotiation Harvard Law School.
- Moeller, R. (2009). *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. John Wiley&Sons.
- Morley, I., & Stephenson, G. (2015). *The social psychology of bargaining*. Psychology Press.
- Mutchler, J. F. (2003). Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing. *Research opportunities in internal auditing*, 231-268.
- Nadler, J. (2012). Foster relationships by building rapport. Working together toward conflict resolution on the job and at home. *Special Report* (s. 1-4). Program On Negotiation Harvard Law School.
- Narkchai, S., & Fadzil, F. (2017). The communication skill on the performance of internal auditors in Thailand public limited company. *International Review of Management and Marketing*, 1-5.
- Narlikar, A. (2010). *Deadlocks in multilateral negotiations: causes and solutions*. Cambridge University Press.
- Narlikar, A., & Houten, P. V. (2010). Know the enemy: uncertainty and deadlock in the WTO. A. Narlikar (Ed.), *Deadlocks in Multilateral Negotiations* (s. 142-164). Cambridge University Press.
- Nguyen, H. (2017). Principled negotiation: The final answer to the south china sea dispute. *Texas A&M Law Review*, 287-314.
- Ninomiya, H. (2007). Application of principled negotiation for facilitating consensus-building in infrastructure development. *Journal of Construction Management*, 155-165.

- Nzechukwu, P. O. (2016). Internal audit practice from A to Z. CRC Press.
- Okonji, I. C. (2021). Insecurity of lives and properties: application of principled/collaborative negotiation principles and practice in resolving the dispute of state demand for state police in nigeria. *Journal of Commercial and Property Law*, 29-40.
- Özarallı, N. (2015). Müzakere sürecine bakış: Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 135-154.
- Özdoğan, B. (2014). İç denetçilerin gelişen iç denetim uygulamalarına ve paydaş beklentilerine uyumu. Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özel, K. (2007). İyi uygulama örnekleri çerçevesinde kamu mali yönetiminde toplam kalite uygulamaları ve türkiye için bir model önerisi. Ankara: Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Paik, Y., & Tung, R. (1999). Negotiating with East Asians: How to attain "win-win" outcomes. *Management International Review*, 103-122.
- Pickett, K. H. (2004). The internal auditor at work: A practical guide to everyday challenges. John Wiley & Sons.
- Pickett, K. H. (2010). The Internal Auditing Handbook Third edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Pickett, K. H. (2011). The essential guide to internal auditing. John Wiley & Sons.
- Pickett, K. S. (2005). Auditing the risk management process. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Pitt, S.-A. (2014). Internal audit quality: Developing a quality assurance and improvement program. Canada: John Wiley & Sons.
- Prantl, J. (2010). The role of informal negotiation processes in breaking deadlocks: the UN Security Council. A. Narlikar (Ed.), *Deadlocks in Multilateral Negotiations* (s. 164-188). Cambridge University Press.
- Pruitt, D. G. (1981). Negotiation behavior. New York: Academic Press.
- Przybylska, J., Rydzak, W., & Trębecki, J. (2020). Communication in internal audit: Theory and practice. Poznan: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.
- Ramamoorti, S. (2003). Internal auditing: history, evolution, and prospects. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1-24.
- Ren, Z., Shen, G., Xue, X., & Hu, W. (2011). Lessons learned from principled negotiation in international construction projects. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 123-132.
- Sawyer, L. B. (1978). Discussant's response to internal auditing -- A historical perspective and future directions. University of Mississippi, 14-23.

- Shonk, K. (2014). So, you want to reach a more creative agreement... but how?. Free Report. Business negotiation strategies how to negotiate better business deals (s. 2-5). Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Sığrı, Ü., & Karabacak, H. (2019). Arabulucu ve uzlaştırmacı elkitabı. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Sığrı, Ü., & Varoğlu, A. (2013). Müzakere ve arabuluculuk iş, yönetim, diplomasi ve hukukta uyumsuzlukların çözümü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Smith, G. (2005). Communication skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 513-519.
- Spangle, M., & Isenhardt, M. (2003). *Negotiation: Communication for diverse settings*. Sage Publications.
- Steele, P., & Beasor, T. (2017). *Business negotiation: A practical workbook*. Routledge.
- Stewart, J., & Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial auditing journal*, 328-360.
- Subramanian, G. (2014). How to Win a “Beauty Contest”. Free Report. Business negotiation strategies how to negotiate better business deals (s. 8-10). Program on Negotiation at Harvard Law School.
- TDK, (2023). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 11.8.2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Thompson, L. L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. NJ: Prentice-Hall.
- Thompson, L., Wang, J., & Gunia, B. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 491-515.
- TİDE. (2017). IIA Uluslararası İç Denetim Standartları. 11.2.2023 tarihinde TİDE Web Sitesi: <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf> adresinden alındı
- TİDE. (2023). Etik Kuralları. 30.10.2023 tarihinde <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/EtikKurallari.pdf> adresinden alındı
- TİDE. (2023). Meslekî Uygulama Çerçevesi Terimler Sözlüğü. 31.10.2023 tarihinde TİDE Web Sitesi: <https://www.tide.org.tr/page/142/Sozluk> adresinden alındı
- TİDE. (2023). Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları. 31.10.2023 tarihinde TİDE Web Sitesi: <https://tide.org.tr/page/509/Uluslararası-Ic-Denetim-Mesleki-Uygulama-Standartlari> adresinden alındı
- Trotman, K., Wright, A., & Wright, S. (2005). Auditor negotiations: an examination of the efficacy of intervention methods. *The Accounting Review*, 349-367.
- Ulijn, J., Robertson, S., & O’Duill, M. (2003). Teaching business plan negotiation: How to foster entrepreneurship with engineering students. Working Paper 03.13: Department of Technology Management Technische Universiteit Eindhoven.

- UMUÇ, (2010). The Uluslararası İç Denetim Standartları. Institute of Internal Auditors (IIA) Çeviri: Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE).
- Wangemann, J., & Stengel, R. (1999). Optimization and coordination of multiagent systems using principled negotiation. *Journal of Guidance, Control and Dynamics*, 43-50.
- Wheeler, M. (2004). Anxious moments: openings in negotiation. *Negotiation Journal*, 153-169.
- Winiarska, K. (2015). Rozwój audytu wewnętrznego na świecie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 143-153.
- Yıldız, A., & Yılmaz, T. (2020). Uluslararası mesleki uygulama çerçevesi açısından iç denetim süreci ve değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 257-282.
- Yurdakul, D. D. (2020). Avrupa Birliğinde iç denetim sistemi: üye ülke uygulamaları. H. Kıral içinde, *İç Denetim Kuruma Değer Katmak* (s. 469-508). Ankara: Seçkin.
- Yurtsever, G. (2015). İç denetimin fonksiyonları ve katma değeri. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 89-101.
- Yurtsever, G. (2017, Mayıs 6). İç Denetim Portalı. 10.10.2023 tarihinde İç Denetim Portalı Web Sitesi: <https://www.icdenetim.net/ic-denetcilerin-sahip-olmasi-gereken-temel-yetkinlikler-ve-bilgiler/> adresinden alındı
- Zartman, I. W. (2007). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. Routledge.
- Zhang, S. (2018). Empirical research on the relationship between principled negotiation in teamwork and negotiation outcomes. PhD Dissertation. Szent István University Doctoral School of Management and Business Administration.
- Zhang, S., & Constantinovits, M. (2018). Development of a conceptual model and questionnaire of principled negotiation. *Business Communication Research and Practice*, 70-76.

EKLER

EK-1: Anket Soruları

Değerli İç Denetçi,

Bu anket, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı'nda yapılan **“İç Denetimde Müzakere Yetkinliğinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Harvard Müzakere Modeli Ölçeği”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için veri toplamayı amaçlamaktadır.

Bu anketle iç denetçilerin denetlenen birim ile müzakerelerinin Harvard Müzakere Modeli ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu ilkeler literatürde şu şekilde sıralanmaktadır: (1) Kişilerin problemlerden ayrılması, (2) Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması, (3) Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi, (4) Nesnel ölçütler kullanılması. Ayrıca, bu ilkelerin iç denetim türleri açısından değerlendirilmesi de öngörülmektedir.

Toplanan veriler anonim olarak işleneceğinden ankete isminizi yazmanıza gerek bulunmamaktadır. Cevaplama süresinin en fazla 10 dakika süreceği tahmin edilmektedir. Değerli vaktiniz ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Mustafa AKKÖPRÜ, Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Hakan KARABACAK, Tez Danışmanı

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı

Kişisel Bilgi Soruları

1- Cinsiyet:

☐ Erkek ☐ Kadın

2- Yaşınız:

☐ 25-30 yaş ☐ 31-35 yaş ☐ 36-40 yaş ☐ 41-45 yaş

☐ 46-50 yaş ☐ 51-55 yaş ☐ 56-60 yaş ☐ 61-65 yaş

3- Öğrenim Durumu:

☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐ Doktora

4- Meslekteki kıdem:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıldan fazla

5- Halen görev yaptığınız kurumdaki hizmet süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 15 yıldan fazla

6- Çalıştığınız kurumun türü:

☐ Genel Bütçeli İdare ☐ Üniversite ☐ Mahalli İdare ☐ Özel Bütçeli Diğer İdareler
☐ Sosyal Güvenlik Kurumları

7- Görev yapılan iç denetim türü: (Birden fazla seçenek tercih edilebilir)

☐ Uygunluk denetimi ☐ Mali denetim ☐ Sistem denetimi ☐ Bilgi teknolojileri denetimi
☐ Performans denetimi

Aşağıda kamu kurumlarında görev yapan kamu iç denetçilerinin müzakere bakış açılarını belirlemeye yönelik 5'li Likert Ölçeği yer almaktadır. Aşağıdaki önermelerin karşısına size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Kişilerin Problemlerden Ayrılması

Lütfen uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İç denetim görevinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birim çalışanlarının bakış açılarını empatik olarak anlamaya çalışırım.					
2. Denetlenen birim çalışanları ile yapılacak görüşmelerde duygularımı kontrol eder ve denetim sürecine yansıtmam.					
3. Denetlenen birim çalışanlarının duygularını açığa çıkarmak üzere gayret gösteririm ve muhataplarımı duygularını dile getirmeye teşvik ederim.					

4. İç denetim görevlerinin yürütülmesi sürecinde denetlenen birim çalışanlarının düşüncelerini yargılamam.					
5. İfade edilen hususları muhataplarımın sözlerini kesmeden dinler ve böylece muhataplarımı anlamaya gayret ederim.					
6. Denetlenen birim çalışanlarının gerektiğinde iç denetçilere ve iç denetime karşı olumsuz algılarını değiştirmek için bir çözüm ortağı gibi davranırım.					
7. Denetlenen birimin yöneticisi ve çalışanları ile iç denetim kapsamında yapılan görüşmelerde kişileri eleştirmek yerine daima sorunlara odaklanırım.					
8. Denetlenen birim çalışanlarını tanımak ve iletişimi artırmak üzere gayri resmi sohbetler yaparım.					

2. Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılması

Lütfen uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İç denetim sürecinde muhataplarımın müzakere pozisyonlarının (taleplerinin) arkasındaki asıl ihtiyaçlarını/çıkarlarını anlamaya gayret ederim.					
2. İç denetimden sağlanacak katma değer artırılabilmesi amacıyla belirlemiş olduğum ihtiyaçlarıma/çıkarlarıma yönelik farkındalığım yüksektir.					
3. Saha çalışması öncesinde, denetlenen birimin yöneticisi ve çalışanları ile yapılan görüşmelerde, süreç içerisindeki ihtiyaçlarımı (çalışanlardan beklentiler, idarenin beklentileri, denetim sonuçlarının raporlanması vb.) mümkün olduğunca net ve somut olarak ortaya koyarım.					
4. Saha çalışmaları sırasında muhataplarımdan bilgi, belge ve doküman ihtiyaçlarımı net biçimde ifade ederim.					
5. Görüşmelerde geleceğe (amaca) yönelik bir bakış açısı benimseyerek geçmiş eleştirme yerine, değerlendirme ve iyileştirmeye yönelik ifadeler kullanırım.					
6. Denetlenen birimle paylaştığım bulgu ve önerilerimin yanısıra					

denetlenen birimde görüşme yapılan kişilerce ifade edilecek fikir ve görüşlere açığımdır.					
7. Denetlenen birim çalışanlarının denetim sürecine katılmalarını teşvik etmek için önerilerini sorarım.					
8. Denetlenen birimin çalışanlarından bilgi akışı sağlamak üzere gerektiğı durumlarda özel ve ikili görüşmeler yaparım.					

3. Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Üretilmesi

Lütfen uygun kutucuğı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İç denetim sürecinde denetlenen birim çalışanlarıyla görüşmelerimde, gerek çözüm önerileri geliştirirken gerekse eylem planları oluştururken birden farklı seçenek üretmek üzere gayret gösteririm.					
2. Bulgu ve önerilerimi oluşturmak üzere denetlenen birimle yaptığım görüşmelerde muhataplarımın da seçenekler üretmesini teşvik ederim.					
3. İç denetim faaliyetine ilişkin bulgu ve önerilerde yeni seçenekler bulabilmek üzere farklı mesleklerin/uzmanlıkların perspektifinden meseleyi analiz etmeye çalışırım.					
4. Önerilerimi kabullendirmek hususunda istediğim niteliklerde bir seçenekte uzlaşamıyorsam, daha zayıf bir seçenekte uzlaşma ihtimali ararım.					
5. Önerilerimi kabullendirmek hususunda istediğim kapsamda bir seçenekte uzlaşamıyorsam, daha dar kapsamlı bir seçenekte uzlaşma ihtimali ararım.					
6. Denetim sürecinde seçeneklerin kabulünü kolaylaştırmak üzere kurumun stratejik hedefleriyle bağlantı kurarım.					
7. Önerilerimi oluşturma aşamasında seçenekler üretirken ve değerlendirirken denetlenen birimin bakış açısını da dikkate alırım.					
8. Önerilerimi oluşturma aşamasında en uygun seçenekleri belirlemek üzere denetlenen birimin ihtiyaç ve tercihlerini sorarım.					

4. Nesnel Ölçütler Kullanılması

Lütfen uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Müzakere sonuçlarının ve tespit edilecek bulguların temel alacağı ilke ve standartları (hukuka uygunluğu, etkinliği, verimliliği artıracak hususlar vs.) belirlerim.					
2. Görüşmelerde müzakere süreçlerinin temel alacağı ilke ve standartları (hukuka uygunluğu, etkinliği, verimliliği artıracak hususlar vs.) belirlerim.					
3. Denetlenen birim ile yapılan müzakerelerde belirlediğim ilke ve standartların iç denetim mevzuatı, standartlar ve etik kurallara uygun tasarlanmasını gözetirim.					
4. Müzakere sürecinin ve sonuçlarının temel alacağı ilke ve standartları muhataplarıma açıkça ifade ederim.					
5. Denetlenen birim ile yürütülen müzakerelerde belirlenen ilke ve standartların uygulanmasını gözetirim.					
6. Saha çalışmalarında sağlıklı bilgi, belge ve doküman temin edebilmek üzere uzlaşılacak ilke ve standartları belirlemek üzere denetlenen birimi birlikte çalışmaya teşvik ederim.					
7. İç denetimden sağlanacak katma değer artırılabilmesi için müzakerelerde hangi standartların uygun ve uygulanabilir olduğu konusunda esnek ve açık fikirliyimdir.					
8. Denetlenen birim ile yürütülen müzakerelerde standart ve prosedürlerin belirlenmesinde gerektiğinde üçüncü kişilerin tavsiyesine başvurabilirim.					

EK-2: Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
KPA_ORTALAMA	Mean		4,1812	,04162
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0989	
		Upper Bound	4,2635	
	5% Trimmed Mean		4,1946	
	Median		4,1250	
	Variance		,239	
	Std. Deviation		,48895	
	Minimum		2,63	
	Maximum		5,00	
	Range		2,38	
	Interquartile Range		,63	
	Skewness		-,234	,206
	Kurtosis		,281	,410
PYÇO_ORTALAMA	Mean		4,3922	,03533
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,3223	
		Upper Bound	4,4621	
	5% Trimmed Mean		4,4061	
	Median		4,3750	
	Variance		,172	
	Std. Deviation		,41504	
	Minimum		3,38	
	Maximum		5,00	
	Range		1,63	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		-,232	,206
	Kurtosis		-,876	,410
KKS_ORTALAMA	Mean		3,9973	,04391
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9105	
		Upper Bound	4,0841	
	5% Trimmed Mean		4,0072	
	Median		4,0000	
	Variance		,266	
	Std. Deviation		,51582	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		,63	
	Skewness		-,268	,206
	Kurtosis		1,256	,410
NÖK_ORTALAMA	Mean		4,3333	,04230
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2497	
		Upper Bound	4,4170	
	5% Trimmed Mean		4,3586	
	Median		4,3125	
	Variance		,247	
	Std. Deviation		,49687	
	Minimum		3,00	
	Maximum		5,00	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		-,347	,206
	Kurtosis		-,454	,410

EK-3 Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Descriptive Statistics										
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
							Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
KPA_ORTALAMA	138	2,63	5,00	577,00	4,1812	,48895	-,234	,206	,281	,410
PYÇO_ORTALAMA	138	3,38	5,00	606,13	4,3922	,41504	-,232	,206	-,876	,410
KKS_ORTALAMA	138	2,00	5,00	551,63	3,9973	,51582	-,268	,206	1,256	,410
NÖK_ORTALAMA	138	3,00	5,00	598,00	4,3333	,49687	-,347	,206	-,454	,410
Valid N (listwise)	138									

EK-4 Demografik Özelliklere Göre Independent Samples Test ve ANOVA Test

Cinsiyet

Cinsiyet Sig. Değerleri

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
KPA_ORTALAMA	Equal variances assumed	,024	,878	,635	136	,526	,06089	,09587	-,12871	,25048	
	Equal variances not assumed			,617	56,008	,540	,06089	,09864	-,13671	,25849	
PYÇO_ORTALAMA	Equal variances assumed	1,668	,199	1,289	136	,200	,10440	,08101	-,05580	,26460	
	Equal variances not assumed			1,174	50,737	,246	,10440	,08894	-,07417	,28297	
KKS_ORTALAMA	Equal variances assumed	,552	,459	-1,080	136	,282	-,10891	,10086	-,30837	,09055	
	Equal variances not assumed			-1,094	60,119	,278	-,10891	,09958	-,30809	,09027	
NÖK_ORTALAMA	Equal variances assumed	2,278	,134	-1,266	136	,208	-,12282	,09700	-,31464	,06901	
	Equal variances not assumed			-1,142	50,034	,259	-,12282	,10756	-,33886	,09322	

Yaş

Yaş Anova Homojenlik Testi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KPA_ORTALAMA	Based on Mean	2,233	5	132	,055
	Based on Median	1,824	5	132	,112
	Based on Median and with adjusted df	1,824	5	91,793	,116
	Based on trimmed mean	2,252	5	132	,053
PYÇO_ORTALAMA	Based on Mean	1,178	5	132	,323
	Based on Median	1,209	5	132	,308
	Based on Median and with adjusted df	1,209	5	123,547	,309
	Based on trimmed mean	1,229	5	132	,299

KKS_ORTALAMA	Based on Mean	1,247	5	132	,291
	Based on Median	1,207	5	132	,310
	Based on Median and with adjusted df	1,207	5	115,872	,310
	Based on trimmed mean	1,233	5	132	,297
NÖK_ORTALAMA	Based on Mean	,506	5	132	,771
	Based on Median	,441	5	132	,819
	Based on Median and with adjusted df	,441	5	127,237	,819
	Based on trimmed mean	,501	5	132	,775

Yaş Sig. Değerleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPA_ORTALAMA	Between Groups	2,297	5	,459	1,991	,084
	Within Groups	30,456	132	,231		
	Total	32,752	137			
PYÇO_ORTALAMA	Between Groups	1,214	5	,243	1,432	,217
	Within Groups	22,385	132	,170		
	Total	23,600	137			
KKS_ORTALAMA	Between Groups	1,575	5	,315	1,192	,316
	Within Groups	34,877	132	,264		
	Total	36,452	137			
NÖK_ORTALAMA	Between Groups	,255	5	,051	,200	,962
	Within Groups	33,568	132	,254		
	Total	33,823	137			

Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu Homojenlik Testi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KPA_ORTALAMA	Based on Mean	,107	2	135	,898
	Based on Median	,097	2	135	,907
	Based on Median and with adjusted df	,097	2	131,066	,907
	Based on trimmed mean	,094	2	135	,911
PYÇO_ORTALAMA	Based on Mean	,900	2	135	,409
	Based on Median	,253	2	135	,777
	Based on Median and with	,253	2	125,960	,777

	adjusted df				
	Based on trimmed mean	,701	2	135	,498
KKS_ORTALAMA	Based on Mean	1,432	2	135	,243
	Based on Median	1,353	2	135	,262
	Based on Median and with adjusted df	1,353	2	120,684	,262
	Based on trimmed mean	1,534	2	135	,219
NÖK_ORTALAMA	Based on Mean	1,769	2	135	,174
	Based on Median	1,897	2	135	,154
	Based on Median and with adjusted df	1,897	2	133,098	,154
	Based on trimmed mean	1,823	2	135	,166

Öğrenim Durumu Sig. Değerleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPA_ORTALAMA	Between Groups	,377	2	,188	,785	,458
	Within Groups	32,376	135	,240		
	Total	32,752	137			
PYÇO_ORTALAMA	Between Groups	,486	2	,243	1,420	,245
	Within Groups	23,114	135	,171		
	Total	23,600	137			
KKS_ORTALAMA	Between Groups	1,500	2	,750	2,897	,059
	Within Groups	34,952	135	,259		
	Total	36,452	137			
NÖK_ORTALAMA	Between Groups	1,194	2	,597	2,470	,088
	Within Groups	32,629	135	,242		
	Total	33,823	137			

Meslekteki Kıdem

Meslekteki Kıdem Homojellik Testi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KPA_ORTALAMA	Based on Mean	1,007	4	133	,406
	Based on Median	,794	4	133	,531
	Based on Median and with adjusted df	,794	4	129,947	,531

	Based on trimmed mean	,962	4	133	,430
PYÇO_ORTALAM A	Based on Mean	1,511	4	133	,203
	Based on Median	,851	4	133	,495
	Based on Median and with adjusted df	,851	4	101,662	,496
	Based on trimmed mean	1,414	4	133	,233
KKS_ORTALAMA	Based on Mean	1,615	4	133	,174
	Based on Median	1,549	4	133	,192
	Based on Median and with adjusted df	1,549	4	108,999	,193
	Based on trimmed mean	1,727	4	133	,148
NÖK_ORTALAMA	Based on Mean	1,656	4	133	,164
	Based on Median	1,596	4	133	,179
	Based on Median and with adjusted df	1,596	4	103,665	,181
	Based on trimmed mean	1,665	4	133	,162

Meslekteki Kıdem Sig. Değerleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPA_ORTALAMA	Between Groups	,116	4	,029	,118	,976
	Within Groups	32,637	133	,245		
	Total	32,752	137			
PYÇO_ORTALAM A	Between Groups	1,778	4	,445	2,709	,033
	Within Groups	21,822	133	,164		
	Total	23,600	137			
KKS_ORTALAMA	Between Groups	1,203	4	,301	1,135	,343
	Within Groups	35,249	133	,265		
	Total	36,452	137			
NÖK_ORTALAMA	Between Groups	2,391	4	,598	2,530	,043
	Within Groups	31,431	133	,236		
	Total	33,823	137			

Post-Hoc Sonuçları

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: PYÇO_ORTALAMA							
	(I) Meslektekikıdem	(J) Meslektekikıdem	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	-,44688	,16945	,069	-,9155	,0217
		6-10 yıl	-,37169	,15963	,142	-,8131	,0698
		11-15 yıl	-,55469*	,17540	,016	-1,0398	-,0696
		15 yıldan fazla	-,42956*	,15231	,043	-,8508	-,0083
	1-5 yıl	1 yıldan az	,44688	,16945	,069	-,0217	,9155
		6-10 yıl	,07519	,11478	,965	-,2423	,3926
		11-15 yıl	-,10781	,13586	,932	-,4835	,2679
		15 yıldan fazla	,01732	,10437	1,000	-,2713	,3060
	6-10 yıl	1 yıldan az	,37169	,15963	,142	-,0698	,8131
		1-5 yıl	-,07519	,11478	,965	-,3926	,2423
		11-15 yıl	-,18300	,12340	,575	-,5243	,1583
		15 yıldan fazla	-,05787	,08753	,964	-,2999	,1842
	11-15 yıl	1 yıldan az	,55469*	,17540	,016	,0696	1,0398
		1-5 yıl	,10781	,13586	,932	-,2679	,4835
		6-10 yıl	,18300	,12340	,575	-,1583	,5243
		15 yıldan fazla	,12513	,11377	,806	-,1895	,4398
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	,42956*	,15231	,043	,0083	,8508
		1-5 yıl	-,01732	,10437	1,000	-,3060	,2713
		6-10 yıl	,05787	,08753	,964	-,1842	,2999
		11-15 yıl	-,12513	,11377	,806	-,4398	,1895

Kurumdaki Hizmet Süresi

Görev Yaptıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Homojenlik Testi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KPA_ORTALAMA	Based on Mean	,683	3	134	,564
	Based on Median	,668	3	134	,573
	Based on Median and with adjusted df	,668	3	123,226	,573
	Based on trimmed mean	,699	3	134	,554
PYÇO_ORTALAM A	Based on Mean	1,480	3	134	,223
	Based on Median	1,151	3	134	,331
	Based on Median and with	1,151	3	133,326	,331

	adjusted df				
	Based on trimmed mean	1,494	3	134	,219
KKS_ORTALAMA	Based on Mean	,663	3	134	,576
	Based on Median	,307	3	134	,820
	Based on Median and with adjusted df	,307	3	125,083	,820
	Based on trimmed mean	,665	3	134	,575
NÖK_ORTALAMA	Based on Mean	,088	3	134	,967
	Based on Median	,100	3	134	,960
	Based on Median and with adjusted df	,100	3	123,379	,960
	Based on trimmed mean	,089	3	134	,966

Görev Yaptıkları Kurumdaki Hizmet Süresi Sig. Değerleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPA_ORTALAMA	Between Groups	,719	3	,240	1,002	,394
	Within Groups	32,034	134	,239		
	Total	32,752	137			
PYÇO_ORTALAMA	Between Groups	1,129	3	,376	2,244	,086
	Within Groups	22,471	134	,168		
	Total	23,600	137			
KKS_ORTALAMA	Between Groups	,453	3	,151	,562	,641
	Within Groups	35,999	134	,269		
	Total	36,452	137			
NÖK_ORTALAMA	Between Groups	1,603	3	,534	2,222	,088
	Within Groups	32,220	134	,240		
	Total	33,823	137			

Kurum Türü

Kurum Türü Homojenlik Testi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KPA_ORTALAMA	Based on Mean	,094	3	134	,963
	Based on Median	,086	3	134	,968
	Based on Median and with adjusted df	,086	3	125,687	,968
	Based on trimmed mean	,086	3	134	,968
PYÇO_ORTALAMA	Based on Mean	,711	3	134	,547

A	Based on Median	,663	3	134	,576
	Based on Median and with adjusted df	,663	3	133,363	,576
	Based on trimmed mean	,724	3	134	,539
KKS_ORTALAMA	Based on Mean	,952	3	134	,417
	Based on Median	,939	3	134	,424
	Based on Median and with adjusted df	,939	3	122,625	,424
	Based on trimmed mean	,939	3	134	,424
NÖK_ORTALAMA	Based on Mean	1,755	3	134	,159
	Based on Median	1,696	3	134	,171
	Based on Median and with adjusted df	1,696	3	124,949	,171
	Based on trimmed mean	1,837	3	134	,143

Kurum Türü Sig. Değerleri

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPA_ORTALAMA	Between Groups	,439	3	,146	,606	,612
	Within Groups	32,314	134	,241		
	Total	32,752	137			
PYÇO_ORTALAMA	Between Groups	,100	3	,033	,191	,902
	Within Groups	23,499	134	,175		
	Total	23,600	137			
KKS_ORTALAMA	Between Groups	2,651	3	,884	3,503	,017
	Within Groups	33,801	134	,252		
	Total	36,452	137			
NÖK_ORTALAMA	Between Groups	,938	3	,313	1,274	,286
	Within Groups	32,885	134	,245		
	Total	33,823	137			